



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTA DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TÍTULO:**

Función de la Estructura Organizacional e implementación de  
procedimientos de Talento Humano, para el fortalecimiento  
de la Cultura de FASMAD

**AUTORA:**

Mora Torosine, Annabelle del Cisne

**TUTOR:**

Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador**

2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACION**

**PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Annabelle del Cisne Mora Torosine, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Licenciada en Psicología Organizacional.

**TUTOR (A)**

---

Psic. Sofía Viviana Carrillo Saldarreaga, Mgs.

**REVISOR(ES)**

---

(Nombres, apellidos)

---

(Nombres, apellidos)

**DIRECTORA DELA CARRERA**

---

**Psic. Alexandra Patricia Galarza Colamarco, Mgs.**

**Guayaquil, a los 29 días del mes de Febrerodel año 2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION**  
**PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Annabelle del Cisne Mora Torosine**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación Función de la Estructura Organizacional e implementación de procedimientos de Talento Humano, para el fortalecimiento de la Cultura de FASMAD previa a la obtención del Título de Licenciada en Psicología Organizacional ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 29 días del mes de Febrero del año 2016**

**LA AUTORA**

---

**Annabelle del Cisne Mora Torosine**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION**  
**PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Annabelle del Cisne Mora Torosine**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Función de la Estructura Organizacional e implementación de procedimientos de Talento Humano, para el fortalecimiento de la Cultura de FASMAD cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 29 días del mes de Febrero del año 2016**

**LA AUTORA:**

---

**Annabelle del Cisne Mora Torosine**

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por llenarme de fortaleza cuando decaía y permitirme saber que siempre puedo recurrir a su verdadero Amor. A nuestra madre Santa María por ser luz en mi vida y acompañarme a lo largo de este camino. A mis padres hermosos Robert y Nancy, por su apoyo incondicional dándome aquel impulso durante toda mi vida. A mis hermanos, Robert y Ricardo siendo testigos de esta larga labor. A todos mis amigos que me dieron aquellas palabras de aliento para continuar en este proceso de culminación de la carrera

A mi tutora, la Psicóloga Sofía Carrillo por su constante compañía durante este trabajo de titulación

Y finalmente, a todos aquellos profesores, por brindarme su sabiduría a lo largo de mi trayectoria Universitaria, convirtiéndose en modelo de enseñanzas en la profesión a la cual voy a ejercer.

Con cariño,

Annabelle

## Índice de Contenido

AGRADECIMIENTO.....	V
RESUMEN .....	IX
INTRODUCCION .....	1
JUSTIFICACIÓN .....	3
Contexto de Sistematización .....	4
Objeto .....	4
Objetivo General .....	4
Objetivos Específicos.....	4
Eje de la Sistematización .....	5
Capítulo I.....	6
Marco Teórico .....	6
1. Cultura Organizacional.....	6
¿Qué es la cultura organizacional? .....	6
Componentes de la Cultura Organizacional .....	9
Tipos de Cultura Organizacional .....	10
Factores que influyen una cultura organizacional.....	11
Cultura Organizacional según Schein .....	12
Scheinson.....	13
Robbins .....	14
1.6 Cultura organizacional en Instituciones sin Fines de Lucro.....	15
2. Gestión del Talento Humano en las organizaciones .....	16
Importancia del Dpto de Talento Humano en las organizaciones.....	17
Talento Humano en organizaciones sin fines de lucro .....	18
3. Estructura Organizacional.....	19
Definición.....	20
Importancia de la Organización .....	21
Elementos de la organización.....	21
Tipos Estructuras Organizacionales .....	22
Organigrama .....	25
Definición.....	25

Elementos .....	26
Tipos de organigrama.....	27
Descriptivos de cargos .....	32
Definición.....	32
Componentes .....	33
Reglamentos .....	35
Definición.....	35
Tipos.....	35
4. Subsistema de Reclutamiento, Selección e Inducción del Personal .....	37
Inicio del Proceso de reclutamiento y selección .....	38
Tipos de Reclutamiento y Selección.....	39
Herramientas a utilizar en el Reclutamiento y Selección .....	39
Proceso de Inducción y Re-inducción al nuevo personal .....	40
Contenido de un manual de Inducción .....	43
Objetivo de una Re-inducción al personal .....	45
Capitulo II .....	47
Análisis de la Empresa .....	47
1. Reseña Histórica.....	47
2. Misión.....	48
3. Visión .....	48
4. Reglamento.....	48
5. Actividades que realizan .....	49
Capitulo III .....	53
Metodología.....	53
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES .....	66
BIBLIOGRAFÍA .....	67

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Para ud, FASMAD posee identidad propia? .....	55
Gráfico 2. La misión, visión y valores se alinean a sus objetivos personales? .....	56
Gráfico 3. Considera Ud. que gracias a la vinculación que se tiene con el colegio Javier, FASMAD tiene una buena identificación con la comunidad.....	57
Gráfico 4. Considera que FASMAD ha sido reconocida solo por el servicio que tiene en las áreas de Salud y Educación.....	58
Gráfico 5. De acuerdo a su trayectoria en la fundación, las actividades que realiza ha ayudado a desarrollarse profesionalmente.....	59
Gráfico 6 . Considera que las diversas practicas religiosas que mantiene la fundación contribuyen su sentido espiritual.....	60
Gráfico 7. Considera que su desempeño ha sido reconocido por parte de la organización? .....	61
Gráfico 8. Para Ud. la relación entre los miembros que conforman FASMAD es:.	62
Gráfico 9. Cree ud. que la labor que realizan las voluntarias ayuda a que FASMAD posea identidad propia, generando impacto en la comunidad donde laboran	63
Gráfico 10. Cree ud que mantener como referente al Fundador ha sido adecuado para llevar a cabo la labor de las voluntarias que pertenecen a las diversas comisiones .....	64



## RESUMEN

El presente trabajo de titulación, corresponde a la implementación de procedimientos de talento humano para el fortalecimiento de la cultura organizacional. Esto se da por la necesidad de llevar de manera ordenada y correcta gestiones internas, como objetivo general se planteó; determinar la identidad institucional en la Fundación de Asistencia Social Madre Dolorosa, para el fortalecimiento de su cultura organizacional, en el cual se efectuó el cumplimiento de los objetivos específicos donde se gestionó la estructura organizacional integrando variables propias del direccionamiento estratégico, se generó un programa de entrenamiento para dar sentido de pertenencia al personal de la institución, y por último se estableció un plan de acción que generó el fortalecimiento de la cultura de la institución.

Estos objetivos fueron planteados con el fin de establecer maneras adecuadas para la ejecución de los mismos, para esto fueron estudiadas teorías de administración que llevan actualmente las organizaciones y ver cual se ajusta a la institución actual, sobre todo para la aplicación y el desarrollo del comportamiento en la organización y la identificación en la cultura. El estudio estuvo enmarcado en el tipo de investigación descriptiva, con enfoque mixto, a través del análisis cuantitativo y cualitativo de los datos recolectados. Se utilizaron fuentes de investigación primaria y secundaria que se permitió recolectar información para construir el marco teórico y realizar el análisis de los datos. Uno de los instrumentos fue la entrevista que permitió conocer cómo se ejecutan las gestiones pertinentes verificando datos manifestados por personas que fueron entrevistadas, los resultados obtenidos a través de este medio fue el restablecimiento de la estructura organizacional, teniendo lineamientos correctos para las gestiones respectivas. Por otro lado se trabajó con otra herramienta que fue la encuesta elaborada con preguntas cerradas, con la finalidad de conocer la identidad que poseen los colaboradores en cuanto a la cultura de la empresa.

**Palabras claves:** Cultura Organizacional, Estructura Organizacional, Inducción, Reclutamiento y Selección

## **INTRODUCCION**

En la actualidad los procedimientos de talento humano son claves para el desarrollo del colaborador en un ambiente organizacional.

La cultura organizacional es el marco en que se deriva diversas formas de actuar, valores y creencias culturales que identifiquen de cada sujeto desempeñándose se manera eficiente respondiendo a todas las funciones del cargo que este desempeña para ajustarse a la identidad que posee la empresa alineándose a los objetivos del negocio.

Por lo general, en organizaciones sin fines de lucro, no se establecen procedimientos concretos de talento humano siendo estos no tan relevantes, por lo que sus asuntos principales es la ayuda primordial a la comunidad a los que ellos benefician, hay que tener en cuenta que no todo los departamentos administrativos son correctamente liderados, perdiendo un poco el sentido a la dirección correcta de los colaboradores.

Como objetivo general se busca determinar la identidad institucional en la Fundación de Asistencia Social Madre Dolorosa, para el fortalecimiento de su cultura organizacional, de ha planteado como objetivos específicos el gestionar la estructura organizacional donde se integren variables propias del direccionamiento estratégico, además se busca generar un programa de entrenamiento para lograr el sentido de pertenencia al personal de la institución, en donde se establecerá un plan de acción logrando el fortalecimiento de la cultura de la institución.

Es importante destacar que el manejo correcto de la gestión del personal de una organización, sobre todo en los procesos de reclutamiento y selección cuya ejecución sea la adecuada, dando el correcto seguimiento que este tendrá en la vinculación y socialización del mismo, hay que saber que la elección del futuro colaborador depende de la manera eficiente en que se seleccione con las

expectativas de la organización, y el deseo, aspiración del nuevo miembro de la organización.

Hay que tener en cuenta que las organizaciones sin fines de lucro, los recursos que cuentan son destinadas para cubrir lo que corresponde a sus obras sociales estas pueden ser salud o educación, siendo estos aspectos primordiales y de mucho impacto.

Reconocer los procedimientos que el colaborador realiza de acuerdo a las gestiones pertinentes en una organización lo encaminan a actividades para el cumplimiento con el departamento, dando el apoyo adecuado, para la potencialización de su talento.

Hay que considerar que todas las organizaciones cuando se encuentra estructurada de manera correcta, su desarrollo puede marchar correctamente, es decir la correcta división del trabajo que desempeña cada colaborador que integra el mismo, definiendo y alineándose a la ejecución correcta de sus funciones.

Las organizaciones no pueden olvidar lo importante que es gestionar de manera eficaz los procesos internos y el control del mismo.

## **JUSTIFICACIÓN**

En FASMAD, al ser una organización sin fines de lucro contaba con algunas inconformidades de proceso de talento humano, debido a que la mayoría de las organizaciones se ajustan a procesos para lograr mejorar la ejecución de sus actividades, se evidenció que no estaba definida la estructura organizacional, empezando a reestructurar el organigrama ajustándose a ciertos lineamientos que teóricamente se indica en la realización de dicho diseño organizacional, por lo otro lado se ejecutó de manera detallada y formal la descripción de cargos de cada colaborador, ya que formalmente no había dicho documento, logrando levantar información previamente interactuando con cada colaborador de acuerdo a las actividades que realizan, dándoles a conocer el objetivo del cargo y las competencias requeridas para el puesto que desempeñan, esto beneficia a que la institución gestione sus procesos de manera adecuada, orientando a los colaboradores en la ejecución de las actividades y a su vez fortalecer sus habilidades y destrezas.

Para contar con colaboradores eficaces y eficientes hay que desarrollar un correcto proceso de reclutamiento y selección, escogiendo al personal idóneo que cumpla las exceptivas de la organización, además es necesario un proceso correcto de adaptación, para disminuir tensiones e incertidumbres por parte del mismo, ya que no contaban con proceso adecuado del mismo, elaborando un manual de inducción explicando la trayectoria de la fundación y las diversas actividades que realiza, con la guía de un cronograma detallando toda la ejecución del mismo, sobre todo en esta primera interacción se comparte la cultura organización que compone a la fundación, compartiendo la misión, visión, valores, objetivos y la espiritualidad que poseen, logrando a que estos se puedan identificar con el mismo.

Hay que destacar que estos aspectos deben ser ejecutados por un profesional especializado que pueda llegar con los colaboradores generando un vínculo de llegada con el mismo, sobre todo para el correcto direccionamiento y seguimiento del mismo, para estar atento ante alguna anomalía.

La carrera de psicología organizacional en sus líneas de investigación, establece la importancia que tiene en desarrollar la actividad productiva para mejorar la calidad de vida de las personas, en este caso los trabajadores. El presente trabajo busca comprender la importancia de lograr el fortalecimiento de una cultura para ajustarse a la identidad que posee la organización de acuerdo a los objetivos propios del sujeto reconocido como el colaborador.

### **Contexto de Sistematización**

Fundación de Asistencia Social Madre Dolorosa (FASMAD).

#### **Objeto**

La fundación de Asistencia Social Madre Dolorosa, organización sin fines de lucro se dedica a dos servicios muy importantes; salud y educación siendo su eje principal las personas más vulnerables de los diferentes sectores tanto de la ciudad de Guayaquil, como de la provincia de Manabí, contando con colaboradores altamente capacitados, y voluntarias profesionales mejorando la calidad de vida de la comunidad designada.

### **Objetivo General**

Determinar la identidad institucional en la Fundación de Asistencia Social Madre Dolorosa, para el fortalecimiento de su cultura organizacional

#### **Objetivos Específicos**

- Gestar la estructura organizacional que integren variables propias del direccionamiento estratégico.
- Generar un programa de entrenamiento para dar sentido de pertenencia al personal de la institución
- Establecer un plan de acción para el fortalecimiento de la cultura de la institución.

**Eje de la Sistematización**

De acuerdo a las prácticas pre-profesionales, se pueda indicar que implementación de correcta de Talento Humano, ayuda a establecer procedimientos eficaces para la mejora de las necesidades internas del departamento administrativo, para lograr la creación del departamento respectiva para los colaboradores.

# Capítulo I

## Marco Teórico

### 1. Cultura Organizacional

Las organizaciones están estructuradas y determinadas por prácticas, ideas, valores y costumbres que generan en el colaborador hábitos determinados para orientar e identificar su modo de accionar, realizando sus actividades y funciones de acuerdo al cargo que desempeñan, se sabe que las organizaciones poseen aspectos esenciales que suelen ser visibles o no teniendo percepciones básicas concretándose en el trabajo del colaborador.

Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural.

#### ¿Qué es la cultura organizacional?

Según Fischer (2004), menciona que la concepción sociológica de la cultura se define como “el progreso intelectual y social del hombre en general, de las colectividades, de la humanidad”. En general, se usa el concepto de cultura en su acepción sociológica, cuando el hablante se refiere a la suma de conocimientos compartidos por una sociedad, y que utiliza en forma práctica o guarda en la mente de sus intelectuales. Es decir, al total de conocimientos que posee acerca del mundo o del universo, incluyendo todas las artes, las ciencias exactas (matemáticas, física, química, etc.); las ciencias humanas (economía, psicología, sociología, antropología, etc.), y filosofía.

Adaptando la definición anterior por parte del sociólogo Fischer siendo este aporte de una edición de años, indica que la cultura se refiere a la suma de conocimientos compartidos por la sociedad, pues FASMAD posee la labor de mujeres profesionales que se identifican con el amor al servicio del prójimo ayudando de manera planificada para el beneficio del mismo, siendo conscientes de la manera eficiente en que conseguirán aquello por la que ha sido designadas, Se vale destacar que con el pasar del tiempo se han dado cambios, que se han

adaptado a realidades donde incide la ayuda del mismo, pues siguiendo el legado que su fundador el P. Moreta inicio hace ya 27 años atrás.

Para Robbins (2009, pp.551.),La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significados compartido es un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora.

Esta definición adaptada a FASMAD, cuando recién inició era claro que sus significados eran compartidos sobre todo por la fuerte creencia que tienen, logrando una identificación, siendo estas valoradas por personas externas, su labor de alguna manera era satisfactoria sobre todo por que ayudaban a construir lugares a personas vulnerables en situación de crisis, beneficiando la dignidad de la persona. Todo estaba siendo construido y dirigido por su fundador, creyendo en que las personas pueden vivir un mundo mejor.

Al principio este servicio fue netamente de voluntariado por madres de familias de alumnos del Colegio Javier, movidas por el profundo anhelo de ayudar al prójimo, aquí se ve como este conjunto de características claves es valorado por beneficiarios que ayudaron en su progreso, sobre todo en aspectos de salud y educación, teniendo una identificación con el trabajo voluntariado de estas mujeres, pues cuando hay un líder quien guía y dirige la cultura progresa teniendo una finalidad a lo cual se quiere alcanzar.

En toda organización sea el servicio que se realice, actuando de manera eficiente para el progreso y realización productiva del mismo.

Robbins (2009, pp. 552) destaca las siete características principales que capturan la esencia de la cultura organizacional siendo las siguientes:

- Innovación y aceptación del riesgo
- Atención al detalle
- Orientación a los resultados
- Orientación a la gente
- Orientación a los equipos



- Agresividad
- Estabilidad

El autor indica que cada una de estas características existe en un continuo de menor a mayor, la evaluación de la organización con respecto a las características dé un panorama completo de la cultura en la organización.

Actualmente las organizaciones tienen que proveer a su colaborador formas que este se pueda identificar, logrando un sentido de pertenencia y una correcta satisfacción laboral dentro del mismo, además esto ayuda a que exista un correcto clima laboral con las personas que integran la organización, sin olvidar que sujeto posee una personalidad y costumbres adquiridas durante su desarrollo personal y al ingresar a una institución donde la cultura es fuerte, este tiende a generar un impacto en su proceso de adaptación.

De acuerdo a las características mencionadas por Robbins (2009, pp. 552), hay que ser bien estratégicos para la orientación a la gente, en la cultura que lleva cada organización ya que esta puede tener una larga trayectoria, pero el colaborador que ingrese tal vez no logre esa adaptación.

Por otro lado, la cultura que actualmente tiene FASMAD se da por la forma de proceder de la filosofía del Fundador, en este caso el P. Ignacio de Moretta SJ, el cual dio la iniciativa de poner en marcha una Fundación de Asistencia Social, sobre todo por el anhelo de entrega y de servicio que veía en el necesitado, siendo los chamberos de la ciudad de Guayaquil su mayor inspiración. Para que su labor no decaiga, el estuvo acompañado de voluntarias, mujeres dispuestas a una entrega de amor y servicio, respondiendo a los mismo ideales del Padre. Moretta.

Cuando el fundador continuaba en pie con la inmensa labor la identidad del personal y voluntarias estaba satisfactorio, siendo el Padre el motor principal para la motivación de las actividades que tenían que realizar, pues actualmente ya no se percibe lo mismo, por eso una cultura organizacional se mueve desde una iniciativa liderada por un referente en su momento se encuentra fuerte, después

del mismo es influenciada por los criterios o percepciones del colaborador, decayendo lo que era un máximo sueño de prestigio.

### **Componentes de la Cultura Organizacional**

Para Meléndez, G. (2010). Pensamiento Imaginativo. Recuperado de: [www.manuelgross.bligoo.com/content/view/111331/La-cultura-organizacional-componentes-fortalezas-e-intervenciones-de-cambio.html](http://www.manuelgross.bligoo.com/content/view/111331/La-cultura-organizacional-componentes-fortalezas-e-intervenciones-de-cambio.html) “Los componentes de la cultura son varios: **creencias, ideologías, actitudes, artefactos y valores.** Las creencias son lo que pensamos que ocurre en la realidad dentro de nuestras referencias particulares”.

- Creencias primitivas: representa su verdad básica sobre la realidad física, social y la naturaleza del subsistema de valores en el que las personas más compromiso tienen. Son creencias en las que hay un consenso total.
- Creencias primitivas pero sin consenso: creencias que las personas se han ido formando según la interacción con el mundo que los rodea.
- Creencias desarrolladas por autoridad: son derivadas de las dos primeras y su interacción con la comunidad

Estos componentes que conforman la cultura organizacional, siendo el núcleo que determina el mismo, se compone por valores, creencias, entendimiento comunes, ideologías filosóficas, siendo estos componentes implícitos que establecen en la culturización del mismo definiendo patrones de conductas que ayudan a una identificación de los colaboradores, por otro lado en FASMAD estos componentes se rigen a valores que ayudan a una comunidad necesitada, siendo estos solidarios con las personas más vulnerables, siendo serviciales con ellos sobre todo cubriendo sus respectivas necesidades.

Por otro lado, el fundador poseía una doctrina muy fuerte por el hecho de ser un consagrado, teniendo como patrón a un Santo muy reconocido San Ignacio de Loyola, fundador de los jesuitas, y sobre todo guía e iniciador de FASMAD, la frase más relevantes que transmitía el Padre Moretta, para la realización de una determinada obra es: *En todo Amar y Servir* dicha frase fue utilizada para

generar un entusiasmo en aquellas mujeres voluntarias que gustosas que realizaban dicha labor, hay que recalcar que cuando estos componentes que establecen una cultura y es liderada por una persona que transmite aquellos valores de identidad se estrechan lazos de socialización fuertes estableciendo grandes vínculos, sin olvidar la espiritualidad a la que pertenecen que es la Ignaciana.

### Tipos de Cultura Organizacional

Se sabe que existen dos tipos de cultura la fuerte y la débil, y que esto dependerá de la identidad que cada colaborador o del impacto que este ejercerá en el mismo, es decir la cultura es fuerte cuando las funciones realizadas serán de manera eficaz y eficiente teniendo los objetivos bien en claro, pues si es débil este tiene su repercusión en el mismo colaborador puesto que ha sido influenciada por factores intrínsecos.

Por otro lado de acuerdo a los aportes de los autores Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske (2009,p. 35-36-37) recalcan que existen cuatro tipos de culturas buscando generalizar importantes propiedades culturales mediante más de una organización.

Las cuatro distintas culturas son las siguientes: burocrática, de clan, empresarial y de mercado.

Estas se ajustan a la realidad de cada organización y de la actividad que este realice además el colaborador percibirá la cultura que la organización ha implementado para el mejoramiento del mismo, y este se alinea de acuerdo al tipo que ha sido impuesto, pero si el factor persona-cultura es demasiado impuesta, es probable que en el individuo genere estrés y por ende abandone la organización.



Extraído Libro Organizaciones, Comportamiento, estructura y procesos.

De acuerdo a los tipos de cultura que se mencionaron, la que más se ajusta a la realidad de la organización actual es la de Clan, la razón por ser parte de una familia trabajadora es decir no es algo sanguíneo, pero es algo íntimamente espiritual, perteneciendo a la compañía espiritual, y ellos la han mencionado como obra hermana, por el vínculo que poseen con la Unidad Educativa Javier, en las diferentes obras que estos realizan, además posee una tradición es que la espiritualidad Ignaciana por el legado que estableció su fundador.

Además, las voluntarias que pertenecen a diferentes comisiones tienen ese espíritu de entrega y de servicio trabajando en conjunto para alcanzar las metas que se plantean para la ejecución de las actividades que tienen, hay que reconocer que también tienen un trabajo en conjunto con las familias del Colegio Javier.

### **Factores que influyen una cultura organizacional**

Los factores que influyen una cultura dentro de una organización es muy amplia ya que estos pueden depender de factores intrínsecos como extrínsecos, los mismo que dependerán del rendimiento de cada colaborador, su manera de como influir en el mismo poder tener una identificación, por lo general en organizaciones sin fines de lucro hay factores que emplean modelos no tan eficientes para lograr el fortalecimiento de una cultura, y sobre todo cuando la base fundamental es el sentido espiritual, siendo este no respondido por los colaboradores.

Las investigaciones sobre el aprendizaje organizacional se pueden dividir en dos grupos; uno prescriptivo orientado a la transformación organizacional cuyo foco es el análisis de los atributos que deben tener las organizaciones para aprender; donde establecen, y otra analítica descriptiva en base a la investigación empírica cuyo foco es el análisis y explicación comprensiva del fenómeno, orientado a la explicación de cómo aprenden.(Garzón y Fischer, citado por Armentero Acosta *et al.* 2012, p. 35).

Para que una cultura organizacional este con mayor impacto es cuando este tiene lo que se denomina una forma cultural, la cual está compuesta por mitos

rituales, historia, leyenda teniendo patrones de comportamiento para que el colaborador pueda ejercer sus respectivas funciones, en FASMAD el núcleo cultural es la imagen de la Madre Dolorosa, el cual para las voluntarias es su modelo a seguir , ejerciendo sus actividades diariamente, además el principal pilar de la fundación son los valores dispuestos y enseñados por el respectivo fundador, siendo este sostenido por ellas siendo sobre todo mujeres de una creencia religiosa muy fuerte.

### **Cultura Organizacional según Schein**

Edgar Schein fue quien presentó por primera vez un concepto claro y práctico de cultura organizacional, estableció que la cultura organizacional está formada por 3 niveles de conocimientos: supuestos inconscientes, se refiere a las creencias que son adquiridas en relación a la empresa y la naturaleza humana, valores forma parte de los principios, normas y modelos importantes que dirige el comportamiento de quienes conforman la empresa y artefactos identifica a los resultados obtenidos de la acción de una empresa.

A la vez recalca que Schein define a la cultura como la forma en que las empresas han aprendido a manejar su ambiente, siendo una mezcla compleja de supuesto, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que definen lo que significa trabajar en una organización particular.

Para Schein, el término cultura debería reservarse para el nivel mas profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de la organización, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto interpretaciones fundamentales la visión que la empresa tiene de si misma y de su entorno.

Franklin (2011, p. 365) estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo para enfrentar los problemas de subsistencia que le impone su entorno externo y las dificultades generados en el proceso de integración interna.

Por otro lado, dicha fundación posee una cultura organizacional basada en la espiritualidad, de acuerdo a lo que indica, Robbins (2009, p. 570.), se reconoce que las personas tienen mente y espíritu, buscando un significado y propósito en su trabajo, desean conectarse con otros seres humanos así como ser parte de una comunidad.

FASMAD, siempre ha poseído profundas creencias religiosas por los antecedentes al cual se inició teniendo una fuerte convicción en la sagrada imagen de la Madre Dolorosa, siendo esto un símbolo respetado por todo los que integran, siendo esto su guía para toda actividad laboriosa, hay que recalcar que no todos los colaboradores que integran dicha fundación están identificados con el mismo o no comparten dicha convicción, y eso no quiere decir que por esa razón ha sido excluido, pero si hay un desprendimiento en la identificación por parte de las personas que integran la organización , en la no convicción es ahí donde genera cierto malestar.

### **Scheinson**

Este autor ha abordado en su escrito *La comunicación estratégica: la opinión pública y el proceso comunicacional* sobre la personalidad corporativa, es decir que así como el ser humano posee una personalidad que lo diferencia a otro, así mismo pasa con las organizaciones cada una esta estructurada de formas diferentes y estas depende de diferentes factores, por ende el recalca lo siguiente:

La personalidad corporativa es un eficaz marco de referencia, que nos permitirá trazar una estrategia comunicacional con mensajes coherentes, creíbles y debidamente dimensionados. (Scheinson, 2009, p.27).

De acuerdo a la definición anterior, esto dependerá de la ejecución estratégica con la que se manejen las situaciones en una organización ya que así como el autor recalca en su escrito el ser humano está compuesto por un *centro psíquico* y que está conformado por sus valores, motivaciones y metas, pero haciendo referencia en las organizaciones estas se componen por misión, supuestos, metas y actitudes corporativas, orientando en dos momentos importantes que son:

- Establecer su rumbo y su carácter básico
- Determinar las iniciativas y actuaciones

Adaptando a la realidad, FASMAD actualmente está en la reestructuración de lo que corresponde a su plan estratégico, con una empresa externa esto se ha tomado para el mejoramiento y el logro de los objetivos en común que tiene cada área es decir a nivel de salud y educación, viendo su panorama, sobre todo el impacto que han generado en personas vulnerables y los aportes que han logrado, trabajando en conjunto, sobre todo bajo percepciones, sobre todo por el motor principal que fue el Fundador.

### **Robbins**

Dicho autor ha realizado estudios sobre el comportamiento de los sujetos inmersos en las organizaciones, teniendo diversos rasgos o características del mismo, poniendo casos concretos específicos de lo que se debería realizar en cada situación planteada en la organización, a continuación vemos una definición sobre cultura organizacional mencionada por el autor nombrado, teniendo un panorama abierto de esta situación vigente en cada organización y los mecanismos correcto para que se lleve el mismo.

Según Robbins(2009) la cultura organizacional de una empresa puede ser fuerte como débil. Las culturas fuertes se caracterizan porque los valores de la organización son firmes y aceptados por todos los integrantes de la misma, en cambio, una cultura débil ocurre todo lo contrario, esto se observa por los siguientes aspectos: el personal posee poca libertad en su trabajo, la gerencia muestra poco interés por su personal, no hay métodos de estimulación hacia el empleado, no existe incentivos por el nivel de productividad del trabajador, entre otros, es decir, se observa un desinterés por los empleados que son los elementos más importantes para llevar a cabo el funcionamiento de la organización y cumplir sus metas planteadas.

Como indicaba el autor, se puede identificar la cultura débil es la que predomina porque en parte el personal muestra poco desinterés, esto genera una

desmotivación en la ejecución de sus actividades, y lo único por lo que tienen en mente es la gran responsabilidad que tienen, junto con los objetivos personales del mismo.

### 1.6 Cultura organizacional en Instituciones sin Fines de Lucro

Aunque las organizaciones no lucrativas son técnicamente corporaciones, sus metas, motivaciones e intereses por lo general difieren de sus contrapartes con fines de lucro. Las culturas de las organizaciones sin fines de lucro pueden hacer hincapié en los valores personales y sociales más que en la eficiencia y rentabilidad.



Tomada de: [www.aiteco.com/calidad-en-latinoamerica-cono-sur](http://www.aiteco.com/calidad-en-latinoamerica-cono-sur), Modelo Para Una Gestión De Excelencia Organizaciones Sin Fines De Lucro PDF.

Estas entidades a menudo cuentan con personas que trabajan por menos dinero y les dedican más horas de las que ocuparían en una organización lucrativa, denominadas como voluntarias, siendo mujeres que dedican tiempo, realizando actividades comunitarias, acompañando a los grupos vulnerables a los cuales está destinada la labor de FASMAD.

Hay que considerar que dicha institución al pasar el tiempo se ha ajustado a todo los reglamentos que establecen los organismos reguladores, es decir la asociación que controlan el buen manejo de las actividades de voluntariado, teniendo el nombre de Arcovol. (Asociación Coordinadora del Voluntariado del Guayas)

Dadas las características de las Organizaciones Sin Fines de Lucro, se deben considerar las necesidades de todas las partes interesadas: destinatarios de los productos y servicios, miembros fundadores, donantes y benefactores,



colaboradores rentados y voluntarios, prestadores, proveedores, referentes.(por ejemplo, formadores de opinión, especialistas en el tema del cual se ocupa la organización), órgano de gobierno de la organización, autoridades y comunidad, entre otras posibles.

De acuerdo al grafico que se muestra sobre el modelo para una gestión de excelencia organizaciones sin fines de lucro, debe de poseer un líder es decir alguien el cual impulse la labor destinada por parte de la fundación, teniendo como gobierno de la organización, dirección estratégica, gestión de la innovación, con algo de mucha importancia trascendencia social, además con la respectiva mejora continua, realizando la retroalimentación del mismo para el control y verificación de las actividades ejecutadas y de aquellos objetivos a seguir.

## **2. Gestión del Talento Humano en las organizaciones**

Actualmente la gestión de talento humano en las empresas da sentido a la organización pues orienta a los colaboradores que conforman el mismo manejando procedimientos eficaces para el correcto direccionamiento además, ayuda a orientar al colaborador a los procesos que se deben realizar para una determinada gestión, siendo agentes que brindan apoyo resolviendo cualquier cuestión de su ritmo laboral, para orientarlos en sus necesidades, siendo empáticos ante alguna situación procediendo de una manera satisfactoria.

La Administración del Talento Humano es “La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

El esfuerzo humano es el resultado del funcionamiento adecuado de una organizaciones por eso que se debe prestar atención al personal realizando los respectivos seguimientos en cuanto a la satisfacción de las actividades de lo que realizan, tomando medidas de acción para el mejoramiento de alguna anomalía, siendo Talento Humano, un departamento indispensable para corregir y mejorar aquello que incomoda al personal.

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

Por otro lado, las organizaciones siempre tienen cambios innovadores por el mundo globalizado en que estamos, y ciertas empresas se ajustan a dichos cambios para el crecimiento o la mejora del servicio que estos ofrecen, alineándose a cambios tecnológicos, siendo piezas importantes para los clientes internos como externos.

Por ende todo ser humano posee conocimientos, habilidades y competencias que permiten su desarrollo personal y profesional, siendo estos aspectos importantes para la conformación de la organización como tal, estos contribuyen al logro de los objetivos por parte del mismo, teniendo en cuenta la realización del talento inmerso en la institución y su respectiva potencialización, motivando su respectivo trabajo en el cargo que este desempeña.

### **Importancia del Dpto de Talento Humano en las organizaciones**

Hay que considerar el nombre de talento humano empezó netamente siendo como *Recursos Humanos* nombre que actualmente es utilizado por muchas empresas que no se han ajustado a los cambios innovadores que se presenta en este mundo globalizado, pues dicho nombre hacia énfasis a los recursos propiamente utilizados por los hombres, aquella fuerza laboral con la que estos eran usados, hablando de maquinaria, computadoras, etc

Se habla actualmente de talento humano, recalcando y potencializando el talento que posee cada colaborador es decir los componentes que lo conforman sus actitudes, habilidades, competencias y demás formación que ha obtenido durante su trayectoria profesional, siendo de gran importancia para el desarrollo y crecimiento eficiente del ser humano inmerso en el mundo laboral

El departamento de talento humano en las organizaciones es clave para el desarrollo del sujeto inmerso en el mismo, destacando sus capacidades para su optima realización dentro del área donde este se desempeñe siendo estos

productivos en la ejecución de sus actividades, además brinda apoyo para alinear procedimientos que orienten al colaborador para que logre un desempeño adecuado logrando la satisfacción de objetivos pautados, hay que tener en cuenta que la mayoría de organizaciones se ajustan a nuevos proyectos tecnológicos para la mejora continua del mismo, teniendo una mayor productividad en las actividades ejecutadas de los respectivos colaboradores.

Barreto, E. (2012) Importancia del Talento Humano en las empresas de hoy. Recuperado de <http://erikavivianabarreto.blogspot.com/> "Talento Humano es un elemento importante en una organización no solamente desde el punto de vista productivo sino también social ya que éste debe dar un mecanismo de apoyo donde se encamine al cumplimiento y la satisfacción de propósitos pautados por la organización; también se debe tener en cuenta los objetivos ya que éstos demuestran en muchas ocasiones el éxito o fracaso de una organización".

El departamento de talento humano busca la satisfacción de cada colaborador, implementando modelos que se ajusten a la estructura organizacional con la que se maneja, teniendo una mejora para el bienestar de los colaboradores.

### **Talento Humano en organizaciones sin fines de lucro**

Actualmente son pocas las organizaciones sin fines de lucro que definen un departamento de talento humano, pues por lo general son designados por administradores o en hora buena por consultores externos que poseen otra perspectiva estratégica para el crecimiento y planificación de objetivos dentro del mismo, hay que tener en cuenta que si dicha organización está legamente constituida esta acata todas las leyes que corresponde de manera gubernamental, pues tendrá que realizar todo lo necesario y lo que exigen dichos organismos reguladores.

Universitarios.Universia (2009) Fundaciones y ONG'S. Recuperado de <http://universitarios.universia.es/voluntariado/ongs-fundaciones-fundaciones-ong-s-PRINTABLE.html> "Las Fundaciones y las ONG's son entidades sin ánimo de lucro que tienen en común la misión de luchar por causas humanitarias y sociales".

Según la *Asociación Española de Fundaciones* una fundación es una organización sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tiene afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general y cuyos beneficiarios son colectividades genéricas de personas.

Las ONG's como su propio nombre indica son Organizaciones no gubernamentales, y tienen más relevancia a nivel global, pues están apoyadas por organismos nacionales e internacionales para resolver problemas a nivel regional, nacional o internacional.

FASMAD pertenece a una compañía religiosa de muchos años *La compañía de Jesús*, guiadas por jesuitas, esta no pierde la vinculación que posee el mismo siendo guía por aquellos hombres consagrados que evalúan su labor en todo ámbito, controlando e innovando todas aquellas situaciones que perjudiquen a la fundación, teniendo capacitaciones formativas en temas espirituales y reuniones administrativas sobre el manejo de correcto de las ejecuciones que realizan para mejor funcionamiento del mismo.

### **3. Estructura Organizacional**

Al hablar de estructura organizacional se dice que son todas las gestiones o procesos que se lleva a cabo en la organización para la mejora del mismo teniendo modelos teóricos de los cuales se sostiene para el logro eficiente de todas las actividades y objetivos de la organización, como referente una correcta misión, visión y valores que ayudan a identificar la razón de la institución.

Por otro lado FASMAD, contaba con un organigrama desactualizado, por ende no se identificaba como estaba compuesta la institución en su totalidad, alineándose a todas las áreas en que trabaja la fundación estableciendo las respectivas líneas

de reporte que integra cada colaborador, dándoles la ubicación correcta en los puestos establecidos por el cargo que desempeñan, manteniendo una representación gráfica formal de las actividades que posee la institución. (Anexo 1)

Para que una estructura organizacional marche de manera adecuada, se tiene que enfocar en las actividades que realiza la institución en cada uno de las gestiones que realizan y como se de esta manera benefician a los colaboradores para el correcto desempeño de sus actividades.

### **Definición**

La estructura organizacional busca establecer una disposición de modelos jerárquicos y culturales en los que se compone una empresa, siendo estos receptados por los colaboradores para la ejecución correcta de sus funciones.

Para Robbins, (2009, pp. 519) una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

De acuerdo a Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske (2009, pp. 388) mencionan que la estructura organizacional es el patrón de puestos y grupos de puestos que existe en una organización; es causa importantes de la conducta individual y de los grupos los autores.

A la vez recalcan que es el resultado de las decisiones administrativas acerca de cuatro atributos importantes de todas las organizaciones: la división del trabajo, las bases para la departamentalización, el tamaño de los departamentos y la delegación de la autoridad.

## **Importancia de la Organización**

Para la organización este aspecto ayuda a definir modelos correctos de gestiones de talento humano, permitiendo el control de las tareas que se ejecutan en el mismo.

Estos son guiados por profesionales en base a modelos o estructuras que determinan la forma adecuada de gestionar ciertos procesos adecuados mejorando la eficiencia de la organización, es decir que para el departamento de talento humano es importante tener un control de los procesos de selección que tienen y del estado respectivo del mismo, manejándose de manera óptima.

Además es importante resaltar en la organización también está compuesto por recursos materiales, es decir maquinarias, que ayudan al manejo correcto del colaborador, para mejorar la productividad de la organización.

Hay que tener en cuenta que muchas empresas no poseen una estructura correcta para llevar a cabo procedimientos organizacionales, es decir no cuentan con un proceso adecuado de selección y contratación, también buscar el fortalecimiento de una cultura organizacional para el buen manejo de un clima laboral.

La mayoría de las empresas apunta a metas planteadas con el fin de lograr todo aquello que se ha propuesto desde un principio manteniendo activo a los colaboradores para que evidencien todas aquellas falencias que encuentran y alcancen las metas propuestas, siendo reconocidos por el desempeño que han tenido durante su actividad laboral.

## **Elementos de la organización**

Los elementos que componen la organización son algunos y estos definen su ser es decir su misión, visión y valores siendo estos el punto de partida para el logro de aquella visión establecida, también debe tener un carácter respectivo es decir a

que se va a dedicar, teniendo de la mano a un fundador, en este caso alguien con un carácter regido a la Fe, al compromiso y al servicio.

Por ende los elementos pueden variar de acuerdo a la naturaleza de cada institución:

- ✓ Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.
- ✓ Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.
- ✓ Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- ✓ Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber donde conseguir la información y le debe ser facilitada.

Ajustándose a la realidad en FASMAD actualmente se realizó una actualización del plan estratégico verificando y evidenciando aquellos objetivos que no se pudieron alcanzar, reuniendo al directorio para que se argumente el cumplimiento y no cumplimiento de aquellos objetivos.

Además, se detalló las actividades de manera ordenada de cada miembro de la organización, por lo que previamente tenían cierta información levantada, se estableció a realizar lo que corresponde a los descriptivos de cargos, levantando y ajustando dicha información, además colocando las respectivas competencias de acuerdo al cargo que desempeñan.

### **Tipos Estructuras Organizacionales**

La estructura que forma una organización es el inicio en donde la empresa ve necesaria la creación e implementación de diferentes áreas o departamento para poner en marcha su óptimo funcionamiento, además dichas estructuras dependen de tres factores importantes la estrategia, tecnología y ambiente siendo estos muy

claves a la hora de implementar un organigrama, adaptándose a la forma de la empresa.

Las estructura ayudan a componer y a definir la razón de ser de una organización teniendo claro los parámetros de cada área que esta conformada, delegando a una persona en la responsabilidad que tiene formando un grupo de trabajo, hay que tener en cuenta que siempre se tiene que realizar reuniones periódicas sobre el trabajo o las actividades que han ejecutado, teniendo como nombre reunión de directorio, e informando todo lo que ha ocurrido en aquella actividad que tienen a cargo.

Las estructura organizacional está dividida por tres tipos estructura lineal, funcional y línea-staff

<b>Estructura Lineal</b>	Esta estructura se basa exclusivamente en la autoridad lineal y, en la aplicación del principio de unidad de mando. Establece que cada superior tiene autoridad única, exclusiva y absoluta sobre sus subordinados; no comparte con nadie. <ul style="list-style-type: none"><li>• Cada subordinado tiene sólo un jefe.</li><li>• Entre el superior y el subordinado existe una línea directa y única de autoridad y responsabilidad.</li><li>• Es exclusiva, total y no compartida.</li><li>• Los ejecutivos toman las decisiones y los subordinados las ejecutan</li></ul>
<b>Estructura Funcional</b>	Esta estructura se basa en la autoridad especializada, que tiene el conocimiento técnico pero no el mando y la decisión. Las organizaciones con esta estructura nos dan a conocer que:



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada jefe se dedica a una especialidad.</li> <li>• Cada persona puede estar subordinada simultáneamente a varios jefes, dentro de la especialidad de cada uno.</li> <li>• Da a un ejecutivo, poder sobre los procesos específicos o materias de actividades realizadas, por el personal de otros departamentos diferentes a los de él.</li> </ul>
<p><b>Estructura Línea-Staff</b></p>	<p>Reúne características de la estructura lineal y la estructura funcional. Por ella:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se procura reducir las desventajas de las dos anteriores (lineal y funcional).</li> <li>• La acción y decisión están directamente relacionados con los objetivos de la empresa.</li> <li>• Los órganos de producción y ventas constituyen los órganos de línea en la gran mayoría de las empresas.</li> </ul>

Tomado de: [www.institutoblestgana.cl/virtuales/com\\_organiz/Unidad1/contenido2.htm](http://www.institutoblestgana.cl/virtuales/com_organiz/Unidad1/contenido2.htm)

Las organizaciones sin fines de lucro se componen de aquella estructura conveniente a la trayectoria institucional que poseen, es decir que están conformadas por un directorio, en donde se desencadena las diferentes áreas que conforman dicha institución teniendo en cuenta si está constituida de manera adecuada con todos los lineamientos que deben tener, además hay fundaciones que realizan sus actividades de manera formal teniendo definidos sus objetivos, con una matriz estratégica, y la respectiva división de departamentos de manera óptima, ayudando al crecimiento y desarrollo del mismo.

Además, prestan servicios de una consultora especializada con el fin de que puedan tener otra óptica en el momento de determinar aquellos inconvenientes

que posee la fundación, logrando determinar el tipo de estructura que posee la organización.

### **Organigrama**

Un organigrama es un gráfico donde se establece el nivel de jerárquica de cada uno de los departamentos o áreas que conforman una organización en donde se evidencian la línea de reporte, sobre todo como está compuesto de manera general.

Esto se van formando a lo largo de la trayectoria de una organización, o mejor aun cuando se proyecta y se desea conocer los departamentos con los que la institución va a iniciar sus actividades estableciendo las posibles áreas o departamentos para el manejo correcto del mismo, es decir teniendo una correcta departamentalización dividiendo de manera estructural los departamentos deseados para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Cuando la empresa a tenido un correcto desarrollo organizacional, durante la trayectoria del mismo, se debe considerar los cambios pertinentes poniendo en evidencia cada uno de los procedimientos es decir realizar el cambio correcto del organigrama para que este pueda ser socializado con los demás colaboradores.

### **Definición**

Para Thompson, I. (2007) Promonegocios.net. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/organigrama/definicion-organigramas.html>  
“Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría”.

Por otro lado, este puede cambiar de acuerdo al desarrollo organizacional que ha mantenido la institución para el mejoramiento de sí mismo, teniendo la necesidad de realizar cambios respectivos, o porque cuando se inició la compañía se estableció hasta un determinado tiempo, estos suelen tener una fecha límite, para después evidenciar el logro del mismo pero olvidan de que deben ser

actualizados, tomando otras prioridades y olvidando aquella, por lo que en organizaciones sin fines de lucro no hay profesional permanente para diagnosticar ciertas falencias y ejecutarlas de manera prioritaria.

Además, para la ejecución de un organigrama se necesita realizar un proyecto de los alcances que puede tener el negocio en un futuro, es decir diseñar previamente la estructura que debe llevar la institución con los diferentes departamentos que se logre implementar para la realización del mismo, teniendo un correcto desarrollo organizacional.

### **Elementos**

Existen elementos que componen estructural y jerárquicamente a los organigramas sobre todo para conocer las líneas de subordinación que tiene cada colaborador con su respectiva línea de reporte.

Para Enríquez, R. (2013). Administración Moderna. Recuperado de <http://www.administracionmoderna.com/2013/07/elementos-para-elaborar-un-organigrama.html> Un organigrama consta de 2 elementos: Las formas: son aquellas que se encargan de representar las diversas unidades orgánicas dentro de la organización; estas pueden adoptar distintas formas geométricas (cuadrado, rectángulo, círculos o elipsis). Las líneas: representan diversas relaciones o interrelaciones que se establece entre las diversas unidades dentro de una empresa; estas pueden ser continuas o discontinuas, en ángulos o rectas.

Hay que considerar que los organigramas se componen de muchos elementos dando una forma gráfica, sencilla y específico donde este pueda ser adaptado y comprendido por todos los miembros de la organización evidenciando su correcta realización.

- Las casillas.- Son figuras geométricas rectangulares que hacen representación de unidades de la organización. Al interior de ella se debe colocar el nombre de la unidad o área que representa.
- Las líneas.- Son figuras geométricas que representan: orden, relaciones de dirección, asesoramiento, subordinación, apoyo, control y relaciones consultivas que se presentan al interior de la organización.
- Órganos de Apoyo: Los órganos de apoyo son aquellas áreas de la empresa las encargadas de normar, ejecutar y evaluar la organización y gestión de las acciones inherentes a los procesos técnicos de los sistemas administrativos.
- Órganos Asesoría: Los órganos de asesoría son los responsables de asesorar a la Dirección, a las Áreas de Gestión y a las Comisiones de Proceso administrativo en los asuntos de su competencia.
- Unidades Con Diferentes Jerarquías: Es importante tener en cuenta que un mismo nivel jerárquico son graficados con un rectángulo del mismo tamaño y a la misma altura. Órganos de diferente nivel se graficarán como rectángulos de distinto tamaño (a mayor jerarquía, el rectángulo será mayor, a menor jerarquía la dimensión del rectángulo será menor), y a distinta altura.
- Organigrama Con Órganos Territoriales: En estos tipos de organigramas es necesario utilizar las denominadas líneas quebradas cuyo propósito es señalar los órganos desconcentrados con relativa autonomía del nivel central

### **Tipos de organigrama**

Se dan diferentes maneras de representar gráficamente un organigrama, es decir depende del ingenio del especialista de como distribuirá de manera específica cada uno de los departamentos que constituyen la organización, por lo que tendrá

que escoger el tipo de organigrama que adapte a la estructura del mismo. De acuerdo a lo que indica Franklin (2009. pp. 125-129.) mencionan los tipos de organigramas:

- Por su naturaleza
- por su finalidad
- por su ámbito
- por su contenido
- por su presentación o disposición gráfica.

<b>Por su Naturaleza:</b> Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:	
<b>Micro-administrativos</b>	Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
<b>Macro-administrativos</b>	Involucran a más de una organización.
<b>Meso-administrativos</b>	Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término meso-administrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado

Extraído: *Organizaciones de empresas*; Enfoque para América Latina; Enrique B. Franklin (2009. pp 125-126)

<b>Por su Finalidad:</b> Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas	
<b>Informativo</b>	Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras.
<b>Analítico</b>	Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc
<b>Formal</b>	Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación.
<b>Informal</b>	Se considera informal, cuando es representa su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación, o no esta correctamente alineado a la estructura de la Organización.

Tomado de : *Organizaciones de empresas*; Enfoque para América Latina; Enrique B. Franklin (2009. pp 125-126)

<b>Por su Ámbito:</b> Este grupo se divide en dos tipos de organigramas	
<b>Generales</b>	Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.
<b>Específicos</b>	Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

Tomado de: *Organizaciones de empresas*; Enfoque para América Latina; Enrique B. Franklin (2009. pp 125-126)

<b>Por su Contenido:</b> Este grupo se divide en tres <i>tipos de organigramas</i>	
<b>Integrales</b>	Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.
<b>Funcionales</b>	Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.
<b>De puestos, plazas y unidades</b>	Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada

Tomado de: *Organizaciones de empresas*; Enfoque para América Latina; Enrique B. Franklin (2009. pp 125-126)

**POR SU PRESENTACIÓN O DISPOSICIÓN GRÁFICA:** Este grupo se divide en cuatro *tipos de organigramas*

<p style="text-align: center;"><b>Verticales</b></p>	<p>Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Horizontales</b></p>	<p>Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente</p>
<p style="text-align: center;"><b>Mixtos</b></p>	<p>Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación</p>
<p style="text-align: center;"><b>De Bloque</b></p>	<p>Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Circulares</b></p>	<p>En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, ósea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad</p>

Tomado de: *Organizaciones de empresas*; Enfoque para América Latina; Enrique B. Franklin (2009. pp 125-126)



### **Descriptivos de cargos**

Los colaboradores que integran una determinada organización poseen actividades y cargos que deben seguir de acuerdo al cargo que desempeñan, estos son dichos de manera formal como informal, cuando es de manera formal se le entrega el documento donde se detalla el cargo que realizara y las diversas actividades a las cuales tendrá que responder, cuando es de manera informal solo se le indica de manera verbal las supuestas funciones del mismo, esto genera una confusión por parte del colaborador, ejecutando las actividades de manera empírica.

Por lo que un descriptivo de cargo, posee todas las competencias, habilidades y conocimientos donde se detallan todas las actividades del cargo con el respectivo objetivo general del mismo, direccionando de manera eficiente sus actividades de las cuales este desempeña.

En las organizaciones sin fines de lucro, no definen lo que corresponde un descriptivo de cargo porque en ocasiones no hay el experto en dicha organización que conozca cómo elaborar el mismo, o cuando creen que es necesario realizarlo les indican a cada trabajador que describa cada una de las funciones que realiza con el fin de tener dicho documento archivado y no definir claramente las tareas descritas por el mismo colaborador. *(Anexo 3)*

### **Definición**

Existen muchas maneras de definir con exactitud lo que corresponde un descriptivo de cargos, por lo que su contenido puede ser diferente en cada organización y esto depende a como ha sido elaborado para una mayor comprensión del mismo, sobre todo en el individuo que va a realizar las tareas establecidas.

Para Alles (2009) El Manual Descriptivo de Cargo es un documento que recopila el compendio de los cargos vigentes, clasificados por grupos ocupacionales, así como la información de cada una de las características específicas y los factores componentes de un cargo, que permiten describirlo como tal, y determinar su grado de ubicación en la escala de sueldos correspondientes.

La red de los recursos humanos y el empleo (2006). Análisis de puesto en la administración de RRHH. Recuperado de <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto4.html> “Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución”.

### **Componentes**

Para el desarrollo de descriptivos de cargos, se realiza un estudio sobre el análisis de los cargos que determinan cada departamento que conforman una organización, para componer el dicho documento se realiza un levantamiento de perfil describiendo todas las actividades que realiza cada colaborador, además se determina las competencias, exigencias y condiciones que conlleva cada puesto. Este documento debe de ser realizado con el ocupante del cargo o sino con el jefe inmediato del mismo.

Los componentes necesarios para establecer los descriptivos de cargos.

<p><b>Designación del puesto, unidad organizacional y relación de dependencia</b></p>	<p>Estos puntos identifican el puesto y le dan sus características propias. Diferencian a cada cargo de los demás. Consiguientemente, aun dos descripciones de puestos con la misma designación e igual nivel de remuneración pueden tener tareas, responsabilidades y relaciones de dependencia diferentes.</p>
<p><b>Síntesis del puesto, deberes y responsabilidades</b></p>	<p>Se define el trabajo por cumplir y se proporcionan los elementos esenciales para el análisis y las responsabilidades</p>

<p><b>Deberes y responsabilidades</b></p>	<p>Cuando las ocupaciones están vinculadas muy estrechamente, la descripción de las relaciones recíprocas entre cada puesto es crítica. También es importante para describir puestos que tienen amplias relaciones fuera de la compañía, por ejemplo, puestos de ventas, comercialización y relaciones públicas.</p>
<p><b>Preparada por, Aprobada por y Fecha</b></p>	<p>Cada descripción debe indicar quién la preparó y si recibió aprobación definitiva o es sólo un proyecto de descripción. Debe conocerse la identidad del redactor, administrador o analista de puestos, para el caso de que en el futuro surjan interrogantes</p>
<p><b>Cualidades clave, requisitos y otras condiciones del puesto</b></p>	<p>Las especificaciones del puesto son los requisitos que deben satisfacer los candidatos si han de cumplir sus obligaciones, asumir sus responsabilidades y trabajar sin tropiezos con aquellos de quienes dependan.</p> <p>En la descripción se suele incluir las aptitudes, experiencia y conocimientos mínimos para cumplir las tareas, en lugar de las aptitudes o conocimientos de las personas que desempeñan el puesto en la actualidad.</p> <p>Entre los requisitos mínimos pueden figurar exigencias especiales del puesto, como por ejemplo viajes prolongados o trabajo nocturno, además de los requisitos normales en materia de aptitudes y experiencia.</p>
<p><b>Especificación de puesto</b></p>	<p>Se define como el resumen de las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo.</p>

Tomado de: *La web de los Recursos Humanos y el Empleo*. (2006). Recuperado el Enero de 2016, de: Análisis de Puesto en la Administración de RRHH: [www.rrhh-web.com/analisisdepuesto4.html](http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto4.html)

## **Reglamentos**

Toda organización posee reglamentos que sirven para mantener en orden las actividades de la empresa, estas tienen que ser respetadas por los miembros para ejercer de manera correcta su trabajo, estos reglamentos son explicados al ingreso de un colaborador, es decir en el proceso de inducción donde se detalla las obligaciones, derechos y afiliaciones que tienen al momento de ejercer su cargo, recalcándoles su jornada laboral con las marcaciones respectivas, la hora de almuerzo, el uso correcto del uniforme y demás asuntos inherentes al cargo que desempeñan.

## **Definición**

Se entiende por reglamento al conjunto de leyes, normas establecidas en una determinada comunidad, donde estos son respetados por los individuos que la conforman, para convivir de manera efectiva y con respeto.

Por otro lado, Un reglamento es una serie de normas que nos ayudan a estar en armonía y a mantener el orden dentro de una sociedad, en este caso dentro de una empresa, las partes elementales de un reglamento son el título y las personas a las que va dirigido el reglamento, las normas enumeradas por orden de prioridad y estar brevemente especificado cada punto, al igual que las consecuencias de infringir las reglas establecidas.

## **Tipos**

De acuerdo a Chiavenato, I (2011) Los reglamentos en una empresa. Recuperado de <http://www.groppeimprenta.com/manuales-blog/84-los-reglamentos-en-una-empresa.html> Las organizaciones poseen dos tipos de reglamento que es el reglamento interno de trabajo, y el reglamento de seguridad industrial, todo esto depende de la estructura organizacional en la que está compuesta la empresa.

Brevemente se explicara la definición de un reglamento interno y un reglamento de seguridad Industrial.

Coyuntura Económica (2013). Reglamento Interno de la empresa. Recuperado de: <http://www.coyunturaeconomica.com/lugar-de-trabajo/reglamento-empresa> Reglamento interno: regula las relaciones laborales dentro de una empresa, Se trata básicamente de una lista de condiciones de trabajo que ayudan al funcionamiento práctico de una empresa y si no son respetadas, dan lugar a una sanción. Es un documento de carácter unilateral, que elabora el empleador a fin de que los empleados lo lean y estén de acuerdo. Con el objetivo de proteger los derechos de los trabajadores, todo Reglamento Interno debe ser analizado y aprobado por un ente de Control.

Algunos puntos clave para la confección de este tipo documento, ajustándose a la realidad estructural de cada organización.

- Establecer los límites del comportamiento laboral
- Dividir de manera clara y concreta las funciones y responsabilidades de todos
- Declarar derechos, deberes, incentivos y sanciones
- Promover la armonía entre el empleador y los empleados
- Proponer diversas opciones en cuanto a la resolución de conflictos
- Establecer reuniones periódicas

Cualquiera sea el modelo que se utilice para confeccionar el Reglamento Interno, su resultado final, debe cumplir con la tarea de informar a los empleados el modo de organización y funcionamiento de la empresa.

Higiene industrial y ambiente (2012) Reglamento de seguridad Industrial. Recuperado de <http://www.higieneindustrialyambiente.com/reglamentos-seguridad-salud-planes-de-emergencia-quito-guayaquil-cuencaecuador.com> Es un documento en el cual establece reglas de prevención ante los riesgos identificados en la organización, previo a un diagnóstico o identificación de los riesgos laborales. Involucra un esfuerzo conjunto de todo el personal que conforma la organización en tema de

prevención de tal manera que los derechos responsabilidades sean compartidos en lo referente al tema de Seguridad y Salud.

FASMAD, recientemente incluyó lo que corresponde al reglamento interno de trabajo, por lo que se ajustó a los organismo reguladores que exigían a las organizaciones que tengan su propio reglamento interno de trabajo, donde se establece los derechos, deberes, obligaciones y sanciones otorgados a cada colaborador, para el desarrollo del mismo tuvieron que basarse en lo que corresponde al código de trabajo, siendo un reglamento donde se describen todas actividades y las sanciones respectivas que debe tomar el empleador hacia el empleado. Además, este documento tendrá que ser socializado con los miembros que conforman la organización para el conocimiento de todos los artículos compuesto en el reglamento, conociendo algún tipo de sanciones sean graves o leves, y las medidas de acción que se van a ejecutar, siendo estas incumplidas por el empleado. *(Anexo 2)*

Por otro lado, dicha organización no se ajusta para la creación de un reglamento de seguridad industrial, siendo una organización sin fines de lucro, y por la actividad que ejecutan hacia la comunidad.

Otro aspecto a recalcar, que ellos conocen las medidas y riegos que posee cada colaborador, por lo que al personal de servicios varios, al momento de realizar una carga pesada, se colocaban lo que corresponde a la faja de seguridad, para prevenir alguna lesión al nivel lumbar, esto era exigido antes de realizar alguna carga pesada, con el objetivo de prevenir alguna enfermedad ocupacional.

#### **4. Subsistema de Reclutamiento, Selección e Inducción del Personal**

El departamento de talento humano, posee algunos subsistemas que ayudan a sostener y gestionar los procesos inherentes dentro de la organización, por ende antes del ingreso de un colaborador se desea conocer como este se podrá desenvolver dentro del cargo que va a desempeñar pasando por ciertos pasos donde se investiga su formación y trayectoria laboral siendo estas mencionada en la hoja de vida, y esto dependerá del perfil que solicita la organización.

No hay que olvidar que el proceso de inducción es el primer momento de la contratación del personal nuevo donde este conoce todo lo relacionado a la trayectoria que ha tenido la empresa, siendo este el que ayuda a disminuir ciertos temores o expectativas que tal vez no pueden ser buenas para el colaborador, integrándose de rápida, para que este se pueda desenvolver de manera adecuada.

### **Inicio del Proceso de reclutamiento y selección**

Un proceso de reclutamiento y selección inicia ante alguna necesidad de la organización para captar talentos que aporten en el mismo de acuerdo al cargo que este vaya a desempeñar, cumpliendo los objetivos que desean alcanzar permitiendo el desarrollo continuo de su empresa como tal.

El ingreso de un colaborador a una organización se da por cubrir o abrir un puesto el cual se busca a partir del perfil que se ajuste

El proceso de reclutamiento y selección inicia siempre con la apertura de una vacante deseada, buscando a la persona indicada que ocupara el cargo necesario, este cumplirá las expectativas previstas por la organización, por otro lado esto siempre se da por crecimiento de la empresa o por llenar el puesto de aquella persona que se retiró, deseando cubrir el puesto vacío.

Alles,(2011)afirma que el proceso de selección no puede quedar fuera del contexto de la organización. Sin embargo, cada organización en particular manejará determinadas normas internas, explicitas o no, que inciden en la modalidad de encarar cada etapa del proceso´´. (p.164).

La selección es clave ya que es la elección correcta del nuevo colaborador que va a ingresar a la institución, en donde se busca de acuerdo al perfil deseado.

Todo tipo de organizaciones, sean con fines de lucro o no, realizan selecciones a fines de determinar quiénes son los mejores candidatos a los puestos de trabajo que ellas mismas ofrecen y esto está basado en los objetivos, cumpliendo las expectativas que deseen.

Además, Alles (2009, pp. 103) indica que la selección es una actividades donde se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización. Los candidatos pueden ser personas desempleadas o por el contrario con empleo.

### **Tipos de Reclutamiento y Selección**

El proceso a llevar a cabo durante la selección del personal siendo fundamental para la elección del futuro colaborador que formara parte de la organización, se tiene que optimizar los recursos para la búsqueda adecuada del colaborador, pasando por todas las verificaciones para el mismo.

Para Alles (2009 pp.102) la selección o elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas.

### **Herramientas a utilizar en el Reclutamiento y Selección.**

Actualmente existe varias herramientas para la realización de un proceso de Reclutamiento y Selección, estos pueden darse a través de varias formas es decir, portales webs, anuncios de prensa escrita o sino unirse a través de la bolsa de trabajo, actualmente hay organizaciones que realizan sus publicaciones en medios webs, con el fin de poder filtrar las hojas de vidas adecuadas al perfil que solicitan.

Además existen organizaciones que para el ahorro de sus recursos económicos realizan lo que corresponde a reclutamiento interno, es decir que potencian a sus mismos colaboradores en el desarrollo y crecimiento profesional, para ocupar la vacante destinada a cubrir.

Por otro lado, otro aspecto muy importante son las pruebas que se administran, ya sean estas pruebas psicológicas, técnicas, y de conocimiento profesional para el área que está postulando, en algunas los candidatos tienen que pasar por el filtro de un examen pre-ocupacional donde un profesional médico evalúa su estado de salud, para conocer si este es apto para el cargo que desempeñara y sobre todo si consta con algún riesgo en el mismo.

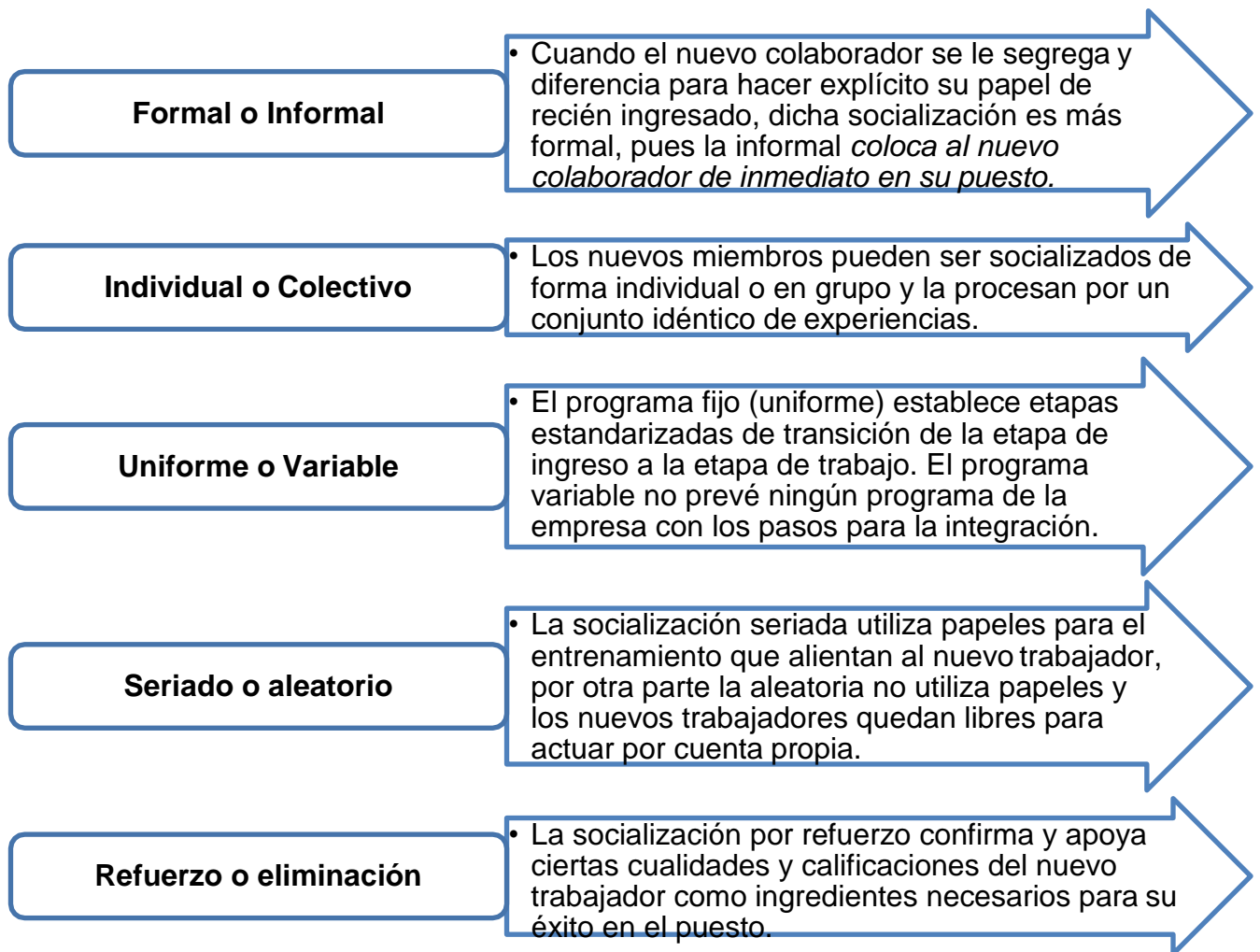


## **Proceso de Inducción y Re-inducción al nuevo personal**

El proceso de inducción es aquel que se inicia cuando se incorpora nuevo personal a la institución, en donde se aborda y se explica la todo lo competente al mismo, es decir la reseña histórica, la misión, visión, valores y el reglamento interno, que contiene todos los deberes, derechos, obligaciones y sanciones de cada colaborador, por otro lado también se le entrega lo que corresponde al descriptivo de cargo que contiene todas las funciones y tareas que realizara en el cargo a desempeñar, hay que conocer si tiene alguna cuestión en cuanto a este protocolo que se realiza durante el primer día de la jornada laboral, sobre todo es para despegar cierta incertidumbre ante el nuevo trabajo al que fue contratado.

Este proceso es importante porque es la interacción inicial que se tiene con el colaborador, además es la presentación a los demás miembros de la empresa, siendo esta aquella integración que la empresa opta para el desarrollo de sus habilidades y el sentido de pertenencia al mismo, para que se adapte a la cultura que posee, aportando nuevos conceptos beneficiando en las gestiones que pertenecen a su respectiva área, para el logro de los objetivos alcanzados.

Para Chiavenato (2009, pp. 189) indica que el programa de inducción puede tener las opciones siguientes: Formal o Informal, Individual o Colectivo, Uniforme o variable, Seriado o aleatorio, Refuerzo o eliminación.



Elaborado por: Annabelle Mora, Tomado de: Gestión del Talento Humano (2009 pp.189) .Idalberto Chiavenato

En algunas organizaciones sin fines de lucro no poseen de manera adecuada y correcta un manual de inducción, es decir no establecen una correcta socialización con el empleado a incorporarse, realizando este proceso de manera informal y no detallan con detenimiento cada actividad a desempeñar por el colaborador a ingresar.

Por otra parte, la re-inducción se da con los colaboradores que están en la institución, este proceso se da cuando se ha realizado algún cambio, reingeniería o reestructuración con el fin de que conozcan aquellas actualizaciones y cambios realizados beneficiando a la empresa, además ayuda a esclarecer ciertas dudas y escuchar inconvenientes de las innovaciones que se ha realizado.

## **Orientación al nuevo colaborador**

La orientación de un colaborador es aquel acompañamiento que se dirige para brindarle al empleado la información de la organización y del puesto que va a ocupar durante la estancia en la empresa, con el objetivo de que se alinee a las actividades que realiza la empresa y a la cultura que posee, este proceso no debe faltar nunca, por lo que el colaborador se siente desorientado los primeros días en que se encuentra, perjudicando su rendimiento en el trabajo, por lo que dicho proceso debe programarse con un tiempo para la presentación formal de todas las áreas para que estos conozcan la actividad que realiza cada encargado de departamento.

De acuerdo con Chiavenato (2009, p. 190-191), la socialización organizacional constituye el esquema de recepción y de bienvenida a los nuevos participantes. En realidad, la socialización representa una etapa de iniciación de particular importancia para moldear una buena relación, a largo plazo, ente el individuo y la organización. Es más funciona como elemento para fijar y mantener la cultura organizacional.

El autor recalca en que dicha socialización puede alcanzar los siguientes objetivos: Reducir la ansiedad de las personas, Reducir la rotación, Ahorrar tiempo y Acariciar expectativas realistas.

<b>Reducir la ansiedad de las personas</b>	La ansiedad se genera por temor a fallar en el trabajo o en la actividad designada, cuando los nuevos colaboradores reciben la tutoría de trabajadores experimentados en el área, su nivel de ansiedad disminuye, ejecutando las actividades con mucha tranquilidad.
<b>Reducir la rotación</b>	La rotación es más elevada durante el periodo inicial del trabajo, porque los

	nuevos colaboradores se sienten ineficientes, no deseados o no necesitados, este tipo de proceso eficaz disminuye esa reacción.
<b>Ahorrar tiempo</b>	Cuando los nuevos colaboradores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y a sus compañeros, por ende pierden la eficiencia, cuando son guiados por compañeros y el supervisor les ayudan de forma integral y cohesionada, integrándose mejor y más rápidamente.
<b>Acariciar expectativas realistas</b>	Los nuevos colaboradores, por medio del programa de orientación, se enteran de lo que se espera de ellos y de cuáles son los valores que acarician de la organización, ajustándose a sus prácticas culturales.

Elaborado por: Annabelle Mora, Extraído de: Gestión del Talento Humano(2009, pp.190, 193)

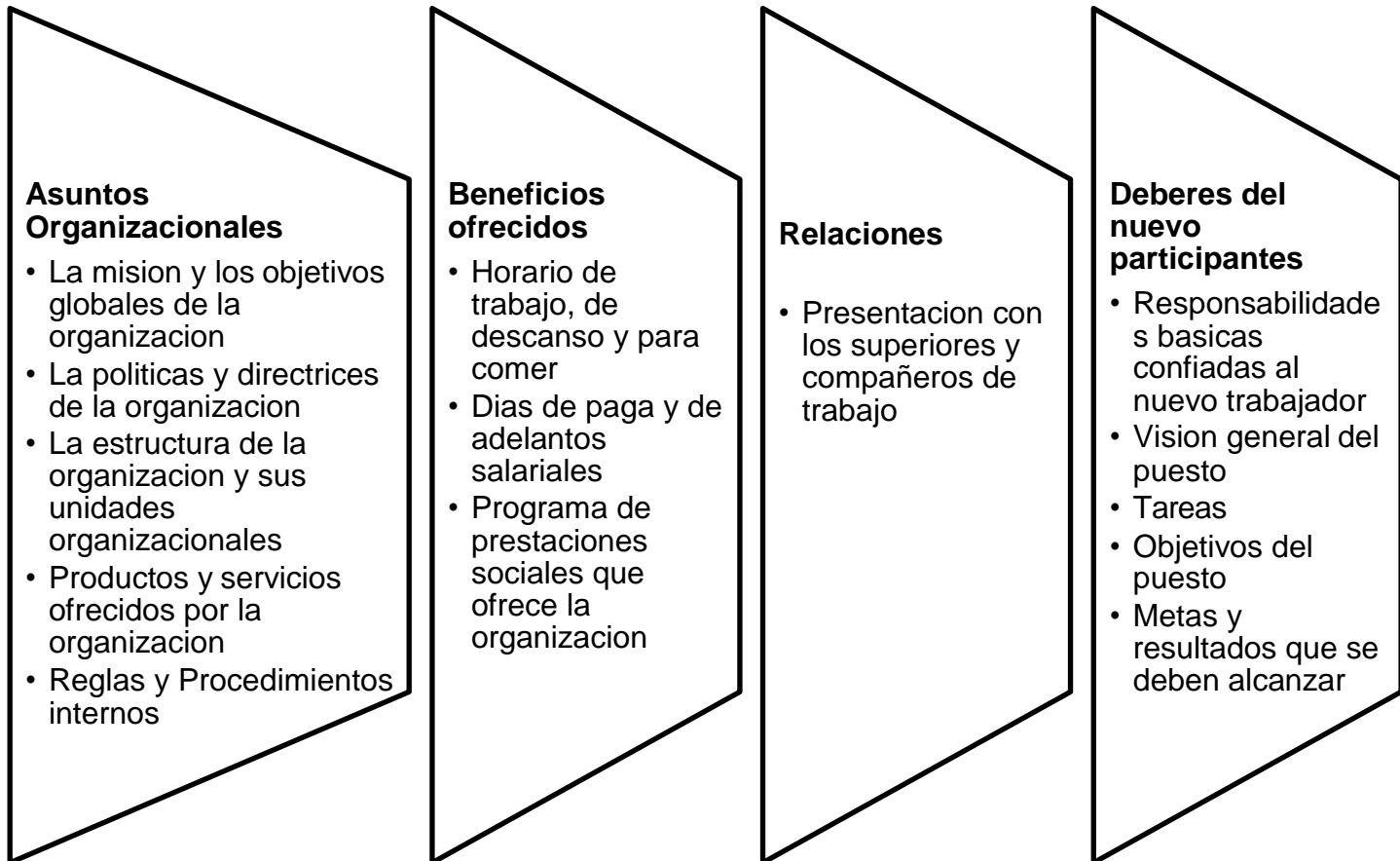
Cada uno de estos objetivos ayudará a evitar las salidas de los empleados antes del periodo a prueba, hay que considerar que es necesario realizar un seguimiento con el jefe inmediato, para que indique como ha sido el desempeño del trabajador, y si responde a todas las actividades encomendadas, para que el departamento de talento humano tenga un reporte de lo indicado por parte del mismo, y sobre todo escuchar al colaborador para conocer alguna inquietud de su trabajo.

### **Contenido de un manual de Inducción**

El manual de inducción contiene, muchos aspectos para que puedan ser ejecutados por la persona encargada de realizar este proceso, siendo esto guiado por un profesional en el área además, debe realizarse un respectivo cronograma

para el cumplimiento de cada objetivo expuesto, donde se genere el vínculo de socialización con el colaborador, explicando paso a paso el contenido del mismo.

Para la ejecución de un manual de inducción debe de contener las siguientes generalidades:



Elaborado por: Annabelle Mora

Cada una de estas generalidades, deberá ajustarse a la estructura organizacional que posee cada institución y de la manera correcta de realizar dicho manual adecuando lo necesario y correcto para la ejecución del mismo, logrando que la adaptación del colaborador sea eficiente.

En FASMAD, se estableció un manual de inducción con el objetivo de que se pueda realizar con aquellos futuros colaboradores que ingresaran en el mismo, para que puedan dirigirse de manera adecuada en la ejecución de sus actividades, es decir, que dicho manual debe realizarlo una persona especializada que tenga la

capacidad de empoderar y saber llegar con el tema a los colaboradores nuevos, indicándoles todo lo relacionado con el cargo a desempeñar y las actividades que realiza la fundación, además debe generar confianza para disminuir ciertas incertidumbres del empleado.

### **Objetivo de una Re-inducción al personal**

La re inducción, es dar a conocer a los colaboradores existentes algún cambio o reestructuración que ha realizado la organización, indicándoles los nuevas incorporaciones realizadas, además es un “refresh” de todo lo que posee la organización para que no olviden lo que corresponde a la misión, visión, y valores de la institución a la que pertenecen, además indicarles las actualizaciones que se ha ajustado para que estos conozcan todos cambios, desarrollos y objetivos por cumplir que tiene y que se desea alcanzar, además ayuda a emprender nuevos proyectos para cada colaborador o en conjunto con la institución, escuchando los acuerdos o desacuerdos que se plantean, además se busca sacar provechos de sus talentos, es necesarios que en este tipo de conversatorio o foro, se transmita para fortalecer ciertos aspectos que los empleados han perdido durante su instancia en el mismo.

Según Aguirre, M. (2012). Programa de Inducción y Reinducción. Recuperado de [http://quindio.gov.co/home/docs/items/item\\_100/P-SAD01programadeinduccionyreinduccion.pdf](http://quindio.gov.co/home/docs/items/item_100/P-SAD01programadeinduccionyreinduccion.pdf) “Por ende se dice que la re inducción es aquel método que se utiliza para reforzar y dar a conocer a los antiguos servidores los cambios en la información básica de la organización y del cargo desempeñado. Está dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos de la organización”.

En FASMAD, se logró realizar lo que corresponde a una re-inducción dirigida a los docentes de la Unidad Educativa que ellos poseen por lo que habían perdido la identidad, es decir no se sentían identificados con aquellos valores con los que se inició, teniendo una ruptura de relación laboral entre la fundación y los trabajadores, esto se dio en el año 2013, por el convenio que se realizó con el organismo que regula las unidades educativas (Ministerio de Educación) para lograr la fiscomisionalidad respectiva, esto incidió en que los docentes pierdan el sentido de pertenencia, es decir del surgimiento de donde tuvieron, siendo el aspecto educativo uno de los principales impactos a la comunidad que siempre ha realizado la institución.

Al finalizar, dicho proceso se logra verificar mediante una prueba escrita de manera anónima lo establecido durante dicha instancia, conocer ciertas observaciones y comentarios planteadas por ellos.

## Capítulo II

### Análisis de la Empresa

#### 1. Reseña Histórica

FASMAD, Fundación Asistencia Social “Madre Dolorosa” es una organización, sin fines de lucro, fundada por el sacerdote Jesuita, Ignacio María de Moretta y Centenera. Inició sus actividades en Guayaquil, con el respaldo de la Unidad Educativa “Javier”, en Octubre de 1988 y fue reconocida oficialmente el 25 Mayo de 1990 mediante Registro Oficial 00085.

Es una obra que pertenece al sector social de la Compañía de Jesús, en Ecuador, cuya administración y gestión es realizada por voluntarias con el apoyo de colaboradores remunerados. Desde sus inicios fue liderada por su fundador P. Moretta, SJ, hasta su fallecimiento en Octubre del 2009

El Padre Ignacio María Moretta, sacerdote de la Comunidad Jesuita, siguiendo las enseñanzas de San Ignacio de Loyola, fue el fundador de dicha fundación que surgió a través del potencial que existe en los Padres de Familia y con el apoyo de un grupo de Madres de los estudiantes del prestigioso Colegio Javier, por lo que se decide establecer con el nombre de Fundación Madre Dolorosa en el año de 1988.

Dentro de la fundación se lideran programas de salud, vivienda, educación y responsabilidad Social edificando y atendiendo de manera óptima a los benefactores por lo que cuenta con un plantel Educativo con bachillerato técnico y a dos Centro Infantil del Buen Vivir (CIBV) llamados Santa María y Amiguitos de Jesús #33, y la Unidad Educativa San Ignacio de Loyola respectivamente por otro lado cuenta con un Dispensario Médico llevando el mismo nombre del Colegio y un comedor comunitario.

El Padre Moretta traspaso su amor al necesitado movilizándolo su labor apostólica a la Provincia de Manabí, en un sector rural llamado las Iguanas, donde funda una escuela con el nombre de su referente y hermosa Madre María Santísima, bajo la



advocación de Madre Dolorosa, paralelamente se construye, la clínica Casa del Buen Samaritano, en el sector de Sabanilla en Pedro Carbo, perteneciente a la misma provincia.

Siendo una obra que pertenece al sector social de la Compañía de Jesús, en Ecuador, cuya administración y gestión es realizada por voluntarias con el apoyo de colaboradores remunerados. Desde sus inicios fue liderada por su fundador P. Moretta.

## **2. Misión**

Proporcionar programas de educación integral, salud y responsabilidad social de calidad, a los sectores más vulnerables de las provincias del Guayas y Manabí; mediante voluntarias y colaboradores con identidad ignaciana que sirven con amor, alegría y mística, para contribuir al desarrollo de una sociedad más justa y solidaria.

## **3. Visión**

En el año 2017 la Fundación Madre Dolorosa contribuye a la formación de una sociedad más justa y solidaria. Es reconocida a nivel nacional por su incidencia en sectores desfavorecidos de la sociedad.

FASMAD cuenta con el apoyo de un equipo ignaciano capacitado y motivado, está actualizado tecnológicamente; y es sostenible en el ámbito económico y social.

## **4. Reglamento**

Actualmente FASMAD inicio con lo que corresponde al reglamento interno dirigido a los trabajadores, con el fin de que estos puedan tener un respaldo de sus deberes, derechos, obligaciones y sanciones que realizara la institución en cuanto alguna causa grave realizada por el trabajador del mismo.

## **5. Actividades que realizan**

El directorio es el organismo de dirección administrativa de FASMAD, el mismo que tiene amplias facultades en el manejo de los intereses institucionales. Está compuesto por 1 sacerdote Jesuita y 18 voluntarias, que se reúnen 1 vez al mes; y se renueva cada dos años.

Actualmente la Fundación opera con aproximadamente 85 voluntarias con un promedio de 4 horas diarias de voluntariado y 50 colaboradores remunerados. Las voluntarias del Directorio que se encargan de dirigir y administrar la fundación realizan su voluntariado en jornada laboral normal.

Las actividades que realiza FASMAD, se divide en lo que corresponde a las áreas de intervención social, siendo estas las que generan mayor impacto en la comunidad son tres: Educación Integral, Salud y Responsabilidad Social, para servir a grupos vulnerables de la población en las provincias de Guayas y Manabí. Asimismo, cuenta con dos áreas de apoyo: Gestión de fondos y Relaciones Públicas, y Orientación y Formación para la Misión. El trabajo administrativo y financiero es supervisado por voluntarias. El alcance y cobertura de la gestión de las tres áreas de intervención de la Fundación es el siguiente:

### **Área Educación Integral:**

- Unidad Educativa “San Ignacio de Loyola”
- Guardería “Santa María”

**Ubicación:** Perimetral Norte, Km. 26. Sector “El Fortín”, Comunidad “San Ignacio”, Guayaquil, Provincia del Guayas.

- Escuela Particular Mixta “Madre Dolorosa”

**Ubicación:** Recinto “Las Iguanas”, Parroquia Guale, Cantón Paján, Provincia de Manabí.

Programas:

- Becas
- Catequesis
- Formación cristiana
- Charlas a padres de familia.

### **Área Salud**

- Dispensario “San Ignacio”

**Ubicación:** Perimetral Norte, Km. 26. Sector “El Fortín”, Comunidad “San Ignacio”, Guayaquil, Provincia del Guayas.

- Clínica del día, “Casa del Buen Samaritano”

**Ubicación:** Parroquia Sabanilla, Cantón Pedro Carbo, Provincia del Guayas.

Programa: PPO, Programa de Prevención Oral. Cuyos beneficiarios son del área de Salud y del área de Educación Integral.

### **Área Responsabilidad Social**

“Acción Social Arrupe”

Las labores programadas en el área de responsabilidad social se orientan a implementar una iniciativa de FASMAD con la Unidad Educativa Javier, en la que como parte de la formación cristiana de los estudiantes se incluye el programa “Acción Social Arrupe”, en el que durante sus 6 años de estudio, tienen experiencias sociales para sensibilizarlos ante la realidad social.

Las experiencias sociales se desarrollan en el siguiente orden:

- Octavo año – Preparación y entrega de Desayunos.
- Noveno año – Visitas a Guarderías.
- Décimo año – Visitas a Hospitales.

-Primer año de bachillerato – Visitas a Orfanatos.

-Segundo año de bachillerato – Experiencia laboral en Fábricas, en el área de producción.

-Tercer año de bachillerato – Armado de casas con el apoyo de la Corporación “Hogar de Cristo”.

El alcance y cobertura de la gestión de las 2 áreas de apoyo de la Fundación es el siguiente:

#### Áreas de gestión de fondos y relaciones públicas

- Gestión de fondos: Captar benefactores (naturales o jurídicos) para el programa de becas.
- Eventos: Planificar y organizar los diferentes eventos cuya finalidad sea recaudar fondos o donaciones.
- Relaciones Públicas: Posicionar la imagen institucional de FASMAD en el público interno y externo, establecer la presencia en los medios de comunicación social para lograr una estrecha vinculación con los mismos.

#### Área de Orientación y Formación para la Misión

- Ingreso de voluntarias: Realizar el proceso de selección de voluntarias y personal, y el programa de inducción.
- Planificación y Evaluación del trabajo: Revisar las descripciones de las áreas, de las funciones de las comisiones y de la planificación anual de cada comisión. Evaluar y dar seguimiento al trabajo de las comisiones y de las voluntarias y colaboradores.
- Capacitación: Hacer un diagnóstico periódico de las necesidades del equipo de FASMAD y coordinar los programas de capacitación.
- Formación Ignaciana: Diseñar y dirigir los procesos de formación ignaciana de voluntarias y colaboradores de la institución.

FASMAD desde hace varios años se encuentra trabajando en un proceso de profesionalización de sus actividades, el mismo que lo intensificó en el 2011, puesto que en el mes de Abril, realizó una autoevaluación de su gestión con el apoyo de ASIA Javier, Asociación de Ex alumnos del Colegio Javier para una vez conocidos los resultados, inició la implementación de mejoras en la gestión de las voluntarias y en general de la institución.

Teniendo como principal objetivo el desarrollo de un plan estratégico, elaborado por una consultora para alinearse a las realidades y exigencias nacionales e internacionales, que le permitan la sostenibilidad y sustentabilidad de sus obras para la continuidad de su misión en beneficio de las comunidades a las que sirve.

Aceptando, dicha propuesta para la mejora de sus respectiva labor a la comunidades destinadas a realizarlo.

## Capítulo III

### Metodología

Esta sistematización tiene como finalidad la implementación de procedimientos adecuados de talento humano, conociendo la inexistencia del mismo dentro de la organización, por ende se modificó la estructura organizacional, con el fin de fortalecer la cultura que compone la empresa y potencializar a los colaboradores que laboran dentro del mismo .

Este estudio consiste en el análisis de un plan de acción sobre una cultura organizacional mejorando la productividad y eficiencia de los miembros que integran la organización, con la mejoría de procedimientos de talento humano siendo esta una herramienta de mucha importancia para las gestiones adecuadas de los colaboradores. El enfoque utilizado en la sistematización es mixto es decir investigación cualitativa y cuantitativa, realizando entrevistas y encuestas, con el objetivo de conocer la identidad que ellos poseen.

Para la construcción de la entrevista se tomó en consideración los siguientes aspectos:

- Actividades que realiza dentro de la organización
- Tiempo en la fundación
- Verificación de todo lo expuesto dentro del descriptivo

Estos puntos se consideran con el fin de verificar y validar la información pertinente de acuerdo al cargo que desempeñan y si es necesario se agregaba más actividades de acuerdo a lo indicaban los colaboradores, esto se efectuó de manera individual con cada uno de los colaboradores que ocupa el cargo.

Para el levantamiento de información se construyó un modelo de entrevista con preguntas que fueron consultadas al personal administrativo, el modelo que se trabajó fue el siguiente:

### **Formato de Entrevista para el levantamiento de funciones para la implementación de descriptivos de cargos FASMAD**

1. Al momento de usted ingresar a la organización ¿De qué manera le fueron entregadas sus responsabilidades y funciones a cumplir?.
2. ¿Se manejó una correcta socialización de las funciones y responsabilidades del cargo que usted ocupa?.
3. ¿Quién fue la persona que realizó la socialización de sus funciones de acuerdo al cargo que ocupa?
4. A partir de este descriptivo, ¿Qué otras funciones realiza en el cargo que ocupa?
5. El objetivo del cargo que esta descrito, ¿Se encuentra alineado a las funciones que usted actualmente ejerce?
6. ¿Qué tiempo le toma cumplir sus funciones asignadas?
7. ¿Su jefe inmediato le asigna funciones extras? Indique la frecuencia.
8. ¿Considera que las competencias presentadas en el descriptivo contribuyen a su desarrollo profesional?

El método utilizado en esta sistematización es de enfoque inductivo, buscando premisas de lo general a lo particular, es decir en la redacción del marco teórico, se adaptó con la realidad actual de la organización y la manera en que este ejecuta los procedimientos internos, dando una consistencia conceptual con la realidad de la organización.

Además de acuerdo, con Méndez (2011, pp, 239) indica que tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo

Está con las partes, además a partir de verdades particulares, concluimos verdades generales.

Por otro lado otros aspectos que fueron manifestados por la administradora y la persona que hizo la respectiva vinculación, indicándome que no existían aspectos como una correcta selección y contratación, por ende se aplicó una encuesta a 21 colaboradores de administración, que conforman la organización los demás colaboradores no pudieron participar porque la otra parte de la organización se ubicada en el cantón Pajan, Provincia de Manabí, siendo este dificultoso lo que corresponde a la movilización.

Este instrumento está conformado por 10 preguntas con alternativas cerradas con el fin de evaluar los resultados obtenidos y realizar el plan de acción.

A continuación se procederá a indicar el resultado del mismo.

**Resultados obtenidos**

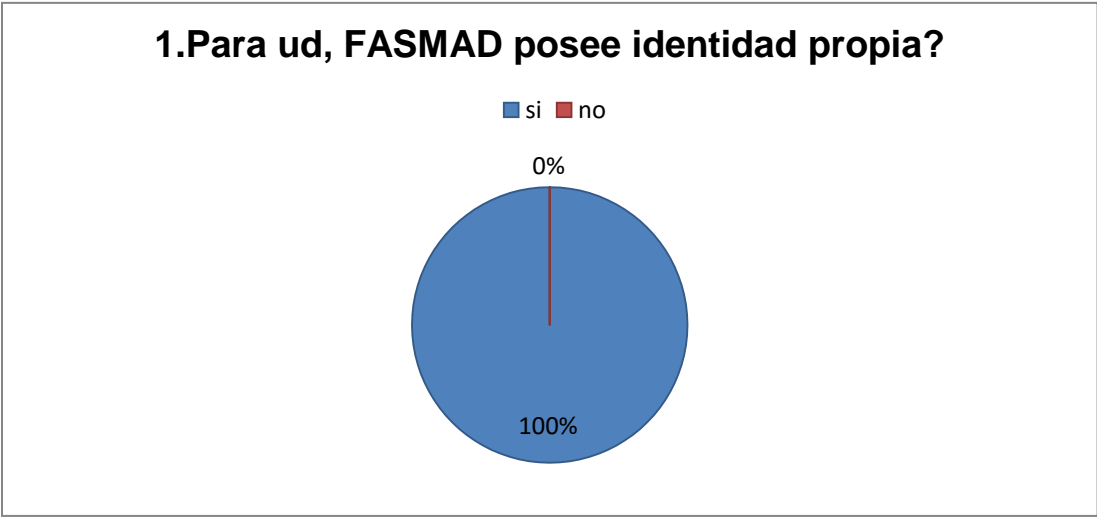


Gráfico1. Para ud, FASMAD posee identidad propia?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	100%
No	0	

De acuerdo al análisis, el 100% del grupo encuestado se encuentra identificado con la cultura de la organización.



## 2. La misión, visión y valores se alinean a sus objetivos personales?

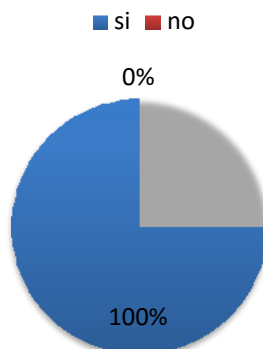


Gráfico2. La misión, visión y valores se alinean a sus objetivos personales?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	100%
No	0	0%

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 100% indica que la misión, visión y valores si se ajustan a los objetivos personales, mostrando el involucramiento de los colaboradores con la organización.

**3. Considera ud. que gracias a la vinculación que se tiene con el colegio Javier, FASMAD tiene una buena identificación con la comunidad**

■ En Acuerdo   ■ Parcialmente de acuerdo   ■ En desacuerdo

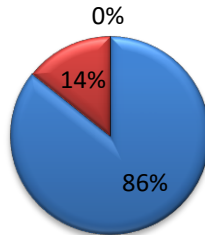


Gráfico 3. Considera Ud. que gracias a la vinculación que se tiene con el colegio Javier, FASMAD tiene una buena identificación con la comunidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En acuerdo	18	86%
Parcialmente de acuerdo	3	14%
En desacuerdo	0	0%

A partir de los resultados, se muestra que el 86% está de acuerdo con la vinculación con el colegio Javier, mientras que un 14% señala que está parcialmente en desacuerdo, es decir que gracias al colegio Javier, la organización posee una muy buena identificación con la comunidad con la que trabaja.

#### 4. Considera que FASMAD ha sido reconocida solo por el servicio que tiene en las áreas de Salud y Educación

■ En Acuerdo ■ Parcialmente de acuerdo ■ En desacuerdo

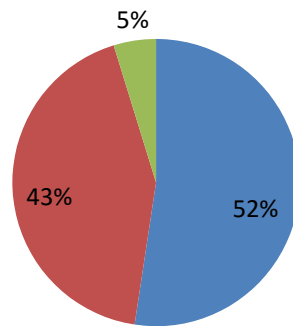


Gráfico 4. Considera que FASMAD ha sido reconocida solo por el servicio que tiene en las áreas de Salud y Educación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En acuerdo	11	52%
Parcialmente de acuerdo	9	43%
En desacuerdo	1	5%

De acuerdo con los resultados obtenidos el 52% está de acuerdo, mientras que el 43% parcialmente de acuerdo, y un mínimo de 5% en desacuerdo, lo que indica que la institución ha sido reconocida por el servicio que da en el área de salud y educación.

### 5. De acuerdo a su trayectoria en la fundación, las actividades que realiza ha ayudado a desarrollarse profesionalmente

■ En Acuerdo   ■ Parcialmente de acuerdo   ■ En desacuerdo

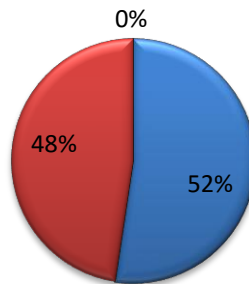


Gráfico 5. De acuerdo a su trayectoria en la fundación, las actividades que realiza ha ayudado a desarrollarse profesionalmente

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En acuerdo	11	52%
Parcialmente de acuerdo	10	48%
En desacuerdo	0	n/a

De acuerdo, a las respuestas obtenidas muestra que el 52% de los encuestados está en acuerdo, mientras que el otro 48% está parcialmente de acuerdo indicando que han tenido desarrollo profesional, hay que tener en cuenta la mínima diferencia de la frecuencia, indicando no hay que descuidar a ese gran porcentaje, durante la instancia en la fundación.

**6. Considera que las diversas prácticas religiosas que mantiene la fundación contribuyen su sentido espiritual**

■ En Acuerdo ■ Parcialmente de acuerdo ■ En desacuerdo

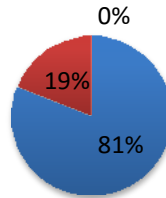


Gráfico6 .Considera que las diversas prácticas religiosas que mantiene la fundación contribuyen su sentido espiritual

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En acuerdo	17	81%
Parcialmente de acuerdo	4	19%
En desacuerdo	0	0

De acuerdo al resultado de esta pregunta indica que el 81% está de acuerdo, mientras que el 19% menciona que está parcialmente de acuerdo, por lo que la mayoría considera que las diversas prácticas religiosas contribuyen al sentido espiritual

## 7. Considera que su desempeño ha sido reconocido por parte de la organización?

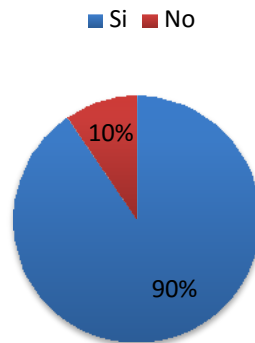


Gráfico7. Considera que su desempeño ha sido reconocido por parte de la organización?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	90%
No	2	10%

A partir de los resultados obtenidos, indica que el 90% de las personas encuestadas consideran que su desempeño ha sido reconocido por la organización, mientras que el 10% señala que parcialmente la organización ha reconocido su desempeño.

### 8. Para ud. la relacion entre los miembros que conforman FASMAD es:

■ Excelente ■ Buena ■ Regular

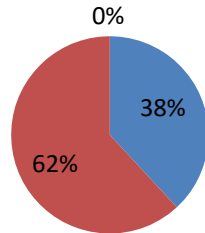


Gráfico8. Para Ud. la relación entre los miembros que conforman FASMAD es:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	8	38%
Buena	13	62%
Regular	0	0

De acuerdo con los resultados obtenidos un 62% indica que la relación entre los miembros es buena, además un 38% señala que es excelente, indicando que no tienen muy buenas relaciones interpersonales.

**9. Cree ud. que la labor que realizan las voluntarias ayuda a que FASMAD posea identidad propia, generando impacto en la comunidad donde laboran**

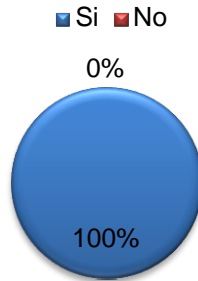


Gráfico9. Cree Ud. que la labor que realizan las voluntarias ayuda a que FASMAD posea identidad propia, generando impacto en la comunidad donde laboran

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	100%
No	0	0

El 100% de los encuestados indican que la labor de las voluntarias ayuda a que FASMAD a poseer identidad propia, generando impacto en la comunidad donde laboran.



**10. Cree ud que mantener como referente al Fundador ha sido adecuado para llevar acabo la labor de las voluntarias que pertenecen a las diversas comisiones**

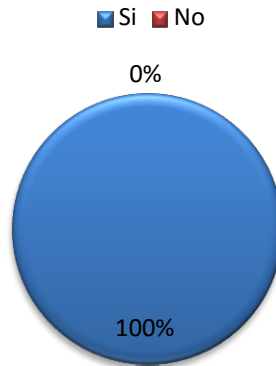


Gráfico10. Cree Ud. que mantener como referente al Fundador ha sido adecuado para llevar acabo la labor de las voluntarias que pertenecen a las diversas comisiones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	100%
No	0	0

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 100% es referente e identificado con la labor y actividades del Padre Moreta, siendo esta su mayor motivación para poder realizar las diferentes comisiones.

## **CONCLUSIONES**

La cultura organizacional, es indispensable para la identificación y fortalecimiento de la identidad propia de una institución sabiendo que los colaboradores pueden tener un sentido de pertenencia en el cumplimiento de sus objetivos, es importante que una organización sin importar la actividad que esta realice tenga procedimientos adecuados para el direccionamiento al empleado, siendo una guía del mismo, además una correcta socialización al ingreso de un nuevo colaborador, genera satisfacción en todas sus funciones que este vaya a realizar.

La implementación de descriptivos de cargos ayuda a mejorar el direccionamiento de los colaboradores, con el fin de que estos conozcan sus funciones a seguir, además la elaboración de un manual de inducción beneficia a que el nuevo colaborador conozca la trayectoria de la institución, en las diversas actividades que realiza actualmente, ayudando a que la estructura organizacional integre variables propias de un correcto direccionamiento estratégico.

Por otro lado, la identificación que tienen los colaboradores con la organización ayuda a que posea una identidad propia es decir que realicen las actividades de manera correcta teniendo un ideal al cual deben seguir, teniendo una correcta disposición de trabajo que estos ejecutan.

Además, al momento del ingreso de un colaborador se debe realizar de manera eficaz el proceso de inducción siendo este a través de un cronograma detallando las actividades que se van a realizar, por otro lado la línea de reporte del nuevo colaborador debe de entregar de manera formal el respectivo descriptivo de cargo, indicándole todas las funciones y actividades que este debe realizar en el puesto a desempeñar.

## RECOMENDACIONES

La cultura en las organizaciones sin fines de lucro debe ser un aspecto muy importante para lograr una correcta identificación, ya que esta ayuda a que los miembros sientan un correcto sentido de pertinencia y tengan un buen desempeño en las actividades que realizan.

Esto ayuda a que los procedimientos internos se ejecuten de manera ordenada, es decir que una correcta gestión de los colaboradores es plantearse de manera óptima y efectiva una vez que el colaborador se inserte a la organización.

En FASMAD, se debe continuar con los procedimientos adecuados para mantener un fortalecimiento de una cultura organizacional con una adecuada estructura, por ende se debe gestionar el debido proceso de selección y contratación del nuevo colaborador, dando una correcta socialización en el proceso de inducción, para realizar el seguimiento respectivo.

La entrega formal de las funciones que el colaborador desempeñará en la organización, debe estar a cargo de su línea de reporte donde este le indicará el objetivo de cargo, detallando las actividades inherentes al puesto a ocupar, formalizando el contrato psicológico, donde este nuevo colaborador pueda identificar con tres valores importantes de la organización alineados con la aspiración y expectativas propias del individuo.

Sin olvidar, aquellos momentos de integración en la institución donde se sientan reconocidos por la labor que realizan, cuando el colaborador se desvincule independiente de la causa, generar una correcta satisfacción del desempeño durante su instancia y trayectoria en la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, M. (Agosto de 2011). Recuperado el Enero de 2015, de [http://quindio.gov.co/home/docs/items/item\\_100/P-SAD-01programadeinduccionyreinducccion.pdf](http://quindio.gov.co/home/docs/items/item_100/P-SAD-01programadeinduccionyreinducccion.pdf)
- Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011). *Direccion Estrategica de recursos humanos: Gestion por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Barreto, E. (Mayo de 2012). *Blogspot*. Recuperado el Noviembre de 2015, de Importancia del Talento Humano en las Empresas de hoy : <http://erikavivianabarreto.blogspot.com/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Mexico DF: MC Graw Hill.
- Color abc*. (Abril de 2004). Recuperado el Noviembre de 2015, de <http://www.abc.com.py/articulos/cultura-el-concepto-sociologico-756549.html>
- Enriquez, R. (Julio de 2013). *Administracion Moderna*. Recuperado el Enero de 2016, de Elementos para el diseño de un organigrama : <http://www.administracionmoderna.com/2013/07/elementos-para-elaborar-un-organigrama.html>
- Fincowsky, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para America Latina* . Mexico DF: Pearson Educacion .
- Fundaciones y ONG´s*. (2009). Recuperado el Noviembre de 2015, de <http://universitarios.universia.es/voluntariado/ongs-fundaciones/fundaciones-ong-s-PRINTABLE.html>
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2009). *Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Proceso* . Mexico DF: McGraw-H.
- La web de los Recursos Humanos y el Empleo* . (2006). Recuperado el Enero de 2016, de Analisis de Puesto en la Administracion de RRHH: <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto4.html>
- Melendez, G. (Noviembre de 2010). *Pensamiento Imaginativo* . Recuperado el Noviembre de 2015, de La cultura Organizacional: Componentes, Fortalezas e intervencion de cambio : <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1113319/La-Cultura-Organizacional-Componentes-fortalezas-e-intervenciones-de-cambio.html>

Mendez, C. (2011). *Metodologia: diseño del proceso de investigacion con enfansis en ciencias empresariales*. Mexico DF: Limusa .

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* . Mexico DF: Pearson Educacion .

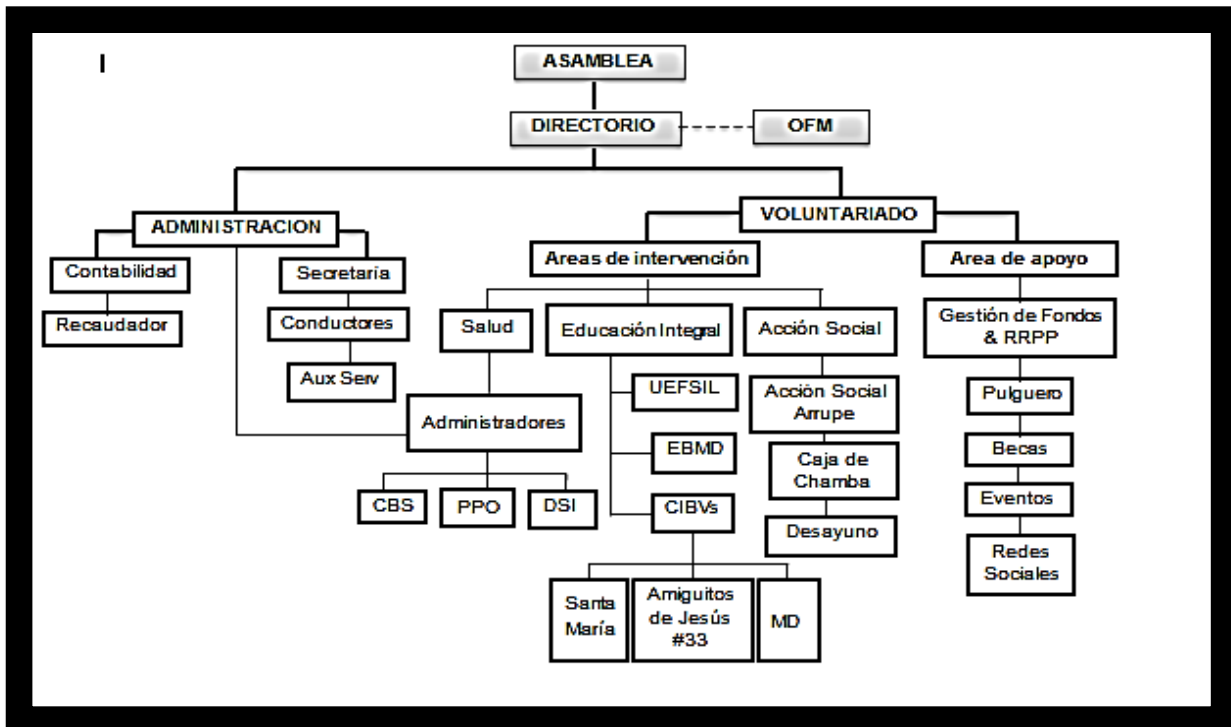
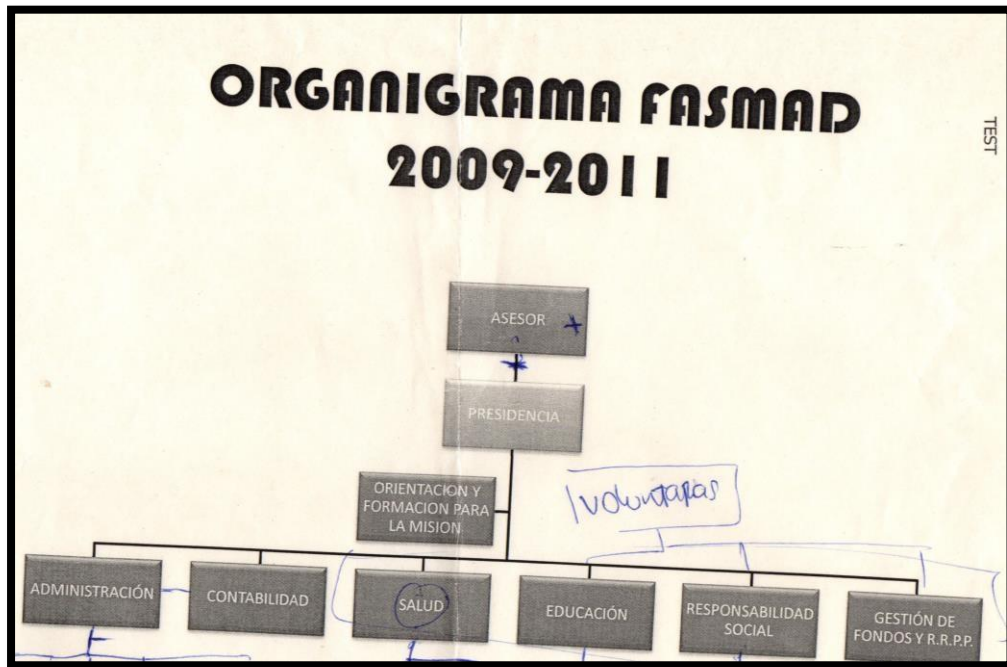
Scheinsohn, D. (2009). *Comunicacion Estrategica*. Buenos Aires: Granica .

Thompson, I. (Enero de 2007). *PromoNegocios.net*. Recuperado el Enero de 2016, de <http://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html>

# **ANEXOS**

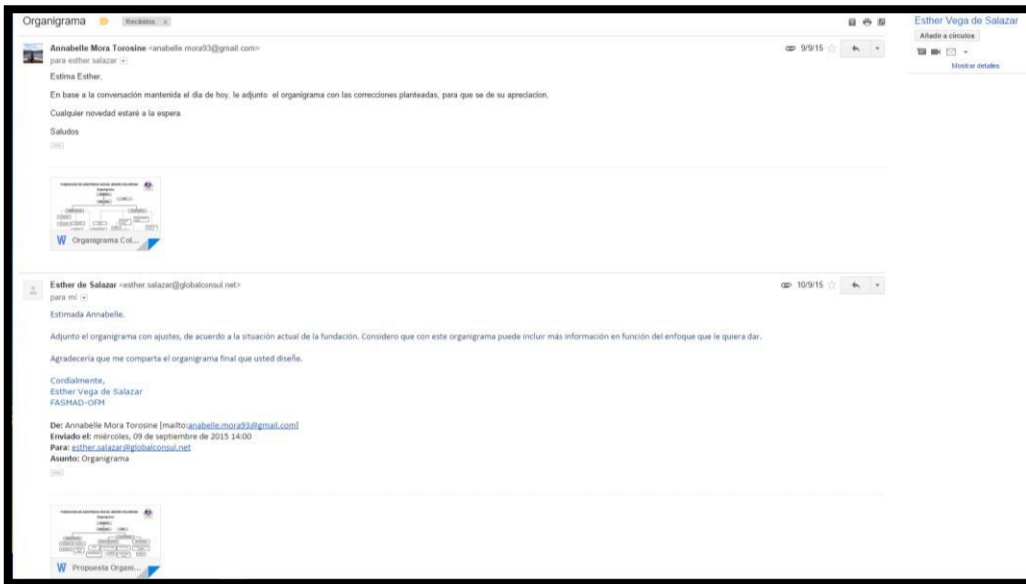
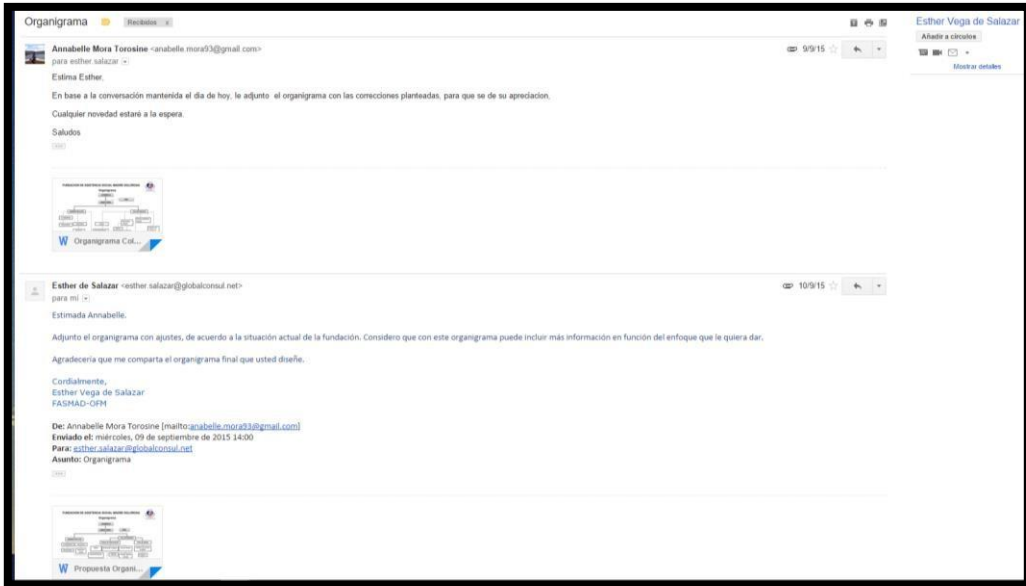
# ANEXO 1

## Organigrama Antigo vs Organigrama Actual



Elaborado por: Annabelle Mora





Contactándome con la Sra. Esther de Salazar Coordinadora del programa de Orientación y Formación para la Misión para las debidas correcciones de organigrama.

# **ANEXO 2**

# Reglamento Interno de Trabajo, en Digital.

## Reglamento Interno de Trabajo Fundación de Asistencia Social Madre Dolorosa

Aprobado el 26 de Agosto del 2015



Página 1

### PRINCIPIOS Y VALORES

FASIAMAD, tiene un conjunto de principios y valores, los mismos que forman la filosofía de la institución y el soporte de su cultura, estos principios y valores constituyen las creencias que regulan la gestión de la institución.  
El objetivo de esta definición es proporcionar un marco de referencia que inspire y regule la actividad de FASIAMAD, por lo que a continuación describimos el enfoque de las conductas, actitudes, valores y principios que se deben practicar en cada una de las actividades.

COMPROMISO	SERVICIO	FRATERNIDAD
FE Y MÍSTICA	RESPONSABILIDAD	EFFECTIVIDAD
TRANSPARENCIA	EQUIDAD	

Página 4

### REFORMA AL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LOS TRABAJADORES DE FUNDACION ASISTENCIA SOCIAL MADRE DOLOROSA

De acuerdo a lo establecido en el Art 64 del Código de Trabajo y numeral 11 del Art 42 del mismo campo de leyes, la FUNDACION ASISTENCIA SOCIAL MADRE DOLOROSA, dicta la presente Reforma al Reglamento Interno de Trabajo registrado el 9 de Enero de 1997, en la Subsecretaría de Trabajo del Litoral, Emisado por el Ab. Guido Reyes, Subsecretario del Trabajo del Litoral de ese año la que será de aplicación obligatoria para los empleados que poseen Contrato Individual de Trabajo, para la mejor observancia y cumplimiento de las disposiciones sobre el trabajo, el mismo que una vez aprobado deberá ser estrictamente aceptado tanto por la FUNDACION ASISTENCIA SOCIAL MADRE DOLOROSA como por todos los empleados que laboran en la Matriz de la Fundación Asistencia Social Madre Dolorosa.

El 21 de Mayo de 1990, se creó la FUNDACION ASISTENCIA SOCIAL MADRE DOLOROSA, mediante la Aprobación de sus Estatutos Constitutivos, a través del Acuerdo Ministerial No. 00895 suscrito por el entonces Subsecretario de Bienestar Social del Litoral.

Para efectos del presente Reglamento Interno de Trabajo, a la FUNDACION ASISTENCIA SOCIAL MADRE DOLOROSA también se lo podrá denominar El Empleador, y a la persona y/o personas que trabajen para él, se las podrá denominar como El Trabajador o Los Trabajadores.

#### CAPITULO I GENERALIDADES

Art 1. **Objetivo.** - El Reglamento Interno de Trabajo de la FUNDACION ASISTENCIA SOCIAL MADRE DOLOROSA tiene como objetivo normar el desenvolvimiento de las actividades laborales y administrativas entre El Empleador y sus trabajadores.

Art 2. **Conocimiento y difusión.** - El conocimiento de las disposiciones de este Reglamento no será causa de excusa para su falta de aplicación o cumplimiento. Para conocimiento de los trabajadores, la FUNDACION ASISTENCIA SOCIAL MADRE DOLOROSA tendrá a disposición de los mismos, por lo menos un ejemplar de este Reglamento en un lugar visible en el lugar de trabajo, además se entregará un ejemplar al momento de firmar el contrato individual de trabajo, en el caso de los nuevos trabajadores.

#### CAPITULO II AMBITO DE APLICACION Y RÉGIMEN LEGAL

Art 3. **Ámbito de aplicación.** - El presente Reglamento Interno de Trabajo rige para todos los trabajadores que prestan sus servicios directos y parciales tanto en la FUNDACION ASISTENCIA SOCIAL MADRE DOLOROSA como en cualquier de los lugares en los cuales, por motivo de su Actividad Principal y Secundaria, tengan que movilizarse.

Art 4. **Régimen Legal.** - Con la finalidad de cumplir el presente Reglamento Interno de Trabajo, además de sus propias normas, rigen las disposiciones jurídicas aplicables de la Constitución Política de la República del Ecuador, Código del Trabajo, las circulares de cada uno de los centros individuales y demás normas aplicables.

Página 5

# **ANEXO 3**

## Formato de descriptivo de cargo

# FUNDACION DE ASISTENCIA SOCIAL MADRE DOLOROSA



## DESCRIPTIVO DE CARGO

### (NOMBRE DEL CARGO)

---

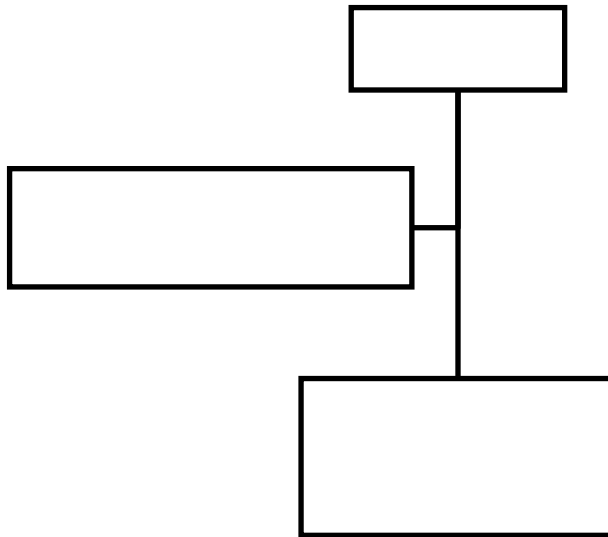
#### 1. Identificación del Cargo

Título del Cargo:	
Departamento:	
Reporta a:	
Supervisa a:	

#### Objetivo del Cargo

--

## Posición en la estructura Organizacional



## Funciones y responsabilidades del Cargo

1	
2	
3	
4	
5	
6	.

## 2 Perfil del Cargo Formación profesional y experiencia

Educación	Experiencia
-----------	-------------

--	--

## Competencias requeridas


*NOTA: Las competencias fueron colocadas de acuerdo al cargo que desempeña el colaborador, basado en el libro, manual por competencias de Martha Alles*

Elaborado	Revisad	Aprobado
Annabelle Mora		



# ANEXO 4

## Formato de Encuesta sobre la cultura organizacional FASMAD

Sexo	M	F
Edad		
Cargo que ocupa		

*Estimado colaborador: Sírvase a contestar de manera objetiva dicha encuesta siendo esta anónima, conteste con mucha sinceridad de acuerdo a las alternativas dadas a continuación. Gracias por su colaboración!*

### 1. Para ud, FASMAD posee identidad propia?

Si

No

### 2. La misión, visión y valores se alinean a sus objetivos personales?

Si

No

### 3. Considera ud. que gracias a la vinculación que se tiene con el Colegio Javier, FASMAD tiene una buena identificación con la comunidad?

En acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

### 4. Considera que FASMAD ha sido reconocida solo por el servicio que tiene en las áreas de salud y educación?

En acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

### 5. De acuerdo a su trayectoria en la fundación, las actividades que realiza ha ayudado a desarrollarse profesionalmente?

En acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

**6. Considera que las diversas prácticas religiosas que mantiene la fundación contribuyen su sentido espiritual?**

- En acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo

**7. Considera que su desempeño ha sido reconocido por parte de la organización?**

- Si
- No

**8. Para ud, la relación entre los miembros que conforman FASMAD es:**

- Excelente
- Buena
- Regular

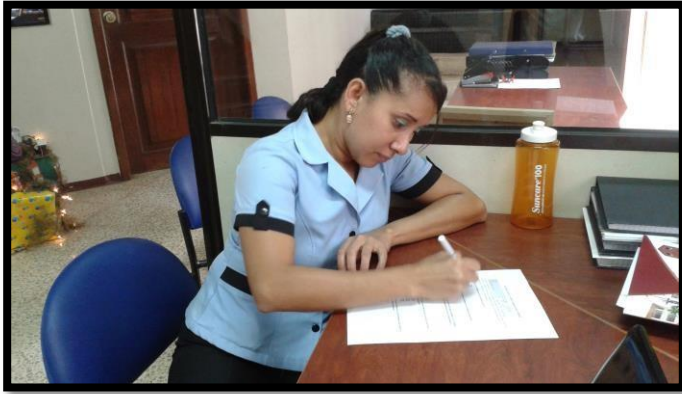
**9. Cree ud. que la labor que realizan las voluntarias ayuda a que FASMAD posea identidad propia, generando impacto en la comunidad donde laboran**

- Si
- No

**10. Cree ud que mantener como referente al fundador (P. Moretta) ha sido adecuado para llevar acabo la labor de las voluntarias que pertenecen a las diferentes comisiones?**

- Si
- No

## Algunos de los colaboradores de FASMAD, respondiendo la encuesta



La Srta. Marjorie Jiménez. Asistente de Contabilidad, realizando la encuesta.

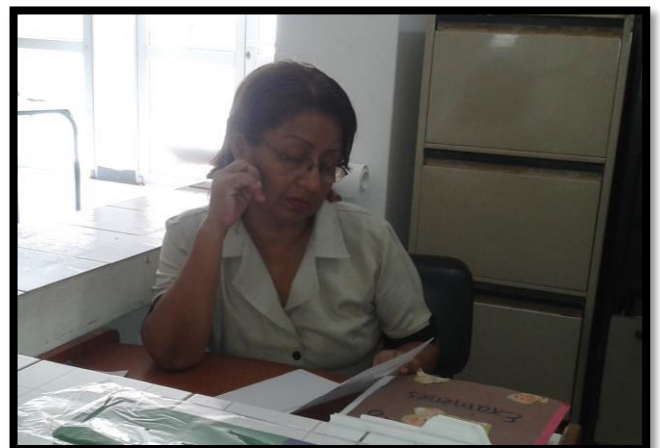
El señor Ricardo Muñoz, con el cargo de chofer respondiendo la respectiva encuesta



La Sra. Ana de Lasso, presidenta de la fundación, participe para responder amablemente la encuesta.



Sra. Rosa Guerrero, Auxiliar de enfermería, respondiendo pacientemente la respectiva encuesta.



# **ANEXO 5**

## Plan de Fortalecimiento de la Cultura de FASMAD

PLAN DE FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE FASMAD		
ACTIVIDADES	IMPACTO	RESPONSABLE
1.- Actividades de integración como salidas de campo, pausas activas, almuerzos con compañeros de trabajo, sin desvincular a las demás instituciones.	Mejorará los lazos entre compañeros, generando la integración	Designado por FASMAD
2.- Capacitación y formación continua en temas de vanguardia	Optimizar su formación profesional, entregando un trabajo de buen servicio	Designado por FASMAD
3.- Programar reuniones periódicamente donde se considere la participación activa del personal.	No excluir a los colaboradores en la toma de decisiones en reuniones para que conozcan los cambios, o si están de acuerdo con lo que se va a realizar, escuchando su respectiva opinión	Designado por FASMAD
4.- Entregar un detalle simbólico el día del cumpleaños de manera mensual (a todos los cumpleaños).	Que conozcan que su labor es reconocida, (conseguir proveedor de tortas, bocaditos, etc)	Designado por FASMAD
5.- Realizar una despedida cuando el personal se retire por cualquier motivo o entregar una carta de agradecimiento mencionando lo importante que fue su trabajo en la organización	Reconocer que la trayectoria de trabajo dentro de la fundación fue muy productiva, siendo este reconocida por un detalle o carta de agradecimiento, expresando la satisfacción de las actividades que realizó y aportó durante la instancia del mismo.	Designado por FASMAD
6.- Involucrar a todo el personal que conforma FASMAD para el día de integración o reuniones formativas para el afianzamiento de ellos	Realizar una integración anual de FASMAD mostrando que tan importante son para la institución, que se sientan identificados por el mismo, además que participen activamente en dinámicas, realizando reuniones donde puedan aportar ideas en el mismo, generando un desarrollo en las actividades que realizan en su día a día	Designado por FASMAD
	<div style="border: 1px solid black; width: 50px; height: 15px; margin: 0 auto;"></div>	Elaborado por: Annabelle Mora

*Nota: Este plan se elaboró con el objetivo de que colaboradores sienta una satisfacción al realizar el trabajo respectivo, sintiéndose reconocidos por las actividades que realizan.*

# **ANEXO 6**

## **Procedimiento para el ingreso de un nuevo colaborador FASMAD**

---

1. Determinar la vacante a solicitar.
2. Recepción de hojas de vidas(sea por cualquier medio referido de conocidos, contacto con bolsa de trabajo de universidades o implementación de manera gratuita de portales webs)
3. Analizar las diferentes hojas de vidas recibidas, de acuerdo al perfil requerido (formación académica, trayectoria laboral, formación adicional)
4. Solicitar entrevista con los candidatos que cumplen con los requisitos exigidos por el cargo.
5. A la terna seleccionada, se procederá la verificación a sus referencias personales, laborales y antecedentes judiciales y toda aquella que se pertinente para la posición.
6. Elaborar informe de la terna pre-seleccionada.
7. Informar a la Presidenta de la fundación del estado del proceso de selección, con los respectivos informes.
8. Escoger al candidato óptimo que cubrirá la vacante solicitada.
9. Indicar al candidato seleccionado los documentos que debe presentar para su ingreso.(Entrega de check List)
10. Programar la inducción del nuevo del colaborador.
11. Entregar toda la documentación pertinente (Descriptivo de cargo, solicitud de empleo, contrato psicológico, contrato laboral).
12. Presentación del nuevo colaborador.

Elaborado por:

Annabelle Mora



# **ANEXO 7**

# Manual de Inducción

Fundación de Asistencia Social Madre Dolorosa



## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INDUCCION FASMAD

Nombre del Colaborador	Ricardo Muñoz Zambrano
Cargo	Chofer de Furgoneta
Fecha de Ingreso	14 de Septiembre 2015

Tema	Contenido	Responsable	Firma
Quienes somos	Reseña historica, Mision, Vision, Valores, Organigrama	Annabelle Mora	<i>Annabelle Mora</i>
Recepcion de Documentos	Recibir documentos solicitados	Annabelle Mora	
Entrega del Reglamento Interno	Detalle de cada contenido	Annabelle Mora	<i>Annabelle Mora</i>
Entrega del Descriptivo de cargo	Contrato Psicologico, Explicacion del mismo	Annabelle Mora	<i>Annabelle Mora</i>
Entrega de documentos a llenar	Ficha de datos personales, compromiso, etc	Annabelle Mora	<i>Annabelle Mora</i>
Socializacion del Reglamento Interno	Entrega del reglamento interno, explicacion del horario(marcaciones), deberes y prohibiciones	Annabelle Mora	<i>Annabelle Mora</i>
Entrega de uniformes	Firma del recibido del mismo	Annabelle Mora	

*Ricardo Muñoz Zambrano*  
 Firma del colaborador  
 Sr. Ricardo Muñoz Zambrano  
 CI: 0914476395

Ing. Brenda Chiriboga Ruiz  
 Administradora FASMAD

# **ANEXO 8**

## Guía para realizar entrevista FASMAD

---

### Situación familiar / sentimental

- Con quiénes vive usted
- A qué se dedican ellos?
- Indíqueme con es la relación con su familia?
- Destinan tiempo para realizar actividades juntos

### Aspiraciones personales

- ¿Cuáles es su proyecto de vida
- ¿Cuáles son sus metas a mediano y largo plazo? ¿Cómo hará para conseguirlas?
- ¿Cuáles son sus aspiraciones económicas?

### Estudios

- ¿Por qué estudió esta carrera?
- ¿Quién influyó más a la hora de elección de la carrera: su propia decisión o sus padres o amigos?
- ¿Qué asignaturas le gustaban más; cuáles menos?

### Trabajos anteriores y experiencias pasadas

- Hábleme de su experiencia en este tipo de trabajo o en puestos similares
- ¿Por qué dejó su último empleo?
- ¿Qué opina de sus jefes anteriores? ¿con cuál se identificó más, por qué?

### Trabajo de grupo

- ¿Qué prefiere, actividades en solitario o en equipo? ¿Por qué?
- ¿Con qué tipo de persona usted se negaría a trabajar?
- ¿Qué es lo que le irrita usted acerca de compañeros de trabajo?
- Cuénteme acerca de un problema que puede haber tenido con un supervisor/compañero.
- ¿Qué es lo que sus compañeros de trabajo dicen acerca de usted?

### Preguntas de situación

- ¿Cómo trabaja bajo presión? Cuénteme acerca de su capacidad para trabajar bajo presión.
- ¿Usted ha tenido que despedir a alguien? ¿Cómo te sentiste al respecto?
- ¿Qué te motiva a hacer lo mejor en el trabajo?
- ¿Está usted dispuesto a trabajar horas extraordinarias? ¿Noches? ¿Los fines de semana?
- ¿Está usted dispuesto a poner los intereses de la organización por delante de los suyos propios?
- Describa su estilo de gestión.
- ¿Cómo se propone compensar su falta de experiencia para este trabajo?
- Cuénteme acerca de si alguna vez ayudó a resolver una controversia entre otras personas.
- Cuénteme acerca de su puesto de trabajo ideal para usted.
- ¿Cuánto tiempo se va a quedar trabajando para nosotros si es contratado?

- ¿Por qué lo debemos contratar?

#### Disponibilidad de tiempo

- ¿Cuándo estaría dispuesto a empezar?
- ¿Estaría dispuesto a trasladarse a vivir a otra ciudad, a otro país, a viajar con frecuencia?

#### Preguntas de sensaciones

- ¿Cuál ha sido tu mayor decepción profesional?
- ¿Qué es lo que lo ha decepcionado a usted acerca de un puesto de trabajo?
- ¿Qué has aprendido de los errores en el trabajo? ¿Qué experiencia sacó de ellos?
- Cuénteme acerca de la experiencia más divertida que ha tenido en el trabajo.
- ¿Qué valora más en el trabajo?
- ¿Qué piensa que puede usted aportar a la empresa?
- ¿Por qué piensa que puede hacer bien este trabajo?

#### Autoconocimiento

- Hábleme acerca de Usted.
- Descríbase en cinco palabras.
- ¿Cuáles son sus principales cualidades? ¿Cuáles son sus mayores fortalezas?
- ¿Tiene algunos puntos que le faltan desarrollar?
- ¿Se considera usted exitoso?

#### Innovación

- ¿Qué ha hecho usted para mejorar su conocimiento en el último año?
- ¿Está dispuesto a completar su formación cuando sea necesario acudiendo a cursos y seminarios?
- ¿Cree usted que existen cosas por cambiar? ¿Cuáles son?
- ¿Qué prefiere: lo viejo conocido o lo nuevo por conocer?
- Cuénteme acerca de una sugerencia que ha hecho en el campo laboral

#### Otras

- Dígame el último libro o película que haya leído o visto.
- ¿Qué revistas o periódicos lee con regularidad?
- ¿Qué realiza en su tiempo libre?
- ¿Dedica tiempo a pasar con su familia?

Elaborado por: Annabelle Mora

*Nota: Cada de una de estas preguntas se realizara de acuerdo al perfil que se esté buscando, para cubrir una determinada vacante.*

# **ANEXO 9**

# MANUAL DE RE INDUCCIÓN

## DIRIGIDO: A LOS COLABORADORES, DOCENTES Y VOLUNTARIAS

FUNDACIÓN DE ASISTENCIA SOCIAL MADRE DOLOROSA



Portada del manual de re inducción

Haga clic para agregar encabezado

<b>PLANTEAMIENTO DE REINDUCCION EN FASMAD</b>	
<b>OBJETIVOS:</b>	<b>Generar un sentido de pertenencia en los colaboradores y Reconocer su Laborar comunitaria diariamente</b>
<b>Temas a Tratar</b>	
Indicar los objetivos y lo que quiero lograr con esta capacitacion (Fin, Refresh)	
Mencionar lo que es un colaborador, y como debe estar formado(el colaborador se quiere formar)	
Que es una cultura organizacional vs la cultura que se quiere formar	
Mencionarles la Misión, Visión y Valores	
Presentar el nuevo organigrama	
Presentar los convenios que se tiene actualmente	
Que es una espiritualidad Ignaciana	
Impartir un taller, de reflexion (Reconociendo sus dones, virtudes y capacidades)	
Que cada participante mencione sus objetivos de mejora	
Como lograr un cambio de la cultura de FASMAD	
Mencionar sobre el reglamento Interno	
<b>Recusos a Utilizar</b>	
Plumas	
Tripticos	
Fecha posible de realizacion: 2 semana de octubre	
13 de octubre	

Planteamiento de la re inducción

## Taller de re-inducción dirigida a los docentes realizado el 24 de octubre del 2015





## Evaluación para conocer la identidad Institucional

### Preguntas sobre el compromiso de los colaboradores con la Institución

**Señale 3 elementos claves de mayor consideración , que describen el compromiso de los colaboradores de FASMAD**

Proyecto de vida caracterizado por los valores del Evangelio. \_\_\_\_\_

Formación y actualización profesional. \_\_\_\_\_

Formación Pedagógica. \_\_\_\_\_

Compromiso apostólico y social. \_\_\_\_\_

Sentido de pertenencia. \_\_\_\_\_

Acompañamiento pastoral de niños y jóvenes. \_\_\_\_\_

**Considera, algún otro aspecto para describir el compromiso con FASMAD que no esté considerado en la lista, podría explicar cuáles?**

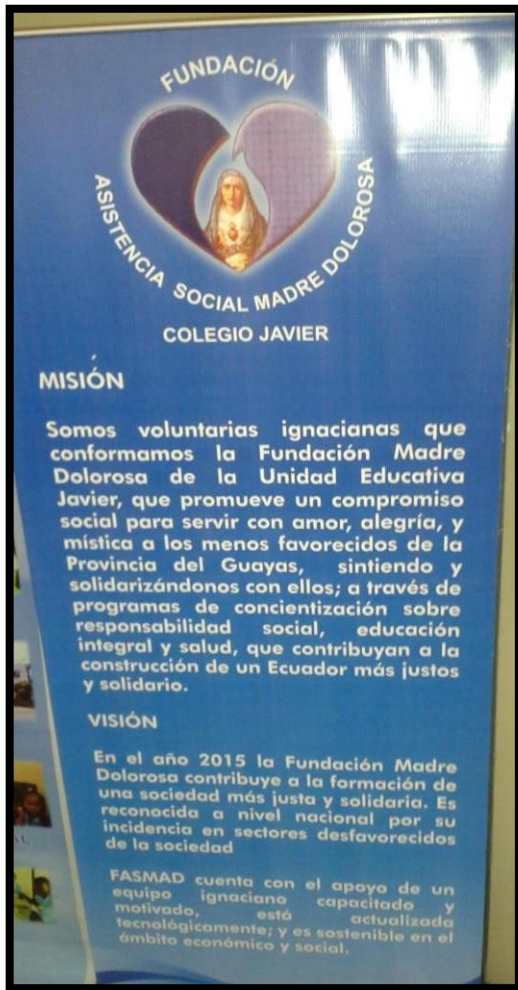
**¿Cuáles serían las dificultades que un colaborador de FASMAD, puede tener para cumplir con los elementos que identificó como claves para describir el Compromiso Institucional?**

**Cuales son los elementos claves que describen actualmente a FASMAD?**

**Comentarios y Sugerencias:**

*Nota: Esta evaluación se administró solo a los docentes de la Unidad Educativa, por la no identificación que tenían con FASMAD*

# **ANEXO 10**



Banner de la misión y visión de la organización



Taller de Actualización de la planificación Estratégica, realizado por la consultora. GLOBAL CONSULT



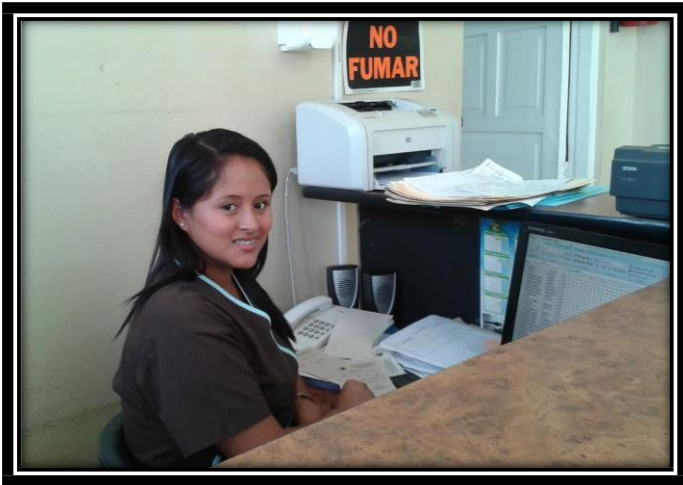
Vice-Presidenta, Sra. Aracelly de Kolich, ejerciendo sus labores diarias.



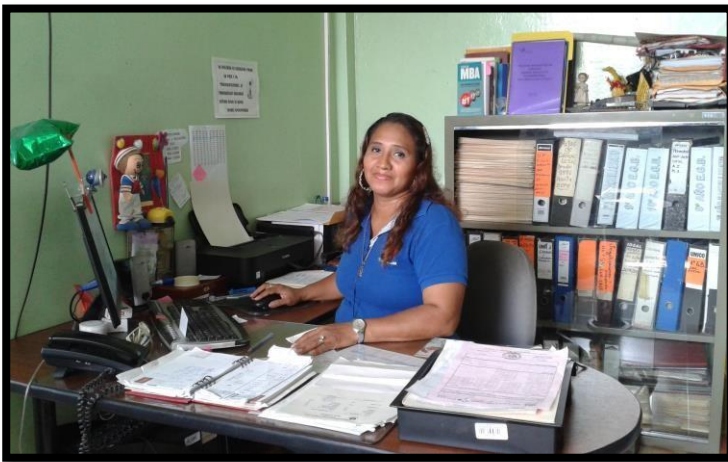
Mgs, Celly Navarrete, rectora de la Unidad Educativa Fiscomisional San Ignacio de Loyola



Los señores, Ricardo Muñoz y Segundo Cali apoyándose en su trabajo diario.



Srta, Kathy Posligua. Auxiliar de enfermería y apoyo administrativo, del Dispensario San Ignacio.



Srta. Sayda Villo, secretaria general de la Unidad Educativa, brinda amablemente su servicio a los estudiantes.



Dra. Elena de Viteri, coordinadora del Area de Salud, procurando dar el mejor servicio hacia la comunidad.

**Mural de reconocimientos del Fundador. P. Ignacio Moreta, donde destacándose por servir hacia la comunidad**





Participando con grupo de voluntarias en la brigada médica, realizada en la Escuela Básica Madre Dolorosa



Charla dirigida a los docentes sobre la orientación de los estudiantes y las drogas, a cargo de la Psicóloga. Verónica Toledo.



Fiesta de Navidad 2015, con la presidenta y Vicepresidenta, y demás colaboradores.



Fiesta de navidad, dirigida a los niños de la comunidad de Sabanilla.



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **ANNABELLE DEL CISNE MORA TOROSINE**, con C.C: # 092546732-6 autora del trabajo de titulación modalidad Sistematización de las Prácticas: *Función de la Estructura Organizacional e implementación de procedimientos de Talento Humano, para el fortalecimiento de la Cultura de FASMAD*, previo a la obtención del título de **LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, modalidad Sistematización de las prácticas, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 29 de febrero de 2016

f. \_\_\_\_\_

Nombre: ANNABELLE DEL CISNE MORA TOROSINE

C.C: 092546732-6

**REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Función de la Estructura Organizacional e implementación de procedimientos de Talento Humano, para el fortalecimiento de la Cultura de FASMAD.		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Mora Torosine, Annabelle del Cisne		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana. Psic.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	29 de febrero de 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	113
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Comportamiento Organizacional, Cultura Organizacional		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Cultura Organizacional, Estructura Organizacional, Inducción, Reclutamiento y Selección		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):	<p>El presente trabajo de titulación, corresponde a la implementación de procedimientos de talento humano para el fortalecimiento de la cultura organizacional. Esto se da por la necesidad de llevar de manera ordenada y correcta gestiones internas, como objetivo general se planteó; determinar la identidad institucional en la Fundación de Asistencia Social Madre Dolorosa, para el fortalecimiento de su cultura organizacional, en el cual se efectuó el cumplimiento de los objetivos específicos donde se gestionó la estructura organizacional integrando variables propias del direccionamiento estratégico, se generó un programa de entrenamiento para dar sentido de pertenencia al personal de la institución, y por último se estableció un plan de acción que generó el fortalecimiento de la cultura de la institución.</p> <p>Estos objetivos fueron planteados con el fin de establecer maneras adecuadas para la ejecución de los mismos, para esto fueron estudiadas teorías de administración que llevan actualmente las organizaciones y ver cual se ajusta a la institución actual, sobre todo para la aplicación y el desarrollo del comportamiento en la organización y la identificación en la cultura. El estudio estuvo enmarcado en el tipo de investigación descriptiva, con enfoque mixto, a través del análisis cuantitativo y cualitativo de los datos recolectados. Se utilizaron fuentes de investigación primaria y secundaria que se permitió recolectar información para construir el marco teórico y realizar el análisis de los datos. Uno de los instrumentos fue la entrevista que permitió conocer cómo se ejecutan las gestiones pertinentes verificando datos manifestados por personas que fueron entrevistadas, los resultados obtenidos a través de este medio fue el restablecimiento de la estructura organizacional, teniendo lineamientos correctos para las gestiones respectivas. Por otro lado se trabajó con otra herramienta que fue la encuesta elaborada con preguntas cerradas, con la finalidad de conocer la identidad que poseen los colaboradores en cuanto a la cultura de la empresa.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-2203737 / 0980180550	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:anabelle.mora93@gmail.com">anabelle.mora93@gmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Bonilla Moran, Luis Mgs.		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2209210 / 0969870900		
	<b>E-mail:</b> bonillamorán@hotmail.com		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			