Propuesta para la mejora del proceso de reclutamiento y selección en la organización Spa Dental y Facial S.H.A

Ingrid Bryyhd Peña Ramírez; Ana Gabriela Saldaña Nieto

Administración de Empresas, Fundación Universitaria Compensar

Proyecto fin de grado

Escuela de Negocios

Director y asesor:

Franz Esteban Rodríguez Franky

2024

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

AGRADECIMIENTOS

Queramos expresar los más profundos agradecimientos a todas las personas que han contribuido al éxito de este proyecto de fin de grado en la Universidad Compensar.

En primer lugar, queremos agradecer al director del proyecto, Franz Esteban Rodríguez Franky, por su orientación, apoyo y dedicación a lo largo de todo el proceso. Su experiencia y consejos fueron fundamentales para dar forma a este trabajo y superar los desafíos que encontramos en el camino.

También queremos extender nuestra gratitud a Dr. Sandra herrera Arguello, por su confianza y apoyo abriéndonos las puertas de su clínica en conjunto de la información confidencial para la elaboración de nuestro proyecto, y quien también proporciono valiosos comentarios y sugerencias que ayudaron a mejorar la calidad de este proyecto.

No podemos pasar por alto el apoyo incondicional de nuestra familia y amigos, quienes estuvieron siempre al lado brindándonos ánimo y motivación en cada etapa de este viaje académico.

Además, queremos reconocer el respaldo brindado por el personal administrativo y técnico de la Universidad Compensar, cuyo trabajo detrás de escena fue fundamental para facilitar el desarrollo de este proyecto.

Finalmente, agrademos a todas las personas que participaron en este estudio y que generosamente compartieron su tiempo y conocimientos para hacer posible la realización de esta investigación.

Este logro no habría sido posible sin el apoyo y la colaboración de todos ustedes. ¡Gracias!

TABLA DE CONTENIDO

1. Resumen
2. Introducción
3. Justificación
4. Objetivos
   4.1 objetivo general
   4.2 objetivos específicos
5. Planteamiento del problema
   5.1 Pregunta de investigación
6. Marcos
   6.1 Marco conceptual
7. Método
   7.1 Fase I
   7.1 Diagnostico encuesta practica aplicada
   7.2 Fase II
   7.2 Análisis de la data recolectada
   7.3 Fase III
   7.3 Propuesta implementada de los perfiles de cargo
8. Socialización de la propuesta
9. Resultados
9.1 Fases I
9.2 Evidencia fotográfica aplicación de encuesta
10.2 Fase II
10.2 Figuras de la encuesta
11.3 Fase III
11.3 Resultados de la parte metodológica
12. Conclusiones
13. Bibliografía

RESUMEN

La administración del talento humano es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura a través del esfuerzo humano coordinado, el cual el ser humano es protagonista en las organizaciones de mucho interés para estas ya que desde su alto nivel de productividad y eficacia depende la prosperidad de la empresa.

Es por ello que consideramos indudablemente que la gestión del talento humano ha venido desarrollando diferentes cambios al transcurrir los años, debido a la denominada globalización, que está representada por los diferentes aspectos como lo son: tecnológicamente, económicamente, social, y cultural, brindando aspectos positivos como negativos generando competitividad laboral afecta directamente el área de gestión humana porque al competir con empresas internacionales nos vemos en la necesidad de utilizar sus mismas estrategias y a mezclarnos con sus procesos sin tener en cuenta nuestra cultura y además anteponiendo los resultados financieros por encima del bienestar de los trabajadores, pero eso es casi inevitable porque la globalización hace parte de nuestro diario vivir por el solo hecho de que toda empresa o país desea ser competitivo e ingresar al mercado mundial. Por eso se hace necesario analizar las nuevas condiciones que la globalización impone y de esta manera establecer y proponer estrategias de gestión humana de carácter global que posibiliten la competitividad, sin afectar los intereses individuales y colectivos de los colaboradores.

Introducción

En el año 2011, en el municipio de Zipaquirá, Cundinamarca; el señor José Israel Herrera junto con su esposa María Arguello tuvieron el proyecto de generar una segunda sede de su clínica odontológica llamada OPC - Odontología Preventiva y Curativa, la cual se mantuvo con dicha razón social hasta el año 2013; por motivos administrativos y personales en el 2014 el señor Herrera y su esposa deciden retirarse por completo y ceder a su hija Sandra Herrera Arguello la administración total de aquella sede ya que era egresada de la Institución Universitaria Colegios de Colombia UNICOC y conocía más a fondo los procesos legales de habilitación frente a la Secretaria de Salud pues se deseaba dar más seguridad y calidad a la comunidad al implementar esta nueva administración, a partir de ese momento recibe el nombre de SHA, siendo la sede principal en el municipio de Zipaquirá, Cundinamarca.

En 2015 se abrió una segunda sede en Quipile, Cundinamarca, exactamente en la inspección de La Sierra, donde su mayoría de pacientes provienen de zonas rurales cercanas a dicha inspección, además, realizan trabajos domiciliarios a aquellas personas que por algún motivo no pueden asistir al consultorio directamente.

Actualmente Sandra Herrera Arguello, abrió dos nuevas sedes una ubicada en Bogotá y otra en la ciudad de Cali, se encuentra a cargo de dichas sedes en las cuales trabaja con especialistas y personal capacitado para las necesidades de los pacientes que ingresan diariamente a sus instalaciones, además cuentan con un laboratorio dental que se ha venido consolidando con los años en prestar sus servicios a la comunidad de la Sabana de Bogotá. Finalizando el 2023 Sandra no solo se ofrece servicios de estética dental, también ha profundizado en el tema de la parte facial contando con especialistas altamente calificados en dermatología, quienes cuentan con las competencias necesarias para brindar un excelente servicio tanto odontológico como estético. Con su línea dermocosmetica ha venido trabajando un stand de productos de muy buena calidad y excelentes precios para el consumidor, en la zona sabana norte no se encontrará otra clínica que cuente con estos servicios, lo cual marca la diferencia en sus sedes y en su emprendimiento.

A medida que va creciendo el negocio se va creciendo la planta de personal.

Figura 1.

Ubicación geográfica de Spa Dental y Facial S.H.A



Fuente: Google Maps . Cra. 16 #7a-2, Zipaquirá, Cundinamarca

La organización Spa Dental y Facial S.H.A, es una clínica odontológica que nació en el año 2011 por una pareja de esposos odontólogos empíricos que tenían el proyecto de independizarse dándole como enseñanza a sus 3 hijas, Sandra herrera arguello su hija mayo al finalizar sus estudios académicos de la secundaria decide seguir la cadena de formación de sus padres inicia a estudiar odontología al finalizar sus estudios en el año 2014 toma las riendas del negocio transformándolo un poco mas enfocado en la estética dental y sonrisa de los ciudadanos habitantes del municipio de Zipaquirá, el consultorio odontológico abre sus puertas a las especialidades de ortodoncia, endodoncia y prótesis dentales brindándole una calidad en su servicio y precios muy cómodos para el paciente, Sandra decide Actualmente Sandra Herrera Arguello, abrió dos nuevas sedes una ubicada en Bogotá y otra en la ciudad de Cali, se encuentra a cargo de dichas sedes en las cuales trabaja con especialistas y personal capacitado para las necesidades de los pacientes que ingresan diariamente a sus instalaciones, además cuentan con un laboratorio dental que se ha venido consolidando con los años en prestar sus servicios a la comunidad de la Sabana de Bogotá.

Finalizando el 2023 Sandra no solo se ofrece servicios de estética dental, también ha profundizado en el tema de la parte facial contando con especialistas altamente calificados en dermatología, quienes cuentan con las competencias necesarias para brindar un excelente servicio tanto odontológico como estético. Con su línea dermocosmetica ha venido trabajando un stand de productos de muy buena calidad y excelentes precios para el consumidor, en la zona sabana norte no se encontrará otra clínica que cuente con estos servicios, lo cual marca la diferencia en sus sedes y en su emprendimiento. A marzo del 2024 paso de ser un consultorio odontológico para ser un consultorio constituido.

Justificacion

Este proyecto de grado representa una valiosa contribución al ámbito académico al integrar teoría y práctica en el campo de la administración de empresas. El enfoque estratégico está centrado en el área de reclutamiento y selección de personal para la organización Spa Dental y Facial S.H.A. Esto permite aplicar y profundizar los conocimientos adquiridos en la gestión empresarial, ya que es un reto importante de la empresa donde se está enfrentando a desafíos. Además, el diseño de una propuesta de conocer el papel fundamental que cumple el área de reclutamiento empresarial implicando realizar técnicas de diagnóstico y formulación de estrategias, proveer habilidades para enfrentar desafíos que se encuentren en el camino en un futuro.

Desde la perspectiva empresarial, este proyecto es esencial para mejorar el tema de rotación de personal en la organización. Según el diagnóstico identificado por las estudiantes proporciona una visión para mejorar la problemática que viene presentando, y de esta manera identificando el área de mejora y oportunidades de optimización en la organización. La propuesta de asignar el área de reclutamiento y selección empresarial se enfoca en la reducción de costos y la mejora continua, lo que permitirá a Spa Dental y Facial S.H.A superar los desafíos actuales y fortalecer su posición competitiva y su equipo de trabajo. Al implementar las recomendaciones recolectadas, la organización estará en una posición segura para alcanzar sus objetivos a largo plazo y mantener su compromiso y confianza con el personal contratado.

A nivel social, este proyecto contribuye a la estabilidad económica y el bienestar del personal, al preservar y generar empleos en Spa Dental y Facial S.H.A. Por ello, al centrarse en la reducción de costos, la organización podría ofrecer más estabilidad laborar y crecimiento profesional, beneficiando así a la comunidad en general. La propuesta también destaca la importancia de la mejora continua, promoviendo prácticas empresariales sostenibles y socioeconómicas.

Objetivo general

-Diseñar una propuesta que permita la mejora del proceso de reclutamiento y selección en la organización Dental y Facial S.H.A

Objetivos específicos

-Realizar un diagnóstico al proceso de reclutamiento y selección de la organización Dental y Facial S.H.A, de tal manera que permita proponer acciones la mejora.

-Analizar la información a partir del ETL (Extracción, transformación y cargue datos o información) que oriente al diseño y mejora del proceso de selección y contratación de la organización Dental y Facial S.H.A.

-Dar a conocer a la organización los resultados del diagnóstico de la propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección.

Planteamiento del problema

En el contexto del entorno empresarial altamente competitivo de hoy en día, para las organizaciones se encuentra constantemente frente a desafíos y competencias que pueden poner en riesgo la estabilidad y su supervivencia y éxito. En este escenario se refleja el caso de estudio para Spa Dental y Facial S.H.A, una empresa dedicada a la medicina dental y facial de la ciudadanía. A pesar de su historial positiva y su dedicación y crecimiento empresarial, la organización se encuentra en un punto crucial de su trayectoria, enfrentando nuevos proyectos en su crecimiento pasando de ser un consultorio odontológico convirtiéndose en el año 2024 una clínica odontológica y facial legalmente constituida en el mercado.

El crecimiento empresarial aporta la necesidad de implementar el departamento de reclutamiento y selección de personal para Spa Dental y Facial S.H.A se fundamenta en la importancia de mantener y optimizar los procesos de selección y contratación en un entorno empresarial caracterizado por una constante evolución.

La capacidad de adaptación se convertirá en una característica esencial para el crecimiento y el éxito de la organización en la actualidad. Por lo tanto, al proponer la implementación del departamento de reclutamiento y selección surge la estrategia para enfrentar los retos que afectan a las empresas, lo que les permite ofrecer a los colaboradores una estabilidad laboral y socioeconómica.

El caso de Spa Dental y Facial S.H.A demuestra incluso como las empresas consolidadas pueden versen impactadas por factores tanto internos como externos, lo que destaca la necesidad de una intervención estratégica. Por lo tanto, resaltar la importancia de proponer el departamento de reclutamiento y selección de personal para Spa Dental y Facial S.H.A no solo evitara un sobrecosto en la rotación de sus colaboradores, sino también en la parte social y económica lo que justificara la investigación y el desarrollo de este proyecto.

Pregunta de investigación

¿De qué manera una propuesta empresarial puede aportar a la mejora del proceso de reclutamiento y selección en la organización Spa Dental y Facial SHA?

Marcos

Marco conceptual

Gestión Humana

La gestión humana, también conocida como gestión de recursos humanos (RRHH), es una función vital en las organizaciones que se centra en administrar y maximizar el potencial humano dentro de una empresa. Sus funciones incluyen reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, compensación y beneficios, evaluación del desempeño, gestión del talento, relaciones laborales, salud y seguridad laboral, entre otras. La gestión humana es de suma importancia estratégica ya que el talento humano es considerado un recurso fundamental para el éxito y la competitividad empresarial.

Las funciones de la gestión humana son diversas y abarcan todas las etapas del ciclo de vida del empleado en una organización. Esto incluye el reclutamiento y selección de personal, donde se busca identificar y contratar a los candidatos más adecuados para cubrir las necesidades de la empresa.

La gestión humana no solo se ocupa de las necesidades operativas del personal, sino que también desempeña un papel estratégico en el logro de los objetivos empresariales. A medida que el entorno empresarial se vuelve más competitivo y dinámico, las organizaciones buscan diferenciarse a través de su capital humano. La capacidad para reclutar, desarrollar y retener talento se ha convertido en un factor crítico para el éxito a largo plazo.

Como lo indica Newsroom D. (2017) “El modelo organizacional se basaba en un diseño mecanicista característico de la lógica del sistema cerrado y la teoría de las relaciones humanas que iniciaba su inserción en las industrias” (p.8). Describe un modelo organizacional que se fundamenta en un enfoque mecanicista, típico de la lógica de los sistemas cerrados, y también hace referencia a la teoría de las relaciones humanas, la cual comenzaba a ser introducida en las industrias. Esto implica que la

organización se estructura de manera rígida y jerárquica, tratando a los empleados como partes intercambiables de una máquina. Además, sugiere que este enfoque está evolucionando hacia un mayor reconocimiento de la importancia de las relaciones humanas en el ámbito laboral.

Ahora bien, el texto resalta la importancia de creciente de la gestión humana en las empresas contemporáneas. Se menciona un estudio de Mercer de 2015 que señala un cambio en el enfoque de recursos humanos, priorizando la adaptación del talento a las estrategias de negocio de las empresas. En este contexto, los profesionales de recursos humanos tienen como objetivo principal desarrollar el talento y posicionarlo estratégicamente dentro de la organización. Según Valdez C. (2018):

> La gestión humana se ha convertido en un tema ineludible para las empresas en el mundo actual. En 2015, un estudio realizado por Mercer indicaba que las empresas han cambiado el enfoque de recursos humanos para adaptar el talento a sus estrategias de negocio. Quienes trabajan en recursos humanos tienen como meta desarrollar el talento y ubicarlo estratégicamente dentro de la compañía. (p.74).

La gestión humana ha evolucionado hacia un enfoque más estratégico y proactivo, donde el desarrollo del talento y su alineación con las necesidades del negocio se han convertido en prioridades fundamentales para el éxito a largo plazo de cualquier organización con el mercado actual.

Si bien expone la doctora Valdez C. (2018):

> Abarcamos la gestión humana en una organización desde la planeación del talento humano — que tiene que tener la empresa—, hasta cómo diseñar un puesto, cómo reclutar talento y si las personas que ocupan el puesto están capacitadas. Comienza destacando la importancia de la planificación del talento humano para la empresa, abarcando desde la identificación de las necesidades de personal hasta la anticipación de futuras demandas de habilidades y capacidades. Luego, se enfoca en cómo diseñar los puestos de trabajo de manera efectiva para garantizar que estén alineados con los objetivos organizacionales y las competencias requeridas. (p74)

La planificación del talento humano es un proceso esencial que abarca desde la identificación de necesidades de personal hasta el diseño efectivo de puestos de trabajo y la capacitación de empleados. Al centrarse en estos aspectos, las empresas pueden asegurar que estén adecuadamente preparadas para enfrentar los desafíos del mercado y alcanzar el éxito a largo plazo.

De acuerdo con Calderón G., Álvarez C. y Naranjo J. (2011):

> La gestión humana está trascendiendo su papel instrumental para convertirse en apoyo para la competitividad de las organizaciones y uno de los aspectos en que tiene que apoyar a la empresa es en el cumplimiento de su responsabilidad social. La presente investigación apunta a encontrar esa relación desde la perspectiva teórica y a contrastarla en un conjunto de empresas colombianas. (p.163)

Esto indica que la gestión humana está evolucionando más allá de su función instrumental tradicional para convertirse en un elemento crucial de apoyo para la competitividad organizacional. Una de las áreas en las que se enfoca es en el cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa. Esta investigación busca explorar esa relación desde una perspectiva teórica y compararla con la práctica en un grupo de empresas colombianas.

Por último, podemos deducir que la gestión humana desempeña un papel crucial en una organización al centrarse en el reclutamiento, desarrollo y retención del talento humano. Además de garantizar el bienestar y la productividad de los empleados, la gestión humana contribuye al logro de los objetivos empresariales al alinear las estrategias de recursos humanos con la misión y visión de la empresa. También facilita la creación de una cultura organizacional positiva y fomenta el compromiso de los empleados, lo que, a su vez, mejora la competitividad, la innovación y la capacidad de adaptación de la organización en un entorno empresarial dinámico y competitivo. En resumen, la gestión humana es fundamental para el éxito a largo plazo y la sostenibilidad de una organización.

Los criterios de evaluación en la selección de personal serán los medidores en el proceso de conocimiento que se quiere obtener para así conocer ciertos aspectos de su personalidad, medir sus habilidades y conocimientos de acuerdo con cada trabajo en específico que se quiera obtener el personal por lo tanto estos criterios acercan al reclutador a saber más de quien será su próximo personal, Amo (2022) pg. 16

Según Balan et al., (2020) El proceso de selección de personal para que se lleve a cabo una contratación efectiva el reclutador evaluará los intereses de la empresa y del personal aspirante, su experiencia profesional, potencial personal y eso hacerlo en beneficio de empresa lo cual colaborará a la productividad de la empresa. Pg. 15

Para Militza (2022). El proceso de reclutamiento tiene como objetivo encontrar personas con las habilidades y capacidades necesarias para ocupar un puesto dentro de la empresa. El reclutamiento puede ser realizado a través de fuentes internas o externas, dependiendo de la empresa y sus necesidades.pg. 15

Habilidades blandas y duras

Las habilidades blandas y duras son dos categorías de habilidades importantes en el ámbito laboral. Las habilidades duras se refieren a competencias técnicas específicas y tangibles, como conocimientos técnicos, habilidades informáticas o habilidades en un idioma extranjero. Por otro lado, las habilidades blandas, también conocidas como habilidades interpersonales o sociales, son más difíciles de medir y se centran en aspectos como la comunicación, el trabajo en equipo, la resolución de problemas, la empatía y la capacidad de liderazgo. Mientras que las habilidades duras son generalmente adquiridas a través de la educación formal o la capacitación técnica, las habilidades blandas se desarrollan a lo largo del tiempo a través de la experiencia, la interacción social y la auto-reflexión. Ambos tipos de habilidades son importantes para tener éxito en el lugar de trabajo, ya que las habilidades duras proporcionan el conocimiento necesario para realizar tareas específicas, mientras que las habilidades blandas son fundamentales para la colaboración efectiva, la comunicación clara y el liderazgo eficaz. En resumen, la combinación de habilidades blandas y duras es esencial para sobresalir en el mundo laboral actual.

Afirmo Guayasamín M (2023):

> La gestión del talento humano junto al subproceso de reclutamiento y selección deben estar conscientes de la existencia de habilidades blandas y duras, mismas que deberán ser analizados o considerados a la hora de contratar un nuevo colaborador dentro de su perfil

> profesional, esto logrado con diferentes técnicas como el assesment, aplicaciones como el Workday entre otras, que permitan no solo generar, si no fortalecer aquellas habilidades con la finalidad de tener colaboradores que se alineen a una cultura empresarial fuerte y estable. (P. 1)

Según la información anterior, en conjunto con el proceso de reclutamiento y selección, debe tener en cuenta tanto las habilidades blandas como las habilidades duras al contratar nuevos colaboradores. Estas habilidades deben ser evaluadas o consideradas durante el proceso de selección, utilizando diversas técnicas como el assessment y aplicaciones como Workday, entre otras. El objetivo es no solo identificar las habilidades necesarias, sino también fortalecerlas para garantizar que los empleados se alineen con la cultura empresarial establecida. En resumen, la gestión del talento humano busca no solo encontrar candidatos con las habilidades requeridas, sino también desarrollar y fortalecer esas habilidades para mantener una fuerza laboral cohesionada y adaptada a los objetivos de la empresa.

Según Chiavenato (2011):

> La correcta gestión del talento humano permite el enriquecimiento de talentos, a través de la creación de condiciones favorables, oportunas, para poder aprovechar y potenciar al máximo todo tipo de habilidades de las personas o talentos claves para el desarrollo organización o incluso para la consecución de objetivos empresariales. Evidenciando así que la gestión sobrepasa una administración, la gestión contempla dirección, ejecución y control, mismo triángulo que puede ser transformado gracias al modelo o ciclo de la mejora continua desde un aspecto más personalizado. (P. 2).

Destaca la importancia de una correcta gestión del talento humano, que implica crear condiciones propicias para aprovechar y potenciar al máximo las habilidades y talentos clave de las personas en una organización. La gestión del talento va más allá de una simple administración, ya que implica dirección, ejecución y control, y puede ser mejorada continuamente a través de un enfoque personalizado.

Competitividad empresarial

Según Cordoba R. (2016):

> El CPC y el CEPEC, a través de la publicación del IDC, buscan contribuir al mejoramiento de la medición de la competitividad departamental, así como facilitar que los diferentes departamentos puedan comparar su situación en esta materia en relación con las demás regiones del país, de manera detallada, consistente y periódica. Adicionalmente, se espera que el IDC sea un referente relevante para la identificación de áreas prioritarias de política pública regional que deben ser abordadas para que los departamentos del país mejoren su desempeño, lo cual es fundamental para que el país, como un todo, avance decididamente hacia una mayor competitividad. (P. 12)

El Centro de Pensamiento en Competitividad (CPC) y el Centro de Estudios para la Competitividad (CEPEC) han lanzado el Índice de Competitividad Departamental (IDC) con el objetivo de mejorar la medición de la competitividad a nivel departamental y facilitar comparaciones entre las diferentes regiones del país de manera detallada y consistente. Además, se espera que el IDC sirva como una referencia importante para identificar áreas prioritarias de política pública regional que necesitan atención para mejorar el desempeño de los departamentos del país. Este enfoque es fundamental para el avance general hacia una mayor competitividad en el país; se prevé que el IDC funcione como un recurso significativo para identificar áreas prioritarias de política pública regional que requieren atención para mejorar el rendimiento de los departamentos del país. Este enfoque se considera esencial para el avance general hacia una mayor competitividad en el país.

De acuerdo con Cordoba R. (2016):

> A su vez, es importante destacar que la actualización anual permitirá mejorar la pertinencia y robustez del IDC de forma más rápida, en la medida en que se incorporen más y mejores variables en la medición de la competitividad departamental. En este contexto, la estructura del IDC será dinámica (pero manteniendo comparabilidad), con el propósito de afinar su capacidad de medición de la competitividad departamental. (P.12)

La actualización anual del Índice de Competitividad Departamental (IDC) es crucial para mejorar su relevancia y solidez de manera más ágil, ya que permite la inclusión de variables más avanzadas en la medición de la competitividad a nivel departamental. En este sentido, la estructura del IDC será flexible, pero manteniendo la comparabilidad entre los datos, con el fin de mejorar su capacidad de medir la competitividad en los diferentes departamentos. Indica Cordoba R. (2016):

> El IDC 2013 está compuesto por 81 variables, las cuales se clasifican en 28 subpilares. A su vez, los subpilares se agregan en 10 pilares. Finalmente, en línea con la metodología del WEF, los pilares se organizan en tres factores: condiciones básicas; eficiencia, y sofisticación e innovación. La agrupación de los pilares en estos tres factores tiene el objetivo de diferenciar el grado de complejidad de las diversas dimensiones que definen la competitividad de los departamentos, partiendo desde las características necesarias (factor condiciones básicas) hasta las más complejas (factor sofisticación e innovación). (P.13)

Productividad

La productividad es un indicador clave del desempeño económico y empresarial, ya que afecta directamente la rentabilidad y la competitividad de una empresa o de una economía en general. Una mayor productividad puede resultar en mayores ganancias, precios más bajos, salarios más altos y una mejor calidad de vida para los trabajadores.

Existen diferentes formas de mejorar la productividad, que incluyen la adopción de tecnología avanzada, la capacitación y desarrollo de habilidades de los trabajadores, la mejora de los procesos de trabajo, la optimización de la utilización de recursos y la innovación en productos y servicios. La productividad también puede ser influenciada por factores externos, como políticas gubernamentales, regulaciones, condiciones económicas y cambios en la demanda del mercado. En resumen, la productividad es un aspecto fundamental para el éxito y el crecimiento sostenible tanto de las empresas como de las economías en su conjunto.

De acuerdo con Carro Paz R. y Gonzales Gomez D. (2012):

> La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Por ende, la productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o producto) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos). Es decir:
>
> $$\text{Productividad} = \frac{\text{Salidas}}{\text{Entradas}}$$
>
> De esta forma, surgen algunos problemas como: definir el sistema, indicar cómo pueden expresarse sus entradas y salidas, y considerar cómo medir la productividad. (P. 1).

La productividad implica mejorar el proceso de producción, lo que significa lograr una comparación favorable entre los recursos utilizados y los bienes y servicios producidos. Se define como un índice que relaciona la cantidad de productos generados por un sistema con los recursos utilizados para producirlos.

S

in embargo, surgieron problemas relacionados con la definición del sistema, la expresión de las entradas y salidas, y la medición de la productividad.

Los problemas surgieron principalmente debido a la complejidad y diversidad de los sistemas productivos y a las diferentes formas en que se pueden medir y evaluar los resultados. Aquí están algunas razones más detalladas:

1. Definición del sistema: Los sistemas productivos pueden variar ampliamente en términos de tamaño, estructura y características específicas. Definir claramente los límites y componentes del sistema puede resultar desafiante, ya que puede haber diferentes opiniones sobre qué elementos incluir o excluir.
2. Expresión de las entradas y salidas: Identificar y cuantificar las entradas y salidas del sistema puede ser complicado. Por ejemplo, las entradas pueden incluir recursos como mano de obra, materias primas, energía y capital, mientras que las salidas pueden ser productos terminados, servicios o valor agregado. La variedad de recursos y productos en diferentes industrias y sectores puede dificultar la estandarización de estas mediciones.
3. Medición de la productividad: Determinar cómo medir y evaluar la productividad de manera precisa y significativa puede ser un desafío. Las medidas tradicionales de productividad, como la relación entre la producción y la mano de obra utilizada, pueden no ser adecuadas para todos los tipos de sistemas productivos. Además, la productividad también puede verse afectada por factores externos, como cambios en la tecnología, la demanda del mercado y las condiciones económicas.

En resumen, los problemas surgieron debido a la naturaleza compleja de los sistemas productivos y la necesidad de desarrollar métodos de medición que sean adecuados y aplicables a una amplia gama de contextos industriales y empresariales.

La importancia de que toda empresa preste atención a la efectividad de su estrategia, ya que esto determinará su éxito. Se enfatiza en la necesidad de tener una estrategia que no solo sea adecuada para alcanzar los objetivos de la empresa, sino que también pueda ser implementada de manera eficiente. En

resumen, se resalta que la efectividad y la aplicabilidad eficiente de la estrategia son fundamentales para el éxito empresarial.

De acuerdo con Carro Paz R. y Gonzales Gomez D. (2012):

> Toda empresa ha de otorgar una atención especial al hecho de que su estrategia (la decisión de cómo quiere llegar a sus objetivos) sea eficaz, pues de ella dependerá su éxito, es decir, ha de tener una estrategia que pueda aplicarse eficientemente. (P. 6).

En pocas palabras, una empresa debe prestar una atención especial a la efectividad de su estrategia, ya que esta determina cómo la empresa alcanzará sus objetivos. Es crucial que la estrategia sea eficaz, es decir, que pueda lograr los resultados deseados.

Resalta Carro Paz R. y Gonzales Gomez D. (2012):

> Quien no posea objetivos claros no podrá definir su estrategia y quien deja de definirla tendrá un rumbo poco eficaz. Hay directores generales que estiman que sólo ellos han de tener en mente la estrategia, porque los demás no deben conocerla ("alguno, si la conoce, se irá a la competencia…") Otros, en cambio, dedican varios meses para definirla mediante métodos participativos que permiten compartirla con el mayor número de directivos y mandos de la empresa. (P. 6)

La importancia de tener objetivos claros para poder definir una estrategia efectiva. Se menciona que algunos directores generales consideran que solo ellos deben conocer la estrategia, mientras que otros prefieren involucrar a un grupo más amplio de directivos y mandos de la empresa en su definición mediante métodos participativos. Se resalta que, a largo plazo, el compromiso de toda la compañía con la estrategia definida de manera participativa suele ser mayor, lo que mejora las probabilidades de éxito de la empresa. finalmente, la información enfatiza la relación entre objetivos claros, definición de estrategias y compromiso organizacional para lograr el éxito empresarial.

Informan Carro Paz R. y Gonzales Gomez D. (2012):

> La eficiencia de un proceso productivo puede medirse mediante una amplia variedad de criterios. Se dice que el proceso es muy eficiente si tiene una productividad muy elevada: grandes resultados (*outputs*) por unidad de consumo (*inputs*). Pero también puede decirse que el proceso es muy eficiente porque produce una calidad altísima y, en consecuencia, hay

> pocos desperdicios: todas las unidades son aprovechables y se gasta poco en asistencia técnica de posventa. (P. 8)

La eficiencia de un proceso productivo desde múltiples perspectivas. Se destaca que un proceso es considerado eficiente si logra altos niveles de productividad, es decir, produce grandes resultados con un consumo mínimo de recursos. Además, se menciona que la eficiencia también puede estar relacionada con la alta calidad de los productos y la reducción de desperdicios. Asimismo, se subraya que la eficiencia puede manifestarse en la reducción de costos, la rapidez en el ciclo de respuesta y el uso de equipos de alta calidad que requieren poca inversión y mantenimiento. En conclusión, se resalta que la eficiencia de un proceso productivo puede evaluarse desde diversas dimensiones, incluyendo la productividad, la calidad, los costos, la velocidad de respuesta y la eficacia del equipamiento utilizado.

Rotación de personal

La rotación de personal, también conocida como tasa de rotación o índice de rotación, es un indicador que mide la cantidad de empleados que dejan una organización en un período de tiempo determinado, generalmente expresado como un porcentaje del total de la fuerza laboral de la empresa.

Este fenómeno puede tener diversas causas, como insatisfacción laboral, falta de oportunidades de crecimiento, mal ambiente laboral, salarios bajos, entre otros. Una alta rotación de personal puede tener consecuencias negativas para una empresa, como costos adicionales de reclutamiento y capacitación, pérdida de conocimientos y experiencia, disminución de la moral del equipo y afectación en la calidad del servicio o producto final.

Por otro lado, una baja rotación de personal puede indicar que la organización ofrece un ambiente de trabajo satisfactorio, oportunidades de desarrollo profesional, beneficios competitivos y una cultura empresarial sólida.

Es importante para las empresas monitorear de cerca su tasa de rotación de personal y tomar medidas para abordar las causas subyacentes de la misma con el fin de mantener un equipo comprometido y productivo. Esto puede incluir la mejora de las políticas de recursos humanos, la implementación de

programas de retención de talento, la creación de un ambiente laboral positivo y la atención a las necesidades y preocupaciones de los empleados. Para empezar castillero O. (2019):

> El mundo de la empresa es complejo, especialmente cuando estamos ante una organización que cuenta con un gran número de miembros.
> Uno de los aspectos más relevantes a tener en cuenta es la selección y gestión del personal, en la cual debe tenerse en cuenta tanto las necesidades de la empresa como las de los posibles empleados, tratando de cubrir y mantener ambas cubiertas. También deben tenerse en cuenta fenómenos como la rotación de personal, el cual vamos a descubrir a lo largo de este artículo. (p128)

La complejidad del mundo empresarial, especialmente en organizaciones con un gran número de miembros. Se destaca la importancia de la selección y gestión del personal, donde se deben considerar las necesidades tanto de la empresa como de los posibles empleados, buscando satisfacer y mantener ambas partes satisfechas. Además, se menciona la relevancia de fenómenos como la rotación de personal, que será explorada en detalle a lo largo del artículo.

Si bien, según Egaña (2001):

> Escribió una columna cuyo título fue el siguiente: “El Combo Rodante”, en donde con un gran soporte numérico afirmaba lo siguiente: “A paso de vencedores el régimen chavista está desintegrando al estado venezolano. En sólo 24 meses van cuatro poderes legislativos, tres máximos tribunales, cuatro fiscales generales, cuatro consejos electorales, casi 40 nombramientos ministeriales y hasta un presidente con dos períodos constitucionales. Un despelote sin parangón. Nunca vista por estos lares. (p75)

El autor escribió una columna titulada "El Combo Rodante", en la cual presentó un argumento respaldado por datos numéricos, afirmando que el régimen chavista está desintegrando al estado venezolano a un ritmo acelerado. En un lapso de solo 24 meses, menciona que se han producido cambios significativos en diversos poderes y entidades gubernamentales, como cuatro poderes legislativos, tres máximos tribunales, cuatro fiscales generales, cuatro consejos electorales, casi 40 nombramientos ministeriales y hasta la reelección de un presidente para un segundo mandato constitucional. El autor describe esta situación como un caos sin precedentes, nunca antes visto en Venezuela.

Según Heroles (2007):

> La rotación del personal causa costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación. Además, a los empleados, el cambio de puestos tan abrupto les puede recortar la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional. El 45% del personal permanecerá

> menos de seis meses en su empleo, informó Bumeran, la firma de recursos humanos y bolsa de trabajo en línea, en una encuesta. Mientras que 16.15% mantendrán su trabajo entre seis meses y un año y sólo 11.80% estima quedarse más de cinco años trabajando donde lo hace ahora. (p 75)

La rotación del personal conlleva costos significativos para las empresas, tanto en términos de reclutamiento como de capacitación. Además, para los empleados, los cambios frecuentes de puestos pueden limitar sus oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Según una encuesta realizada por Bumeran, una firma de recursos humanos y bolsa de trabajo en línea, el 45% del personal espera permanecer en su empleo por menos de seis meses. Solo el 11.80% planea quedarse más de cinco años en su trabajo actual, lo que indica una alta tasa de rotación que puede afectar tanto a las empresas como a los empleados.

Según Luviano (2005):

> La tasa de rotación de personal que se maneja en La Laguna es bajo en relación a lo que se reporta en otros estados. Para ello varios factores han contribuido a que las personas se pongan la camiseta y permanezcan en sus puestos de trabajo. Uno de ellos es que no existe una competencia con otro centro de contacto en la Comarca Lagunera, así como el implementar previo a la contratación tres semanas de capacitación para el personal que aspira a ser un ejecutivo de contacto. (P. 81)

Se observa una tasa de rotación de personal relativamente baja en comparación con otros estados. Este fenómeno se atribuye a varios factores que han contribuido a que los empleados se comprometan y permanezcan en sus puestos de trabajo. Uno de estos factores es la ausencia de competencia con otros centros de contacto en la Comarca Lagunera. Se mencionan varios factores que contribuyen a esta situación, incluyendo la falta de competencia con otros centros de contacto en la región y la implementación de un programa de capacitación de tres semanas para los nuevos empleados que aspiran a ser ejecutivos de contacto. Estos elementos ayudan a fomentar un mayor compromiso y retención del personal en sus puestos de trabajo.

Para Eisenberger y colaboradores. (junio 2006):

> Los intercambios inician lentamente, típicamente empiezan con pequeñas ocurrencias que requieren de poca confianza. Por ejemplo, un trabajador experimentado puede ayudar a un trabajador novato en alguna responsabilidad. Si el trabajador novato no devuelve el favor, no ocurre una gran pérdida y el trabajador experimentado puede no ayudar más en el futuro. Si el nuevo compañero de trabajo devuelve el favor, él habrá demostrado ser digno

> de confianza y se ha ganado el derecho a ser auxiliado nuevamente. Esto es, el trabajador novato habrá demostrado conformidad con la norma de reciprocidad, y ésta conducirá a relaciones de mayor confianza. (p10)

Los intercambios entre individuos comienzan gradualmente, a menudo con pequeños actos que no requieren mucha confianza inicial. Se ilustra con el ejemplo de un trabajador experimentado que ayuda a un novato en una tarea. Si el novato no devuelve el favor, no hay una gran pérdida y es probable que el trabajador experimentado no ofrezca más ayuda en el futuro. Sin embargo, si el novato devuelve el favor, se establece una norma de reciprocidad que conduce a relaciones más sólidas y de mayor confianza entre los individuos. En resumen, el texto destaca cómo la conformidad con la norma de reciprocidad fortalece las relaciones interpersonales y fomenta la confianza en el entorno laboral.

Para García & Edel (2008):

> Afirman que dicho fenómeno fue descubierto desde 1910 en Norteamérica. A lo largo del tiempo, estas aportaciones han sido mejoradas y han permitido que las técnicas de seleccionar a un colaborador para determinado puesto de trabajo se hagan de forma más objetiva; es decir, que no se haga por mera intuición, lo cual permite al área de recursos humanos lograr los objetivos de la organización, puesto que considera al personal más calificado para un puesto específico (p618)

El fenómeno de selección de personal basado en la norma de reciprocidad se ha reconocido desde 1910 en Norteamérica. A lo largo del tiempo, estas ideas han evolucionado y se han perfeccionado, lo que ha permitido que las técnicas de selección de colaboradores para determinados puestos de trabajo sean más objetivas. Esto significa que ya no se basan únicamente en la intuición, sino en criterios más claros y específicos. Este enfoque ayuda al área de recursos humanos a alcanzar los objetivos de la organización al asegurar que el personal seleccionado esté mejor cualificado para el puesto específico, lo que contribuye al éxito general de la empresa.

Por otro lado Robbins (2009):

> Enfatiza que la rotación puede tener su origen en la forma en que se presenta, es decir que puede ser voluntaria o involuntaria. Por su parte, Song & Naimi (2012) abordan la variable tiempo, al indicar que se trata de una proporción de colaboradores reemplazados, por el promedio total de los mismos. De acuerdo con las definiciones que establecen los autores mencionados, la rotación de personal se puede analizar como un proceso en el

> cual cierto número de empleados sale y entra de una organización en un determinado periodo de tiempo, y cuyas causas de separación laboral, son multifactoriales. (p618)

La rotación de personal puede manifestarse de manera voluntaria o involuntaria, dependiendo de las circunstancias individuales de los empleados y de la organización. Song & Naimi (2012) resaltan la importancia del factor tiempo al definir la rotación como la proporción de empleados que son reemplazados en relación con el total promedio de empleados. Según estas definiciones, la rotación de personal se entiende como un proceso dinámico en el cual cierto número de empleados entran y salen de una organización en un periodo específico, y cuyas causas de separación laboral pueden ser diversas y multifactoriales.

DOFA

La herramienta DOFA ha sido por muchos años un instrumento útil para identificar las variables empresariales en la operación de una organización, esta herramienta permite comprender las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de los procesos. Este análisis ayuda a identificar los aspectos internos y externos que pueden afectar el desempeño y la viabilidad de la organización, permitiendo así tomar decisiones informadas y desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos establecidos. Es una herramienta muy utilizada en el ámbito empresarial para evaluar la situación actual de una empresa y diseñar planes de acción para mejorar su rendimiento y competitividad. Según Ruíz (septiembre 2012)

> La matriz o análisis DOFA es una herramienta de planeación estratégica de las compañías. Se utiliza con el fin de realizar una evaluación de los factores internos y externos de las organizaciones que, a través de la recolección de información, permite conocer y evaluar las debilidades, las oportunidades, las fortalezas y las amenazas que se identifican en el interior de una empresa, a fin de que implementen, a su vez, estrategias que conlleven a las acciones de mejoras, a aprovechar las fortalezas y trabajar las debilidades encontradas. (p3).

De acuerdo con Carvajal, Paulo, Vásquez y Quishpe (2016):

> El análisis DOFA tiene amplitud en sus alcances al hacer énfasis en diversos aspectos, a diferencia de otras matrices —p. ej., la matriz de portafolio de negocios, negocios General Electric, Hofer y Schendel— que han sido utilizadas por diseñadores de estrategias. Esto en razón a que se considera una estructura conceptual sistemática que facilita la comparación de oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y las debilidades de una organización que, utilizada de manera correcta, prevé una base para la formulación de estrategias. (P4)

Es una herramienta amplia que abarca varios aspectos y se diferencia de otras matrices estratégicas como la matriz de portafolio de negocios de General Electric, Hofer y Schendel, debido a su enfoque integral. El DOFA proporciona una estructura conceptual sistemática que permite comparar las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Cuando se utiliza correctamente, el análisis DOFA sirve como base para formular estrategias efectivas.

según Sánchez (2003) "La planeación estratégica ha cumplido igualmente un papel importante en la formulación de políticas, en la definición de metas e indicadores»" (p. 4) que, junto con la aplicación de la matriz DOFA, son esenciales para que la alta gerencia tome decisiones que le permita dar cumplimiento a los objetivos propuestos y alcanzar las metas trazadas. Dado que este es un modelo diseñado para que los empresarios o estrategas logren elaborar la matriz que les permita identificar las debilidades, las oportunidades, las fortalezas y las amenazas que se encuentran en el interior de la organización, en el medio que la rodea y frente a la competencia, nace la necesidad de implementarla en el consultorio Innovadental, en busca de la identificación de esas falencias y, de esta manera, lograr la toma de decisiones y la implementación de acciones de mejora que propicien el crecimiento empresarial, la permanencia en el mercado y la prestación de servicios de calidad, así como suplir las necesidades de los clientes.

Se centra en el establecimiento de mecanismos de reflexión que conducen a comprender el concepto de administración estratégica. Se describe la estrategia como el arte de formular, implementar y evaluar decisiones organizacionales relacionadas con la interfuncionalidad para alcanzar objetivos. Se destaca que la planificación estratégica es fundamentalmente la gestión estratégica, es decir, la aplicación del pensamiento estratégico en la dirección de una organización para lograr su propósito. Con lo afirmado F. Para David, (2003):

> Se basa en el establecimiento de mecanismos de reflexión que dirigen a la aproximación del concepto de administración estratégica. Para ello muestra la estrategia como el arte de formular, implementar y evaluar las decisiones de la organización concernientes a la interfuncionalidad que le permite alcanzar los objetivos. La planificación estratégica es la gestión estratégica, es decir, la aplicación del pensamiento estratégico a la tarea de dirigir una organización para el logro de su propósito (p17)

De acuerdo con PELÁEZ, (2009):

> La existencia de toma de decisiones de manera automática e irracional, es decir no estratégica tiene como consecuencias variadas entre el éxito y el fracaso en varios objetivos propuestos por la Unidad Educativa Javier, por ello con el afán de reducir los riesgos y las perdidas, deberemos realizar un análisis mediante la matriz DOFA, también conocido como DOFA. El análisis deberá ser evaluado mediante estos cuatro pasos: análisis Externo, análisis Interno, confección de la Matriz DOFA, determinación de las estrategias a emplear. (p18)

La toma de decisiones automática e irracional puede tener consecuencias variables en los objetivos de la Unidad Educativa Javier, incluyendo el éxito o el fracaso. Para reducir riesgos y pérdidas, se propone realizar un análisis utilizando la matriz DOFA (también conocida como FODA). Este análisis se llevará a cabo en cuatro pasos: análisis externo, análisis interno, elaboración de la matriz DOFA y determinación de las estrategias a emplear.

ETL (Extracción, transformación y carga de datos)

El ETL (Extracción, Transformación y Carga) es un proceso crucial en el ámbito de la gestión de datos y la inteligencia empresarial. Consiste en extraer datos de diversas fuentes, transformarlos para que sean coherentes y útiles, y luego cargarlos en un almacén de datos o data para su análisis y uso. A continuación, se destacan algunas de las razones por las cuales el ETL es de suma importancia en el entorno empresarial:

Integración de datos: En la actualidad, las organizaciones manejan una gran cantidad de datos dispersos en diferentes sistemas y formatos. El ETL permite integrar estos datos de diversas fuentes, como bases de datos, sistemas de gestión empresarial (ERP), archivos planos, aplicaciones en la nube, entre otros, en un único repositorio centralizado. Esto facilita el acceso y la gestión de los datos, lo que a su vez mejora la toma de decisiones.

Calidad de los datos: Durante la fase de transformación, el ETL permite limpiar y mejorar la calidad de los datos. Esto implica corregir errores, eliminar duplicados, estandarizar formatos y normalizar valores. Al asegurar la calidad de los datos, las organizaciones pueden confiar en la precisión y la consistencia de la información, lo que conduce a una toma de decisiones más acertada.

Eficiencia operativa: Al automatizar el proceso de extracción, transformación y carga de datos, el ETL mejora la eficiencia operativa al reducir la intervención manual y el tiempo requerido para manejar grandes volúmenes de datos. Esto libera recursos humanos para tareas más estratégicas y de mayor valor añadido.

Análisis y reporting: Una vez que los datos han sido cargados en el almacén de datos, están listos para ser analizados y utilizados en informes, cuadros de mando y análisis de inteligencia empresarial. El ETL garantiza que los datos estén disponibles y listos para su uso, lo que agiliza el proceso de generación de informes y permite a las organizaciones tomar decisiones fundamentadas en información actualizada y precisa.

Adaptabilidad y escalabilidad: El ETL es una solución escalable que puede adaptarse a las necesidades cambiantes de una organización a medida que crece y evoluciona. Puede manejar grandes volúmenes de datos y procesar diferentes tipos de fuentes de datos, lo que lo hace adecuado para organizaciones de cualquier tamaño y sector.

Cumplimiento normativo: En muchos sectores, las organizaciones están sujetas a regulaciones estrictas sobre la gestión y protección de los datos. El ETL permite aplicar controles y políticas de cumplimiento normativo durante el proceso de transformación y carga de datos, garantizando que se cumplan los requisitos legales y de seguridad.

El ETL desempeña un papel fundamental en la gestión efectiva de datos, facilitando la integración, limpieza y análisis de información empresarial para respaldar la toma de decisiones estratégicas y mejorar el rendimiento organizacional. Su importancia radica en su capacidad para convertir datos dispersos y desorganizados en información valiosa y accionable que impulsa el éxito empresarial.

Indica Garcia A y Lopez Contreras I. R. (2018) **“**ETL es el proceso que permite a las organizaciones el poder extraer datos de diversas fuentes, darles formato y limpiarlos y finalmente cargarlos en otra base de datos para poder ser analizados o apoyar en procesos de negocio”. (P. 28)

De acuerdo con el autor donde destaca la importancia del proceso ETL (Extracción, Transformación y Carga) en las organizaciones. Este proceso permite a las empresas extraer datos de diferentes fuentes,

formatearlos, limpiarlos y luego cargarlos en otra base de datos. La finalidad de este proceso es facilitar el análisis de datos o apoyar en procesos de negocio. En resumen, el ETL es crucial para garantizar que los datos estén disponibles en un formato utilizable y confiable para su posterior análisis o utilización en la toma de decisiones empresariales.

Sobre todo para Garcia A y Lopez Contreras I. R. (2018) “La parte de extracción consiste en obtener todos los datos desde sus sistemas de origen, estos pueden ser indistintos en cuanto a su arquitectura y estructura por lo que cada sistema puede usar datos de diferentes tipos o formatos”.(P.28).

Por otro lado resalta la fase de extracción en el proceso ETL (Extracción, Transformación y Carga) de datos. Se enfoca en la importancia de obtener datos de múltiples sistemas de origen, que pueden variar en arquitectura y estructura. Debido a esta diversidad, los datos pueden estar en diferentes tipos o formatos, lo que subraya la necesidad de abordar la extracción de manera flexible y adaptativa para garantizar la integración exitosa de datos en el proceso ETL.

Diagramas de Flujos

Los diagramas de flujo desempeñan un papel fundamental en la optimización de procesos y la eficiencia operativa dentro de una organización. Son herramientas visuales que representan gráficamente el flujo de actividades, decisiones y datos a lo largo de un proceso específico. Su importancia radica en varios aspectos:

Visualización de Procesos: Los diagramas de flujo proporcionan una representación visual clara y concisa de cómo se llevan a cabo las actividades en un proceso determinado. Esto facilita la comprensión de los procedimientos tanto para los empleados que participan en el proceso como para aquellos que necesitan entenderlo desde fuera.

Identificación de Ineficiencias: Al mapear detalladamente los pasos de un proceso, los diagramas de flujo permiten identificar áreas de ineficiencia, cuellos de botella y redundancias. Esto ayuda a las

organizaciones a identificar oportunidades de mejora y a implementar cambios para aumentar la eficiencia y reducir los costos.

Estandarización de Procesos: Los diagramas de flujo establecen estándares claros y consistentes para la realización de tareas dentro de la organización. Esto garantiza que todos los empleados sigan los mismos procedimientos, lo que mejora la coherencia, la calidad y la eficiencia del trabajo realizado.

Facilitación de la Comunicación: Estas representaciones visuales ayudan a comunicar de manera efectiva los procesos y procedimientos a diferentes niveles dentro de la organización. Esto facilita la colaboración entre equipos y departamentos, así como la comunicación con los stakeholders externos.

Detección de Problemas: Los diagramas de flujo permiten identificar fácilmente problemas potenciales o áreas de riesgo en un proceso. Esto ayuda a las organizaciones a anticipar y abordar problemas antes de que se conviertan en mayores obstáculos para el éxito.

Los diagramas de flujo son herramientas esenciales para la gestión eficiente de procesos dentro de una organización. Proporcionan una representación visual clara de los procedimientos, permiten identificar áreas de mejora y ayudan a estandarizar y comunicar los procesos en toda la organización.

Chong, et. al., (2019):

> Exponen que, dentro del proceso administrativo, un flujograma o un diagrama de flujo, representa para los administrativos una herramienta gráfica que les permite analizar cada uno de los pasos que se realizan en un determinado proceso, como por ejemplo en un diagrama de reclutamiento se pueden observar las tareas que debe realizar el departamento de talento humano para poder cubrir una vacante. (p1)

La importancia de los flujogramas o diagramas de flujo dentro del proceso administrativo como una herramienta gráfica para los administradores. Estos diagramas permiten analizar cada paso de un proceso específico, como el reclutamiento de personal, donde se pueden visualizar las tareas que debe llevar a cabo el departamento de talento humano para cubrir una vacante. Los flujogramas proporcionan una representación visual clara de los procedimientos, lo que facilita la comprensión y la optimización de los procesos administrativos dentro de una organización.

La metodología mencionada es fácil de aplicar, dependiendo de la capacidad del auditor para documentar por escrito los procesos evaluados. Estos procesos y actividades se identifican con "Proceso/Tarea" y están respaldados por la evidencia encontrada por el auditor. Por otro lado, la metodología implica una descripción clara de los procesos evaluados y el respaldo de la evidencia encontrada durante la auditoría. Lo que nos afirma Nelson (2014):

> Esta metodología es sencilla de aplicar como lo afirma pues dependerá de la habilidad del auditor, para expresar por escrito los procesos que ha evaluado. Y a su vez esos procesos y actividades son referenciados con P/T, con la evidencia que el auditor ha podido encontrar. (p27)

Utilizar técnicas o herramientas que permitan caracterizar la estrategia necesaria para lograr un alto desempeño en una organización. Esto implica expresar esas estrategias en objetivos específicos que sean medibles a través de indicadores de desempeño. En el contexto empresarial actual, el control de gestión está adquiriendo cada vez más relevancia debido a la escasez de recursos, la complejidad de los procesos y la creciente necesidad de información para tomar decisiones acertadas.

Método

Metodología

El equipo investigador se reúne con la finalidad de plasmar las fases metodológicas a través del cumplimiento de los cuatro objetivos, en esta etapa de la metodología se plantean cuatro etapas donde se va a describir cada una de las herramientas que se van a utilizar para poder cumplir con los objetivos del proyecto. Con base en esto y de acuerdo con Sánchez Silva (2005), la metodología es un concepto esencial en diversos ámbitos del conocimiento y la práctica, ya que proporciona un marco estructurado y sistemático para llevar a cabo investigaciones, estudios o proyectos de manera organizada y eficiente. Se refiere al conjunto de métodos, técnicas y procedimientos que se utilizan para planificar, ejecutar y evaluar actividades con el fin de alcanzar objetivos específicos.

En primer lugar, la metodología implica la definición clara de los objetivos de la investigación o proyecto. Estos objetivos establecen el propósito y la dirección del trabajo, guiando todas las actividades subsiguientes. Además, se identifican las preguntas de investigación o los problemas a abordar, lo que orienta el enfoque y el alcance del estudio.

Una vez establecidos los objetivos, se procede al diseño del plan metodológico. Este plan incluye la selección de métodos de recolección de datos, como encuestas, entrevistas, observaciones o experimentos, así como la determinación de la muestra y el diseño del estudio. Es fundamental que el diseño metodológico sea coherente con los objetivos de la investigación y permita obtener datos relevantes y confiables.

Es importante destacar que el proceso metodológico utilizado en este estudio consta de cuatro fases distintas. Cada una de ellas representa una etapa del proceso de investigación, que implica la recopilación, análisis y presentación de datos, así como la formulación de conclusiones.

De acuerdo Sánchez Silva, Modesto. (2005):

> La tradición reflexiva, privilegia valores, normas y crea pautas de conducta que favorece a una actitud analítica y critica encaminada a revisar y evaluar la idea, los supuestos, las teorías y los métodos convencionales. “La reflexividad como parte del comportamiento, consiste en el examen y reformulación constante de prácticas convencionales a la luz de informaciones nuevas sobre ellas lo que altera su carácter constitutivo” (Giddens: 1990).

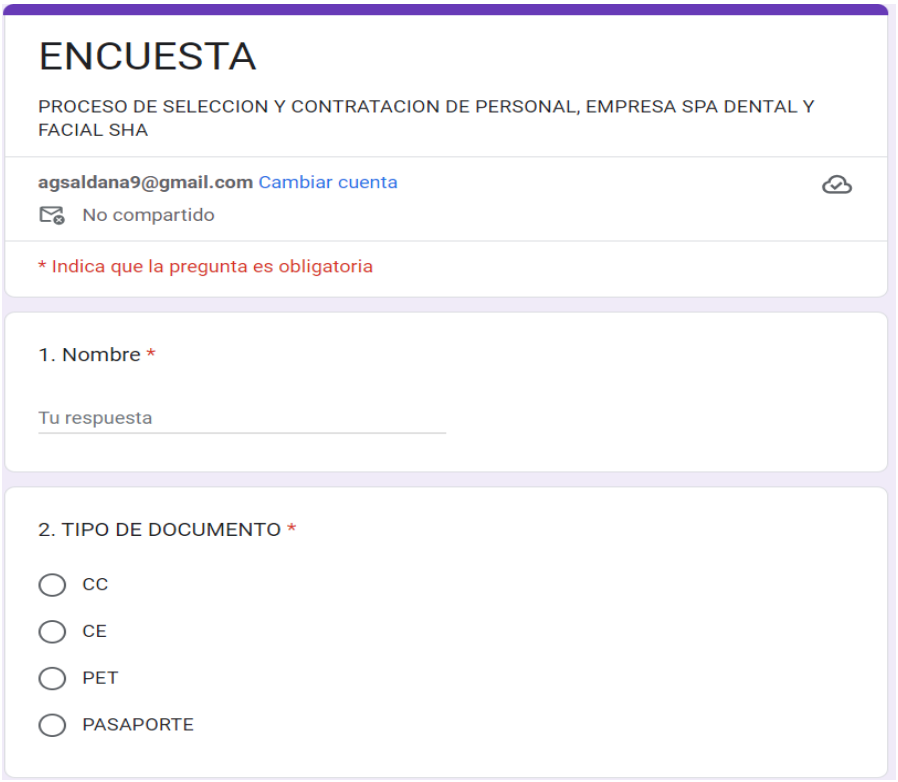
Fase I.

Diagnostico encuesta practica aplicada

El equipo de trabajo propone realizar un tipo de encuesta la cual contine 15 preguntas de selección múltiples obteniendo como resultado una única respuesta, esta se realizó con el fin de recopilar información importante para llevar a cabo el avance de la propuesta, y así conocer que tan satisfecho se encuentra el personal contratado por la organización spa dental y facial S.H.A, en cuanto a su proceso de selección y contratación para la organización, la cual fue diseñada mediante la herramienta tecnológica forms, el cual facilita visualizar los resultados por medio de gráficas y un Excel; permitiendo entender más a fondo los resultados que se obtengan al final de la encuesta de acuerdo con la información

suministrada por los colaboradores quienes contestan de forma honesta y correcta, el formulario anterior se llevó a cabo de manera virtual para mayor comodidad y agilidad de los colaboradores.

Figura I. formato de propuesta para la encuesta



3. N° DE DOCUMENTO *

Tu respuesta

4. Correo electrónico *

Tu respuesta

5. Dirección *

Tu respuesta

6. Número de teléfono *

Tu respuesta

7. PUESTO DE TRABAJO AL QUE SE ESTA POSTULANDO *

- ODONTOLOGO
- ADMINISTRADORA
- AUX ODOLTOLOGIA
- PROTESISTA
- ESPECIALISTA

8. ¿Cómo se enteró de la oferta laboral? *

- REDES SOCIALES
- SITIOS DE RECLUTAMIENTO
- SU RED PROFESIONAL
- SITIO WEB DE LA EMRPESA
- AGENCIA DE EMPLEO

9. ¿Qué sitios visitó para conocer la compañía? *

- SITIO WEB DE LA EMPRESA
- REDES SOCIALES

10. ¿Había suficiente información del cargo en el anuncio ? *

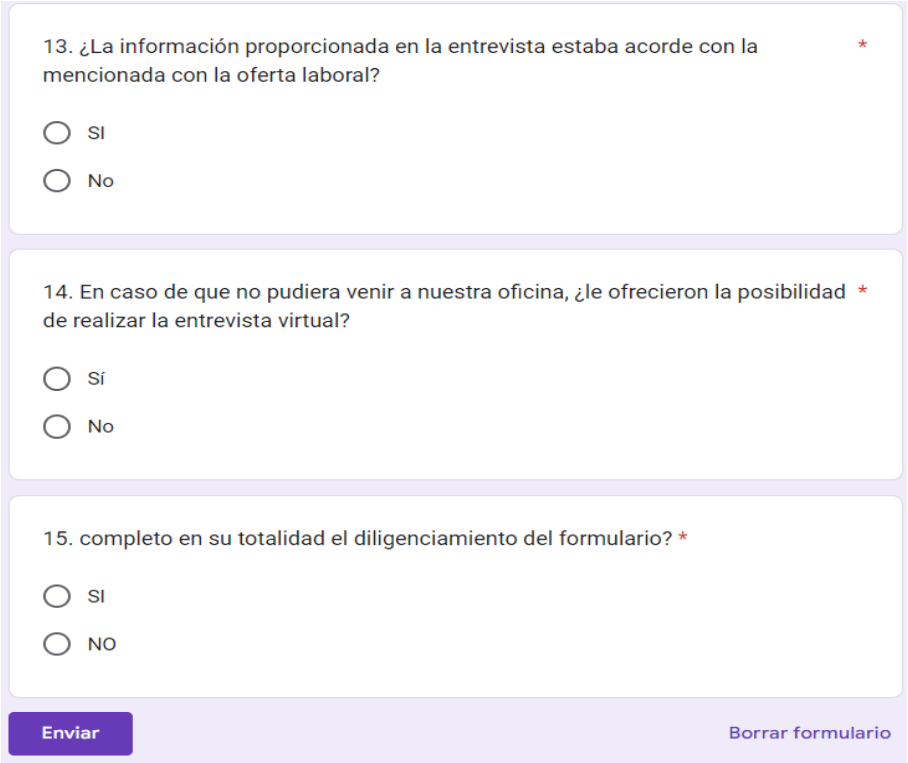
- Sí
- No

11. ¿Cuánto tiempo esperó para obtener una respuesta a su solicitud? *

- 1 - 3 DIAS
- 5 - 7 DIAS
- MAS DE 7 DIAS

12. ¿Cómo fue contactado por la compañía para concertar una entrevista? *

- CORREO LECTRONICO
- LLAMADA TELEFONICA
- REDES SOCIALES



Fuente: Elaboración propia

Fase II.

Análisis de la data recolectada

Una vez recolectada la información de la fase I el equipo investigador decide aplicar un método de ETL (extracción transformación y cargue de los datos) de tal manera que se pueda interpretar los resultados encontrados en la encuesta, este (ETL) le permite al equipo investigador conocer de primera mano los resultados numéricos de la aplicación de la encuesta a los colaboradores. El (ETL) permite organizar, limpiar y filtrar los datos de tal manera que se puedan graficar u obtener un análisis visual que lleve a la implementación de una mejora del proceso de selección y contratación del talento humano. En esta fase se realiza el análisis de diagnóstico a través de una encuesta para conocer la opinión de los colaboradores en cuanto el proceso de reclutamiento y selección, obteniendo como resultado la necesidad de proponer la implementación del departamento de talento humano, iniciando con su primera área de reclutamiento y selección; y así brindar garantía como empresa legalmente constituida dando cumplimiento a lo establecido en el código sustantivo del trabajo. Los resultados serán generados a través

de objetivos visuales que permitirán una mejor comprensión de la información utilizando el instrumento de gráficas y tablas dinámicas lo cual facilitara realizar un análisis de información con exactitud y a su vez obteniendo datos reales, y así brindando un contexto más claro enfocando a partir de la implementación del proceso de reclutamiento y selección.

Fase III.

Propuesta metodológica implementada de los perfiles de cargo

Una vez el equipo investigador ha obtenido los resultados de la fase I, se evidencia el diagnostico analizado en la fase II; a través de un análisis de datos, en el que en la fase III son insumos que buscan estructurar una propuesta metodológica que permita elaborar los perfiles de cargo de la organización spa dental y facial SHA, para eso el equipo investigador reúne información bibliográfica de tal manera que busca estructurar el contenido que trae un perfil de cargo. Consultando la CNO (Clasificación Nacional de Ocupaciones) con sus respectivos códigos el cual define unos estándares para cada cargo, los cuales se comprender de la siguiente manera recepcionista es la persona encargada que cuenta con habilidades de servicio al cliente, excelente presentación personal y se encargara de dar la bienvenida al paciente recibiendo información de primera mano y agendando sus citas y recibiendo la facturación correspondiente a los procesos realizados dentro de la organización. El odontólogo es un profesional de la salud quien será el encargado de atender el paciendo realizando su valoración inicial y brindará un diagnostico e indicando el proceso y el tratamiento a realizar y a su vez brindar costos, por otro lado, está el auxiliar de odontología que es la mano derecha del odontólogo y el encargo del previo alistamiento de los instrumentos que se utilizaran dentro de la consulta y demás necesidades. El odontólogo desempeña un papel fundamental en el cuidado de la salud bucal, abarcando desde la prevención y diagnóstico de enfermedades dentales, hasta el tratamiento y la realización de procedimientos estéticos para mejorar la apariencia de la sonrisa.

El auxiliar de odontología es un profesional especializado en la salud dental que asiste a los odontólogos en la atención a pacientes, gestiona los recursos de la clínica y prepara el instrumental

sanitario. Se trata de un especialista clave en la promoción de buenos hábitos de salud bucodental y atención a los pacientes en las clínicas dentales.

La recepcionista también juega un papel clave en la organización de la clínica dental. Se encarga de mantener actualizados los registros de los pacientes, gestionar el flujo de trabajo en la recepción, coordinar con el personal clínico y asegurarse de que todo funcione de manera eficiente.

Se trata de una gran ventaja disponer de un manejo específico e integral con personal especializado en cada una de sus condiciones, apoyándose en la historia clínica unificada y el uso apropiado de las interconsultas con especialistas, incluyendo la presencia de un odontólogo que pueda asistir las necesidades del paciente.

Un administrador en una clínica dental tiene un papel importante en el funcionamiento y la organización de este tipo de establecimiento de salud.

El administrador se encarga de realizar tareas como la gestión y supervisión del personal, tanto el equipo de dentistas y auxiliares como el personal administrativo.

Un ortodoncista desempeña un papel fundamental en el cuidado de la salud bucal al corregir las irregularidades dentales y faciales. Su experiencia y conocimientos especializados les permiten diagnosticar, planificar y llevar a cabo tratamientos ortodóncista efectivos y personalizados.

Estos profesionales han realizado una formación clínica específica que les permite diseñar, crear, construir, y modificar aparatos y prótesis dentales para los pacientes. El protésico dental no puede operar directamente en la boca del paciente; este es el papel de los odontólogos y dentistas.

Cabe resaltar que los perfiles de cargo son una herramienta muy importante en las organizaciones ya que esto facilita una mayor agilidad en el proceso de reclutamiento y selección del personal idóneo para el cargo.

El equipo investigador propone en primera medida un formato para la elaboración de los perfiles de cargo, este formato contiene: nombre, área, cargo, denominación, asignación salarial, años de experiencia laboral, subordinación, descripción del cargo, funciones, formación académica, competencias y

habilidades. La Implementar perfiles de cargo en la clínica odontológica SPA DENTAL Y FACIL SHA es fundamental por varias razones importantes:

1. Claridad en las responsabilidades: Establecer perfiles de cargo ayuda a definir claramente las responsabilidades y tareas de cada empleado dentro de la clínica. Esto evita confusiones sobre quién debe hacer qué y garantiza una distribución equitativa y eficiente del trabajo.

2. Optimización de recursos humanos: Al definir claramente las funciones de cada puesto, se puede asegurar que se estén utilizando los recursos humanos de manera óptima. Esto significa que cada empleado está trabajando en áreas donde pueden maximizar su experiencia y habilidades, lo que mejora la productividad y la calidad del servicio.

3. Mejora del ambiente laboral: Cuando los roles y responsabilidades están bien definidos, se reduce la posibilidad de conflictos y malentendidos entre los empleados. Esto contribuye a un ambiente laboral más armonioso y colaborativo, donde todos entienden su papel y trabajan juntos hacia objetivos comunes.

4. Evaluación del desempeño: Los perfiles de cargo proporcionan una base clara para evaluar el desempeño de los empleados. Al tener objetivos y responsabilidades definidas, es más fácil medir el rendimiento de cada persona y brindar retroalimentación constructiva para su desarrollo profesional.

5. Mejora de la atención al paciente: Una clínica odontológica bien organizada gracias a perfiles de cargo claros puede brindar una atención más eficiente y de mayor calidad a los pacientes. Los empleados saben exactamente qué se espera de ellos y pueden enfocarse en proporcionar un servicio excelente en sus áreas específicas.

La implementación de los perfiles de cargo en la clínica odontológica SPA DENTAL Y FACIL SHA es esencial para una gestión eficiente del personal, un ambiente laboral armonioso, una mejor atención al paciente y el desarrollo profesional de los empleados.

DOCUMENTO ENTREVISTA CLINICA		
	FORMATO VERIFICACIÓN DE CONOCIMIENTOS	
Revisión:		**Proceso: Gestión de Talento Humano**
ELABORO/ADOPTO/ADAPTO	**REVISÓ**	**APROBÓ**
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Cargo: directora Talento Humano	Cargo: directora Talento Humano	Cargo: Subgerente Calidad y Talento Humano
Fecha:	Fecha:	Fecha:

RUTA DE LA LUNA
PROGRAMA DE FORMACIÓN
INDUCCIÓN COORPORATIVA

Nombre: _____

Cédula: _____ Fecha: _____

1. Indique por favor en que consiste le misión de la Clínica

_____
_____
_____

2. Indique por favor en que consiste la Visión de la Clínica

_____
_____
_____

3. ¿Cuáles son los valores institucionales de la clínica?

_____
_____
_____

4. Mencione algunas de nuestras sedes acreditadas a la fecha

_____
_____
_____

5. Complete los dos ejes de acreditación:

H_____

Enfoque _____ en __ _____

6. ¿cómo se llama el software de calidad de la clínica?

_____
_____
_____

7. ¿Qué es un accidente de trabajo y como es el proceso para reportar el mismo?

_____
_____
_____

8. Menciones algunas de las metas establecidas para garantizar la seguridad del paciente.

_____
_____
_____

9. Menciones algunos de los derechos y deberes relacionados con el paciente

_____
_____
_____

10. Indique algunos de los Medios de comunicación para sugerencias, quejas y felicitaciones

_____
_____
_____

	PROCESO: Gestión Del Talento Humano	
	FORMATO DE ACTUALIZACION DE DATOS DE PERSONAL	
	DUEÑO DEL PROCESO: Dirección De Talento Humano / **CODIGO:**	

FECHA	*DD/MM/AAAA*

DATOS PERSONALES			
NOMBRE			
No. CEDULA		*EXPEDIDA:*	
FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO			
DIRECCION RESIDENCIA		*CUIDAD:*	
TELEFONO		*CELULAR:*	
E-MAIL			
ESTADO CIVIL			
DATOS FAMILIARES			
NOMBRE DEL CONYUGE			
CEDULA		*EXPEDIDA:*	
FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO			
TELEFONO		*CELULAR:*	
EMPRESA DONDE LABORA			
PERSONA DE CONTACTO EN CASO DE EMERGENCIA			
NOMBRE COMPLETO			
TELEFONO			
PARENTESCO			

DATOS DE PERSONAS A CARGO (HIJOS Y/O PADRES)			
NOMBRE COMPLETO	***TIPO DOC***	***NO. DOCUMENTO***	***FECHA DE NACIMIENTO***
			DD/MM/AAAA
			DD/MM/AAAA
			DD/MM/AAAA
			DD/MM/AAAA
			DD/MM/AAAA

DATOS LABORALES			
SEDE:		***SERVICIO:***	
FECHA DE INGRESO	*DD/MM/AAAA*	***ESPECIALIDAD***	
CARGO:		***TIPO CONTRATO:***	
EPS:	***PENSIONES:***	***FONDO DE CESANTIAS:***	

Figura II. Propuesta de formatos para perfil de cargos

PERFIL DE CARGOS **Este formato es únicamente para el uso de la empresa, se prohíbe la modificación de este formato a personal no autorizado.**	
I. DATOS GENERALES	
Nombre: _ _ _ _ _ _ _ _ _	**Área:**
Nivel CNO:	**Código CNO:**
Ocupación:	**Código de Ocupación:**
Denominación:	**Código de Denominación:**
Asignación salarial:	**Subordinados:**
II. Descripción del cargo:	
III. Formación académica	
Tecnólogo	
IV. Conocimientos y Aptitudes	
Experiencia:	
V. Competencias	
Generales:	
Técnicas:	
VI. Habilidades	
VII. Actitudes	
VIII. Relaciones/Comunicación	
IX. Responsabilidades	
X. Riesgos del cargo	
ELABORADO POR:	**APROBADO POR:**

Fase IV:

Socialización de la propuesta

En esta fase, el enfoque se centra en comunicar y presentar la propuesta de implementación a Spa Dental y Facial S.H.A del departamento de talento humano “reclutamiento y selección” a la empresaria. Dado el contexto actual y la necesidad de mantener una comunicación eficaz y segura, se ha optado por utilizar una plataforma tecnológica confiable como Microsoft Teams para llevar a cabo esta reunión.

La elección de Teams proporciona una infraestructura estable y herramientas de comunicación integradas que facilitarán la interacción en tiempo real con la empresaria. Esto permitirá una presentación clara y efectiva de la propuesta, destacando los beneficios y estrategias diseñadas para restructurar el área administrativa Spa Dental y Facial SHA . La reunión por medios tecnológicos también ofrece la ventaja de flexibilidad en términos de horarios y ubicación, eliminando barreras físicas y permitiendo la participación de todas las partes interesadas de manera conveniente y segura.

Además, se participará en la semana de la innovación de la UCompensar, un evento en el que todos los estudiantes tienen la oportunidad de exponer sus proyectos innovadores y emprendimientos destacados. Aquí, se tendrá la oportunidad de presentar el proyecto de grado ante una audiencia diversa, lo que permitirá recibir valiosas retroalimentaciones. Esta participación no solo valida la relevancia y originalidad del proyecto, sino que también proporciona una plataforma para potenciales colaboraciones y apoyo adicional en la implementación de la propuesta del departamento de reclutamiento y selección de personal Spa Dental y Facial S.H.A.

RESULTADOS

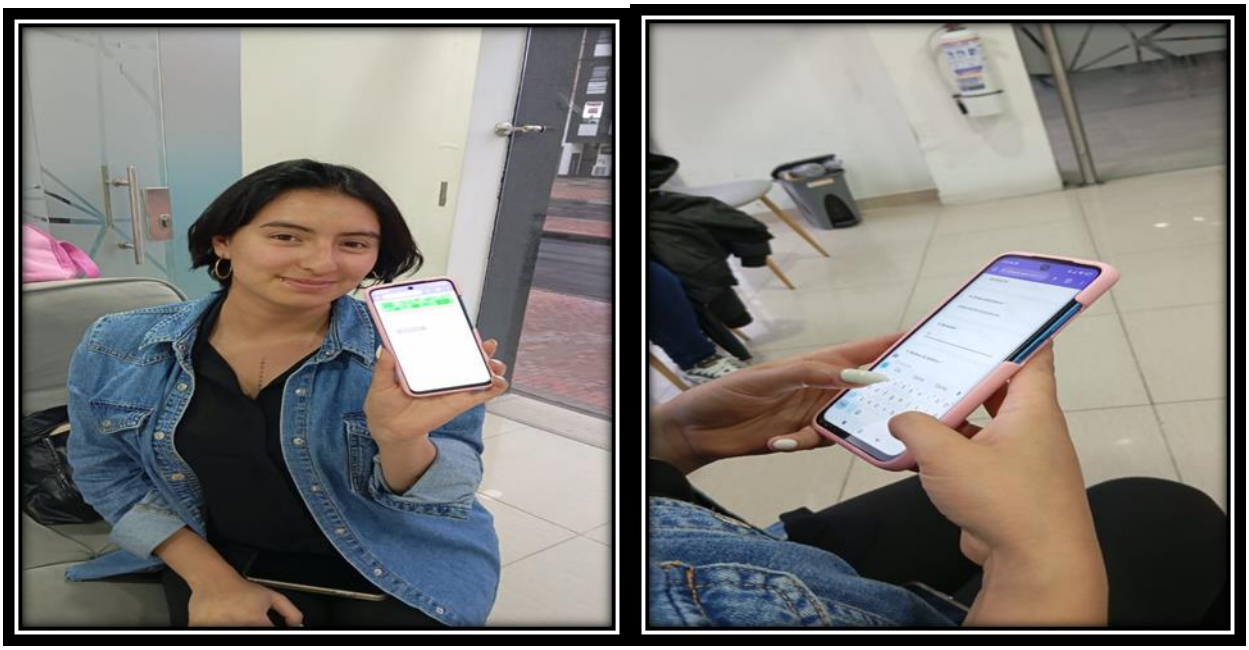
1. Resultados

Fase I.

Evidencia fotográfica aplicación encuesta

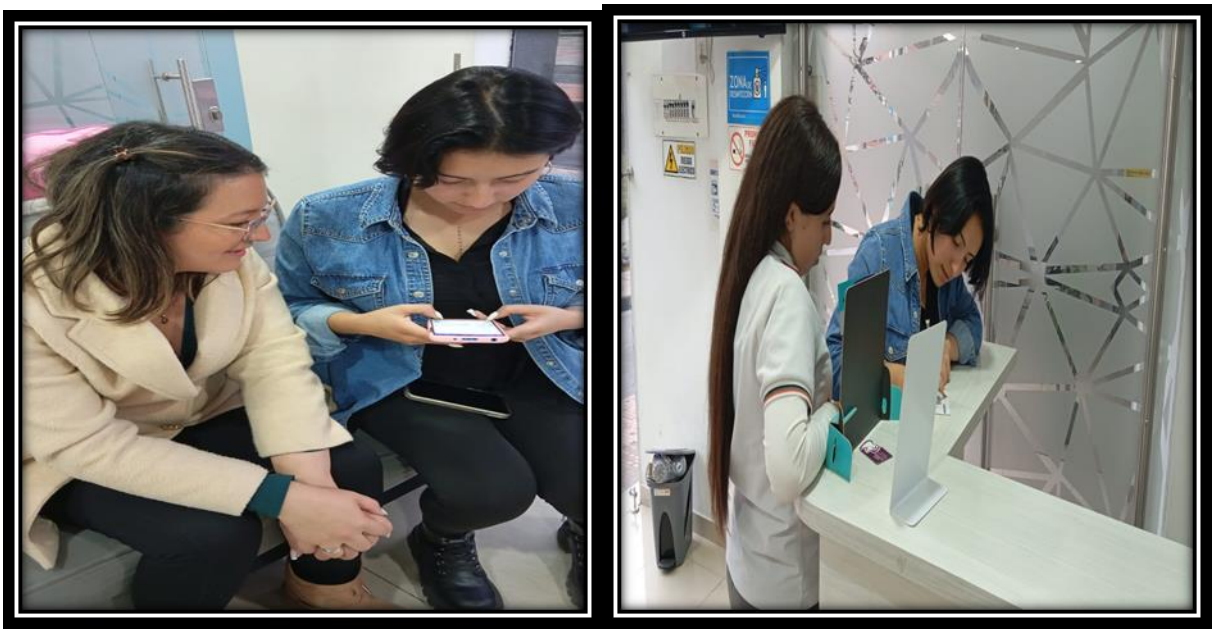
El equipo de trabajo se traslada a la clínica odontológica se reúne al personal le comentamos el proceso en que consiste se les explica el formulario y se procede a compartir el link, para el diligenciamiento correspondiente, se hace el acompañamiento, se aclaran dudas se toman evidencias, y registro fotográfico

Figura 1. Elaboración de la encuesta



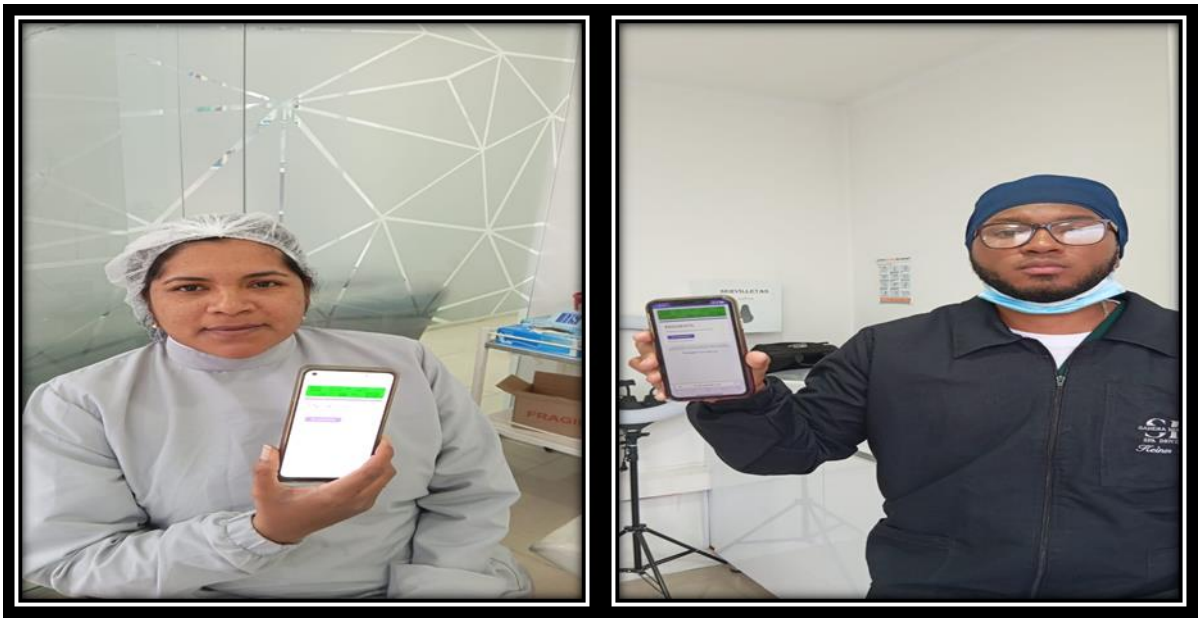
Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Socialización del cuestionario



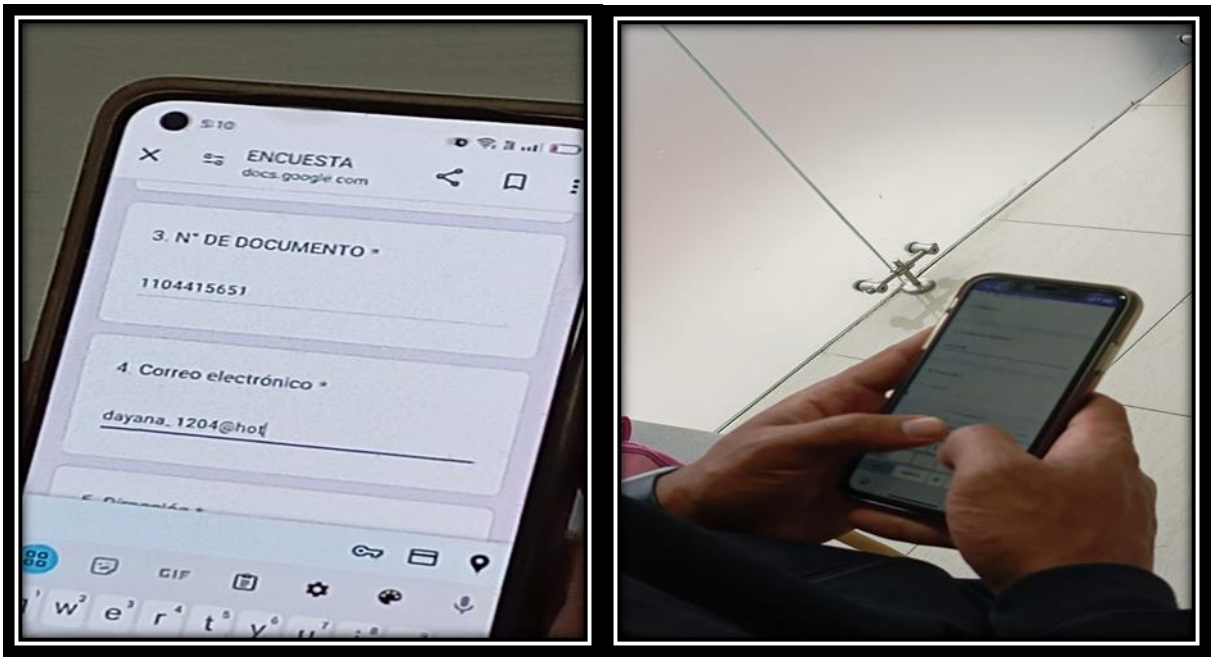
Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Envió de la encuesta



Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Evidencia del formulario



Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Diligenciamiento de la encuesta

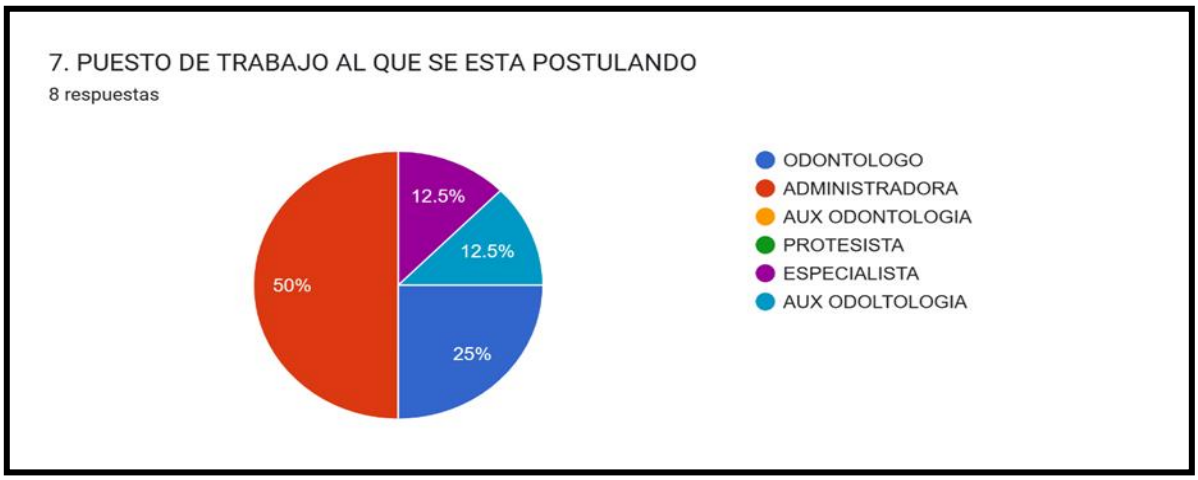


Fuente: Elaboración propia

Fase II.

Luego de la recolección de datos obtenidos por la encuesta en la fase I, se obtiene como resultado nueve (9) graficas las cuales arrojan datos importantes que permitieron tener un contexto claro en cuanto la elaboración y ejecución del proceso de reclutamiento y selección, las estrategias que se utilizaron en este proceso fue implementar la herramienta de forms, ya que esta permitió obtener de manera simultanea los resultados deseados para el análisis y llevar a cabo la propuesta de mejora que se detecto en la organización.

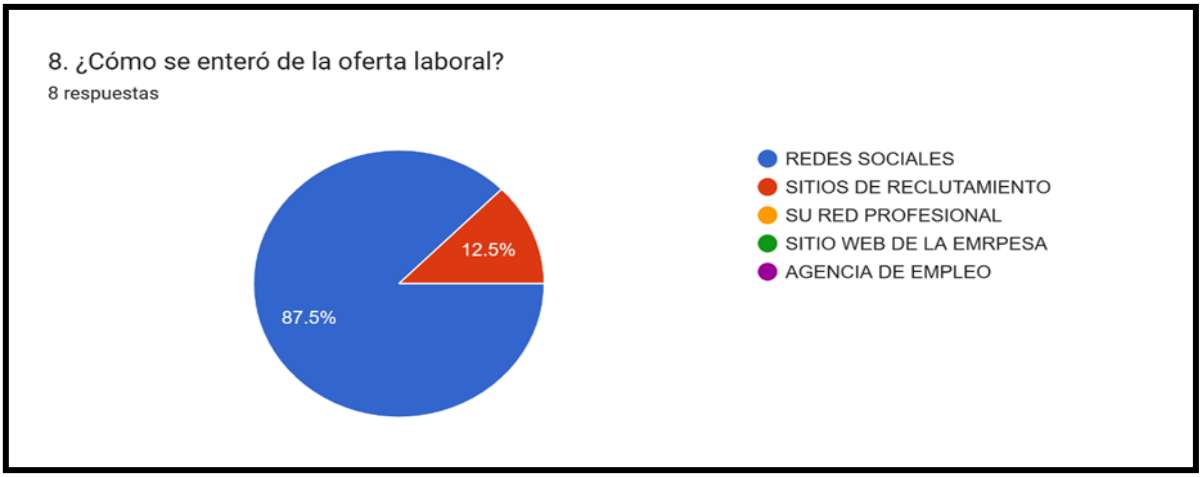
Figura 6
Pregunta 1. Puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia

La anterior figura muestra que el 50% de las personas están postuladas a cargos administrativos y cargos operativos principalmente la parte odontológica, mientras que un 12.5% están asociados a la parte de especialistas y auxiliares de odontología, esto refleja la dinámica de operación de la organización que muestra la tipología del modelo de negocio.

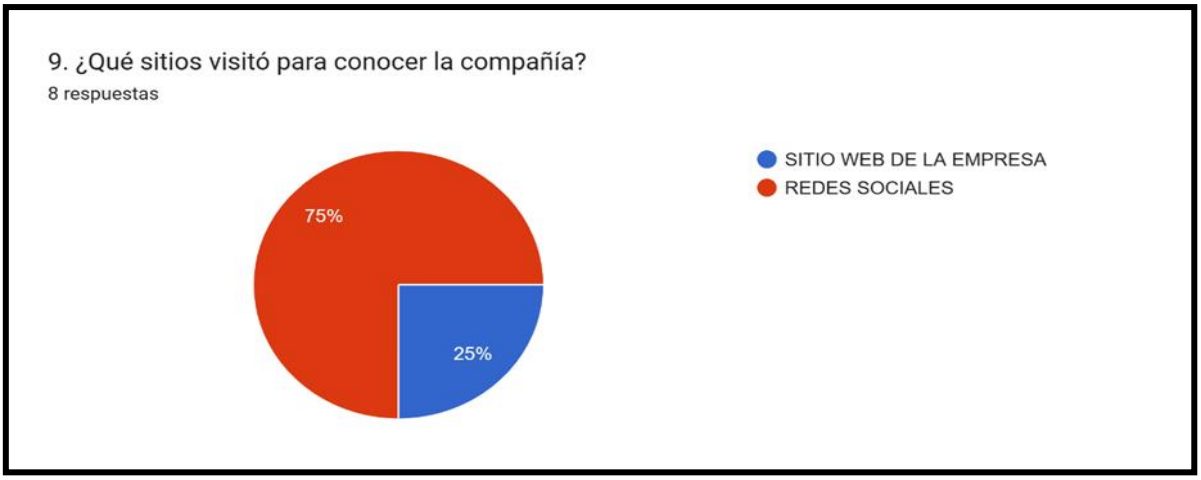
Figura 7
Pregunta 2. Medio por el cual se enteró de la oferta



Fuente: Elaboración propia

En la figura se evidencia el 87.5% de las personas se enteraron de la oferta por medio de las redes sociales, por otro lado, el 12.5% de las personas fue en sitios de reclutamiento esto indica que la red social juega un papel importante para las personas que se encuentran en busca de trabajo ya que les suele ser más fácil en su búsqueda de una oportunidad en las organizaciones.

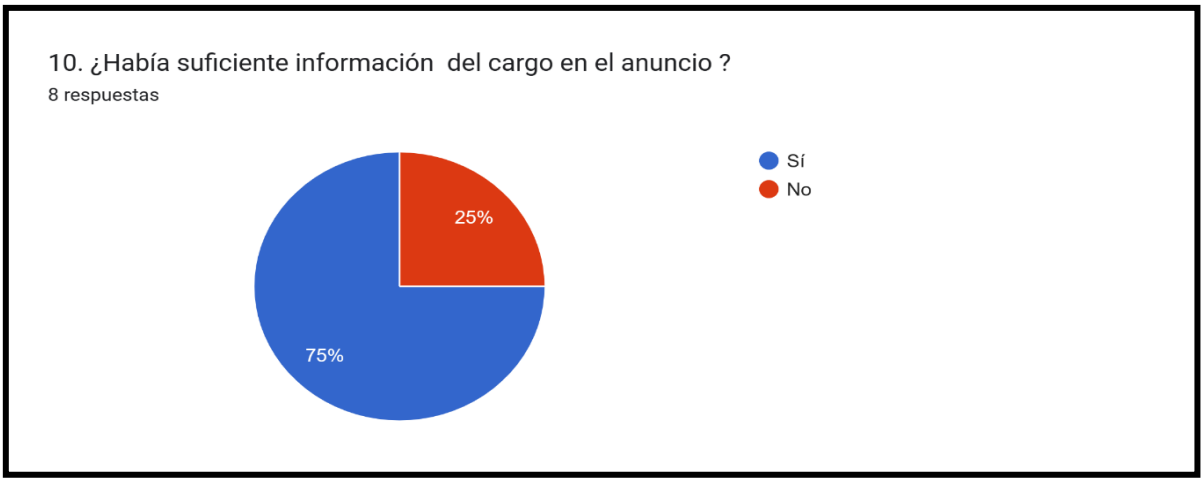
Figura 8
Pregunta 3. Visita a sitios web



Fuente: Elaboración propia

La anterior figura muestra que el 75% de las personas encuestadas visito el sitio web de la compañía para obtener información de sí misma, y el 25% de las personas obtuvo información por redes sociales, esto nos demuestra lo importante que es mantener información actualizada en los sitios web de la organización para poder brindar más confiabilidad en la compañía que pueda ser la próxima entidad donde se va a forma parte de un empleo.

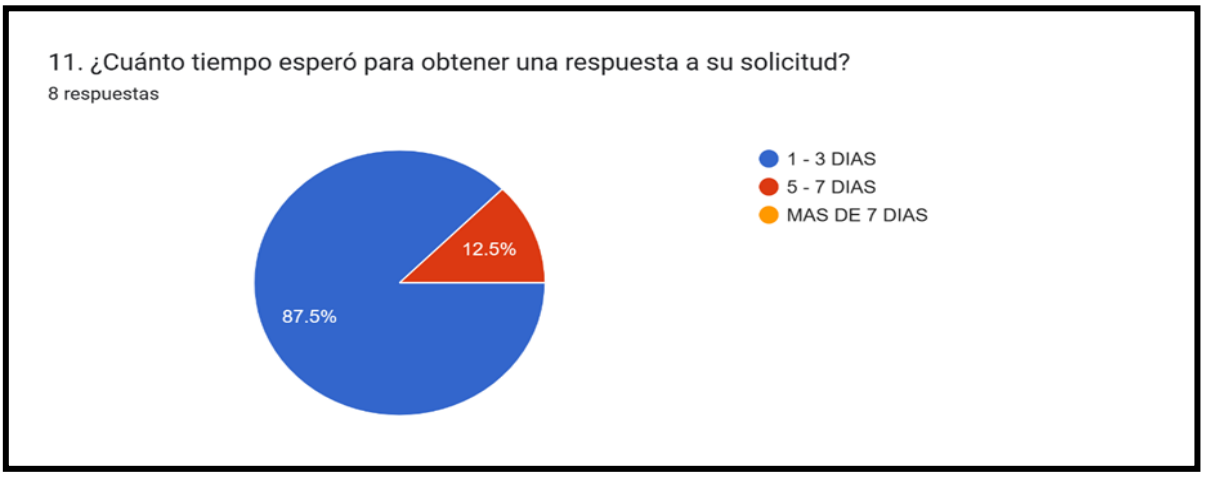
Figura 9
Pregunta 4. Información del cargo



Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 75% de las personas encuestadas indica que obtuvo información valiosa de la vacante que se encontraba disponible, y por otro, el 25% indica que no fue suficiente la información que encontraron de la vacante, esto nos indica que la organización debe prestar más atención en los anuncios de las vacantes que se encuentren disponibles y así lograr tener un mejor resultado.

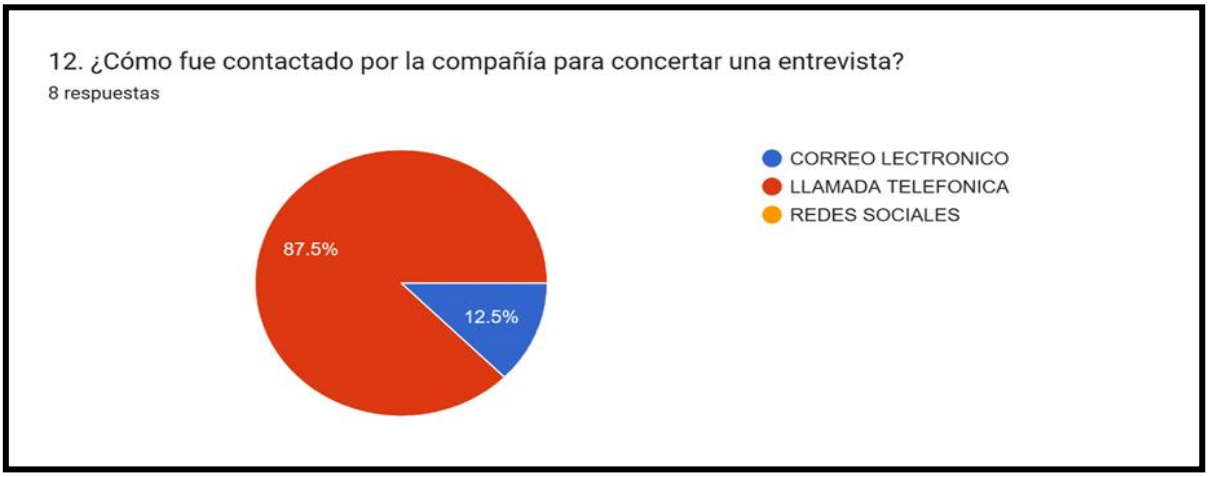
Figura 10
Pregunta 5. Tiempo de espera para la decisión



Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que el 87.5% de las personas encuestada indican que el tiempo de espera para obtener una respuesta de su proceso de contratación fue de 1 a 3 días y el 12.5% de las personas espero respuesta de 5 a 7 días para su respectiva contratación.

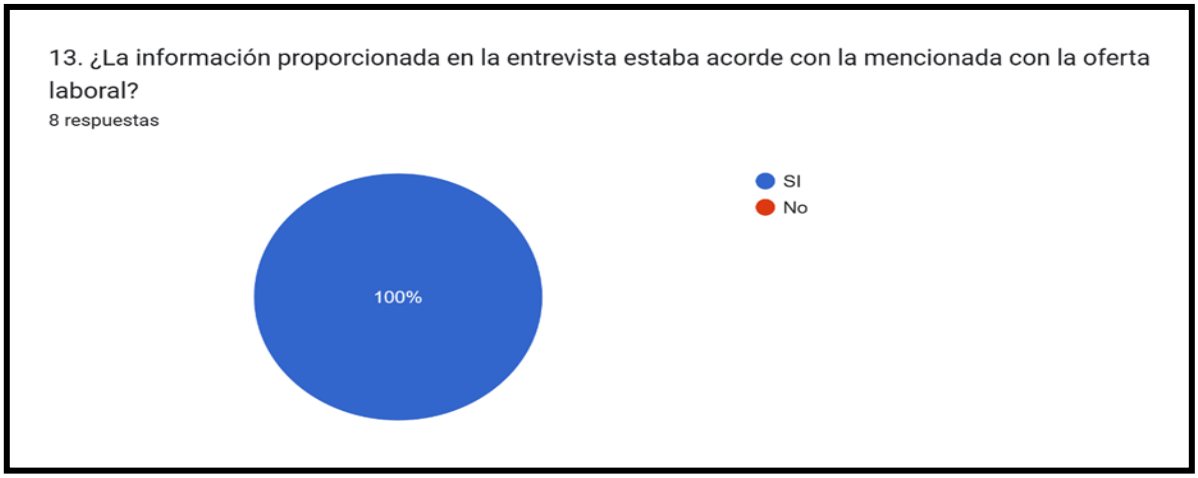
Figura 11
Pregunta 6. Forma de contacto para contratación



Fuente: Elaboración propia

Se observa en la gráfica que el 87.5% de las personas encuestada indican que fue contactada de forma telefónica para concretar la entrevista y por otro lado el 12.5% fue por medio de correo electrónica esto nos indica la facilidad de comunicación que maneja la organización.

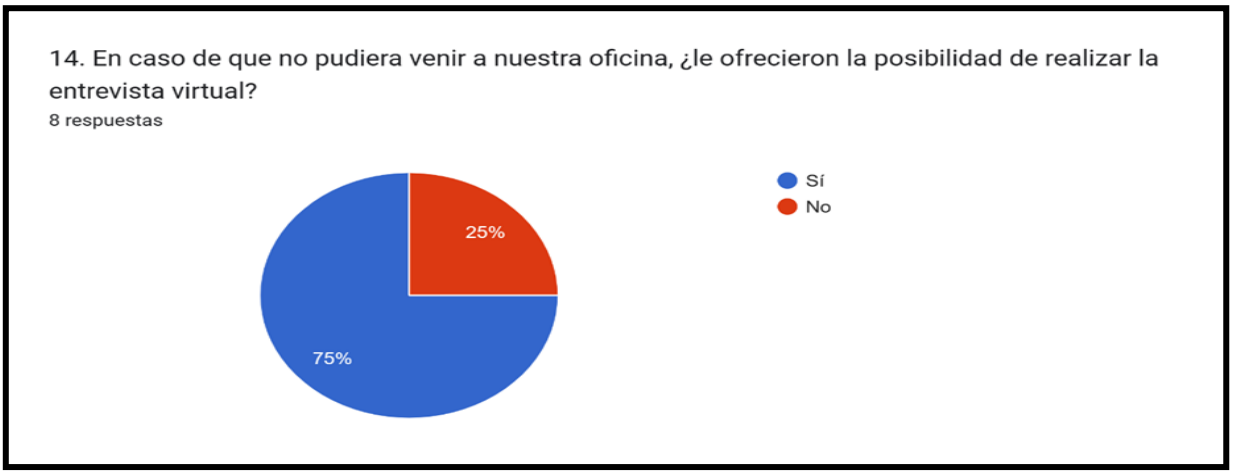
Figura 12
Pregunta 7. La información durante la entrevista fue acorde a la oferta



Fuente: Elaboración propia

La grafica indica que el 100% de la población encuestada de las personas muestran que la información proporcionada durante la entrevista estuvo en línea con lo mencionado en la oferta laboral en todos los casos encuestados. Esto indica una adecuada gestión de la comunicación y la transparencia por parte de la empresa, lo que puede favorecer un ambiente de trabajo confiable y satisfactorio para los empleados.

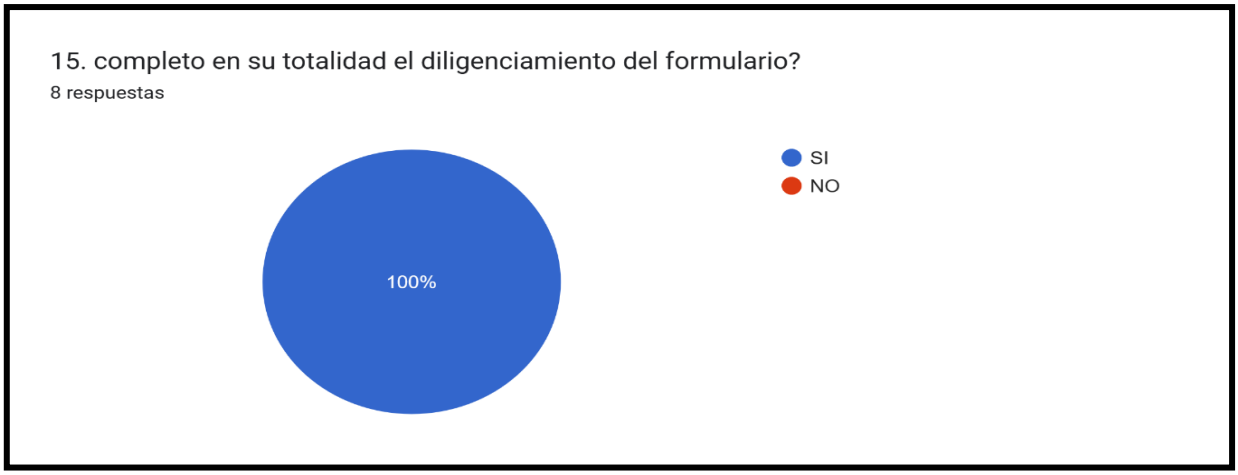
Figura 13
Pregunta 8. Le ofrecieron la oportunidad de realizar entrevista virtual



Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que el 75% de las personas encuestada quedaron satisfechos ya que les ofrecieron realizar la entrevista virtual por motivos de desplazamiento u otros inconvenientes y por otro lado el 25% estuvieron insatisfechos ya que no les indicaron esta alternativa, lo cual la organización debe mejorar en esta alternativa para que hallar más oportunidades de conocer nuevos perfiles de los cargos disponibles.

Figura 14
Pregunta 9. Completo el formulario sin inconvenientes



Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que el 100% de las personas indican que todos los encuestados completaron el formulario en su totalidad, lo que sugiere un alto nivel de participación y compromiso con el proceso de recolección de datos. Esta completa diligencia del formulario fortalece la validez y la fiabilidad de los datos recopilados, lo que permite una interpretación precisa y confiable de los resultados de la encuesta.

Fase III.

RESULTADOS DE LA PARTE METODOLOGICA

El equipo investigador se reúne para realizar el diseño La elaboración de perfiles de cargo ya que es un proceso fundamental en la gestión de recursos humanos de una empresa. Esta hoja de trabajo proporciona una estructura organizada para describir las responsabilidades, habilidades y requisitos necesarios para cada puesto dentro de la organización.

En primer lugar, la hoja comienza identificando información básica sobre el puesto, como el título del cargo, el departamento al que pertenece, el supervisor directo y la fecha de creación del perfil. Esta información es crucial para contextualizar el perfil y asegurar que esté alineado con las necesidades específicas de la empresa.

Luego, la hoja de trabajo se adentra en la descripción del puesto, detallando las responsabilidades clave y las funciones principales que el ocupante del cargo deberá llevar a cabo. Estas responsabilidades suelen estar organizadas en una lista jerárquica para facilitar la lectura y comprensión.

Además de las responsabilidades, la hoja de trabajo también incluye una sección dedicada a las habilidades y competencias requeridas para el puesto. Esto puede incluir habilidades técnicas específicas, como el dominio de ciertas herramientas o software, así como habilidades blandas, como la capacidad de trabajar en equipo o de comunicarse eficazmente.

Otro aspecto importante de la elaboración del perfil de cargo es la especificación de los requisitos educativos y de experiencia. Esto puede variar desde un título universitario en un campo relacionado hasta años de experiencia laboral específica en el sector.

Finalmente, la hoja de trabajo puede incluir detalles adicionales, como el nivel de autonomía del puesto, la supervisión de personal a cargo, el horario laboral y cualquier otra información relevante para el puesto.

En resumen, esta hoja de trabajo proporciona una guía detallada y estructurada para la elaboración de perfiles de cargo, asegurando que cada puesto dentro de la empresa esté claramente definido en términos de responsabilidades, habilidades y requisitos. Esto facilita la selección, evaluación y gestión del talento humano, contribuyendo al éxito y la eficiencia organizativa.

SHA
SANDRA HERRERA ARGÜELLO
SPA DENTAL Y FACIAL

Propuesta para la mejora del proceso de reclutamiento y selección en la organización Spa Dental y Facial S.H.A

Ingrid Bryyhd Peña Ramirez
Ana Gabriela Saldaña Nieto



Administración de Empresas, Fundación Universitaria Compensar
Proyecto fin de grado
Escuela de Negocios
Director y asesor:
Franz Esteban Rodríguez Franky

2024

SANDRA HERRERA ARGÜELLO
SPA DENTAL Y FACIAL



ÍNDICE GENERAL

03 INTRODUCCIÓN
04 PROPUESTA METODOLOGICA
05 AREAS GENERALES
06 PERFILES DE CARGO
15 CONCLUSIONES

SHA
SANDRA HERRERA ARGÜELLO
SPA DENTAL Y FACIAL

INTRODUCCION

LA IMPLEMENTACIÓN DE PERFILES DE CARGO EN UNA CLÍNICA ODONTOLÓGICA ES UN PROCESO CRUCIAL PARA ASEGURAR UN FUNCIONAMIENTO EFICIENTE Y ORGANIZADO DEL PERSONAL. ESTOS PERFILES DESCRIBEN LAS RESPONSABILIDADES, HABILIDADES Y REQUISITOS NECESARIOS PARA CADA PUESTO DENTRO DE LA CLÍNICA, DESDE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO HASTA LOS ODONTÓLOGOS Y ASISTENTES DENTALES. AL DEFINIR CLARAMENTE LAS EXPECTATIVAS Y LAS FUNCIONES DE CADA EMPLEADO, LOS PERFILES DE CARGO FACILITAN LA SELECCIÓN ADECUADA DEL PERSONAL, LA ASIGNACIÓN DE TAREAS Y EL DESARROLLO PROFESIONAL.

EN UNA CLÍNICA ODONTOLÓGICA, LA IMPLEMENTACIÓN DE PERFILES DE CARGO NO SOLO IMPLICA LA DESCRIPCIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES CLÍNICAS, COMO EL DIAGNÓSTICO Y TRATAMIENTO DENTAL, SINO TAMBIÉN ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y DE ATENCIÓN AL PACIENTE, COMO LA GESTIÓN DE CITAS, LA FACTURACIÓN Y EL SERVICIO AL CLIENTE. ADEMÁS, TENIENDO EN CUENTA LA NATURALEZA DINÁMICA DEL SECTOR DE LA SALUD DENTAL, LOS PERFILES DE CARGO DEBEN SER FLEXIBLES Y ACTUALIZARSE PERIÓDICAMENTE PARA ADAPTARSE A LAS NECESIDADES CAMBIANTES DE LA CLÍNICA Y DEL MERCADO.

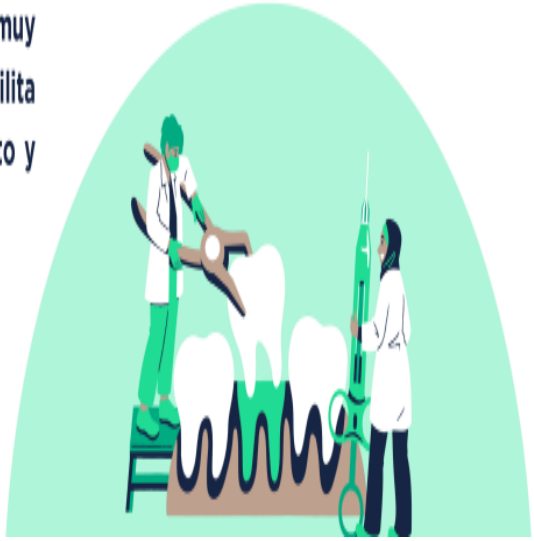


SHA
SANDRA HERRERA ARGÜELLO
SPA DENTAL Y FACIAL

PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE SELECCION Y CONTRATACION EN LA ORGANIZACION

Una vez el equipo investigador ha obtenido los resultados de la fase I, se evidencia el diagnostico analizado en la fase II; atreves de un análisis de datos en la fase III con esos insumos se busca estructurar una propuesta metodológica que permita elaborar los perfiles de cargo de la organización spa dental y facial SHA, para eso el equipo investigador reúne información bibliográfica de tal manera que busca estructurar el contenido que trae un perfil de cargo. Consultando la CNO (Clasificación Nacional de Ocupaciones) con sus respectivos códigos el cual define unos estándares para cada cargo, cabe resaltar que los perfiles de cargo son una herramienta muy importante en las organizaciones ya que esto facilita una mayor agilidad en el proceso de reclutamiento y selección del personal idóneo para el cargo.

El equipo investigador propone en primera medida un formato para la elaboración de los perfiles de cargo, este formato contiene: nombre, área, cargo, denominación, asignación salarial, años de experiencia laboral, subordinación, descripción del cargo, funciones, formación académica, competencias y habilidades.



SHA
SANDRA HERRERA ARGÜELLO
SPA DENTAL Y FACIAL

LAS ÁREAS GENERALES

ADMINISTRADOR



El administrador se encarga de realizar tareas como la gestión y supervisión del personal, tanto el equipo de dentistas y auxiliares como el personal administrativo. También se encarga de la contratación y selección del personal, asegurándose de que cumplan con los requisitos necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficiente.

ODONTOLOGIA GENERAL



La Odontología General es la especialidad que se centra en el diagnóstico, tratamiento y prevención de los problemas primarios de la salud bucodental. Entre sus enfermedades más comunes se encuentran la caries, la gingivitis y los traumatismos dentales

PROTESISTA



El protésico dental es un profesional sanitario encargado de diseñar, confeccionar y repararlas diferentes prótesis que se prescriben en las consultas odontológicas. O, lo que es lo mismo, que son pautadas por el dentista.

AUXILIAR DE ODONTOLOGIA



El auxiliar de odontología es un profesional especializado en la salud dental que asiste a los odontólogos en la atención a pacientes, gestiona los recursos de la clínica y prepara el instrumental sanitario

ENDODONSISTA



El Endodoncista es un Odontólogo Especializado en tratar toda la parte interna "Dentro - Endo" de los "Dientes - Doncia" más exactamente las raíces de los mismos y todo lo que comprende el nervio (Pulpa) tratando diversas patologías (Enfermedades que se deriven de esta parte de los dientes).

ORTODONCISTA



El ortodoncista es un especialista dental que se dedica a la corrección de la alineación dental y de la mandíbula

SANDRA HERRERA ARGÜELLO
SPA DENTAL Y FACIAL

FORMATO ENTREVISTA

DOCUMENTO ENTREVISTA CLINICA		
	FORMATO VERIFICACIÓN DE CONOCIMIENTOS	
Revisión:		Proceso: Gestión de Talento Humano
ELABORO/ADOPTO/ADAPTO	REVISÓ	APROBÓ
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Cargo: Directora Talento Humano	Cargo: Directora Talento Humano	Cargo: Subgerente Calidad y Talento Humano
Fecha:	Fecha:	Fecha:

RUTA DE LA LUNA
PROGRAMA DE FORMACIÓN
INDUCCIÓN COORPORATIVA

Nombre: _____

Cédula: _____ Fecha: _____

1. Indique por favor en que consiste le misión de la Clínica

2. Indique por favor en que consiste la Visión de la Clínica

3. ¿Cuáles son los valores institucionales de la clínica?

4. Mencione algunas de nuestras sedes acreditadas a la fecha

5. Complete los dos ejes de acreditación:

H_____

Enfoque _____ en _ _____

6. ¿cómo se llama el software de calidad de la clínica?

7. ¿Qué es un accidente de trabajo y como es el proceso para reportar el mismo?

8. Menciones algunas de las metas establecidas para garantizar la seguridad del paciente.

9. Menciones algunos de los derechos y deberes relacionados con el paciente

10. Indique algunos de los Medios de comunicación para sugerencias, quejas y felicitaciones



SHA
SANDRA HERRERA ARGÜELLO
SPA DENTAL Y FACIAL

PERFIL DE CARGOS

Este formato es únicamente para el uso de la empresa, se prohíbe la modificación de este formato a personal no autorizado.

I. DATOS GENERALES

Nombre: _____	**Área:** Administrativa
Nivel CNO: Nivel de preparación B	**Código CNO:** 134
Ocupación: Asistente De Recursos Humanos	**Código de Ocupación:** 1342
Denominación: Auxiliar, recursos humanos	**Código de Denominación:** D-1342.002
Asignación salarial:	**Subordinados:** Ninguno
II. Descripción del cargo:	Persona encargada de reclutar, recibir, procesar y canalizar los candidatos internos y externos para las vacantes de los diferentes departamentos.

III. Formación académica

Tecnólogo	Talento Humano

IV. Conocimientos y Aptitudes

- Autoconocimiento
- Misión y de pensamiento amplio
- Dominación de las técnicas de trabajo
- Gestión en equipo
- Comunicación
- Habilidades negociadoras
- Control
- Supervisión
- Inteligencia emocional
- Verificación

Experiencia:	• Habilidad tecnológica • Orientación estratégica • Actitud de servicio • Administración de personal • Inglés • Planificación y control • Toma de decisión

V. Competencias

Generales:	• Ser una persona de muchos recursos • Estar orientado hacia el trabajo en equipo • Tener sensibilidad Enfrentar los desafíos con tranquilidad • Tener buen relacionamiento • Hacer lo que conoce

VI. Habilidades

- seguir instrucciones orales y escritas
- producir informes sobre los procesos de tramites efectuados
- realizar cálculos matemáticos
- atender en forma cortes a público en general



VII. Actitudes

- Expresión corporal
- Expresión verbal
- Ética profesional
- Autodisciplina
- Respeto
- Puntualidad
- Autoestima
- Responsabilidad
- Tomar conciencia de los riesgos laborales
- Responsabilidad social
- Solidaridad
- Trabajo en equipo
- Actitud de superación
- Manejo de conflictos

VIII. Relaciones/Comunicación

Comunicación hacia riba y abajo: jefe y Empleados.

IX. Responsabilidades

- Transacciones en apoyo al capital humano del negocio y a las iniciativas sobre empleo
- Relaciones con empleados
- Reclutamiento y selección
- Administración de los recursos humanos

X. Riesgos del cargo

- Realizar adecuadamente la nomina
- Reclutamiento y selección
- Administración de los Recursos Humanos
- Relaciones con empleados

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
INGRID PEÑA	DRA. SANDRA HERRERA GERENTE
ANA GABRIELA SALDAÑA	SPA DENTAL Y FACIAL S.H.A

SHA
SANDRA HERRERA ARGÜELLO
SPA DENTAL Y FACIAL

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO		
Nombre del cargo: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	**Código del cargo:** 0112	
	Norma del cargo: 210201039	
Supervisión	**Recibida:**	**Ejercida:**
Personal a cargo:	**Directo:**	**Indirecto:**

2. OBJETIVO GENERAL

Planean, organizan, dirigen y controlan la operación de los departamentos de personal y recursos humanos; desarrollan e implementan políticas, programas y procedimientos respectivos a la planificación del recurso humano, selección, pactos de pago, beneficios laborales, capacitación y desarrollo de personal. Están empleados por el sector público y privado.

3. PROPOSITO DEL CARGO

Planificar y dirigir las actividades relacionadas con Recursos Humanos (Administración de Personal, Desarrollo, Reclutamiento, Selección, Remuneraciones y Beneficios), a fin de asegurar el personal idóneo y necesario, y contribuir con su permanencia y desarrollo, siguiendo para ello los lineamientos de la Gerencia General y del Comité de Gerencia

4. FUNCIONES DEL PUESTO

- Planear, organizar, dirigir y controlar operaciones de departamentos de personal o recursos humanos.
- Desarrollar e implementar políticas y procedimientos para el reclutamiento, selección y entrenamiento del personal.
- Negociar acuerdos colectivos.
- Asesorar a gerentes de otros departamentos sobre la interpretación y administración de políticas y programas de personal.
- Orientar las determinaciones de la empresa en materia salarial.
- Organizar y dirigir reuniones informativas sobre políticas laborales y salariales.
- Implementar manuales de funciones, estructura de planta de personal, programas de capacitación y desarrollo.
- Velar por el correcto cumplimiento del reglamento interno de trabajo.

5. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

- Adaptabilidad al cambio
- Alta adaptabilidad – flexibilidad
- Apoyo a los compañeros
- Aprendizaje continuo
- Autocontrol
- Calidad del trabajo
- Capacidad de planificación y organización
- Capacidad para aprender
- Capacidad para entender a los demás
- Colaboración
- Comunicación
- Conciencia organizacional
- Confianza en si mismo
- Crear equipos de alto rendimiento que ofrezcan oportunidades desafiantes
- desarrollo del equipo
- Desarrollo estratégico del recurso humano
- Dinamismo-energía

6. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- **Conocimiento:** Pueden ser evaluados por su conocimiento de la organización, el trabajo que hacen, las regulaciones y otras áreas que impacten su habilidad de rendimiento.
- **Habilidades:** Son las herramientas con las que un empleado haga su trabajo.
- **Resultados:** son otra medida que permite a los empleados que puedan o no tener habilidad o experiencia el ser juzgado en el rendimiento incluso si no se ajustan a un enfoque estándar para su trabajo.
- **Consideraciones:** Son factores menos mensurables como la actitud, ganas de aprender, cooperación, comunicación y lealtad que en ocasiones son parte de una evaluación de desempeño.

7. SALARIO

- Su salario es asignado por el % de cada consulta.

8. FORMACIÓN

- Administración de recursos humanos
- Administración de Empresas
- Derecho Laboral
- Psicología Laboral.

9. EXPERIENCIA LABORAL

- Su experiencia laboral debe ser de 5 años.

10. HABILIDADES

- Liderazgo
- Enfocado a resultados
- Comprometido con la empresa y con los empleados
- Objetivo
- Ordenado

11. RESPONSABILIDAD

- Supervisar y controlar la actualización del manual de calidad de RRHH, descripciones perfiles de cargos, y expedientes de personal con la finalidad de cumplir con las normas.
- Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.
- Planificar y supervisar el adiestramiento del personal bajo su supervisión, ejecutando el plan anual de detección de necesidades de formación.

12. RIESCOS LABORALES

- Iluminación.
- Fatiga física: Posición
- Fatiga física: Sobre esfuerzo.
- Fatiga mental: Recepción de la información.
- Fatiga mental: Estrés.
- Fatiga mental: Tratamiento de la información.
- Monotonía.

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
INGRID PEÑA	DRA. SANDRA HERRERA GERENTE
ANA GABRIELA SALDAÑA	SPA DENTAL Y FACIAL S.H.A



SHA
SANDRA HERRERA ARGÜELLO
SPA DENTAL Y FACIAL

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del cargo: GERENTE	**Código del cargo:**	
	Norma del cargo:	
Supervisión	**Recibida:**	**Ejercida:**
Personal a cargo:	**Directo:** todas las áreas	**Indirecto:** todas las áreas

2. OBJETIVO GENERAL

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la Administración de Bienes y Servicios, Gestión Documental, Bibliohemerografica y proporcionar información contable, presupuestaria y monetaria.

3. PROPOSITO DEL CARGO

Administrar los procesos de contratación de bienes y servicios, la disposición de bienes y el sistema de información financiera, monetaria y presupuestaria del BCB, así como proveer los servicios de mejoramiento y mantenimiento de la infraestructura, el servicio bibliohemerografico, la gestión documental y los bienes que se requieren para la adecuada administración de la institución.

4. FUNCIONES DEL PUESTO

- Reemplazar al gerente en las actividades desarrolladas por el mismo cuando el se encuentre ausente.
- Brinda al trabajador los instrumentos adecuados y materias primas necesarias para la realización de sus funciones.
- Ofrecer incentivos para el buen desempeño de las labores de cada uno de los empleados
- entablar excelentes relaciones con las entidades a las cuales se le brinda nuestros servicios y de igual forma de quienes los recibimos.
- supervisor la preparación y presen tentación periódica de la información financiera, monetaria y presupuestaria.
- Proponer y ejecutar políticas institucionales que permitas una eficiente administración de bienes y servicios.
- Planificar y ejecutar los procesos de contratación de bienes y servicios dando cumplimiento a las normas vigentes y asegurando su provisión oportuna.
- Proveer el mantenimiento a los bienes e instalaciones del Banco, y administrar los servicios tercerizados.
- Administrar almacenes, activos fijos, muebles e inmuebles de propiedad de la Institución y los que se encuentran bajo su custodia.
- Coordinar con la Gerencia de Asuntos Legales la elaboración de contratos de bienes y servicios

5. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

- Adaptabilidad al cambio
- Alta adaptabilidad – flexibilidad
- Apoyo a los compañeros
- Aprendizaje continuo
- Autocontrol
- Calidad del trabajo
- Capacidad de planificación y organización
- Capacidad para aprender
- Capacidad para entender a los demás
- Colaboración
- Comunicación
- Conciencia organizacional
- Confianza en si mismo
- Crear equipos de alto rendimiento que ofrezcan oportunidades desafiantes
- desarrollo del equipo
- Desarrollo estratégico del recurso humano

Dinamismo-energía.

6. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- **Conocimiento:** Pueden ser evaluados por su conocimiento de la organización, el trabajo que hacen, las regulaciones y otras áreas que impacten su habilidad de rendimiento.
- **Habilidades:** Son las herramientas con las que un empleado haga su trabajo.
- **Resultados:** son otra medida que permite a los empleados que puedan o no tener habilidad o experiencia el ser juzgado en el rendimiento incluso si no se ajustan a un enfoque estándar para su trabajo.
- **Consideraciones:** Son factores menos mensurables como la actitud, ganas de aprender, cooperación, comunicación y lealtad que en ocasiones son parte de una evaluación de desempeño.

7. SALARIO

- Su salario es asignado por el % de cada consulta.

8. FORMACION

- Administrador de Empresas
- Tecnología Industrial
- Maestría en administración Económica y Financiera
- Gestión de Calidad

9. EXPERIENCIA

Su experiencia debe ser de 5 años.

10. HABILIDADES

- Habilidad para motivar a los trabajadores.
- Habilidad para comunicar.
- Crear espíritu de equipo.
- Ayudar desarrollar al personal.
- Relacionarse con todos los miembros de la organización.
- Habilidad para negociar.

11. RESPONSABILIDADES

- Supervisar y controlar la actualización del manual de calidad de RRHH, descripciones perfiles de cargos, y expedientes de personal con la finalidad de cumplir con las normas.
- Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.
- Planificar y supervisar el adiestramiento del personal bajo su supervisión, ejecutando el plan anual de detección de necesidades de formación.

12. RIESGOS LABORALES

- Iluminación.
- Fatiga física: Posición
- Fatiga física: Sobre esfuerzo.
- Fatiga mental: Recepción de la información.
- Fatiga mental: Estrés.
- Fatiga mental: Tratamiento de la información.
- Monotonía.

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
INGRID PEÑA	DRA. SANDRA HERRERA GERENTE
ANA GABRIELA SALDAÑA	SPA DENTAL Y FACIAL S.H.A



SHA
SANDRA HERRERA ARGÜELLO
SPA DENTAL Y FACIAL



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE CARGO

		Código del cargo: 1313
Nombre del cargo: RECEPCIONISTA		**Norma del cargo:** 2601020011
Supervisión	**Recibida:** Jefe de marketing, Administración.	**Ejercida:** No aplica.
Personal a cargo	**Directo:** No aplica.	**Indirecto:** No aplica.

2. OBJETIVO GENERAL

Reciben personal que llega a oficinas, hospitales y otros establecimientos, orientan a visitantes hacia la persona o servicio apropiado, operan sistemas telefónicos, contestan y toman mensajes, programan citas y realizan otras funciones de oficina. Están empleados por hospitales, consultorios médicos y dentales y otras oficinas de atención permanente al público en el sector público y privado.

3. PROPOSITO DEL CARGO.

Siendo la atención al cliente su principal cometido, los recepcionistas cuentan con una serie de funciones y responsabilidades que varían dependiendo del tipo de establecimiento. Principalmente proporcionan información precisa, así como la tramitación de cualquier solicitud de servicio de un cliente, bien de forma presente, por teléfono, correo electrónico o fax.

4. FUNCIONES DEL PUESTO

- Recibir personal que llega a oficinas, hospitales y otros establecimientos, orientar a visitantes y brindar información básica.
- Operar sistemas de listado de directorio computarizado o convencional para brindar información a clientes.
- Operar un sistema, conmutador, contestar y distribuir llamadas telefónicas, tomar mensajes y suministrar la información básica requerida.
- Recibir y entrevistar pacientes para obtener la información requerida para la provisión de servicios.

5. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

- Adaptabilidad al cambio
- Apoyo a los compañeros
- Autocontrol
- Capacidad de planificación y organización
- Colaboración
- Comunicación
- Dirección de equipos de trabajo
- Franqueza-confiabilidad-integridad
- Habilidad analítica
- Modalidad de contacto
- Productividad
- Responsabilidad
- Tolerancia a la presión
- Trabajo en equipo

6. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- **Planeamiento y Organización:** Habilidad para planificar, organizar y proyectar las actividades y recursos,siguiendo un proceso ordenado en su ejecución. **Responsabilidad:** Cualidad que tiene la persona de cumplir con exactitud y seriedad sus funciones y compromisos laborales, demuestra esfuerzo, dedicación y preocupación por el trabajo.
- **Productividad:** Capacidad de generar resultados con la calidad esperada y en el tiempo oportuno, a fin de lograr los objetivos y metas propuestas.
- **d) Toma de Decisiones:** Habilidad para analizar y elegir alternativas de solución práctica y acertada; para resolver situaciones de diversa complejidad en el desarrollo del trabajo.
- **Trabajo en Equipo:** Capacidad para desarrollar actividades en conjunto y obtener resultados como grupo; trabajar de forma coordinada y con la disposición de realizar labores adicionales o fuera de la jornada ordinaria.
- **Liderazgo:** Habilidad para influir en el personal, dar instrucciones y conducir exitosamente las actividades del grupo, hacia el logro de los objetivos fijados.
- **Capacidad de Investigación:** Capacidad para deducir hechos, estudiar a fondo situaciones que permitan obtener un diagnóstico apropiado y formular recomendaciones que den solución a la situación planteada.
- **Relaciones Interpersonales:** Habilidad para mantener buenas relaciones interpersonales con clientes internos y externos para lograr una comunicación efectiva, clara, precisa, oportuna, de respeto mutuo y con equidad.
- **Recibir y Atender Instrucciones:**
- Capacidad para comprender y cumplir instrucciones de trabajo.
- **Discreción:** Grado de confianza en el empleado por su reserva y discreción en el manejo de información confidencial relacionada con el trabajo.
- **Disciplina:** Grado de cumplimiento de normas disciplinarias de la institución, políticas y conducta en general.
- **Orden y Limpieza:** Desarrollo de las actividades ordenando herramientas, equipos y materiales y dejándolos limpios y guardados en el lugar correcto.

7. SALARIO

- $25.000 x día = $775.000

8. FORMACIÓN

- Educación: Secundaria completa. Educación Técnica o Universitaria en Administración, Ciencias de la Comunicación (deseable más no indispensable).
- Formación: Cursos, Talleres o Seminarios en Atención al Cliente.
- Conocimientos de Informática a nivel usuario.
- Conocimiento de Inglés nivel básico (deseable más no indispensable)

9. EXPERIENCIA

- 4 años de experiencia laboral.

10. HABILIDADES

- Trabajo en equipo.
- Destreza para negociar.
- Comunicación efectiva a todo nivel.
- Empatía.
- Facilidad para expresar ideas en forma verbal.
- Facilidad para expresar ideas en forma escrita.
- Orientación a resultados.
- Habilidad para organizar el tiempo.
- Habilidad persuasiva.

11. RESPONSABILIDADES

- Utilizar eficientemente los recursos asignados (equipos, horas hombre).
- Utilizar, resguardar y mantener la confidencialidad de la información suministrada por la organización y por el Cliente.
- Mantener y cumplir los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización.
- Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo

12. RIESGOS PROFESIONALES

- Iluminación.
- Fatiga física: Posición
- Fatiga física: Sobre esfuerzo.
- Fatiga mental: Recepción de la información.
- Fatiga mental: Estrés.
- Fatiga mental: Tratamiento de la información.
- Monotonía.

13. COMUNICACIÓN

Interno: Gerencia General, Administración, Odontólogos, Asistentas dentales

Externo: Pacientes del centro odontológico

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
INGRID PEÑA	DRA. SANDRA HERRERA GERENTE
ANA GABRIELA SALDAÑA	SPA DENTAL Y FACIAL S.H.A

SANDRA HERRERA ARGÜELLO
SPA DENTAL Y FACIAL

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE CARGO		
Nombre del cargo: ODONTOLOGO		**Código del cargo:** 3113 **Norma del cargo:** 2301010063
Supervisión	**Recibida:** Gerente General, Director Odontológico.	**Ejercida:** No aplica.
Personal a cargo	**Directo:** Todas las áreas	**Indirecto:** todas las áreas

2. OBJETIVO GENERAL

Prestar asistencia odontológica preventiva y curativa en general, atendiendo y aplicando tratamiento clínico-bucal a los pacientes, a fin de preservar el bienestar y la salud bucal de los pacientes tratados.

3. PROPOSITO DEL CARGO.

Previenen, diagnostican y tratan enfermedades dentales y bucales. Están empleados por hospitales, clínicas, universidades y servicios públicos de salud o pueden trabajar de forma independiente en consultorios privados.

4. FUNCIONES DEL PUESTO

1. Examinar dientes, encías y tejidos de la boca de pacientes para diagnosticar enfermedades lesiones, caries y establecer el tratamiento apropiado.
2. Restaurar, extraer o reemplazar piezas dentales.
3. Practicar cirugía oral, periodoncia y otros tratamientos
4. Limpiar los dientes e instruir a pacientes sobre higiene oral.
5. Diseñar prótesis, fijar dentaduras y dispositivos correctivos de posición de los dientes y mandíbula; impartir instrucciones de elaboración a técnicos dentales.
6. Supervisar a higienistas y técnicos dentales y otro personal

5. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

- Liderazgo - Guiar y dirigir
- Planeación
- Toma de decisiones
- Dirección y desarrollo del personal
- Mejoramiento Continuo

6. EVALACION DE CRITERIOS

- **Propósito** El criterio en el cual se inserta la carrera debe contar con una declaración explícita de propósitos claramente definidos y sus cepibles de verificación posterior, concordante con la misión y propósitos de la institución a la cual pertenece, asimismo el programa o carrera debe contar con una clara definición de sus metas y objetivos, incluyendo el perfil de egreso del profesional que pretende formar.
- **Integridad** Este criterio debe demostrar sus condiciones para avanzar responsablemente en el cumplimiento de sus propósitos. Debe, asimismo, proporcionar información completa, clara y realista a los usuarios de sus servicios y a sus miembros y respetar las condiciones esenciales de enseñanza en que se matricularon sus alumnos
- **Estructura organizacional, administrativa** y financiera El criterio debe demostrar que dispone de un adecuado sistema de gobierno y que cuenta con una eficaz gestión institucional, administrativa y financiera, incluyendo mecanismos para evaluar el grado de cumplimiento de sus metas y objetivos.
- **Estructura curricular** Este criterio debe estructurar el currículo de la carrera en función del perfil de egreso previamente definido, considerando tanto las competencias directamente vinculadas al desempeño profesional como las de carácter general y complementario
- **Recursos humanos** El criterio debe demostrar que cuenta con una dotación académica adecuada en número, dedicación y calificaciones para cubrir el conjunto de funciones definidas en sus propósitos.
- **Efectividad del proceso** El proceso debe poseer criterios de admisión claramente establecidos, públicos y apropiados a las exigencias de su plan de estudios.
- **Resultados del proceso** Hace un seguimiento de sus procesos académicos (tasas de retención, de aprobación, de titulación, tiempo de egreso, niveles de exigencia), así como desarrollar procesos de seguimiento de sus egresados.
- **Infraestructura, apoyo técnico y recursos** Se proporciona las instalaciones y recursos (infraestructura, instalaciones, laboratorios, talleres, bibliotecas, equipamiento, etc) que sean necesarios para satisfacer plenamente sus propósitos, lograr los resultados de aprendizaje esperados y cumplir su proyecto de desarrollo.
- **Vinculación con el medio** Debe mantener vínculos con el ámbito disciplinario y profesional que le corresponde, con el fin de actualizar el conocimiento que imparte, conocer el estado del arte dicho ámbito y exponer sus ideas de información y trabajos de especialistas externos.

7. SALARIO

- 40% por consulta

8. FORMACIÓN

- Educación: Cirujano Dentista titulado, colegiado y habilitado. Título de especialista y Registro Nacional de especialista, para los profesionales que se desempeñen como tal.
- Formación: Cursos, Talleres y/o Seminario de especialización odontológica.

9. EXPERIENCIA LABORAL

- 10 Años de experiencia en las funciones de su labor

10. HABILIDADES

- Destreza para negociar.
- Facilidad para expresar ideas en forma verbal y escrita.
- Orientación a resultados.
- Habilidad para organizar el tiempo.

11. RESPONSABILIDAD

- reconocer, promover y defender los fundamentales derechos humanos y los derechos de sus pacientes.
- representar, defender y abogar a favor de las necesidades de salud bucodental y de los mejores intereses de los pacientes y del público.
- proporcionar una atención bucodental segura, de calidad, competente y justa a cada paciente.
- mejorar la salud bucodental, y contribuir a la salud general y el bienestar de los pacientes y del público en general.
- mantener el papel, la buena reputación y la dignidad de la profesión.

12. RIESGOS LABORALES

POR CONTACTO

- Hepatitis víricas.
- Síndroma de Inmuno Deficiencia Adquirida (SIDA).
- Tétanos.
- Herpes simple.
- Panadizos.

POR VÍA INHALATORIA O SALIVA

- IVTRS (infecciones víricas del tracto respiratorio superior).
- Mononucleosis infecciosa.
- Infección por Citomegalovirus.
- Tuberculosis.
- Infección por Helicobacter pylori.
- Conjuntivitis infecciosas
- Bacterianas, víricas.

13. COMUNICACIÓN

Interno: Gerencia General, Director Odontológico, Administrador.

Externo: Pacientes.

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
INGRID PEÑA	DRA. SANDRA HERRERA GERENTE
ANA GABRIELA SALDAÑA	SPA DENTAL Y FACIAL S.H.A



SANDRA HERRERA ARGÜELLO
SPA DENTAL Y FACIAL

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE CARGO

Nombre del cargo: AUXILIAR DE ODONTOLOGIA		**Código del cargo:** 3312	**Niveles de ocupación D**
		Norma del cargo: 2301010303	
Supervisión	**Recibida:** Director Odontológico.	**Ejercida:** No aplica.	
Personal a cargo	**Directo:** Todas las áreas	**Indirecto:** todas las áreas	

2. OBJETIVO GENERAL

Ayudan a los odontólogos durante los exámenes y tratamiento a los pacientes y realizan funciones de oficina. Están empleados por consultorios particulares de odontología, instituciones de salud o educativas.

3. PROPOSITO DEL CARGO.

Ejecutar labores asistenciales en procedimientos de nivel auxiliar en salud oral, con el fin de prestar un mejor servicio a la comunidad en general.

4. FUNCIONES DEL PUESTO

- Preparar el ambiente del consultorio odontológico.
- Preparar pacientes para el examen dental y apoyar a los odontólogos durante el mismo.
- Esterilizar y organizar instrumentos.
- Preparar amalgamas.
- Revelar radiografías.
- Programar citas y registrar la información y desarrollo del tratamiento a los pacientes.
- Llevar registros de pagos y compromisos de los pacientes.
- Controlar el abastecimiento de insumos odontológicos y de oficina.
- Aconsejar a los pacientes sobre higiene oral.
- Preparar los bloques de mordida de cera y las bandejas para impresiones.

5. COMPETENCIAS COMPORTAMNETALES

- Conocimiento de los productos
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad personal
- Orientación al cliente
- Integridad
- Iniciativa-autonomía
- Dinamismo-energía

6. EVALUACION DE CRITERIOS

- **Propósito** El criterio en el cual se inserta la carrera debe contar con una declaración explicita de propósitos claramente definidos y sus medibles de verificación posterior, concordante con la misión y propósitos de la institución a la cual pertenece, asimismo el programa o carrera debe contar con una clara definición de sus metas y objetivos, incluyendo el perfil de egreso del profesional que pretende formar.
- **Integridad** Este criterio debe demostrar sus condiciones para avanzar responsablemente en el cumplimiento de sus propósitos. Debe, asimismo, proporcionar información completa, clara y realista a los usuarios de sus servicios y a sus miembros y respetar las condiciones esenciales de enseñanzas en que se matricularon sus alumnos
- **Estructura organizacional, administrativa y financiera** El criterio debe demostrar que dispone de un adecuado sistema de gobierno y que cuenta con una eficaz gestión institucional, administrativa y financiera, incluyendo mecanismos para evaluar el grado de cumplimiento de sus metas y objetivos.
- **Estructura curricular** Este criterio debe estructurar el currículo de la carrera en función del perfil de egreso previamente definido, considerando tanto las competencias directamente vinculadas al desempeño profesional como las de carácter general y complementario
- **Recursos humanos** El criterio debe demostrar que cuenta con una dotación académica adecuada en número, dedicación y calificaciones para cubrir el conjunto de funciones definidas en sus propósitos.
- **Efectividad del proceso** El proceso debe poseer criterios de admisión claramente establecidos, públicos y apropiados a las exigencias de su plan de estudios.
- **Resultados del proceso** Hace un seguimiento de sus procesos académicos (tasas de retención, de aprobación, de titulación, tiempo de egreso, niveles de exigencia), así como desarrollar procesos de seguimiento de sus egresados.
- **Infraestructura, apoyo técnico y recursos** Se proporciona las instalaciones y recursos (infraestructura, instalaciones, laboratorios, talleres, bibliotecas, equipamiento, etc) que sean necesarios para satisfacer plenamente sus propósitos, lograr los resultados de aprendizaje esperados y cumplir su proyecto de desarrollo.
- **Vinculación con el medio** Debe mantener vínculos con el ámbito disciplinario y profesional que le corresponde, con el fin de actualizar el conocimiento que imparte, conocer el estado del arte dicho ámbito y exponer sus ideas de información y trabajos de especialistas externos.

7. SALARIO

- $ x dia = $

8. FORMACIÓN

- Educación técnica de Asistenta Dental, Enfermería o Técnico en Laboratorio.
- Curso, seminarios o talleres de Bioseguridad. Curso, seminarios o talleres de Atención al Cliente (deseable más no indispensable).
- Diploma profesional de auxiliar de odontología.
- Título Oficial de Técnico en Higiene Bucodental

9. EXPERIENCIA LABORAL

- 4 años de experiencia en el desarrollo de sus funciones.

10. HABILIDADES

- Una personalidad amable, extrovertida y que inspire confianza.
- Capacidad de calmar y tranquilizar a los pacientes que estén nerviosos.
- Habilidades manuales y estar atentas a los detalles.
- Capacidad de organización.
- Capacidad de actuar con rapidez, pero con calma cuando hay que trabajar bajo presión.
- Habilidades para trabajar como parte del equipo de la clínica dental.
- Estar en forma y tener una resistencia física mínima; por lo general, este trabajo requiere pasar mucho tiempo de pie.
- Habilidad a la hora de tomar notas precisas.

11. RESPONSABILIDADES

- Recibir, oriental al consultorio y despedir a los pacientes
- Dar horas para la atención, por teléfono o personalmente
- Realizar anotaciones, con respecto a la historia odontológica
- Preparar el presupuesto del paciente e informarlo
- Enseñar al paciente los correctos hábitos de higiene bucal
- Realizar controles de placa bacteriana
- Supervisar la limpieza del consultorio, incluyendo la sala de espera y otras salas
- Cuidar del equipo dental
- Asistir en las actividades dentales y proveer el material e instrumental necesario en cada caso.
- Conocer las medidas de bioseguridad en un consultorio dental.

12. RIESGOS LABORALES

POR CONTACTO

- Hepatitis víricas.
- Síndrome de Inmuno Deficiencia Adquirida (SIDA).
- Tétanos.
- Herpes simple.
- Paludismo.

POR VÍA INHALATORIA O SALIVA

- IVTRS (infecciones víricas del tracto respiratorio superior).
- Mononucleosis infecciosa.
- Infección por Citomegalovirus.
- Tuberculosis.
- Infección por Helicobacter pylori.
- Conjuntivitis infecciosas
- Bacterianas, víricas.

13. COMUNICACIÓN

- **Interno:** Gerente General, Administrado, director Odontológico, Odontólogos, Recepción.
- **Externo:** Pacientes.

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
INGRID PEÑA ANA GABRIELA SALDAÑA	DRA. SANDRA HERRERA GERENTE SPA DENTAL Y FACIAL S.H.A



SHA
SANDRA HERRERA ARGÜELLO
SPA DENTAL Y FACIAL

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del cargo: TECNICO DENTAL PROTESISTA	**Código del cargo:** 3221	
	Norma del cargo: 23010	
Supervisión	**Recibida:**	**Ejercida:**
Personal a cargo:	**Directo :**	**Indirecto:**

2. OBJETIVO GENERAL

Preparan, fabrican y reparan dentaduras y dispositivos dentales según prescripción de los odontólogos. Están empleados por laboratorios dentales.

3. PROPOSITO DEL CARGO

Coopera con el odontólogo dando solución a problemas del aparato bucodental, ejecuta una serie de labores y funciones indispensables para dar un buen servicio, en lo técnico, en lo profesional y en lo personal.

4. FUNCIONES DEL PUESTO

- Preparar modelos y moldes para impresiones dentales.
- Vaciar las impresiones tomadas por el odontólogo según instrucciones y normas establecidas.
- Fabricar o reparar dentaduras totales o parciales y otros elementos protésicos, de ortodoncia u otros elementos restaurativos.
- Pulir dentaduras y brillarlas para obtener un acabado natural

5. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

- Conocimiento de los productos
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad personal
- Orientación al cliente
- Integridad
- Iniciativa-autonomía
- Dinamismo-energía

6. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- **Propósito** El criterio en el cual se inserta la carrera debe contar con una declaración explícita de propósitos claramente definidos y sus cepibles de verificación posterior, concordante con la misión y propósitos de la institución a la cual pertenece, asimismo el programa o carrera debe contar con una clara definición de sus metas y objetivos, incluyendo el perfil de egreso del profesional que pretende formar.
- **Integridad** Este criterio debe demostrar sus condiciones para avanzar responsablemente en el cumplimiento de sus propósitos. Debe, asimismo, proporcionar información completa, clara y realista a los usuarios de sus servicios y a sus miembros y respetar las condiciones esenciales de enseñanzas en que se matricularon sus alumnos
- **Estructura organizacional, administrativa y financiera** El criterio debe demostrar que dispone de un adecuado sistema de gobierno y que cuenta con una eficaz gestión institucional, administrativa y financiera, incluyendo mecanismos para evaluar el grado de cumplimiento de sus metas y objetivos.
- **Estructura curricular** Este criterio debe estructurar el currículo de la carrera en función del perfil de egreso previamente definido, considerando tanto las competencias directamente vinculadas al desempeño profesional como las de carácter general y complementario
- **Recursos humanos** El criterio debe demostrar que cuenta con una dotación académica adecuada en número, dedicación y calificaciones para cubrir el conjunto de funciones definidas en sus propósitos.
- **Efectividad del proceso** El proceso debe poseer criterios de admisión claramente establecidos, públicos y apropiados a las exigencias de su plan de estudios.
- **Resultados del proceso** Hace un seguimiento de sus procesos académicos (tasas de retención, de aprobación, de titulación, tiempo de egreso, niveles de exigencia), así como desarrollar procesos de seguimiento de sus egresados.
- **Infraestructura, apoyo técnico y recursos** Se proporciona las instalaciones y recursos (infraestructura, instalaciones, laboratorios, talleres, bibliotecas, equipamiento, etc.) que sean necesarios para satisfacer plenamente sus propósitos, lograr los resultados de aprendizaje esperados y cumplir su proyecto de desarrollo.
- **Vinculación con el medio** Debe mantener vínculos con el ámbito disciplinario y profesional que le corresponde, con el fin de actualizar el conocimiento que imparte, conocer el estado del arte dicho ámbito y exponer sus ideas de información y trabajos de especialistas externos.

7. SALARIO

- Su salario es asignado con por el 45% de cada consulta.

8. FORMACION

- Estar en posesión del Título de Bachiller.
- Haber superado el segundo curso de cualquier modalidad de Bachillerato experimental.
- Estar en posesión de un Título de Técnico Superior, Técnico Especialista o equivalente a efectos académicos.
- Haber superado el Curso de Orientación Universitaria.
- Estar en posesión de cualquier Titulación Universitaria o equivalente.

9. EXPERIENCIA

- Su experiencia laboral debe ser de 3 años

10. HABILIDADES

- Destreza y coordinación manual.
- Motricidad fina
- Atención visual a los detalles.
- Percepción Espacial
- Sentido Estético visual (para dar la mayor naturalidad posible a los dientes que modela y crea).
- Inclinación por el orden y la prolijidad.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Capacidad de organización.

11. RESPONSABILIDADES

- Recibir, orientar al consultorio y despedir a los pacientes
- Dar horas para la atención, por teléfono o personalmente
- Realizar anotaciones, con respecto a la historia odontológica
- Preparar el presupuesto del paciente e informarlo
- Enseñar al paciente los correctos hábitos de higiene bucal
- Realizar controles de placa bacteriana
- Supervisar la limpieza del consultorio, inclusive la sala de espera y otras salas
- Cuidar del equipo dental
- Asistir en las actividades dentales y proveer el material e instrumental necesario en cada caso.
- Conocer las medidas de bioseguridad en un consultorio dental.

12. RIESGOS LABORALES

POR CONTACTO

- Hepatitis víricas.
- Síndrome de Inmuno Deficiencia Adquirida (SIDA).
- Tétanos.
- Herpes simple.
- Panadizos.

POR VÍA INHALATORIA O SALIVA

- IVTRS (infecciones víricas del tracto respiratorio superior).
- Mononucleosis infecciosa.
- Infección por Citomegalovirus.
- Tuberculosis.
- Infección por Helicobacter pylori.
- *Conjuntivitis infecciosas*
- Bacterianas, víricas.

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
INGRID PEÑA ANA GABRIELA SALDAÑA	DRA. SANDRA HERRERA GERENTE SPA DENTAL Y FACIAL S.H.A



CONCLUSIONES

1.Claridad en las responsabilidades: La implementación de perfiles de cargo proporciona claridad sobre las responsabilidades y funciones de cada puesto dentro de la clínica. Esto ayuda a evitar confusiones y conflictos sobre quién es responsable de qué tarea, lo que contribuye a un ambiente de trabajo más organizado y eficiente.

2. Selección de personal adecuada: Los perfiles de cargo sirven como una guía para la selección de personal, permitiendo que la clínica contrate a individuos con las habilidades y experiencia necesarias para desempeñar cada puesto de manera efectiva. Esto ayuda a garantizar que el equipo esté bien calificado y sea capaz de cumplir con las expectativas del puesto.

3. Desarrollo profesional: Al describir las habilidades y requisitos necesarios para cada puesto, los perfiles de cargo también pueden servir como una herramienta para el desarrollo profesional del personal. Los empleados pueden identificar áreas en las que necesitan mejorar y trabajar para adquirir las habilidades necesarias para avanzar en sus carreras dentro de la clínica.

4. Eficiencia operativa: Una vez implementados, los perfiles de cargo ayudan a optimizar los procesos operativos al garantizar que cada empleado esté enfocado en sus tareas asignadas. Esto reduce la duplicación de esfuerzos y aumenta la productividad en la clínica.

5. Mejora en la atención al paciente: Al definir claramente las responsabilidades relacionadas con la atención al paciente, como la gestión de citas y el servicio al cliente, los perfiles de cargo contribuyen a una experiencia más satisfactoria para los pacientes. Esto puede aumentar la fidelidad del paciente y mejorar la reputación de la clínica en la comunidad.



Conclusiones

Este proyecto de implementación empresarial para la organización "Spa Dental y Facial SHA" se ha desarrollado en cumplimiento de los objetivos establecidos, demostrando la efectividad de un enfoque estratégico centrado en los perfiles de cargo. El objetivo general de diseñar una propuesta de implementación empresarial se ha alcanzado con éxito, lo que resalta la importancia de un enfoque sistemático en la solución de problemas empresariales.

A continuación, se podrá visualizar los valores de la implementación de los perfiles de cargo en la organización "Spa Dental y Facial SHA":

1. Claridad en las responsabilidades: La implementación de perfiles de cargo proporciona claridad sobre las responsabilidades y funciones de cada puesto dentro de la clínica. Esto ayuda a evitar confusiones y conflictos sobre quién es responsable de qué tarea, lo que contribuye a un ambiente de trabajo más organizado y eficiente.

2. Selección de personal adecuada: Los perfiles de cargo sirven como una guía para la selección de personal, permitiendo que la clínica contrate a individuos con las habilidades y experiencia necesarias para desempeñar cada puesto de manera efectiva. Esto ayuda a garantizar que el equipo esté bien calificado y sea capaz de cumplir con las expectativas del puesto.

3. Desarrollo profesional: Al describir las habilidades y requisitos necesarios para cada puesto, los perfiles de cargo también pueden servir como una herramienta para el desarrollo profesional del personal. Los empleados pueden identificar áreas en las que necesitan mejorar y trabajar para adquirir las habilidades necesarias para avanzar en sus carreras dentro de la clínica.

4. Eficiencia operativa: Una vez implementados, los perfiles de cargo ayudan a optimizar los procesos operativos al garantizar que cada empleado esté enfocado en sus tareas asignadas. Esto reduce la duplicación de esfuerzos y aumenta la productividad en la clínica.

5. Mejora en la atención al paciente: Al definir claramente las responsabilidades relacionadas con la atención al paciente, como la gestión de citas y el servicio al cliente, los perfiles de cargo contribuyen a una experiencia más satisfactoria para los pacientes. Esto puede aumentar la fidelidad del paciente y mejorar la reputación de la clínica en la comunidad.

Referencias

(N.d.). Edu.Ec. Retrieved May 13, 2024, from https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf

(N.d.-c). Basesdedatosezproxy.com. Retrieved May 14, 2024, from https://wwwmetarevistascom.ucompensar.basesdedatosezproxy.com/Record/oai:revistasoai.unibague.edu.co:articleojs-95

Temáticas, R. (n.d.). *DOREIDY MELGAREJO GALINDO JAZMÍN BALDERRABANO BRIONES LOIDA MELGAREJO GALINDO RAMIRO SÁNCHEZ URANGA ROSALÍA JANETH CASTRO LARA*. Redibai-myd.org. Retrieved March 11, 2024, from https://redibai-myd.org/portal/wp-content/uploads/2021/02/607-8617-81-4-2.pdf#page=27

(N.d.-a). Edu.Ec. Retrieved February 25, 2024, from https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf

(N.d.-b). Sciencedirect.com. Retrieved March 2, 2024, from https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592311701516#section-cited-by

Camargo, V. M. (2014). *La importancia del proceso de selección de personal y vinculación en empresas*. Recuperado de: http://hdl.handle.net/10654/12447.

De Competitividad, C. P. (2016). Índice departamental de competitividad. http://repositorio.colciencias.gov.co/handle/11146/478

Carro, R., & González Gómez, D. A. (2012). Productividad y competitividad. https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf

Pérez, R. I. (2005). Gestión humana. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, *54*, p. 153. https://www-metarevistas-com.ucompensar.basesdedatosezproxy.com/Record/oai:ojs.journal.universidadean.edu.co:articleojs-338

Vanessa, N., Ángel, M., Viviana y ARRIAGA, M., & Clemente, G. (n.d.). Evaluación del sistema de control interno en empresas privadas. Ecorfan.org. Retrieved March 24, 2024, from https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Estrategias_del_Desarrollo_Empresarial/vol3num8/Revista_de_Estrategias_del_Desarrollo_Empresarial_V3_N8_3.pdf

(N.d.-f). Redalyc.org. Retrieved May 14, 2024, from https://www.redalyc.org/journal/3312/331267304006/331267304006.pdf

(N.d.-e). Researchgate.net. Retrieved May 14, 2024, from https://www.researchgate.net/profile/Adrian-Garcia-22/publication/344545788_Analisis_de_la_estructura_organizacional_del_consultorio_Innovadental_a_partir_de_la_matriz_DOFA/links/5f7f3408299bf1b53e164cc2/Analisis-de-la-estructura-organizacional-del-consultorio-Innovadental-a-partir-de-la-matriz-DOFA.pdf

Revista_de_Estrategias_del_Desarrollo_Empresarial_V3_N8_3.pdf (ecorfan.org). http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/7853/1/ECUACE-2016-AE-CD00038.pdf

García Del Río, A., & López Contreras, I. R. (2018). Implementación de herramientas de extracción, transformación y carga de datos estructurados en Big Data. *Licenciatura en Ingeniería en Sistemas Computacionales*. http://erecursos.uacj.mx/bitstream/handle/20.500.11961/4665/IMPLEMENTACI%c3%93N%20DE%20HERRAMIENTAS%20DE%20EXTRACCI%c3%93N%2c%20TRANSFORMACI%c3%93N.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vanessa, N., Ángel, M., Viviana y ARRIAGA, M., & Clemente, G. (n.d.). *Evaluación del sistema de control interno en empresas privadas*. Ecorfan.org. Retrieved March 24, 2024, from https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Estrategias_del_Desarrollo_Empresarial/vol3num8/Revista_de_Estrategias_del_Desarrollo_Empresarial_V3_N8_3.pdf

Sánchez Silva, M. (2005). La metodología en la investigación cualitativa. https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/7413/1/REXTN-MS01-08-Sanchez.pdf