

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS
AMÉRICAS**

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS DE LA CLÍNICA CLORITO
PICADO UBICADA EN TIBÁS, COSTA RICA PARA EL I
CUATRIMESTRE DEL 2021**

**MODALIDAD DE TESINA PARA OPTAR POR EL GRADO DE BACHILLERATO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

GÉNESIS QUIRÓS QUIRÓS

TUTOR: Lic. ALLAN CHINCHILLA ESQUIVEL

SEDE ARANJUEZ, MARZO, 2021

Contenido

Declaración jurada	2
Solicitud defensa del estudiante	3
Carta Autorización de la Organización	4
Carta del tutor	5
Dedicatoria	6
Agradecimiento	7
Contenido de tablas	12
Contenido de imágenes	13
Resumen ejecutivo	14
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	15
Planteamiento del problema de la investigación	15
Objetivos de la investigación	16
Objetivo general	16
Objetivos específicos	16
Justificación de la investigación	17
Antecedentes de la investigación	18
Proyecciones de la investigación	30
Organización	30
Ubicación geográfica	31
Análisis Situacional	32
FODA	33
Alcance	34
Limitación	34
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	35
Administración	35
Actividades de la administración	36
Planeación	36
Pasos para la planeación	36

Organizar	40
Principios de la organización	40
Integrar	42
Dirección	42
Tipos de dirección	43
Dirección exclusivamente orientada a la producción	43
Dirección exclusivamente centrada en el bienestar de los trabajadores	43
Control	44
Tipos de control	45
Control preliminar	45
Control coincidente	45
Control por retroalimentación	46
Administración de recursos humanos	46
Procesos	47
Reclutamiento y selección	47
Reclutamiento	48
Selección	49
Análisis de puestos	49
Contratación	50
Obra y tiempo determinado	50
Tiempo indeterminado	51
Servicios profesionales	51
Inducción	52
Inducción inicial	52
Organización general	53
Específicas	53
Separación	54
Retiro voluntario	54
Recisión	55

Jubilación	55
Capacitación	56
Beneficios de proporcionar capacitación	56
Compensación	57
Salario	57
Sueldo	58
Otorgamiento de prestaciones	58
Incentivos	59
Evaluación del desempeño	60
Desempeño	61
Seguridad e higiene	61
Prevención de accidentes	62
Creación de equipos de emergencia	62
Desarrollo del Recurso Humano	63
Proceso educativo	63
Obtener preparación	64
Organización	65
Organización Pública	65
Normativa legal y administrativa	66
Políticas	67
CAPÍTULO III: MARCO	68
METODOLÓGICO	
Enfoque de la Investigación	68
Diseño de la Investigación	69
Teoría fundamentada	69
Etnográficos	69
Fenomenológicos	69
Narrativo	70
Investigación-acción	70
Sujetos y Fuentes de Información	71
Fuentes primarias	71

Fuentes secundarias	72
Muestra	72
Unidad de análisis	73
Instrumentos utilizados en la investigación	75
Cuestionario	75
Entrevista	76
Proceso recolección y análisis de datos	76
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E	78
INTERPRETACIÓN	
Unidad de análisis 1: procesos	78
Categoría: normativa	78
Unidad de análisis 2: actividades	91
Categoría: tareas	91
Unidad de análisis 3: áreas funcionales	113
Categoría: funciones	113
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y	119
RECOMENDACIONES	
Conclusiones	119
Recomendaciones	121
Referencias	123
Apéndice	126

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. FODA	33
Tabla 2. Muestra	73
Tabla 3. Unidades de Análisis.	73

CONTENIDO DE IMÁGENES

Imagen 1

32

Resumen Ejecutivo

El siguiente trabajo será desarrollado, con el fin de analizar los procesos del departamento de recursos humanos de la clínica Clorito Picado ubicada en Tibás, Costa Rica para el I cuatrimestre del 2021. Se estudiaron los diversos procesos que lleva la Clínica en relación con el departamento de Recursos Humanos para posteriormente poder determinar las condiciones clave en lo que respecta las actividades que actualmente se están ejecutando y también, generar una serie de recomendaciones para aquellas actividades que no se están llevando a cabo.

El enfoque de la investigación es cualitativo, el cual utiliza la recolección de datos no numéricos, lo que permite realizar las unidades de análisis para la interpretación de los resultados. La clínica es la Clorito Picado, que se encuentra en el cantón Tibás. Su enfoque se centra en los procesos, los cuales es importante que se ejecuten de forma correcta por el bienestar de los colaboradores de la Caja. Este trabajo de investigación estará desarrollado en cinco capítulos.

En el primero, se abordará el problema de la investigación, los objetivos que se persiguen, la justificación, los antecedentes del trabajo y las proyecciones. En el capítulo dos se plantea el marco teórico. En el capítulo tres se señala el marco metodológico. En el capítulo cuatro se explica el análisis e interpretación de las unidades. En el capítulo cinco se otorgan las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

Con el análisis realizado, se concluye que el departamento de Recursos Humanos de la clínica tiene sobrecarga de trabajo en el proceso de pago de planilla, lo que ocasiona que no efectúen de manera efectiva todos los procesos correspondientes. En cuanto a procesos de este departamento de la clínica, solo se abarcan los de atracción del persona, organización y retención. También, que la normativa es subjetiva y obsoleta lo que ocasiona que las actividades por realizar, queden a interpretación del colaborador. Y, por último, que la Caja Costarricense del Seguro Social tiene una asociación encargada de las capacitaciones de los colaboradores, esto ocasiona que las capacitaciones no vayan enfocadas a un área específica lo cual provoca que tengan falta de conocimiento de ciertos procesos.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En este estudio se verá reflejado como la Caja Costarricense del Seguro Social espera que los departamentos de recursos humanos de esta entidad funcionen y se desea que lleven a cabo los diferentes procedimientos de acuerdo como está establecido en la normativa; sin embargo, con la investigación se va a reflejar cuál es la realidad de la ejecución de uno de estos departamentos, en este caso de la clínica Clorito Picado, ya que no siempre todo puede ser exactamente como está establecido en la normativa.

Planteamiento del Problema de la Investigación

En el departamento de recursos humanos de la clínica Clorito Picado se realiza una serie de diferentes tipos de procesos relacionados con atención al usuario, revisión de nóminas, embargos y pensiones, reasignación de puestos, reclutamiento y selección, se tramita en un programa llamado SOGER, se digita el cierre, estudios por vacaciones, incapacidades, permisos con y sin goce de salario; también, otorgan certificaciones de tiempo laborado, constancias de salario, y capacitaciones pero solo para el curso de inducción y si existe algún cambio en la normativa. de lo contrario no se encargan de estas. Se puede deducir que en este departamento de la clínica Clorito Picado, se realiza una serie de diferentes procesos, esto ocasiona que se quiera investigar cómo se llevan a cabo cada uno de ellos y así verificar si se siguen las normativas establecidas por la Caja Costarricense del Seguro Social para poder analizar cuáles procesos se están realizando de manera correcta y cuáles de ellos no.

Para llevar a cabo esta investigación se planea estudiar la normativa impuesta por la Caja Costarricense del Seguro Social; una vez realizado este paso, se hace un análisis de cuáles procesos se están efectuando en el departamento de recursos de la clínica Clorito Picado y se estudia como los están ejecutando actualmente. Posteriormente, se produce una comparación entre cómo se deben realizar los procesos y cómo se están ejecutando lo que ocasiona que se deduzca cuáles procedimientos están de manera correcta y cuáles necesitan una mejora.

El talento humano de la clínica Clorito Picado se ve beneficiado cuando el departamento de Recursos Humanos trabaja de manera eficiente en cada una de sus actividades, cuando se realizan los diferentes procesos correspondientes a su cargo, ya que se tiene una relación directa con los colaboradores lo que ayuda a mantener un clima laboral positivo ya sea por las capacitaciones, charlas motivacionales, pagos a tiempo y bien calculados, buena atención al usuario, entre otros.

Al existir una normativa en la cual se indica lo que se debe hacer en la mayoría de los casos y los procesos, se debe cumplir con ella; sin embargo, existe un gran problema y es que esta normativa es muy relativa ya que es de pura interpretación. Esto ocasiona que en la clínica Clorito Picado se cometan “errores” por interpretar dicha normativa de manera diferente provocando confusiones en los colaboradores. Es en este punto es donde se encuentra que no existe la suficiente y clara información que necesitan los usuarios del departamento de Recursos Humanos sobre cómo deberían realizar los procesos o cómo tienen que resolver diferentes situaciones.

Esta investigación se va a realizar en un período de ocho meses, tomando en cuenta los dos meses del taller de graduación, los otros dos meses “libres” y los cuatro meses en los que se terminan los detalles de la tesina. Este trabajo se va a desarrollar en la Clínica Clorito Picado ubicada en Cinco Esquinas de Tibás, Costa Rica.

¿Cuál es el análisis de la situación actual de los procesos del departamento de recursos humanos de la clínica Clorito Picado ubicada en Tibás, Costa Rica para el primer cuatrimestre del 2021?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Analizar los procesos del departamento de Recursos Humanos de la clínica Clorito Picado ubicada en Tibás, Costa Rica para el Primer cuatrimestre del 2021

Objetivos específicos

Identificar los procesos del departamento de Recursos Humanos de la clínica Clorito Picado.

Examinar las actividades que se llevan a cabo en cada uno de los procesos de gestión de talento humano identificados en el departamento de Recursos Humanos de la clínica Clorito Picado.

Realizar una recomendación que ayude en la implementación de las áreas funcionales del departamento que no estén habilitadas.

Justificación de la Investigación

Se realiza la investigación sobre los diferentes procesos que se ejecutan en el departamento de Recursos Humanos de la clínica Clorito Picado, ya que se considera importante ver como una entidad del gobierno maneja sus procesos en el área que se encarga del talento humano; se quiere investigar si se cumplen con todos los procesos correspondientes a este departamento y analizar si se están llevando a cabo de manera correcta para el bien de los colaboradores.

Se considera que este análisis enfocado al departamento de Recursos Humanos, será beneficioso para esta entidad del gobierno ya que se puede obtener conocimiento sobre cómo realmente trabajan los colaboradores y la interpretación de la normativa para cada uno, ya que no es tan clara; esto provoca que en algún momento se pueda mejorar dicha normativa especificando ciertos puntos y siendo más explícitos para el bien común de esta entidad; esto es importante porque este departamento es el encargado del talento humano que se basa en la salud de las personas del país.

Este estudio pretende ayudar a que se pueda obtener conocimiento sobre la normativa de la Caja Costarricense del Seguro Social con respecto al departamento de Recursos Humanos; esto beneficia a los colaboradores de este departamento para que puedan tener las herramientas

necesarias para interpretar las normas de manera deseada por la institución, para así poder brindar un servicio eficiente y efectivo al resto del personal de la clínica.

Es importante recalcar que muchas veces los colaboradores piensan que en el departamento de Recursos Humanos “no se hace nada”, sin embargo, con esta investigación se espera demostrar la importancia de cada uno de los procesos de este departamento para la clínica en general y que este pueda mejorar de manera significativa para el bien común de toda la Clínica Clorito Picado siguiendo las normativas impuestas.

Si este estudio se lleva a cabo de manera correcta y se obtiene la información necesaria para deducir que procedimientos están bien y cuáles no, basándose en la normativa impuesta por la Caja Costarricense del Seguro Social, conforme con los diferentes procesos ejecutados por este departamento, puede tener un impacto positivo para el beneficio de la clínica y con esto se ayuda al personal de Recursos Humanos para que puedan brindar un mejor servicio a los demás usuarios de la Clínica Clorito Picado.

Como estudiante de la carrera de administración de empresas, se puede lograr obtener un gran conocimiento sobre una de las ramas de esta profesión, que en el futuro será importante ya que se le está dando un enfoque a un tema que realmente afecta a todo el talento humano de una sede de la entidad pública de salud más importante de Costa Rica. Se considera relevante mostrar el valor de los colaboradores y concentrarse en el crecimiento individual de cada uno para mejora general, que el departamento se enfoque en otros temas más que en solo números, que, si es importante, más no es lo más crucial para el talento humano de toda la Clínica Clorito Picado.

Antecedentes de la Investigación

Esta investigación fue realizada por Romero (2017), para la Universidad de Guayaquil, Ecuador, hizo una investigación titulada Análisis de la gestión administrativa del departamento de Recursos Humanos en las pymes de suministros electrónicos en el sector norte de Guayaquil.

Esta implicó que se hiciera un diagnóstico de impacto a las pymes del sector electrónico para analizar cuáles son procesos más importantes en este tipo de empresas. De igual forma se hizo un diagnóstico FODA, el cual se representa en un cuadro donde se expuso las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el área de recursos humanos. Gracias a todos por la recolección de información. la escritora de estas tesis presentó una propuesta en la cual expone un plan estratégico que las empresas pymes pueden seguir para que ayude con su constancia y crecimiento; este consta de cuatro etapas las cuales son: diagnóstico estratégico del entorno, formulación y direccionamiento estratégico, programación estratégica y ejecución del plan estratégico.

Se deduce, que en esta tesis se expuso en qué consiste el departamento de Recursos Humanos, cómo afecta a la empresa y se vio reflejada la importancia de que esta área tenga objetivos claros, que deben hacer en su trabajo diario y la importancia de que si ellos son efectivos el personal también lo será por medio de capacitaciones, buen clima laboral, estabilidad, motivación, entre otros. También, se puede encontrar un plan estratégico para que las empresas pymes pongan en curso, el cual tiene cuatro fases, y cada una de ellas viene explicada cómo se debe poner en práctica para que funcione.

La segunda investigación internacional consultada la realiza Rodríguez, Américo (2017), para Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú, con el tema Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016.

En esta investigación se desarrollaron tres enfoques de recursos humanos, los cuales son crecimiento y desarrollo de las organizaciones, búsqueda de la excelencia en las organizaciones y la globalización. También, se expone los diferentes tipos de talento humano que existen, la importancia de este para la organización, ciertas características importantes del talento humano, la importancia de las capacitaciones, evaluaciones, entre otros temas relacionados con talento humano. Se menciona los diferentes métodos para la evaluación del desempeño donde se pueden estudiar y aplicar el óptimo para la organización. Se efectuaron entrevistas lo, que produjo una serie de gráficos que ayudan en las conclusiones.

Como resultado, se puede deducir que el departamento de Recursos Humanos influya en el personal de la entidad, ya que se encargan de ayudar a que los colaboradores se sientan motivados y esto beneficie su desempeño laboral; como las capacitaciones ayudan a los empleados a tener una incorporación más efectiva y esto ayuda que desde que inician sienten mucha motivación debido a un buen recibimiento, así como cuando ya están incorporados se sientan bien y realicen las tareas de manera correcta para que a la hora de que se les realicen las evaluaciones aptas, obtengan un buen resultado y que estas les ayude a crecer, no a estresarse. Y, por último, se llega a la conclusión que los incentivos son importantes, pero no tanto como otros para el desempeño laboral del talento humano.

La investigación realizada por Montealegre (2016), para la Universidad de Rafael Landívar de Guatemala, tiene como título Administración de recursos humanos en empresas de transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango.

En esta investigación se comunica cómo funciona el transporte colectivo urbano, cuáles empresas son las encargadas de manejar el servicio; también se mencionan ciertas mejoras que se quieren realizar para este. Se estudiaron y explicaron los diferentes procesos que realizan las empresas de transporte extraurbano de pasajeros en su departamento de Recursos Humanos, tales como planeación de recursos humanos, análisis de puestos, reclutamiento, selección de personal, inducción, capacitaciones, evaluación del desempeño y percepción del servicio; de igual forma se manifiesta los deberes y derechos de los choferes para poder brindar su servicio. Conforme se expone como están siendo ejecutados los procesos, también se va diciendo cómo deberían realizarlos según la teoría. Se aplicaron dos encuestas las cuales dan información sobre la forma en que los choferes perciben la administración de recursos humanos y como los propietarios consideran que deben administrar este recurso de la empresa.

La resolución de estas tesis es que la mayoría de los propietarios no aplican la teoría de cómo se deberían llevar a cabo los procedimientos de administración de recursos humanos; también que los pilotos consideran que lo más importante es lo económico y no tanto otros temas. La conclusión principal de toda la investigación es que este departamento no está funcionando de manera adecuada ya que no elaboran tareas correspondientes a ellos, esto debido a que desde los

propietarios, la idea de ellos viene un poco antigua, esto ocasiona que las empresas no laboren de la mejor manera.

Farra, Jauge (2018) realizaron una investigación titulada Clima laboral, en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la provincia de Río Negro: titulada factores que influyen en el desempeño laboral de los recursos humanos. Periodo 2017-2018, para la Universidad Nacional del Comahue ubicada en Argentina.

Este estudio consiste en que se realizó un diagnóstico sobre el clima organizacional en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la provincia de Río Negro; en este se incluyeron temas como la definición de organización, la importancia de la misión, visión y valores, las etapas de la organización, mucha teoría en general de cómo debería funcionar la organización para tener un clima laboral positivo. Se aplicó un cuestionario a los de dicha entidad, los cuales brindaron resultados provechosos para poder proponer un cambio que ayude a maximizar las habilidades del talento humano.

Como consecuencia, esta investigación fue provechosa para este ministerio, debido a que al ser una entidad pública, se pudo verificar cómo están los colaboradores con respecto a su motivación, si las capacitaciones son suficientes y buenas, si están trabajando en equipo, en general si existe un clima organizacional positivo para todos; ya que esto influye en el trabajo diario del talento humano. Se dedujo que el ambiente físico no es tan amigable y correcto para los colaboradores, que las capacitaciones no son los más aptas, el trabajo en equipo no siempre existe, en general el departamento de Recursos Humanos debe incluirse más con los colaborados para ayudar a que se genere un clima organizacional efectivo y eficiente.

La quinta investigación internacional consultada la realiza Rojas (2018), para la Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, con el tema capacitación y desempeño laboral.

Esta investigación incluye teoría sobre el concepto de capacitación, y todo lo relacionado con ella, así como la definición de desempeño laboral; esto ayuda al lector para conocimiento de estos temas para poder entender la investigación. Este estudio consiste en la relación de la

capacitación con el desempeño laboral del talento humano de las organizaciones. Para recolectar la información, se hizo una encuesta que consiste en obtener la opinión de los colaboradores con respecto a si la capacitación ayuda en la mejora del desempeño laboral; de igual forma se hizo el trabajo de campo el cual arrojó resultados de cómo son las capacitaciones asignadas por la empresa y si estas ayudan en su desempeño.

Como resultado, tomando en cuenta las encuestas y trabajo de campo, se deduce que las capacitaciones brindadas no son constantes lo cual provoca que los colaboradores no mejoren constantemente sus habilidades; en cuanto a la evaluación del desempeño, son medidos en cuanto a los resultados obtenidos. Se hace evidente que las capacitaciones al talento humano ayudan a que se sientan motivados lo cual ocasiona que realicen el trabajo de una manera más efectiva lo cual provoca que la empresa crezca y los colaboradores tengan un mejor desempeño laboral.

Angulo (2017) realiza esa investigación para la Universidad Privada del Norte, Perú; con el tema Impacto de un programa de mejora continua en el área de recursos humanos, sobre los costos directos de la empresa IGC SRL – 2017.

En esta investigación se expone la situación del área de recursos humanos, tomando en cuenta datos generales, información personal, costos de mantenimiento; el diagnóstico determina que los procesos no se están realizando de la mejor manera, como, por ejemplo, no tienen perfiles de puestos, no poseen un procedimiento de evaluación y selección. Se hace una propuesta de mejora continua que incluye crear un comité de calidad que se encargue de comunicar diferentes temas, de las capacitaciones, de mejorar en sí los procesos de la organización, esto ayudando a que el talento humano se sienta más motivado.

Se deduce, que el estudio arrojó resultados sobre la importancia de mantener al personal motivado y de cumplir con los procesos adecuados para la selección del personal, la evaluación, tener perfiles de puestos y otorgar capacitaciones necesarias para los colaboradores, lo que dio como resultado, que aplicando la propuesta del comité de calidad va a ayudar a que los gastos operativos se disminuyan casi en un 50% y que los choferes obtengan una remuneración económica

por sus resultados logrados lo que provoca que se sientan motivados y quieran hacer el trabajo de mejor manera y cuidando los equipos.

La séptima investigación internacional consultada, la realiza Zapata (2017), para la Universidad Privada del Norte, Perú; con el tema Propuesta de implementación de un sistema de evaluación por competencias para la mejora de los procesos del área de recursos humanos en la empresa constructora e inmobiliaria VANINI SAC en el año 2017.

En este estudio se analiza el área de recursos humanos, la cual no está trabajando de la mejor manera, ya que no tienen un orden para sus procesos, lo cual ocasiona deficiencia para el resto de la organización; se muestra la teoría de los conceptos y como debería funcionar el área. Se realizó un FODA el cual brindo resultados que muestran que la mayoría de las debilidades son relacionadas con el talento humano directamente; también se realizó un Ishikawa que mostró la baja productividad de la gestión del personal, y por último se utilizó la herramienta Pareto. Se efectúa un análisis del área de recursos humanos, sobre cómo están ejecutando los diferentes procesos.

Se llega a los siguientes resultados; el área de recursos humanos de esta organización ha dejado de lado sus actividades directas con el talento humano lo que provoca que toda la organización se vea afectada. Con esta investigación se propone la implementación de un sistema de evaluación para esta área con el fin de que tengan una mejora a la hora de realizar sus procesos. Esta implementación permitiría que se ahorre un 17% en la planilla de mano de obra de los proyectos de construcción.

La última tesis internacional consultada, la realiza Benites (2018) con el tema Propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de personal para reducir los costos en la empresa World Group SAC. Para la Universidad Privada del Norte en Trujillo Perú.

Se expone la teoría sobre reclutamiento y selección de personal, gestión de personas y de mantenimiento. Se realiza un diagnóstico de la empresa como tal, se desarrolla una propuesta en el proceso de reclutamiento y selección del personal de World Group SAC, también, se hace una

evaluación económica de la propuesta la cual deja una mejora económica. De igual forma en la propuesta se propone un programa de capacitaciones para reclutamiento y selección. Todo esto con el fin de reducir los costos y los tiempos de selección en un proceso de reclutamiento.

Como resultado, esta propuesta realmente genera beneficios para la compañía ya que se perderá menos tiempo para reclutamiento y selección de personas, se logrará retener más al personal, se tendrá más orden para este proceso, lo cual según la investigación tendría un beneficio de S/18, 322.32. Por otra parte, se analizó que no se tiene un seguimiento con el personal contratado, no se capacita al talento humano encargado del reclutamiento y selección de personas lo cual reconfirma la importancia de las capacitaciones, no existe un manual de organización y funciones, tampoco existe un manual de mantenimiento de los equipos de cómputo, los informes del desempeño de los colaboradores no se hacen y tampoco existe un procedimiento para el reclutamiento y selección del personal.

La primera investigación nacional consultada la realiza Suárez (2017), para Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica, con el tema El sistema de capacitación dirigido a los puestos de jefatura del MOPT en el contexto del régimen del servicio civil: un análisis en perspectiva hacia un modelo de capacitación por competencias.

Los objetivos de esta investigación implican la explicación del sistema de capacitación dirigido a los funcionarios con puesto de jefatura en el Ministerio de Obras Públicas y Transporte y el establecimiento de los componentes de un modelo de capacitación por competencia para esos puestos. También brinda información teórica sobre distintos conceptos relacionados con la investigación; se aplicó una serie de entrevistas por medio de un taller y grupo de expertos, y un cuestionario de manera virtual. En general, se muestra que las capacitaciones son derechos y deberes de los funcionarios de esta entidad, estas serán financiadas por el ministerio siempre y cuando se demuestre la importancia de ella para los usuarios, se sigue una serie de normativas, políticas y procesos para brindar las capacitaciones de los funcionarios del Ministerio de Obras Públicas y Transporte.

En consecuencia, el Ministerio de Obras Públicas y Transporte no tiene políticas internas claras sobre el quehacer de las capacitaciones, sin embargo, para el sector público, la Dirección General de Servicio Civil es la responsable de dictar las directrices y normativas para brindar las capacitaciones. Esta entidad pública tiene El Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES) que es el encargado de analizar y aprobar las capacitaciones de acuerdo con lo que están pidiendo los funcionarios para su sede; por lo tanto, el MOPT depende de esta entidad para brindar las capacitaciones a las jefaturas.

La segunda investigación consultada la realiza Vásquez (2015), para Instituto Centroamericano de Administración Pública, Costa Rica, con el tema Reorientación del sistema de gestión de recursos humanos a partir de una estrategia de evaluación de impacto bajo (sic) el ámbito del estatuto de Servicio Civil de Costa Rica.

Este estudio implica el esquema general del modelo de desconcentración, descentralización y desregulación de la gestión del talento humano, el cual consiste en tres fases que constan de una serie de estrategia y resultados prácticos. Se planteó actualizar las políticas, directrices y lineamientos a un nuevo enfoque organizacional, así como el desarrollo de un programa de capacitación. En general consiste que es muy importante tener un seguimiento a los esfuerzos e iniciativas para establecer estrategias de los recursos y establecer una guía de SIGEREH que incluya objetivos, indicadores, metas de corto, mediano y largo plazo para medir que tan bien funciona el sistema.

Como conclusión establecida en la investigación expuesta por Vásquez (2015) “Contar con un modelo de gestión y desarrollo humano eficiente dentro de la Administración Pública costarricense, resulta un factor determinante para la competitividad del Estado como tal y del país como un todo.” (p.vi); esto significa que la gestión del talento humano es realmente importante en cada organización ya que son los encargados directos del personal, el cual es el que brinda el servicio; en este caso se beneficia el país ya que se propone la implementación de un modelo de desconcentración, descentralización y desregulación de la gestión del talento humano para la Administración Pública, lo que genera mejoras en las actividades de este departamento para el bien común del estado.

La tercera investigación consultada la realiza Chaves (2018), para Universidad de Costa Rica, con el tema Propuesta de mejora del clima organizacional para los laboratorios de una Red Médica privada en Costa Rica.

Los objetivos de esta investigación implican la elaboración de una propuesta para mejorar el clima organizacional para una empresa basándose en las percepciones y grados de satisfacción de los colaboradores hacia distintos factores internos para poder brindar una propuesta de mejora. En esta investigación se analiza a los colaboradores de los laboratorios y se deduce como les afectan los procesos y estructuras sobre el clima laboral; así como investigar si estos empleados poseen conocimientos de la misión y valores de la empresa, para verificar si los ponen en práctica y son beneficioso para el clima organizacional. En general se analiza cómo los colaboradores toman los diferentes factores internos y como resultado de esto, qué aporte dan al clima organizacional. Y se expone la propuesta para mejorar el clima organizacional de los laboratorios.

Como consecuencia, se puede entender que los colaboradores son muy competitivos lo que provoca que exista un ambiente tenso; sin embargo, a quien más afecta es a las empresas ya que tienen muy buenos candidatos. Es muy difícil mantener un liderazgo positivo debido a la gran competencia, lo que ocasiona que se deben otorgar capacitaciones sobre liderazgo para ejercer de la mejor manera. Se considera que la propuesta es idónea para el mejoramiento del clima organizacional, ya que esta toca temas como el trabajo en equipo, la buena comunicación, evaluación al desempeño, la definición la visión, misión y valores para la red de laboratorios, y manual de procedimientos; los cuales son los principales para un clima organizacional eficiente.

La cuarta investigación consultada la realizan León, Gómez, Barquero, Madrigal (2016), para el Instituto Tecnológico de Costa Rica, con el tema Elaboración de Plan de Retención para el personal de CONELÉTRICAS R.L.

En este estudio se ha desarrollado la exposición de la empresa para conocerla un poco, la cual se encarga de generar energía eléctrica. El objetivo es crear un plan para retener, motivar y satisfacer a los colaboradores para reducir la rotación y que se cree una lealtad hacia

CONELÉCTRICAS R.L. Según la investigación, el departamento de Recursos Humanos en esta empresa es bastante nuevo, lo que implica que no tienen una estrategia para retener el personal; según León, Gómez, Barquero, Madrigal (2016) lo exponen de la siguiente manera:

Para la elaboración de este plan de retención se han tomado seis variables de gran relevancia para la organización: Oportunidad, Incentivos, Impacto, Comunidad, Comunicación y Empleabilidad; para cada uno de estos elementos se estructuró la información recibida de forma tal que se ilustre para cada generación su nivel de importancia y para una mejor y sencilla interpretación se asignaron tres colores, tal como un semáforo, el color rojo representa una variable clave, a la cual se le debe dar gran atención; el color amarillo significa que tiene un nivel intermedio de importancia y el color verde significa que es una variable de poca relevancia para las generaciones en estudio. (p.32)

Esta propuesta es realmente interesante ya que divide a las personas de acuerdo con sus necesidades y adaptándolas a sus habilidades, esto consiste en que el grupo de personas de la generación X, por ejemplo, tendrá oportunidades, incentivos, impacto, comunidad, comunicación y empleabilidad de acuerdo con sus habilidades y en lo que se desenvuelven mejor, y así sucesivamente con las diferentes generaciones; todo esto para retener al personal de manera que se sientan felices y motivados en su labor diaria.

Es una propuesta que puede llegar a ser efectiva ya que piensa en cada colaborador, poniendo a su alcance las diferentes variables que se adapten a sus conocimientos de la época, tomando las destrezas beneficiosas y actualizándolas. Las personas que laboran en esta empresa, dependiendo de su puesto han mostrado menos rotación, muchos se sienten motivados y con ganas de crecer profesionalmente lo que provoca que ejecuten proyectos y retos para permanecer tranquilos en su puesto; esto significa que los trabajos con mayor rotación, son los que deben aplicar de mejor manera el plan de retención.

La quinta investigación consultada la realizan Araya, Araya, Cordero, Matamoros (2016), para el Instituto Tecnológico de Costa Rica, con el tema Propuesta de Actualización de Manual de Inducción FINCATEC, S.A.

En la investigación se muestra la definición teórica de diferentes fundamentos para entender mejor la tesis. La recopilación de información se hizo por los métodos de observación y entrevista personal, las cuales dieron los resultados necesarios para la propuesta de actualización del manual de inducción el que se debe actualizar con la solicitud de la administración a la selección de personal, se encuentra el proceso de cómo debe ser la inducción con sus actividades, recursos, ubicación, tiempo y los responsables de llevarla a cabo.

Se deduce que el plan de actualización tiene proyección de ser idóneo para lo que necesita esta organización; el personal en general no conoce el proceso de inducción, solo dos personas saben cómo funciona, esto puede provocar que en el momento que alguno de ellos falte no habrá alguna persona capaz de sustituirlo y realizar ese trabajo. No existe un proceso de contratación y el proceso actual de inducción no abarca todo lo necesario para que un colaborador nuevo tenga el conocimiento sobre su nueva empresa y puesto.

La sexta investigación consultada la realizan Córdoba, Obando (2020), para la Universidad Nacional, Costa Rica, con el tema Modelo de gestión estratégico y organizacional para el fortalecimiento operativo del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure.

Los objetivos de esta investigación implican diseñar un modelo de gestión estratégica y organizacional al Centro Agrícola Cantonal de Nandayure que puede permitir responder a las demandas del período 2020-2025, realizando un diagnóstico organizacional por medio del FODA actual, y con esto elaborar una propuesta de un plan estratégico con su operación; también se propone un modelo de gestión operativa del CACN para lograr el plan estratégico y que sea efectivo durante los próximos cinco años. Por último, se propone un modelo de gestión de recursos humanos para responder los objetivos organizacionales propuestos en el plan estratégico.

Como resultado, se encuentra en el FODA que existen muchas debilidades y amenazas importantes, pero de igual manera existe buenas fortalezas y oportunidades, por lo tanto, el plan estratégico operacional es de importancia ya que se establecen metas y objetivos para el crecimiento del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure, se deben mejorar políticas internas, las cuales todos deben cumplir y conocer para optar por una posición competitiva en el mercado. Se desarrolló un plan operativo para el C.A.C.N. el cual tiene como objetivos principales potenciar las fortalezas y oportunidades por medio de nuevas alianzas, nuevos proyectos y ayudando entre todos, poniendo en práctica las capacitaciones constantes. Y, por último, el modelo de gestión de recursos humanos será beneficioso ya que en este momento no existe este departamento, lo cual al implementarse podrá ayudar con el cumplimiento de objetivos y metas para la C.A.C.N.

La séptima investigación consultada la realizan Chavarría, Cortés, Serrano, Ramírez (2015), para el Instituto Tecnológico de Costa Rica, con el tema Mejora del Procedimiento de Gestión de Desarrollo Individual en H.B. Fuller LASS Costa Rica.

Esta investigación consta de una parte teórica en la que se explican diferentes conceptos para el conocimiento y entendimiento del documento. Se manifiesta una propuesta de procedimiento de establecimiento de plan de desarrollo individual en el cual el departamento de Recursos Humanos es el encargado de dar a conocer el procedimiento para capacitar y velar por el cumplimiento, sin embargo, los encargados de ejecutarlos serán los gerentes y supervisores; existe una tabla con los detalles específicos del procedimiento y quien es el responsable.

Finalmente se muestra que H.B. Fuller LASS Costa Rica no posee un sistema de evaluaciones de planes individuales formal, en general los gerentes no realizan este plan ya que no consideran que sea necesario en todo caso no poseen el documento formal; el departamento de Recursos Humanos no puede tener control sobre esto ya que no poseen ninguna herramienta. Según la investigación, el plan de desarrollo actual no tiene un indicador que pueda evidenciar si el colaborador está teniendo un crecimiento personal en su trabajo o no.

La octava investigación consultada la realiza Vargas (2019), para el Instituto Tecnológico de Costa Rica, con el tema Proyecto piloto para la gestión del riesgo en el Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de San Carlos.

En el estudio investigado, se encuentra la información de cuál es la normativa actual que se rige y orienta a la municipalidad y en este caso al Departamento de Recursos Humanos, tomando en cuenta la legislación costarricense, documentos de orientación y referencia, documentos del departamento, qué modelo estratégico poseen y cuál es el FODA establecido. De igual manera se encuentra la propuesta que consiste en la aplicación de la metodología SEVRI la cual posee cuatro etapas principales: identificación de riesgos, análisis de riesgos, evaluación de riesgos y tratamiento de riesgos.

En definitiva, esta investigación al implementar la metodología SERVI ocasionó un panorama más amplio para identificar los riesgos ya que se determinó que se debe aplicar una gestión de riesgo más adecuada, en el análisis del riesgo se pudo tomar en cuenta cada uno para mitigarlos con la propuesta expuesta, en la evaluación del riesgo se pudo determinar qué riesgo pueden afectar más, lo cual ayuda con información para la propuesta, y como última etapa, tratamiento de riesgos es donde se elabora de manera completa la propuesta para mitigar todos los riesgos identificados de acuerdo con su nivel de afectación.

Proyecciones de la Investigación

Con esta investigación se logrará identificar los diferentes procesos que se realizan en el departamento de recursos humanos de la clínica Clorito Picado y esto permitirá conocer como la Caja Costarricense del Seguro Social maneja a su personal y si se cumple con los diferentes procedimientos correspondientes a este departamento.

Cuando se haya realizado la identificación de los procesos, se elaborará un análisis de las actividades que se hacen en cada uno de los procesos de gestión del talento humano en el Departamento de Recursos Humanos, de este se obtendrán los resultados que se van a analizar y se podrá concluir los procesos que están bien realizados y cuáles no.

Se pretende realizar una serie de recomendaciones para poder ejecutar todas aquellas actividades de talento humano que actualmente no se están llevando a cabo o se están llevando de la forma no idónea. Lo que se busca con esta recomendación es generar una mayor efectividad en el Departamento de Recursos Humanos.

Organización

La Clínica Clorito Picado fue inaugurada el 16 de agosto de 1965, especialmente para atender las necesidades de atención del Área Metropolitana; Actualmente, atiende a la población de Tibás, Uruca y Merced Centro.

Misión: Proporcionar los servicios de salud en forma integral al individuo, la familia y la comunidad, y otorgar la protección económica, social y de pensiones, conforme la legislación vigente, a la población costarricense, mediante: - El respeto a las personas y a los principios filosóficos de la CCSS: Universalidad, Solidaridad, Unidad, Igualdad, Obligatoriedad, Equidad y Subsidiaridad. - El fomento de los principios éticos, la mística, el compromiso y la excelencia en el trabajo en los funcionarios de la Institución. - La orientación de los servicios a la satisfacción de los clientes. - La capacitación continua y la motivación de los funcionarios. - La gestión innovadora, con apertura al cambio, para lograr mayor eficiencia y calidad en la prestación de servicios. - El aseguramiento de la sostenibilidad financiera, mediante un sistema efectivo de recaudación. - La promoción de la investigación y el desarrollo de las ciencias de la salud y de la gestión administrativa.

Visión: Seremos una Institución articulada, líder en la prestación de los servicios integrales de salud, de pensiones y prestaciones sociales en respuesta a los problemas y necesidades de la población, con servicios oportunos, de calidad y en armonía con el ambiente humano.

Ubicación geográfica

Imagen 1



Fuente: Google Maps

Análisis Situacional

Es una institución pública, gubernamental que pertenece al servicio de salud más grande de Costa Rica el cual es la Caja Costarricense del Seguro Social, donde laboran 285 empleados con diferentes puestos, desde doctores, administración, hasta misceláneos.

La Clínica en el aspecto económico, está bien para las necesidades actuales que tiene y al ser una entidad pública los asegurados no deben pagar nada ni los menores de 25 años que estén desempleados o estudiando.

Con respecto a los salarios de los colaboradores son relativamente buenos y adecuados a su puesto; constantemente están incorporando nuevo personal debido al crecimiento de enfermedades y flujo de pacientes.

Con respecto a la tecnología, la Clínica poco a poco intenta ir avanzando en dicho campo sin embargo, aún trabajan con ciertos programas ambiguos; no obstante, ahora con la pandemia han incorporado el teletrabajo para muchos funcionarios ocasionando que se incorporen nuevos programas tecnológicos.

FODA del departamento de Recursos humanos

Tabla 1. FODA

<ul style="list-style-type: none"> • La planilla siempre está a tiempo. • Trabajo en equipo. • Ofrece servicio atención a los colaboradores • Buen conocimiento en reclutamiento y selección. • Existe las políticas y procedimientos de operación establecidos por la Caja Costarricense del Seguro Social. 	Fortalezas	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> ○ Es una entidad pública. ○ No existe la capacitación. ○ Hay mucha presión en la ejecución de procesos. ○ Existe sobrecarga de trabajo. ○ La normativa no es clara. ○ El salario es menor que el de otros departamentos
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal • Crear más áreas funcionales en el departamento • Tener más comunicación con los colaboradores. • Captar nuevo talento. 	Oportunidades	Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nadie quiere trabajar en recursos humanos. ○ Candidatos sin competencias adecuadas. ○ Cambio en leyes y políticas. ○ Más procesos por ejecutar. ○ Crecimiento de trabajo



Elaboración: Quirós 2021

Alcance

Para esta investigación el alcance es poder analizar los procesos de gestión de talento humano que se llevan a cabo en la clínica Clorito Picado; cuales, y como ejecutan cada proceso, así como analizar las actividades que realizan en cada uno de ellos.

Limitación

Es una entidad gubernamental y existen muchos impedimentos para obtener información clara.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se encuentran conceptos importantes sobre la administración que abarca la planeación, este posee pasos para la planeación; segundo la organización, posee los principios de la organización integral; tercero la dirección, este posee los tipos de dirección exclusivamente orientada a la producción y dirección exclusivamente centrada en el bienestar de los trabajadores; como último, el control, este posee los tipos de control, control preliminar, control coincidente y control por retroalimentación. También existen los conceptos de los procesos de administración de recursos humanos los cuales son reclutamiento y selección, análisis de puestos, contratación, obra y tiempo determinado, tiempo indeterminado, servicios profesionales, inducción, inducción inicial, organización general, específicas, separación, retiro voluntario, rescisión, jubilación, capacitación, beneficios de proporcionar capacitación, compensación, salario y sueldo, otorgamiento de prestaciones, incentivos, evaluación del desempeño, desempeño, seguridad e higiene, prevención de accidentes, creación de equipos de emergencia, desarrollo del recurso humano, proceso educativo, obtener preparación. Por último, se encuentra la información sobre el concepto organización, este incluye los temas de organización pública normativa legal y administrativa y políticas.

Administración

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca el término administración, tal y como lo expresa Sánchez (2015):

Se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas laboren o trabajen en grupos, y alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Con administración, las personas realizan funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. (p.44)

De acuerdo con el texto expuesto anteriormente, se deduce que la administración es un proceso por el cual se crea, diseña y mantiene un clima organizacional en el cual el talento humano de la organización pueda hacer sus deberes diarios de manera eficiente y trabajando en equipo para

cumplir con la metas y objetivos establecidos. La administración se encarga de la planeación, organización, integración, dirección y control de los objetivos, metas y su cumplimiento.

Actividades de la Administración

Planeación.

La planeación es la etapa en la que se organiza todo un conjunto de objetivos, metas, tareas, estrategias las cuales se van a proyectar a futuro, pueden ser sencillas o complejas y siempre se deben tomar en cuenta los factores externos e internos de la entidad; esto ayuda a mitigar ciertos riesgos para la organización por eso es importancia tener una planificación eficiente y que se adapte al tipo de corporación y a las tareas que se realicen en el departamento.

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca término planeación, tal y como lo expresa Sánchez (2015):

Indica que se desea lograr en la empresa y con qué medios se planea alcanzarlo. Conoce con claridad los propósitos de la empresa, orienta las actividades del empresario en las cuatro áreas funcionales, reduce el desperdicio de recursos en actividades ineficaces, permite tomar decisiones sobre formas alternas de realizar algunas actividades y eliminar los efectos del azar derivados de la improvisación. (p.80)

Pasos para la planeación.

Detección de las oportunidades.

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca el término Detección de las oportunidades, tal y como lo expresa Sánchez (2015):

Es el verdadero punto de partida de la planeación. Prelimita las posibles oportunidades futuras, facilita saber dónde se encuentran los puntos débiles y las fortalezas; comprender qué problemas se desean resolver y por qué, así como saber lo que se espera obtener. (p.82)

De acuerdo con lo expuesto en el texto anterior, se deduce que la detección de oportunidades consiste en determinar cuál es el punto de partida para poder planear la estrategia, metas u objetivos. Se deduce cuales oportunidades tiene la organización ya sean presentes o futuras y cuáles son las fortalezas de la empresa para hacerle frente a las amenazas que puedan surgir; también se determinan los puntos débiles y cómo se van a mejorar.

Establecimiento de objetivos.

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca el término Establecimiento de objetivos., tal y como lo expresa Sánchez (2015):

Consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinadas, lo cual debe realizarse tanto para el corto plazo, como largo. Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe hacer, a qué habrá de darse prioridad y qué se debe lograr con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas. (p.82)

Con base en el texto anterior, se comprende que al hablar de establecimiento de objetivos, se hace referencia al punto donde se decide cual es el rumbo que se quiere que tome la empresa para así establecer los objetivos generales y lo específicos para cada departamento, ya sean a corto o largo plazo. Estos objetivos establecidos van a ayudar con el crecimiento, de cómo y qué se quiere lograr en la organización, tomando en cuenta la estrategia, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas ya establecidos.

Desarrollo de premisas.

Para Sánchez (2015): “Es establecer, difundir, obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planeación como pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existentes en la compañía.” (p.82)

La cita anterior hace referencia al término desarrollo de premisas el cual consiste en utilizar las premisas críticas como pronósticos, políticas básicas de la organización y los planes existentes de ella; tomando esto en cuenta se va a llegar a la decisión de cuáles premisas son las más adecuadas para la empresa en un momento determinado.

Determinación de curso alternativo de acción.

Para Sánchez (2015): “Consiste en buscar cursos alternativos de acción, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes.” (p.82)

Conforme con la cita anterior, se llega a conclusión que determinar los cursos alternativos de acción es importante, ya que estos van a ayudar a la organización para ver cómo deben llevar a cabo las actividades para poder cumplir con los objetivos y metas establecidas cumpliendo con las políticas y estrategia que tiene la empresa. Estos planes de acción deben estar enfocados con los objetivos actuales.

Evaluación de cursos alternativos de acción.

Para Sánchez (2015): “Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles el paso siguiente es evaluarlos, ponderando a la luz de las premisas y metas previamente establecidas. “(p.82)

Una vez ya determinados los cursos alternativos de acción se van a evaluar, tomando en cuenta los puntos débiles y fuertes de cada uno, esto para poder tener una evaluación más asertiva para así en el momento de tomar la decisión de cuál curso de acción escoger se tome la decisión más acertada; es importante tomar en cuenta las premisas y metas ya establecidas para que este curso de acción se adapte de una mejor manera.

Selección del curso de acción.

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca el término Selección del curso de acción, tal y como lo expresa Sánchez (2015):

Éste es el punto en el cual se adopta un plan, el punto real de la toma de decisiones. De manera ocasional, un análisis y evaluación de cursos alternativos revelará que dos o más de ellos son aconsejables, y quizá el administrador decida seguir varios cursos en lugar del aparentemente mejor. (p83)

Tomando como base el texto anterior, se comprende que, en este punto, después de evaluar cada curso alternativo de acción, se va a tomar una decisión de cuál se va a adoptar al plan; en ocasiones varios cursos alternativos van a ser compatibles con el proyecto, por ende, el encargado, ya sea el gerente, jefe, administrador o persona a cargo, puede tomar la decisión de seguir varios cursos de acción considerando que lo más adecuado para el proyecto en la organización.

Formulación de planes derivados.

Para Sánchez (2015): “Pocas veces, cuando se toma una decisión, la planeación está completa, por lo cual se aconseja un séptimo paso. Casi siempre se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.” (p.83)

De acuerdo con la cita anterior, se deduce que una vez ya establecidos los objetivos y decidido el o los cursos de acción, se debe tener formulados planes derivados en caso de que se presente algún inconveniente; esto ayuda a que el plan básico pueda tener un respaldo. Es importante formularlos para poder tener una planificación completa.

Expresión numérica de los planes mediante el presupuesto.

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca término Expresión numérica de los planes mediante el presupuesto, tal y como lo expresa Sánchez (2015):

Se debe presentar una expresión numérica convertida en presupuesto; si se preparan bien los presupuestos se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se puedan medir el avance de la planeación. (p.83)

Con base en el texto anterior, se infiere que el último paso para la realización de la planificación es la creación de un presupuesto en el cual se detalle cada gasto o inversión que se deben incurrir para poder cumplir con el plan establecido. Esto es importante ya que este ayuda con la fijación de planes de gastos e inversiones, así como la fijación de estándares de los gastos e inversiones por realizar para poder medir que tan beneficiosa puede ser esa planeación.

Organizar.

Este es la segunda etapa, cuando ya se han planeado y establecido objetivos, metas, entre otros; en esta se va a definir como se repartirá la estrategia en los diferentes niveles jerárquicos, tomando en cuenta sus funciones, puestos; se organiza de manera adecuada para la corporación para que trabaje bajo una serie de objetivos y metas que ya han contempladas en la planificación. En este proceso se ordena y distribuye los deberes, la autoridad y los recursos a cada colaborador para que se tengan claro las tareas que corresponden y poder tener un control sobre quién está haciendo las cosas de manera correcta y quién no.

Para Sánchez (2015): “Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.” (p.87)

Principios de la organización. (p.95)

Unidad de mando.

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca término Unidad de mando, tal y como lo expresa Sánchez (2015):

Un subordinado solo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas. (p.95)

Conforme con el texto anterior, se deduce que la unidad de mando consiste en que los colaboradores de una organización deben recibir órdenes de una sola persona, esto quiere decir, que se debe respetar los niveles jerárquicos para que no existan confusiones y todo marche de la mejor manera. Es importante que cada subordinado tenga claro quién es su encargado y de quién debe recibir órdenes para evitar problemas.

Especialización.

Para Sánchez (2015): “Consiste en agrupar las actividades de acuerdo con su naturaleza, de manera que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.” (p.95)

De acuerdo con la cita anterior, se infiere que la especialización consiste en recolectar información de cada puesto, tomando en cuenta las actividades que se realizan en el mismo; una vez obtenida la información se analiza y se comparan los puestos para crear cada especialización tomando como base las actividades similares que ejecuten para obtener cada departamento.

Paridad de autoridad y responsabilidad.

Para Sánchez (2015): “La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.” (p.95)

Tomando como base la cita anterior expuesta, se entiende que la autoridad es cuando una persona es la encargada, esto significa que se le delega poder sobre sus colaboradores. mas debe

compartir la responsabilidad con ellos, ya que trabajan en un mismo equipo; según la cita, es importante mantener el equilibrio entre la autoridad que recibe cada persona y su responsabilidad conforme con sus deberes en la empresa.

Integrar.

El término integrar significa que se tiene las herramientas e información necesaria para poder mezclarlas y obtener un resultado. En una organización se tiene el talento humano que se encargan de realizar el trabajo y los materiales para poder ejecutarlo, esta integración de herramientas y habilidades tiene como resultado el funcionamiento de la organización; gracias a este proceso se puede tener una compañía eficiente y con buenos resultados tanto económicos como de talento humano.

Según Sánchez (2015): “Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y el planteamiento señalan como necesarios para el funcionamiento eficiente de una empresa.” (p.96)

Dirección.

Según Sánchez (2015): “Es el conjunto de habilidades para conseguir que los trabajadores realicen su trabajo de manera que se logren los propósitos de la microempresa.” (p.98)

Según el texto anterior, se puede deducir que la dirección es la forma en como la gerencia maneja la organización ya sea por medio de directrices u normativas, para poder lograr el cumplimiento de los objetivos y metas que se han establecido para el bien de la empresa. Esta dirección la ejecutan tomando su liderazgo e incluyéndolo en la toma de decisiones, en el trato a los colaboradores, en ser un líder positivo que genere buenos resultados a la organización.

En conclusión, la forma en cómo se trate y maneje al talento humano de la corporación se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos y las metas; por este motivo es importante

que la alta gerencia tenga una dirección idónea hacia lo que desea lograr en y con su empresa tomando decisiones basadas en el bienestar general de la organización, no solo de la parte financiera.

Tipos de dirección.

Dirección exclusivamente orientada a la producción.

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca término Dirección exclusivamente orientada a la producción, tal y como lo expresa Sánchez (2015):

- Propicia la generación de una organización informal que tiende a luchar contra la autoridad.
- Genera dependencia y sumisión.
- Genera inconformidad del personal.
- Limita creatividad.
- Exige autoritarismo.
- Genera represiones (obedecer y callar).
- Es más rígida.
- Obliga al establecimiento de controles externos.
- Centra el interés de todos en la realización de tareas. (p.99)

De acuerdo con lo expuesto anteriormente se infiere que la dirección exclusivamente orientada a la producción posee diferentes características; se basa en la producción como tal, esto ocasiona que exista una dependencia, inconformidad, represiones, todo se basa en el cumplimiento de tareas, entre otras situaciones que afectan al colaborador ocasionando que pierda la motivación y limite su creatividad para realizar las cosas de forma eficiente. Es importante ver que este tipo de dirección es un poco anticuada y no genera muchos beneficios a la organización.

Dirección exclusivamente centrada en el bienestar de los trabajadores.

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca término Dirección exclusivamente centrada en el bienestar de los trabajadores, tal y como lo expresa Sánchez (2015):

- Puede incrementar innecesariamente los costos de los productos.
- Genera dependencia excesiva.
- Procura autoridades complacientes.
- Genera celos entre compañeros por el disfrute de privilegios.
- Olvido de los propósitos de la empresa.
- Hay que rectificar a tiempo o la empresa puede destruirse a sí misma.
- Es excesivamente flexible.
- Elimina por completo los controles.
- Centra el interés de todos en el bienestar de los compañeros sin considerar la supervivencia de la empresa. (p.99)

Esta dirección enfocada en el bienestar del colaborador consiste en que se pone primero el bienestar de cada uno, pero puede ocasionar desventajas como celos entre compañeros, se puede llegar a ser muy flexible, se puede llegar al punto donde se pierde la autoridad, se preocupa solo por el bienestar de los empleados ocasionando que se pierda la eficiencia para el bien de la empresa. Es importante que el talento humano de la organización sea tomado en cuenta para el bienestar, crecimiento y motivación de cada uno, sin embargo, hay que tener un equilibrio entre ayuda y autoridad para que la entidad cumpla los objetivos.

Control.

Se puede comprender el término control como el proceso que utilizan los encargados para verificar que se estén cumpliendo las tareas asignadas tomando en cuenta los objetivos y metas establecidos para cada área; se puede utilizar la información recolectada en cada control para evaluar a los colaboradores en sus actividades diarias y así que se pueda comprobar qué labores están realizando y si los están ejecutando de manera adecuada.

Según Sánchez (2015): “Proceso de vigilar que las actividades se están cumpliendo como fueron planificadas, corrigiendo cualquier desviación significativa.” (p.101)

Según el texto anterior, se puede entender que el control en una organización es monitorear como el talento humano va desarrollando sus actividades y poder examinar que se esté cumpliendo con la normativa, vigilancia, evaluación e informe que realizan los encargados para medir como va trabajando la organización y verificar que estén siguiendo el camino que se desea de la manera que se espera para poder tener una empresa efectiva y eficiente.

Tipos de control.

Control preliminar.

Para Sánchez: “Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesario y se tengan listos para iniciar las actividades.” (p.102)

De acuerdo con la cita anterior, el control preliminar consiste en que primero se ejerce la acción para poder verificar que los recursos estén preparados, así como que ya se cuente con el personal necesario para poder comenzar con las actividades establecidas. Este control es importante ya que es el encargado de velar porque todo esté listo antes de empezar con las tareas con los recursos necesarios para cumplir con ellas.

Control coincidente.

Para Sánchez: “Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.” (p.102)

Tomando como base la cita anterior, se infiere que el control coincidente consiste en la observación del personal o informes que lleguen al encargado, sobre cómo están realizando las actividades correspondientes a cada colaborador, velando porque se cumplan las políticas de la

organización y que cada procedimiento se esté llevando a cabo de manera idónea conforme la empresa espera y desea que los realicen.

Control por retroalimentación.

Para Sánchez: “Acción a posteriori (replanificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.” (p.102)

Conforme con la cita expuesta anteriormente, se deduce que el control de retroalimentación se basa en la acción posterior; se centra en los resultados ya obtenidos, se puede comprender como un tipo de evaluación positiva en la cual se puede comprender en qué procedimientos está fallando la persona y mostrarle como puede mejorar, así como cuales actividades está realizando de la manera idónea y deducir como puede seguir realizándolo así o mejorar.

Administración de Recursos Humanos

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca término administración de recursos humanos, tal y como lo expresa Amador (2016):

De acuerdo con lo anterior se puede expresar que la “administración de Recursos Humanos es una función derivada de la administración general que en las organizaciones atiende profesionalmente lo relacionado al (sic) personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas de planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque estratégico”. (p.30)

De acuerdo con el texto anterior se podría inferir que la administración de recursos humanos es como una rama de la administración general ya que se relaciona directamente con el talento humano de la organización y de cierta manera afecta el trabajo diario ya que son los

encargados de velar por el bienestar de los colaboradores en sus actividades diarias; se encargan de aspectos legales y administrativos de todo el personal siguiendo un plan estratégico establecido.

En general la administración de recursos humanos consiste en brindar servicios tanto legales como contratos, remuneraciones, entre otros; así como administrativos, por ejemplo, capacitaciones, inducción, entre otros. Todo esto cumpliendo los objetivos que se hayan establecido para poder brindar el mejor servicio al personal para generar un clima laboral positivo lo que conlleva a una organización exitosa.

Procesos

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca el término procesos, tal y como lo expresa Peña, Rivera (2016):

Un proceso es una serie de tareas o actividades interrelacionadas para alcanzar un determinado fin. En el contexto de la administración de procesos de negocios, un proceso empresarial se define como el trabajo de principio a fin de que proporciona un producto, servicio o resultado. (p.1)

Tomando en cuenta el texto anterior, se deduce que los procesos consisten en realizar una serie de actividades o tareas para lograr cumplir un objetivo o meta. Se considera que un proceso administrativo es cuando el talento humano pone en marcha sus habilidades y empieza a trabajar en una actividad para crear un producto o brindar un servicio; en el caso del Departamento de Recursos Humanos se esfuerzan por brindar un servicio eficiente por medio de una serie de diferentes procesos que buscan el bienestar de los colaboradores de la entidad.

Reclutamiento y selección.

Este proceso consiste en que la organización contrata al talento humano adecuado para ocupar un puesto, esto muestra la importancia de que la empresa tenga la estrategia y planeación de reclutamiento adecuada y enfocada en lo que necesita de los postulantes; con respecto a la

selección es importante que se emplee a la persona idónea para el puesto para que se pueda evitar mal rendimiento y rotaciones de personal constantes debido a la falta de habilidades.

Para Amador (2016): “hacen referencia a la captación de candidatos y la aprobación final de ellos” (p.p.75-76)

Según el texto anterior, el reclutamiento y selección de personal es la captación de candidatos idóneos para un puesto laboral, los postulantes al puesto deben cumplir con una serie de habilidades de acuerdo con el puesto al que se postulará; una vez verificado que se obtenga a los candidatos más aptos se continua con el proceso de selección el cual es donde se da la aprobación final de ellos, o sea, se selecciona a la persona que cumple con todos los requisitos.

Reclutamiento.

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca el término reclutamiento, tal y como lo expresa Amador (2016):

Atracción y captación de personal idóneo, representando la principal responsabilidad de esta función y claro está el proceso subsecuente. Se recibirá en primera instancia la requisición de personal revisando con el usuario generalidades y perfil, así como aclaración de información, ya que es recomendable boletinar en su caso la vacante del puesto que se ofrece. (p.123)

De acuerdo con el texto anterior, se entiende que el reclutamiento consta en atraer y captar al talento humano más adecuado para un puesto de trabajo. se debe seguir una serie de pasos para poder contratar al personal idóneo, siguiendo como primer paso conseguir los requisitos, después recibiendo las generalidades y perfil de los postulantes, también se aclara que la información brindada sea verídica; se debe publicar la vacante con todos los requisitos y actividades por realizar en el puesto para que sea más probable que se postulen las personas más aptas para el puesto.

Selección.

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca el término selección, tal y como lo expresa Amador (2016):

Alude al hecho de elegir a una persona por su bondad y cualidades, prefiriéndola a las demás por lo que el contexto administrativo que nos ocupa no difiere de su significado general. Naturalmente que se consideraría sus competencias, es decir, un saber identificado que manifiesta el dominio de capacidades en un campo disciplinario determinado y traduciéndose en “saber hacer”, “saber ser” y “querer ser”, esta función no es estática sino dinámica identificando al nuevo colaborador con condiciones humanas, morales y técnicas deseables. (p.128)

Con base en el texto anterior, se deduce que la selección de personal se basa principalmente en escoger a la persona por sus cualidades, que se adapten a los que se necesita en el momento, se elige por encima de otros candidatos debido a que se tiene cierta ventaja competitiva tener cualidades desarrolladas. Una persona que sabe qué hacer, sabe cómo ser y quiere ser mejor obtiene la ventaja ya que tiene claro lo que necesita para ser eficiente, efectiva y productiva en el puesto. En conclusión, se escoge al nuevo colaborador basándose en sus habilidades, cualidades y fortalezas.

Análisis de puestos.

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca el término análisis de puestos, tal y como lo expresa Amador (2016):

Constituyendo una actividad que explora los deberes, así como las responsabilidades que se efectúan en tal forma que se relacionan funciones, tiempos, enlaces e información compartidas pues el objetivo básico es el de identificar, definir, clarificar y confirmar las funciones del puesto y lo que

de ellas se desprende junto con el alcance e impacto dentro del área y de la organización en general. (p.79)

Basándose en el texto anterior, se comprende que el análisis de puesto es una actividad que estudia e investiga las actividades que se deben realizar en el puesto, cuáles son las responsabilidades que se relacionan con las funciones del puesto. En general se debe identificar, definir, clarificar y confirmar los deberes que se deben llevar a cabo tomando en cuenta la importancia que se tiene dentro de su área de trabajo y como afecta a toda la organización en general.

Es importante que se realice este análisis de puestos para poder tener un manual que facilite la tarea de buscar al personal idóneo para la vacante; siempre se debe tener la información sobre el puesto para poder hacer el reclutamiento y selección de manera efectiva y buscando a las personas con las habilidades necesaria para el puesto por cubrir.

Contratación.

La contratación es cuando por medio de un contrato escrito u oral se realiza un acuerdo común entre dos partes (empleador-empleado) ocasionando que pasen a tener una relación laboral en la cual se le va a remunerar a al empleado por las horas y el trabajo realizado en el transcurso del día, semana, quincena o mes. Una vez firmado este contrato la persona pasa a ser personal de la empresa ocasionando que el proceso de reclutamiento y selección finalice.

Para Amador (2016): “expresa el acuerdo libre de voluntades ya sea en lo individual o bien colectivamente” (p.76)

Obra y tiempo determinado.

Para Amador (2016): “sólo se estipulará cuando lo exija la naturaleza del trabajo o cuando se substituya en forma temporal a otro trabajador” (p.152)

Según la cita anterior, un contrato por obra y tiempo determinado es cuando la naturaleza del trabajo dicte que se acabe, por ejemplo, la construcción de una casa; o cuando se decide contratar personal por un tiempo temporal, como, por ejemplo, para los meses de noviembre y diciembre que es cuando en las tiendas existe más demanda, por ende, deben tener más personal para satisfacer la demanda. En sí, significa que el contrato acabará en algún momento que ya se estipuló desde un inicio.

Tiempo indeterminado.

Para Amador (2016): “alude al trabajo que se desarrolla en forma permanente, es el más común en las organizaciones” (p.153)

El contrato por tiempo indeterminado consiste en que se realiza la contratación de un nuevo colaborador, al cual en el contrato no se le va a estipular una fecha de finalizado debido a que se está realizando la contratación con pronóstico de que se quede por mucho tiempo y brinde los servicios por tiempo indefinido; un ejemplo es, cuando se realiza la contratación de un doctor en la clínica Clorito Picado, se espera que se quede en la institución prácticamente hasta que se pensione. Este tipo de contrato es el más común en las organizaciones.

Servicios profesionales.

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca término servicios profesionales, tal y como lo expresa Amador (2016):

La modalidad señalada se desprende que no se reciben prestaciones, pero muy probablemente en la fijación del valor de sus servicios el prestatario las contempló en cierta medida de forma proporcional, teniendo atención en administrarse adecuadamente para que cubra al menos su seguridad social y en su caso lo destinado al ahorro. (p.153)

Los contratos por servicios profesionales consisten en que se pacta un acuerdo con una persona especializada en una actividad para brindar sus servicios de manera en que recibirá una remuneración mas no recibirá prestaciones, solo lo que acuerden que le cobrará. Sin embargo, en estos casos las persona que brinda sus servicios ya considera todos los gastos, incluso las prestaciones, a la hora de fijar la cuota.

Inducción.

La inducción es un proceso que lo realizan las empresas, este consiste en orientar y ubicar a los nuevos colaboradores en la organización como tal, ya que en este se tocan temas como visión, misión, valores, políticas, normativas, beneficios, se puede hacer un recorrido de las instalaciones, todo depende de la compañía. Esto ayuda a que el personal entrante tenga un mejor conocimiento e idea sobre la organización y sobre cómo debe hacer su trabajo.

Para Amador (2016): “se identifica con la socialización inicial de la persona” (p.76)

Según lo citado anteriormente, la inducción se identifica y relaciona con la manera que va a iniciar la persona nueva, en cómo se puede adaptar a la empresa de manera profesional y con respecto al clima laboral. Se puede dar una idea de cómo socializar y cómo actuar para que tenga una adaptación buena y sencilla tanto como con el resto del talento humano como con sus actividades por realizar en el puesto para el que se contrató.

Inducción inicial.

Para Amador (2016): “representa una actividad que realiza la organización a efecto de que se integre a ella y en su momento al área de trabajo respectiva” (p.154)

Con respecto al texto anterior, la inducción inicial es la actividad que es realizada por la entidad con el propósito de que la persona se integra a ella de manera óptima y natural, mostrándole un poco sobre de ella para que la vaya conociendo; también, se le muestra el área de trabajo

respectiva para que pueda ver dónde está su lugar seleccionado para realizar los deberes diarios y se le explica un poco como es el clima laboral en su departamento y en la empresa en general.

Organización general.

Para Amador (2016): “Reseña histórica, misión y visión, organización, producto o servicio y expectativas, también el efectuar un recorrido a las instalaciones administrativas y técnicas en su caso, así como la presentación frente a compañeros.” (p.154)

En este proceso, tomando en cuenta el texto anterior, se le otorga la información al nuevo personal sobre la historia de la organización, cual es la misión, visión y valores, que hace la empresa como tal, que productos o servicios brinda, y algunas expectativas de lo que se quiere lograr. Se le brinda un recorrido por las instalaciones del edificio mostrándole donde se encuentra cada departamento y quienes lo conforman, se les hace una pequeña presentación con el resto del personal para que se vaya conociendo con los compañeros.

Específicas.

Para Amador (2016): “Políticas de la empresa, medidas disciplinarias, planes de vacaciones, desarrollo y jubilación, servicios culturales, recreativos y sociales, prestaciones en general. “(p.154)

En esta etapa de la inducción se brinda información específica para que los nuevos empleados puedan conocer sobre las políticas de la organización, esto para evitar malos entendidos, también se les explica sobre la normativa y las medidas disciplinarias en cada caso, como se manejan las vacaciones ya sea por días seguidos o solo por día separados, se brinda información sobre la jubilación de cómo funciona, los servicios que brindan ya sean culturales, recreativos o sociales; en general todos los beneficios que tiene la corporación y cómo manejan cada rubro de las prestaciones.

Separación.

Para Amador (2016): “Representa una etapa en donde se expresa unilateralmente la decisión de concluir la relación de trabajo entre la persona y la organización y que obedece a diversas circunstancias.” (p.156)

La separación consiste en que el empleado deja de laborar para la organización provocando una finalización del contrato; basándose en el texto anterior, es una etapa en la que una de las partes toma la decisión de terminar la relación de trabajo. Esta separación se puede ocasionar por distintas razones ya sea porque el colaborador decide irse ya sea por una mejor oportunidad o porque ya se pensiona, o que la corporación decide terminar la relación con el empleado ya que tiene una situación económica difícil, o que el colaborador ya no es idóneo, entre otras posibles situaciones.

Retiro voluntario.

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca el término retiro voluntario, tal y como lo expresa Amador (2016):

La persona que argumenta su decisión definitiva de retirarse, siendo saludable, para asegurarse de quedar bien con su empleador, pero es aconsejable que, aunque no se convenga de un cambio de actitud se analicen las causas ya que indirectamente pueden ser originadas por la organización y ello ayudaría a establecer medidas preventivas. (p.p.157-158)

De acuerdo con el texto anterior, el retiro voluntario de una persona es cuando esta decide irse de la organización sin motivo de salud, se asegura de quedar bien con los jefes para que obtenga buenas referencias en caso de querer buscar una nueva oportunidad laboral; se menciona, que es recomendable analizar la situación para deducir si realmente la persona se fue por motivos personales o simplemente la organización brindó razones para que se fuera, de ser el caso es necesario tomar medidas preventivas.

Recisión.

Para Amador (2016): “obedece a una decisión unilateral de parte de la organización, motivada por una causa que estima es justificada encontrándose dentro de ellas una indisciplina grave” (p.158)

Con base en el texto anterior, se infiere que la recisión es cuando la empresa toma la decisión de concluir de los servicios de la persona debido a que cometió una falta grave ya sea a las políticas, normas u reglas de la entidad lo que los lleva a terminar el contrato de trabajo con esa persona, ya que no es más del personal requerido para la institución. En general significa que la empresa decide despedir a una persona por no cumplir con lo establecido por la entidad.

Jubilación.

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca término jubilación, tal y como lo expresa Amador (2016):

Representa la fase en donde por ley de la materia laboral se cumple el requisito de edad para obtenerla, procediendo en consecuencia su tramitación y en este último caso se requiere atención esmerada a la persona en la misma forma que se otorgó cuando inició a laborar, es decir, no se le debe desproteger sino hay que asesorarlo y de ser necesario acompañarlo en sus trámites. (p.159)

La jubilación es cuando una persona cumple cierta cantidad de cuotas de salario, una edad establecida ocasionando que puedan dejar de trabajar y obteniendo una pensión. La jubilación ayuda a que las personas que han trabajado toda su vida o algunos años de ella puedan tener una remuneración de esos años laborados teniendo la dicha de descansar en su vejez, pero siempre con la capacidad de tener una vida digna.

Capacitación.

La capacitación es cuando a una persona se le forma, entrena y enseña sobre algún tema para que pueda adquirir destrezas, valores y conocimientos que le ayuden a realizar las actividades de manera más efectiva y eficiente, ocasionando que tenga un mayor crecimiento profesional lo cual beneficia a la organización ya que la persona desarrolla nuevas habilidades, conocimientos, actitudes y conductas que ayudan a mejorar su trabajo.

Para Amador (2016): “alude a la preparación de la fuerza de trabajo en el dominio de sus tareas y la preparación para nuevas formas del trabajo” (p.76)

Beneficios de proporcionar capacitación.

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca el término beneficios de proporcionar capacitación, tal y como lo expresa Amador (2016):

Están plenamente sustentados ya que se alienta el desarrollo personal, se conoce mejor el puesto, así como sus métodos, procedimientos y prácticas, incentiva la moral en el trabajo, favorece las relaciones internas, potencialmente crea líderes, repercute en los costos de operación y servicio, incrementa la comunicación, promueve la calidad y excelencia en el trabajo y se prepara el trabajador para una promoción. Indudablemente la actividad representa formalmente un proceso de tipo educativo, mismo que va encaminado a cambiar de ser posible las actitudes de la persona en el trabajo y modificando los conocimientos e impulsando una actitud proactiva. (p.p.177-178)

De acuerdo con el texto anterior, se deduce que las capacitaciones son muy importantes para el crecimiento del talento humano ya que estas ayudan en obtener más conocimientos sobre el puesto, los métodos, procedimientos y practicas más adecuadas para las diferentes tareas; mejorar el clima laboral, ya que las personas al estar motivadas ayudan a mejorar el ambiente creando líderes que quieren el bien común de la organización. Se puede disminuir costos debido a

una mejor practica de hacer las cosas, a la creación de nuevas estrategias, la poca rotación del personal.

En general las capacitaciones crean una mejora y crecimiento muy beneficioso, ya que el personal tiene una mejora en su comunicación, procesos, gana personal más calificado y con mayor nivel de competencia interna; crecen más educativamente, lo que ayuda a que brinden los conocimientos en el bienestar y estabilidad de la empresa teniendo un clima organizacional competitivo y competente incentivándolos a tener una actitud más proactiva por su bien personal y organizacional.

Compensación.

Para Amador (2016): “involucra la remuneración integral que recibe la persona por trabajo desempeñado” (p.76)

De acuerdo con lo citado anteriormente, la compensación es cuando una persona ha prestados sus servicios a la organización por lo tanto esta le otorga una remuneración, normalmente monetaria, por su trabajo terminado. En el caso de la clínica Clorito Picado la compensación de acuerdo con su puesto, a una persona que tiene plaza se le remunera monetariamente cada 14 días, en cambio, a una persona interina se le puede pagar hasta dos meses después de haber laborado.

Salario.

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca el término salario, tal y como lo expresa Amador (2016):

Las labores de carácter físico y liquidado semanalmente que representa la retribución que debe pagar el patrón a la persona a su cargo por la labor desempeñada e integrándose por los pagos de cuota diaria convenida, gratificaciones, percepciones, habitación, prima,

comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o percepción que se entregue por el trabajo. (p. 265)

Con base en el texto expuesto anteriormente, se comprende que el salario es la remuneración que se le hace a una persona que realizó trabajos de carácter físico; este se realiza de manera semanal o diaria que se estableció al inicio de la contratación. De igual manera se les paga horas extras, comisiones, prestaciones en especies, o lo que el patrono considere que puede pagarle o debe pagarle al colaborador por el servicio brindado.

Sueldo.

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca término sueldo, tal y como lo expresa Amador (2016):

El pago de un servicio o trabajo prestado y se le relaciona con el trabajo intelectual preponderantemente liquidado quincenalmente o en otro periodo, aunque compensaciones en un sentido general se refiere a la acción o efecto de compensar y administrativamente representa el concepto contemporáneo que hace referencia a la integración de los diferentes aspectos de remuneración, exponiéndose para su comprensión. (p.265)

Según el texto anterior el sueldo es cuando una persona realiza un servicio o trabajo intelectual el cual no tiene mucho esfuerzo físico, normalmente este se paga cada quincena o mensualmente; realmente es una compensación por el servicio otorgado a la organización. Se les realiza una integración de diferentes aspectos como el pago de horas extras, en algunas ocasiones lo viáticos, comisiones, entre otros, y siempre pagando todas las prestaciones.

Otorgamiento de prestaciones.

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca el término otorgamiento de prestaciones, tal y como lo expresa Amador (2016):

Hace referencia a beneficios a favor de la persona, siendo su origen el marco legal que regula las relaciones laborales y el otro las obtenidas en las revisiones contractuales, en una forma u otra representan un incremento a las remuneraciones. Este concepto, así como el que se comentará posteriormente de incentivos, tiene relación en cierta medida con la motivación y administrativamente se identifica en la función de dirección pero se otorga de manera general al personal por el sólo hecho de pertenecer a la organización, no realiza actividad adicional alguna y así tenemos en las legales: la gratificación anual, prima vacacional, prima nocturna en su caso, vivienda, ahorro para el retiro, capacitación, y en las contractuales: el servicio de comedor, bono de despensa, seguro de gastos mayores en su caso, uso de instalaciones sociales, deportes, viajes, aguinaldo, o adicional: asistencia, incapacidad total o permanente, días por fallecimiento de familiares, ayuda por maternidad, ayuda matrimonial, enfermedad general y fondo de ahorro. (p. 267)

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, el otorgamiento de prestaciones consiste en darle a las personas los beneficios que merecen y necesitan, y que por ley también les corresponde; también se puede tener un incremento en ellas debido a diferentes situaciones. Estas prestaciones se les disponen a todos los colaboradores en general de la organización y se les da por el simple hecho de serlos, no por hacer una actividad extra.

Algunas prestaciones que se otorgan pueden ser la gratificación anual que es como el aguinaldo a final de año, vacaciones, cuota para la pensión, estas son estipuladas por la ley; los servicios del comedor, bono por buen trabajo, seguro, uso de instalaciones si se tiene algún convenio con un centro recreativo, estas son opciones que la organización puede decidir otorgar a los empleados viéndolo como un premio hacia su esfuerzo y dedicación a la compañía.

Incentivos.

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca el término incentivo, tal y como lo expresa Amador (2016):

Estímulo que mueva una cosa y administrativamente tienen relación directa con el esfuerzo e iniciativa de las personas, es decir, se debe de (sic) realizar una acción o tarea para poder obtenerlo: pudieran ser más producción, ventas y ahorros en el gasto corriente. (p.268)

Los incentivos son pagos que realiza la entidad al trabajador ya sea como sueldos, bonos, extras, regalos. Según el texto, se estimula a conseguir incentivos al personal por medio de ahorro de gastos básicos, que tengan una mayor producción o rendimiento, que generen más ventas y que ahorren en costos diarios; esto es una forma en que se puede motivar al personal ofreciéndole un incentivo a cambio de un bien para la empresa. La corporación decide qué tipo de incentivos incorporar.

Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño consiste en que una persona encargada o con un puesto superior, en este caso el Departamento de Recursos Humanos, toma la función de medir por medio de una serie de rubros, normalmente ya establecidos, a los demás colaboradores para evaluar cuál ha sido el desempeño que ha tenido en cierto período, si ha cumplido de manera exitosa con sus deberes y si tiene el rendimiento requerido para la organización.

Para Amador (2016): contempla la revisión de los resultados que se obtengan por la actividad que se efectúa, mismos que tienen repercusiones en diferentes sentidos (p.76)

Según lo citado anteriormente, la evaluación del desempeño es la revisión de los resultados que tenga una persona después de haber ejecutado sus actividades correspondientes; esta evaluación puede tener diferentes sentidos ya sea en cómo se vaya a sentir el colaborador sea de forma nerviosa o presionada, así cómo puede ayudar a motivar e incentivar al talento humano de la organización a querer mejorar y que se vea reflejado en las evaluaciones que se le apliquen.

Desempeño.

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca término desempeño, tal y como lo expresa Amador (2016):

Grado en el cual la persona ha cumplido con eficiencia, superado o rezagada la realización de las actividades que tiene encomendada, naturalmente que siempre se esperará lo primero y como esencial ya que la tercera situación requerirá de la actuación inmediata para establecer una medida de corrección al respecto. (p.233)

El desempeño, como conclusión, es la forma en la que una persona demuestra que ha cumplido con una tarea encomendada ya sea de manera eficiente, con un nivel medio o de forma ineficiente; de acuerdo con el esfuerzo y la motivación con que una persona decida trabajar se verá reflejado en su desempeño, debido a que solo de esa manera podrá obtener resultados positivos. Si se poseen resultados ineficientes, según el texto, se deben tomar acciones correctivas las cuales le pueden perjudicar.

Seguridad e higiene.

Para Amador (2016): “expone lo relativo al resguardo de la persona en las instalaciones y el manejo de equipo y las condiciones de salubridad en ellas” (p.76)

Como definición del texto anterior, se deduce que la seguridad e higiene que le corresponde a la gestión de recursos humanos consiste en que se debe velar por el bienestar de las instalaciones, ya sean los baños, la seguridad, estructura, entre otros; así como un manejo y cuidado del equipo de la organización, como computadoras, impresoras, pantallas, equipos médicos, entre otros. Y principalmente que todo esté en estado de salubridad, principalmente en la clínica Clorito Picado, la cual trabaja con pacientes de diferentes padecimientos.

Prevención de accidentes.

La prevención de accidentes es denominada como un conjunto de medidas que se toman para evitar en todo lo posible que ocurra alguna situación infortunada para alguna persona, ya sea del personal o visitante. Esto ayudando a mitigar los riesgos físicos de las personas y de cierta manera cuidar la reputación de la entidad ya que deben ser seguras y cumplir con las medidas de ley establecidas para todas las personas, sin importar la condición o impedimentos físico que tengan, deben estar seguros en las instalaciones.

Para Amador (2016): “alude a tomar las medidas pertinentes para advertir y prepararse a evitar los accidentes que son sucesos imprevistos y eventuales en el trabajo.” (p.291)

Según lo anterior expuesto, se infiere que tomar medidas pertinentes ayuda con la prevención de muchos accidentes, ya que estos pueden suceder en cualquier momento sin esperarlo. Se deben tomar medidas de prevención como poner rótulos sobre que algún lugar esta mojado, o poner algún aviso cuando cierto instrumento de las instalaciones no está funcionando de manera adecuada o simplemente no sirve. En general se deben tomar todas las prevenciones necesarias para evitar en la mayor medida de lo posible lo accidentes.

Creación de equipos de emergencia.

Para Amador (2016): “ante la eventual presentación de un hecho es positiva ya que entraña prevención y lo referente a primeros auxilios.” (p.293)

De acuerdo con lo mencionado en el texto anterior, se comprende que la creación de un equipo de emergencia es importante para cada área de trabajo ya que, ante cualquier inconveniente, accidentes, desastre natural, ya están establecidas las personas más aptas para poder manejar la situación de forma tranquila y ayudando de los demás. Es positivo crear este equipo ya que ayuda con la mitigación de riesgos, prevención de accidentes y tendrían conocimientos de primeros auxilios para poder actuar ante un inconveniente.

Desarrollo del Recurso Humano.

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca el término desarrollo del recurso humano, tal y como lo expresa Amador (2016):

Es imprescindible que en las organizaciones se atienda formalmente la función de desarrollo de recurso humano e independientemente de lo realizado en la planeación porque en la capacitación comentada en el capítulo anterior, que por cierto van unidas ya que es vital esta función por las repercusiones que tendrá dentro de ella y claro está para la persona, representa una clara oportunidad de acometer con eficiencia los cambios de globalización, competencia y de modelos tecnológicos que se suscitan en la época moderna por lo que es importante que se sustente. (p.p.207-208)

En relación con el texto anterior, el desarrollo de recurso humano es imprescindible para las organizaciones debido a que esta depende de ellos; por lo tanto, el talento humano va a tener un crecimiento por medio de las capacitaciones, ya que estas le ayudan a mejorar sus habilidades y prácticas. lo cual beneficia al bienestar general de la empresa. De igual forma, la persona crece profesional en el ámbito global, crea una mayor competencia tanto interna como externa en pro de la compañía y un crecimiento en el conocimiento en los modelos tecnológicos los cuales son indispensables en esta época.

Proceso educativo.

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca el término proceso educativo, tal y como lo expresa Amador (2016):

Su finalidad es desarrollar integralmente las facultades de la persona y no dirigido a instruir o a enseñar ya que el primer concepto entraña una parte de la formación y el segundo involucra a la instrucción propiamente dicha y a la educación, por lo que va más allá de una capacitación general que las organizaciones imparten por aspectos legales y administrativos. (p.208)

Conforme con el texto expuesto anteriormente, se deduce que el proceso educativo tiene como finalidad desarrollar e incrementar las cualidades y conocimientos de las personas, no solo mencionar algunos aspectos y que aprenda de manera teórica aspectos que no ayudan al crecimiento; el objetivo es que se entañe una parte de la formación y la ponga en práctica así como tiene importancia la educación que adquiera la persona. Esto se concluye como que las capacitaciones son importantes, pero deben ser provechosas y novedosas que se acoplen al día a día actual de las personas, que en verdad tenga un impacto de conocimiento nuevo el cual se pueda poner en práctica para mejora general.

Obtener preparación.

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca el término, obtener preparación, tal y como lo expresa Amador (2016):

La persona integrante de la fuerza de trabajo es en realidad quien debe tomar la iniciativa y buscar su camino manifestando sus fortalezas para mantenerlas y enriquecerlas, así como identificar las áreas de oportunidad porque siempre será válida esta actitud para identificarse con la organización y conseguir ser apoyado en un programa de desarrollo del personal y posiblemente para altos puestos de directivos o bien dentro del área operativa. (p.209)

Cada persona debe tener una iniciativa de mejora, de crecimiento, de obtener información actual para los diferentes procesos; buscando siempre mostrar las fortalezas y enriqueciéndolas, así como mitigando las amenazas por medio de mejora en las debilidades. Conocer cuáles son las habilidades de cada persona para desarrollarse en el área más conveniente y poder en algún momento tener un puesto con carácter de liderazgo en el cual pondrá en evidencia sus conocimientos y crecimientos personales por los cuales se esforzó por adquirir.

Organización

El término organización es sinónimo de empresa, lo cual significa que esta es una sociedad en la cual trabaja un grupo de personas con diferentes puestos y tareas que se encargan de cumplir con los objetivos y metas que estableció la alta gerencia respetando las normas y políticas pertenecientes a la compañía; en ella existe la misión, visión y valores para tener un camino que seguir y una cultura organizacional que se quiere implementar.

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca el término organización, tal y como lo expresa Amador (2016):

La organización es quien administra los Recursos Humanos y significa la unidad de trabajo privada o pública, mercantil, de servicio de fines altruistas o de servicio a la comunidad que tiene su misión y visión, valores, estrategias, herramientas y ha sido debidamente planeada, estructurada y proyectada con características legales, fiscales y administrativas propias ya que actúa en un marco político, social, laboral imperante en el país de origen y en el mundo globalizado. (p. 36)

De acuerdo con el texto anterior, se puede concluir que la organización es la encargada de administrar el recurso humano, el cual se encarga de establecer los objetivos y metas tomando en cuenta la misión, visión, valores, estrategias y herramientas brindadas cumpliendo con las normativas legales, fiscales y administrativas de la compañía; todo esto por medio de un proceso de planeación.

Organización Pública

Para González (2017): “Destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.” (p.75)

Con referencia al texto anterior, se comprende que la organización pública es la que se encarga de la gestión de los recursos del país, brinda los servicios públicos como agua, la

electricidad y telecomunicaciones, se dedica a crear estratégica para el crecimiento del país; también genera actividades económicas para el desarrollo del país. Todo esto lo realiza el Estado para el bien común. En esta investigación se realiza un análisis en una de las sedes de una entidad pública perteneciente a la Caja Costarricense del Seguro Social, la cual se encarga de la salud pública.

Normativa legal y administrativa.

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca término normativas legales y administrativa, según Amador (2016):

Naturalmente en el tema de legalidad está administrativo y lo ético en donde cada organización instrumenta sus estrategias, políticas, prácticas, procedimientos y los amalgama en sus manuales de organización y procedimientos adaptables al cambio, así como su código respectivo, ello le permitirá un equilibrio armonioso en el desarrollo de sus actividades. (p.59)

Según lo expuesto anteriormente, se puede comprender que la normativa legal está ligada con la parte administrativa de la organización. Para establecer cada estrategia se debe tomar en cuenta la parte legal, así como ver que se cumplan las políticas empresariales; de igual manera, verificar que cada procedimiento cumpla legal y administrativamente con lo establecido. Es importante que la organización cuente con un manual de normativas y códigos respectivos para llevar a cabo los diferentes procesos de manera correcta.

Tomando en cuenta la anterior, se toma como ejemplo que la Caja Costarricense del Seguro Social tiene una normativa por cumplir para el Departamento de Recursos Humanos la cual no está bien especificada, sin embargo, se puede comprender de ella como llevar a cabo los temas legales y cuáles son las políticas de la clínica Clorito Picado; no obstante, en cuanto a diferentes inconvenientes diarios no especifica claramente cómo resolverlos, por esa razón se considera importante que las normativas que establezcan las entidades sean claras y específicas.

Políticas.

Las políticas son un conjunto de directrices que establecen normas, procedimientos y comportamientos que se quiere y espera que lleven a cabo los colaboradores, como con su vestimenta, su actitud, su comportamiento, entre otras. Para crear un ambiente de respeto y cumplimiento dentro de la organización creando su propia cultura organizacional., estas son dictadas por la gerencia general.

Para Amador (2016): “pronunciamientos y criterios generales que orientan la realización de una actividad y apoyan la toma de decisiones en su sentido general” (p.272)

De acuerdo con lo citado anteriormente, las políticas deben ser divulgadas para que se realicen las actividades de acuerdo con los criterios generales que se dictan, esto ocasionando que toda la corporación debe tener y seguir un lineamiento al momento de tomar una decisión sea a favor de la organización y respetando a la alta gerencia de cómo esperan y desean que se realicen los diferentes procesos en las diferentes decisiones de las cuales ellos no pueden tener un control directo en el momento exacto.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En la investigación presente se considera que el enfoque es de carácter cualitativo debido a que se basa en el análisis de los procesos y de recolectar la información para poder deducir si se están ejecutando los procedimientos correspondientes al Departamento de Recursos Humanos de manera correcta y tomando como referencia la normativa establecida por la Caja Costarricense del Seguro Social; una vez recolectada la información se analiza y se realiza un conjunto de recomendaciones para la mejora del departamento.

Enfoque de la Investigación

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque cuantitativo “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.” (p. 4)

Se obtiene como resultado que la investigación cuantitativa es la recolección de información numérica para poder comprobar si las hipótesis son correctas o no, también utiliza un análisis estadístico con la finalidad de probar teorías y poner patrones ideales basado en algo totalmente comprobado numéricamente. En general, se basa en datos completamente numéricos.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque cualitativo “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.” (p. 7)

Se deduce que la investigación cualitativa es la recolección de información y con ella realizar un análisis el cual va a dar como resultados si se están llevando a cabo los procesos, en este caso, de la manera más efectiva y establecida por dicha normativa. Se considera que con este estudio no se puede saber exactamente qué resultados arrojará debido a que son relativos y son de carácter interpretativo, en el cual las respuestas de las personas crearán nuevos temas para investigar y poder crear las conclusiones y recomendaciones de la realización de los procesos actualmente.

Una vez expuestos los tipos de investigación se obtiene como consecuencia que esta investigación es de tipo cualitativo.

Diseño de la Investigación

Teoría fundamentada

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), la teoría fundamentada es “Categorías del proceso o fenómeno y sus vínculos. Teoría que explica el proceso o fenómeno (problema de investigación).” (p. 471)

Tomando en cuenta el texto anterior, el diseño de teoría fundamentada se refiere a que existe una teoría la cual tiene una explicación y es expuesta en la investigación. Es cuando existe un problema y en el trabajo de investigación se llega a su respuesta o desenlace.

Etnográficos

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), el diseño etnográfico es “Descripción y explicación de los elementos y categorías que integran al sistema social: historia y evolución, estructura (social, política, económica, etc.), interacciones, lenguaje, reglas y normas, patrones de conducta, mitos y ritos. “(471)

De acuerdo con el texto anterior, las investigaciones con diseño etnográfico tienen relación con temas de la sociedad, donde se explica la historia y evolución que ha tenido el sistema, los tipos de lenguajes e interacciones que tiene un grupo, cuales costumbres y tradiciones, así como la explicación de su conducta en diferentes situaciones.

Fenomenológicos

Cuando la investigación toma en cuenta un tema en el cual son importantes las experiencias de las personas, ya sean comunes o diferentes, se deduce que es fenomenológica ya que se basa en las vivencias de un grupo de personas con respecto a una misma situación y las diferentes formas que pueden haber experimentado.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), el diseño fenomenológico es “Experiencias comunes y distintas. Categorías que se presentan frecuentemente en las experiencias.” (471)

Narrativos

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), el diseño narrativo “Historias sobre procesos, hechos, eventos y experiencias, siguiendo una línea de tiempo, ensambladas en una narrativa general. Categorías relacionadas con tales historias y narrativa.” (471)

Cuando una investigación cuenta una historia sobre algún hecho, evento o vivencia, tomando en cuenta el tiempo, se define como diseño narrativo; esto debido a que va contando una historia de manera narrativa, esto quiere decir, que habla sobre algo que ya sucedió y ahora cuenta cada detalle de los que pasó.

Investigación-Acción

Se deduce que el diseño de este estudio es investigación-acción debido a que se debe llevar a cabo una investigación en la cual se va a obtener la información necesaria sobre los procedimientos y como los están ejecutando actualmente para poder analizar la normativa y deducir si se están realizando de manera idónea. Con los resultados arrojados por las entrevistas y encuestas junto con la investigación llevada a cabo se planea hacer recomendaciones con mejoras para poder crear un cambio beneficioso para el Departamento de Recursos Humanos de la clínica Clorito Picado.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014):

La finalidad de la investigación-acción es comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente (grupo, programa, organización o comunidad) (Savin-Baden y Major, 2013; Adams, 2010; The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009; Merriam, 2009; Elliott, 2004; Brydon-Miller, Greenwood y Maguire, 2003; y Álvarez-Gayou, 2003), frecuentemente aplicando la teoría y mejores prácticas de acuerdo con el planteamiento (Creswell, 2013b; McVicar, Munn-Giddings y Abu-Helil, 2012; Somekh et al., 2005; y Elliot, 1991). Asimismo, se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales. (p. 496)

Sujetos y Fuentes de Información

Fuentes Primarias

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca el término fuente primaria, tal y como lo expresa Gallaud (2015):

Que son las que no han sido interpretadas anteriormente o, al menos, que no han sido en el sentido que interesa al enfoque de la tesis o con la amplitud que desea. Son fuentes originales en el sentido de que nadie reunió antes esa información. Una fuente primaria puede ser un libro que se analiza, un manuscrito que se interpreta, datos estadísticos recién recopilados, encuestas, el relato de un testigo ocular o algún tipo de documento sobre el que no se ha realizado un análisis previo. (p. 21)

De acuerdo con esta investigación se ha utilizado la información directamente de personas que laboran en el Departamento de Recursos Humanos de la clínica Clorito Picado como fuente primaria, ya que son datos totalmente inéditos y ningún otro documento posee dicha averiguación.

Fuentes Secundarias

Resulta oportuno para esta investigación hacer referencia a lo que abarca el término fuente secundaria, tal y como lo expresa Gallaud (2015):

Incluye un material que ha sido pasado por análisis de otros expertos. Se trata de hechos y materiales conocidos o transmitidos por otros. Son los libros de crítica y, en general, las interpretaciones que de un tema se ha hecho. En un estudio sobre la poesía de Rubén Darío, sus poemas serían la fuente primaria y todos los libros que se han escrito sobre ellos, las secundarias. (p. 21)

Para esta investigación, se ha utilizado información de otros autores para poder obtener y desarrollar los temas más importantes, con lo que se logra adquirir conocimientos necesarios sobre la información ya existente de los procesos de recursos humanos; para poder tener un respaldo de temas relacionados con talento humano.

Muestra

La muestra hace referencia a un conjunto de personas, eventos, comunidades, entre otros, de los cuales se va a recolectar información necesaria, por medio de preguntas, para que puedan transmitir las respuestas que sirvan para realizar el análisis sobre cómo trabajan los diferentes departamentos de recursos humanos, ya sea de una entidad pública o privada; esto para deducir qué procedimientos están siendo ejecutados de forma efectiva y cuáles no, para poder crear recomendaciones de mejora para el Departamento de Recursos Humanos en la clínica Clorito Picado, específicamente.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), la muestra tiene como significado “En el proceso cualitativo, grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia.” (p. 384)

Tabla 2. Muestra

Entrevistado	Razón	Puesto
1	Es licenciado con énfasis en recursos humanos	Jefe recursos humanos
2	Es licenciado con énfasis en recursos humanos	Profesional 1
3	Es licenciado en administración con énfasis en contabilidad	Técnico
4	Es bachiller en administración	Técnico
5	Es bachiller en administración	Técnico

Elaboración: Quirós 2021

Unidades de Análisis

Las unidades de análisis son las palabras más importantes de los objetivos específicos, estas son la base del objetivo, lo que le da la razón de ser y lo que especifica que se va a investigar; a estas unidades de análisis se les asigna una subcategoría que representa la forma específica en que se desea conocer los conceptos. De acuerdo con Hernández, et al (2014): La unidad de análisis es un segmento de contenido textual, auditivo o visual que se analiza para generar categorías (p. 461).

Tabla 3. Unidades de Análisis.

Objetivo	Unidad de análisis	Subcategoría	Definición conceptual	Instrumento	Ítem
Identificar los procesos del Departamento de Recursos Humanos de	Procesos	Normativa	De acuerdo con Peña, Rivera (2016): Un proceso es una serie de tareas o actividades interrelacionadas para	Entrevista	1-5-6-7

la clínica Clorito Picado.			alcanzar un determinado fin. En el contexto de la administración de procesos de negocios, un proceso empresarial se define como el trabajo de principio a fin de que proporcione un producto, servicio o resultado. (p.1)		
Examinar las actividades que se llevan en cada uno de los procesos de gestión de talento humano identificados en el Departamento de Recursos humanos de la clínica Clorito Picado.	Actividades	Tareas	García (2015): El trabajador deberá desarrollar de forma cotidiana en el puesto de trabajo para alcanzar los objetivos que tiene asignados. (p. 7)	Entrevista	2-3-4-8-9-10-11-12
Realizar una recomendación para implementar las áreas funcionales del departamento que no estén habilitadas.	Áreas funcionales	Funciones	Carvajal, Ormeñon, Sanz, Valverde (2018): Las áreas funcionales de una empresa son el conjunto de actividades, procesos, funciones, y responsabilidades existentes en la empresa y que realizan uno o varios departamentos	Entrevista	13 y 14

			para lograr los objetivos propuestos. (p. 32)		
--	--	--	---	--	--

Elaboración: Quirós 2021

Instrumentos Utilizados en la Investigación

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014): “el instrumento es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos” (p.199). Es ese elemento que ayudará al investigador a recolectar la información para brindar respuesta a sus objetivos. Para esta investigación se utilizan los instrumentos cuestionario y entrevista para obtener los datos necesarios y registrar la información recolectada para poder concluir la propuesta con recomendaciones.

Cuestionario

De acuerdo con Hernández, et al (2014): “Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p. 217). Esto se deduce que el cuestionario consiste en una serie de preguntas sobre una o más unidades, en caso cualitativo, para poder obtener la información deseada para la investigación; puede estar compuesto por preguntas abiertas o cerradas, depende de la investigación y el tipo de información que se quiere recolectar.

Según Hernández, et al (2014): “Preguntas abiertas No delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas” (p. 220). Se infiere que para esta investigación se utilizará el cuestionario con preguntas abiertas debido a que es una investigación cualitativa, en la cual no se puede saber qué resultados

se obtendrán, solo se puede esperar las respuestas para poder analizarlas y verificar que nueva información ofrecen las personas.

Entrevista

La entrevista consiste en que el entrevistador se reúne con diferentes personas para obtener la información sobre un tema que se está investigando; el entrevistador le va haciendo preguntas de carácter abierto para que el entrevistado pueda responder de forma libre y espontánea y utilizar esa información para temas relacionados con la investigación. Esto ayuda a recolectar datos que no se habían considerado al inicio de esta debido a que van apareciendo nuevos temas según se vayan realizando las entrevistas. En este estudio se realizará una entrevista estructurada.

De acuerdo con Hernández, et al (2014) citando a Janesick, (1998):

Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura. En la entrevista, a través (sic) de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. (p. 403)

El instrumento que se utilizará es la entrevista ya que esta aporta mucha información directa de los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos de la clínica Clorito Picado; esta es muy útil ya que se puede analizar directamente de la parte interna y específicamente cómo y cuáles procesos ejecutan actualmente.

Proceso para la Recolección y Análisis de Datos

La recolección de datos para esta investigación será por medio de entrevistas guiadas por un cuestionario el cual se les aplicará a personas expertas o con conocimientos en la materia de los procesos que se ejecutan en el Departamento de Recursos Humanos; las respuestas de estas

personas brindarán información valiosa la cual se va a analizar en forma de categorizaciones. Esta información recolectada genera datos importantes para este estudio.

También, para este estudio con respecto a la recolección de datos se posee algunas fuentes primarias como las personas de las entrevistas; y otras secundarias como tesis y libros los cuales se relacionan con el tema de los procesos de recursos humanos. Estas tesis y libros son del año 2015 en adelante, el único del 2014 es el de Hernández, Fernández y Baptista; estos están disponibles de manera virtual. Es importante el respaldo de estos para tener una investigación relevante y basada en información verídica.

Es necesario realizar una descripción de las categorías obtenidas en las entrevistas para poder clasificar los datos y que ayude a dividir la información con el fin de crear opciones para tener un análisis más efectivo y beneficioso para esta investigación; para así poder crear las conclusiones más realistas posibles de acuerdo con el manejo actual de los procesos y poder crear las recomendaciones necesarias para la mejora del Departamento de Recursos Humanos.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se puede observar las unidades de análisis que se sacaron de las entrevistas realizadas a los cinco colaboradores de recursos humanos de la clínica Clorito Picado, donde se van a encontrar los procesos, actividades y áreas funcionales; estas junto con sus categorías; también se puede observar las respuestas de cada entrevistada en cada pregunta, para que sean comprendidas las unidades de análisis de manera sencilla.

En esta investigación se aplicó una entrevista que se compone de 14 preguntas abiertas, cada una basada en los objetivos para poder obtener la información deseada para poder obtener un análisis lo más completo posible sobre cuáles procesos llevan a cabo y cómo los ejecutan para poder deducir si se están cumpliendo o no con cada uno; estas preguntas fueron aplicadas a cinco funcionarias del Departamento de Recursos Humanos de la clínica, cada una dio respuestas con mucha personalidad y muy amplias.

Estas entrevistas fueron hechas por medio de reuniones en la plataforma Zoom, mediante la que se organizó una reunión individual con cada colaboradora y se le fue preguntando cada ítem uno a uno y escuchando sus respuestas para poder tener mayor información; y con el consentimiento de las entrevistadas, cada entrevista fue grabada.

UNIDAD DE ANÁLISIS 1: PROCESOS

Categoría: Normativa

Pregunta 1. ¿Cuál es el proceso o los procesos que lleva usted a cabo dentro del departamento de recursos humanos de la clínica?

Entrevistado 1: Uno como técnico tiene procesos importantes que debe atender en recursos humanos, que aunque no es como profesional ni de jefatura es el primer enlace que uno tiene como entre los jefes, los usuarios o funcionarios y las jefaturas, ya para el pago se revisan las acciones en el sistema SOGER, el sistema es implementado a partir del 2010/2013, es totalmente electrónico, ahí podemos revisar lo que son acciones, que es como los días que laboro

la persona en que puesto, en que plaza y como debe pagársele. Los segundos son los movimientos del personal, los movimientos están ligados muchas veces a las acciones porque dentro de la planilla no se puede ejecutar una acción si va con un ascenso entonces nosotros hacemos el cálculo sobre ese ascenso.

Después también tramitamos lo que es tiempo extraordinario, que es en otra pestaña de lo que es el SOGER, cada mes y medio se da tramite a lo que es tiempo extraordinario.

También nosotros le damos visto bueno, por decirlo así, a las incapacidades que los compañeros tienen para que se les pueda pagar el beneficio, esto se hace cada catorcena, los martes o miércoles de cada catorcena.

También nosotros atendemos al público o funcionario que viene de acuerdo con el departamento que le corresponde a cada técnico y si en todo caso el técnico no está pues nosotros asumimos también la parte del compañero, tratamos de que todas sepamos un poquito de todo para poder dar un mejor servicio.

Nosotras también hacemos certificaciones de tiempo laborado, de incapacidades, hacemos certificaciones si la persona necesita una constancia salarial, bueno de lo que los compañeros nos pidan ya sea para retirar el fondo de capitalización o si lo necesitan específicamente para llevarlo al colegio o escuela de los hijos, también lo hacemos. Nosotras cada catorcena cuando termina tratamos de archivar todos los documentos que generamos en los expedientes y los exfoliamos entonces eso es otra parte importante de nuestro proceso. Hacemos certificaciones cuando el juzgado lo solicite, le hago un proceso legal que se tenga. Creo que ahorita no se me escapa nada.

Comentario: la entrevistada comenta y explica los procesos que tiene a cargo y son, en resumen, revisar acciones en el sistema, movimientos del personal, tramitar tiempo extraordinario, incapacidades, atención al público o funcionario, hacer certificaciones (incapacidades, constancias salariales, al juzgado, entre otros), archivar, exfoliar.

Entrevistado 2: Tramitar los pagos de los funcionarios, digitar los pagos, revisar los pagos, archivar, hacer liquidaciones, activar pagos de incapacidades, revisar estudios de vacaciones, hacer estudios de antigüedad en caso de que sean necesarios, conforma expedientes de personal.

Comentario: Procesos: la entrevistada comenta que sus procesos son tramitar, digitar y revisar los pagos, archivar, liquidaciones, pagos de incapacidades, estudios de vacaciones, estudios de antigüedad, expedientes de personal.

Entrevistado 3: Como tramitadores nosotros iniciamos con todo el proceso de remuneración salarial desde el principio hasta que finalizamos y le llega el pago al funcionario; entonces más o menos es así.

En el puesto de nosotros que es tramitadores existe también una persona que nos ayuda que es el confeccionador de servicio o en su caso la secretaria, es la que nos ingresa los documentos. Nosotros trabajamos con un programa que se llama SOGER, entonces ahora todo lo trabajamos por medio de ese programa.

La persona que es el confeccionador de servicio es el encargado de iniciar el trámite de pago; entonces al iniciar el trámite de pago significa que esa persona va a meter la acción o el movimiento de personal para cancelarle a la persona. Al funcionario, entonces lo que nosotros hacemos es revisar que toda la información este correcta, realizar los cálculos, calcular salarios, verificar, apuntar y llevar controles en el fichero digital; aparte de eso, también hacemos, cuando recibimos a los funcionarios ya sea por primera vez o que hayan trabajado en otras unidades entonces se reciben documentos, se verifican y se suben al sistema y que la secretaria pueda hacer la inclusión de datos.

Después de eso, otra de nuestras funciones de la remuneración salarial, también una vez que terminamos todo el trámite se recibe en físico, se firma, se sella, se corrige, se corrobora que estén bien los cálculos y después pasamos a lo que es la digitación; cuando digitamos, lo hacemos en un sistema que se llama PLA NUEVA, hacemos una digitación por líneas, por cuentas, montos, fechas, y después otra de las tramitadoras para llevar un control cruzado entonces hace la revisión de lo que la otra digito; también se asigna a otras de las funcionarias para que haga el envío del cierre porque nosotros tenemos dos formas de pagar, una es en digitación directa que la hacemos nosotros aquí y otra es por acción de personal, las acciones de personal van a oficinas centrales entonces la otra persona, una de las tramitadoras se encarga de alistar todo lo que va para oficinas centrales en un cierre se escanea y se envía. Adicional a eso cuando ya hicimos el proceso de digitación y eso para concluir lo que hacemos que viene la planilla y verificamos que el trámite de remuneración salarial está bien y correcto.

También, otro proceso es archivar, llevar un expediente personal de cada funcionario, realizamos liquidaciones para cuando las personas se pensionan y constancias y notas varias de tiempo laborado, funciones y ese tipo de documentos.

Comentario: la entrevistada explica que sus procesos son remuneración salarial desde el principio hasta que le llegue el pago al funcionario, archivar, liquidaciones.

Entrevistado 4: Los procesos son de control interno, revisión de los documentos tramitados, de que estos se encuentren calculados correctamente, detectar los errores, hacer la devolución para que las técnicas hagan las correcciones pertinentes para que en el cierre vaya lo mejor posible, y se tengan que efectuar menos tramites por recuperación de dineros.

Entre otros esta realizar las entrevistas a los funcionarios que se jubilan para obtener información de la satisfacción o de las inconformidades que ellos tuvieron durante su desempeño laboral.

Entre otros esta, realizar, si hubiera dentro del año realizar compras para la oficina, asistir a reuniones, capacitaciones. Firmar documentos, todo lo referente a lo que sea, todo lo que se tramita, constancias salariales, certificaciones, asistir a consejos técnicos.

Comentario: la entrevistada explica que los procesos a su cargo son de control interno, revisión de los documentos tramitados, entrevista a funcionarios, realizar compras para la oficina, asistir a reuniones, firmar documentos, constancias salariales, certificaciones, asistir a consejos técnicos.

Entrevistado 5: Yo soy profesional uno, me toca revisar la planilla todo lo que tiene que ver con la nómina verdad, los pagos, rebajos y me toca los embargos, las pensiones alimenticias, las publicaciones que es cuando en algún servicio necesitan funcionarios y ya se les acabó el cuadro de elegibles entonces se publican en la web para poder contratar nueva gente, también me corresponde la reasignación de puestos que eso es cuando alguien va a subir un puesto a un nivel más alto o bien a un nivel más bajo, igual que plazas de cuatro horas aumentarlas a ocho horas, me toca lo que es reclutamiento y selección ósea que todas las personas que ingresen a la clínica tiene que pasar por mi para que yo las entreviste para ver si cumplen con los atestados, con la experiencia si es que la solicita para que puedan entrar a laborar y me toca también supervisar a las técnicas que son tres, estar pendientes de todo lo que ellas hacen, que lo lleven al día que estén

haciendo bien el trabajo, cualquier situación que se presente me toca a mí solucionarla y cuando no está mi jefa me corresponde a mi tomar el mando de la oficina, digamos ahorita por la pandemia ella está en teletrabajo porque es de alto riesgo, entonces me toca hacer muchas cosas que al no estar ella físicamente tengo que hacerle frente yo, es más que todo eso en general.

Comentario: la entrevistada manifiesta que los procesos a su cargo son: revisar planilla, todo lo referente con la nómina, los pagos, rebajos, los embargos, las pensiones alimenticias, las publicaciones, reasignación de puesto, reclutamiento y selección, supervisar a las técnicas, solucionar problemas cuando no está la jefa.

Pregunta 5. ¿Realizan evaluación del desempeño? De ser así ¿Cómo lo llevan a cabo? ¿Cada cuánto las aplica?

Entrevistado 1: Las evaluaciones de desempeño hay tres métodos, por decirlo así, la primera es de aquellos funcionarios que son constantes, aquellos que tienen propiedad o aquellos que tienen 9 meses seguidos o 180 días seguidos en el mismo servicio, entonces ahí la caja nos facilita un instrumento que es vía web donde tienen ya ciertos estándares que la jefatura o la persona debe aplicarlo; generalmente se hacía de julio a octubre, sin embargo estamos llevando un proceso diferente porque se supone que vamos a cambiar los métodos de pago entonces este año como que se englosaron dos años juntos pero generalmente es un año.

Para los interinos nuevos o para los que no cumplen el requisito de los 9 meses seguidos en un solo patrono, lo que hacemos es una valuación interina ¿Qué es una valuación interina? Nosotros tenemos en una hoja de Word o un Excel los parámetros con los que debemos evaluar a los interinos cada jefatura tiene que hacerlo. En teoría el reglamento dice que debe ser cada nombramiento, a veces es muy engorroso entonces como oficina nos cuesta mucho que las jefaturas apliquen eso pero tratamos como de cuando ya pasan unos 3 o 4 meses que a un interino no se le evalúa entonces se le hace la recomendación; recursos humanos, lamentablemente, es un ente recomen dativo, no podemos obligar a las personas entonces nosotros nos respaldamos, hacemos el correo recomendado a la jefatura que debe hacerlo y está en la jefatura si lo hace o no.

Y el tercero, que es poco usado, pero igual está, es el instrumento de evaluación de aquellos interinos, se llama adaptación al puesto de aquellos interinos que ya tienen más de 6

meses en un puesto y ascienden a otro entonces se les hace al tercer mes como se adaptó a ese nuevo puesto; igual ya hay un machote y se califica a la persona nada más para ver cómo le fue en ese puesto.

Comentario: la entrevistada relata que cuentan con tres métodos de evaluación de desempeño; el primero de funcionarios que son constantes, aquellos que tienen propiedad o aquellos que tienen nueve meses seguidos o 180 días seguidos en el mismo servicio, el segundo son para los interinos y el tercero (poco utilizado) es adaptación del puesto. La Caja Costarricense del Seguro Social ya tiene establecidos los rubros en una página web.

Entrevistado 2: La evaluación del desempeño nos la hacen anuales, la jefatura es la que se encarga de evaluarnos, hay un machote para las evaluaciones del desempeño, es un programa.

Comentario: la entrevistada relata que las evaluaciones del desempeño las aplican de manera anual, la jefatura es la que se encarga de evaluarlos y que existe un machote para estas, es un programa.

Entrevistado 3: La evaluación del desempeño realizamos tres tipos de evaluación; realizamos una evaluación que se considera la anual que es para toda persona que tenga más de 180 días labrados o 6 meses dentro de la institución, entonces esa se realiza una vez al año, es un sistema en el que la jefatura se mete y evalúa, eso se hace para las personas fijas.

También realizamos una evaluación interina que es para la gente que no viene seguida que tiene nombramientos muy cortos o pocos entonces se le evalúa interinamente en otro formato incluso con otros rubros distintos.

Y tenemos también una evaluación que se llama periodo de adaptación; eso es cuando usted esta nombrada y pasa a cubrir otro puesto en un ascenso o alguna cosa así, queda como más estable le realizan una evaluación para ver como reacciono usted a sus nuevas funciones y como se adaptó al puesto. Tiene que llevarse a cabo el evaluador, este que es el jefe y la jefatura que sea real y efectiva inmediata suya entonces tiene que llamarlo a usted, se sienta con la persona y entonces se discuten todos los puntos que trae la evaluación, se habla sobre puntualidad, desempeño, trabajo en equipo, y al final se obtiene una nota y es lo que queda en el sistema.

Comentario: la entrevistada explica que realizan tres tipos de evaluación, una anual para funcionarios con 180 días o seis meses laborando, una interina que es para funcionarios con

nombramientos cortos y la de período de adaptación que es cuando lo evalúan por algún ascenso. Todos tienen los rubros establecidos son realizados por las jefaturas correspondientes.

Entrevistado 4: Hay tres tipos de evaluaciones; primero están las evaluaciones que se realizan cada año, esas están los funcionarios en propiedad, los funcionarios interinos que tienen más de 9 meses entonces esa se efectúa cada año; digamos ahora a principio de febrero o marzo dan 3 meses para que todas las jefaturas realicen esa evaluación. Ese es otro proceso que llevo, yo tengo que estar dando seguimiento a que todas las jefaturas hayan finalizado esa evaluación; es un sistema que hay en la página de recursos humanos en los cuales todos ingresan, deben tener todo actualizado con los funcionarios cada servicio, y si ingreso uno nuevo tienen que ingresarlo para poder realizar la evaluación, esta sistematizado.

Luego está la evaluación interina que es de los funcionarios nuevos; se supone que cada nombramiento que realiza un funcionario la jefatura lo debe evaluar esto cuesta mucho que las jefaturas los realicen, lo ideal sería cada tres meses que al funcionario lo estén evaluando.

Después está el informe de adaptación, este consiste en que, si un funcionario en propiedad va a quedar en otra plaza por medio de un concurso, y vaya a ganar otra plaza ya sea en el mismo centro pero que cambia de servicio o que labora en un área de salud por decirlo así, de Coronado y pasa al área de salud de Tibás entonces tiene que aplicarse ese informe de adaptación.

Comentario: la entrevistada manifiesta que hay tres tipos de evaluaciones, primero las que se realizan cada año a los funcionarios que están fijos, después la interina para funcionarios nuevos, por último, el informe de adaptación que se aplica en un nuevo puesto. Comenta la entrevistada que cuesta un poco que las jefaturas apliquen las evaluaciones.

Entrevistado 5: Si se realizan, se realizan (sic) cada año, hay un programa que está también ahí que nos manda oficinas centrales de evaluaciones de desempeño, que es donde cada jefatura nos evalúa tanto a los que estamos en propiedad, como a los interinos que tienen más de seis meses, también digamos a los interinos que tienen menor tiempo también los evalúan, cada tres meses, cada seis meses según la normativa dice que cada que tiene un nombramiento deben evaluarlo pero para no estar llenando y hacer tantos papeleos evalúan cada seis meses, pero a los que estamos en propiedad o en plazas digamos fijas es cada año.

Comentario: la entrevistada comenta que se realizan cada año, hay un programa que es enviado por las oficinas centrales de evaluaciones de desempeño que es con el que cada jefatura evalúa a los que están en propiedad y a los interinos.

Pregunta 6. Con respecto a las capacitaciones ¿Cómo detectan las necesidades de capacitación? Y ¿Qué metodología de capacitación utilizan?

Entrevistado 1: En cuanto a capacitaciones hemos visto una disminución antes de la pandemia, porque después de la pandemia todo ha cambiado, no podemos reunirnos no podemos hacer nada; antes de la pandemia nosotros hemos tratado de consolidar las capacitaciones pidiendo a nivel central con los compañeros de allá ciertas capacitaciones que nos pueden ayudar, lo que pasa con esto es que es muy difícil, nosotros como clínica nuestro fin es el usuario entonces muchas veces nos ha costado montones, nosotros hemos tratado de llevar expositores de diferentes temas, de trabajo en equipo, de diferentes temas; sin embargo como comentaba como somos de atención directa la usuario no podemos dejar descubierto eso entonces muchas veces por más que hemos intentado pues a veces debemos andar persiguiendo a la gente, buscando sino se había anotado este día pues pasando al otro, que tal vez hoy le tocó no atender a personas. Necesidad de capacitación hay montones lo que pasa es que nos cuesta un poquito por ese tema, lo que si cada año se hace rigurosamente es lo primer ingreso (inducción) eso lo hacemos porque las personas al entrar a la institución deben saber ciertos lineamientos entonces cada año convocamos a los primeros ingresos a una capacitación y con ellos lo que hacíamos era dirigirnos a ellos, darles ciertos temas involucrados en pagos, control interno, parte psicológica y diferentes aspectos. Igual nos costaba, pero como es una valuación propiamente de recursos humanos pues entonces los jefes eran más anuentes en ese aspecto.

Comentario: la entrevistada manifiesta que las capacitaciones han disminuido con la pandemia. A los colaboradores normalmente les cuesta asistir debido a que deben atender pacientes, por lo tanto, deben andar buscando gente para que asistan. La única capacitación que se encarga recursos humanos es la inducción.

Entrevistado 2: Las necesidades de capacitación, bueno pues debería ser algo que se detecte a nivel central, sin embargo, ahorita por toda la situación que se está viviendo como que

estamos muy rezagados en ese tema; nosotros como equipo y como oficina si sabemos que hay cosas que necesitan como normalizarse y estandarizarse, como el trámite de pago que nosotros trabajamos siempre ajustándonos a la normativa y las circulares que nos mandan, sin embargo, en otras unidades si es un poco más complejo porque trabajan de manera distinta entonces sabemos que en la parte de capacitaciones necesitamos como que se unifique a nivel de trámite todas las unidades de recursos humanos de la Caja.

No nos han aplicado capacitaciones este año, entonces como decir que haya alguna metodología no; está el CENDEIS (Centro Desarrollo de Capacitación y Formación de la Caja) que ellos hacen cursos y programas como para capacitarnos, sin embargo, este año no han alzado la voz por la situación que estamos viviendo y ellos son los que capacitan y se encargan de dar los cursos a los médicos que están en residencia o a los médicos internistas.

Comentario: como resultado de la entrevista, se desprende que la necesidad de capacitación debería ser detectada a nivel central, se debe unificar a nivel de todas las unidades de Recursos Humanos de la caja ya que todas las unidades trabajan de manera distinta. Está el CENDEIS que son los encargados de realizar cursos y programas para capacitarlos.

Entrevistado 3: Capacitaciones de parte de recursos humanos no se imparten, porque aquí existe una comisión que se centra en eso y es la que realiza las capacitaciones y las organiza; una de las funcionarias de Recursos Humanos es parte de la comisión y por estamos al tanto pero nosotros como departamento al año solo realizamos una que es la de inducción al nuevo trabajador que es cuando se contrata nuevo personal, entonces se trata de acumular todo el personal que entro nuevo en ese año y se hace un curso de inducción que dura tres días aproximadamente que se habla y se le explica.

Capacitaciones, lo que realmente hace el grupo es CLEP, que es la comisión que hace las capacitaciones aquí, por lo general hacen un convenio con la gente de bienestar laboral de oficinas centrales y son los que traen las capacitaciones.

Y la necesidad de capacitaciones siento que siempre es amplia, siempre hay como mucho que tratar y nosotros para ya, como si usted lo ve desde el punto de Recursos Humanos es complicado porque a nosotros casi no nos capacitan, nos hacen reuniones virtuales o se hacen conferencias a nivel nacional para Recursos Humanos y uno trata de verlas y todo pero es como complicado porque no todos manejamos los mismos criterios, no todos los centros hacemos las

mismas cosas, algunos hacemos un proceso de una manera y otros de otra y al final no se logra como detectar cuál es el correcto y cuál no, entonces creo que eso es como ausente más bien.

Comentario: Se concluye que Recursos Humanos no imparte capacitaciones porque existe una comisión que se centra en eso, es la que realiza y organiza las capacitaciones. Una de las funcionarias de recursos humanos es parte de la comisión, pero departamento como, tal solo imparten la inducción. El grupo CLEP se encarga de llevar personas de bienestar laboral de oficinas centrales para que impartan las capacitaciones. La entrevistada considera que casi no las capacitan y ahorita en pandemia han realizado algunas virtuales, pero como todos los departamentos de Recursos Humanos trabajan diferente, hace que se creen confusiones.

Entrevistado 4: Digamos las capacitaciones hay una comisión local de educación permanente entonces el CENDEIS es una institución de capacitación a nivel institucional entonces ellos cada dos años le piden a todas las unidades de recursos humanos que se efectúe, por así decirlo, una encuesta que realicemos nosotros a nivel de clínica en todos los servicios para captar todas las necesidades de capacitación entonces se hace como un plan después donde se hace la escogencia de los temas más relevantes, se realiza un informe y luego se envía al CENDEIS, y nosotros como unidad tenemos que buscar los medios para efectuar esas capacitaciones.

A nosotros cada servicio le mandamos un formulario donde ellos tienen que poner la cantidad de funcionarios que tiene, tienen que poner los temas que cada servicio desea que se le brinde la capacitación; ya cuando nos llega a nosotros todos los formularios de todos los servicio se hace una selección de cuáles son los temas que más puntos obtuvieron y se trata de buscar, digamos en el caso de nosotros no tenemos el recurso económico para pagar las capacitaciones entonces buscamos a nivel central alguien que nos facilite esos temas. Pero eso se hace, se supone cada año, uno debe tener un cronograma de los temas para brindarle a los funcionarios esas capacitaciones y el informe al CENDEIS se realiza cada dos años.

Comentario: Una vez más, se indica que está el CENDEIS que es una comisión local de educación permanente, esta se encarga de la capacitación a nivel institucional. Se realiza un informe cada dos años al CENDEIS con los temas escogidos por las jefaturas y se intentan realizar las capacitaciones a nivel general de la clínica.

Entrevistado 5: Las capacitaciones en la clínica hay una comisión que se llama CLEP que es la encargada de todas las capacitaciones, digamos yo como profesional de recursos humanos estoy en esa comisión y nos corresponde mandar, cómo hacer un estudio a nivel de servicios para que las jefaturas nos soliciten como los temas que ellos que son necesarios para reforzar a los funcionarios, como por ejemplo, la motivación que ellos ven que tal vez los funcionarios están con una motivación muy baja, entonces nos piden que les busquemos charlas que los ayude a motivarse para que estén contentos en su trabajo y puedan hacer mejor el desempeño, nosotros a nivel de toda la clínica con cada jefatura se hace ese estudio entonces nosotros tenemos que ingresar a un programa y buscar las capacitaciones de acuerdo a los temas más relevantes o a los que pidió la mayoría, hacer el estudio en que es lo que más se necesita reforzar para poder solicitar esas capacitaciones y que puedan venir a darlas a nivel general en toda la clínica, igual ahora el año pasado se capacitaron a unas compañeras para que ellas hicieran las capacitaciones, lo que pasa que con todo esto de la pandemia todo eso ahorita está congelado, entonces este año no se ha trabajado en esto, pero si hay un programa y, de hecho lo evalúan a nivel de la caja para lo que es todo lo de capacitaciones

Comentario: De acuerdo con la entrevista, las capacitaciones en la clínica son responsabilidad de la comisión llamada CLEP que es la encargada de todas las capacitaciones de la clínica. La entrevistada es la usuaria que está en esa comisión, por lo tanto, se encarga de recoger los temas que necesita cada jefatura y se envía la solicitud. Se capacitaron a unas funcionarias, pero por tema de la pandemia no han podido realizar las capacitaciones para nivel clínica.

Pregunta 7. El plan de carrera ¿Cómo lo realizan?

Entrevistado 1: Nosotros tenemos lo que es el manual descriptivo de puestos entonces los puestos tienen sus propios requisitos, hay ciertos requisitos que usan bachillerato, licenciatura, los médicos el doctorado, todo esto; entonces ¿Cómo lo regulamos nosotros? Mediante ese plan o manual descriptivo, ahí son más de 2 mil o 3 mil páginas donde es el compendio de todos los puestos que tenemos en la caja, tanto a nivel de clínica o fuera de ella porque podemos mencionar algo que este fuera de la clínica como diseño publicitario, nosotros no lo usamos pero está comprendido en ese manual; ahí vienen requisitos que usted tiene que tener bachiller o que tiene

que tener el bachillerato en administración pública para profesional 1, un año de experiencia y todo eso pues está ahí comprendido.

Comentario: Se concluye que poseen un manual descriptivo de puestos con los requisitos específicos para cada puesto.

Entrevistado 2: Esta el manual descriptivo de puestos, que es donde esta toda la información relacionada con los requisitos académicos y los requisitos legales que se necesitan para optar por un mejor puesto que usted tiene en este momento entonces nosotros tenemos que estar consultando constantemente en el caso de que se vaya a hacer una contratación nueva o que se necesite para otras áreas que ya están trabajado dentro de la misma institución.

Comentario: la entrevistada responde que existe el manual descriptivo de puestos, donde esta toda la información relacionada con los requisitos académicos y legales que se necesitan para optar por algún puesto.

Entrevistado 3: Siempre lo que se hace cuando se necesita, se detecta una necesidad en algún servicio que se necesita sustituir a alguien, lo primero que se hace es un concurso interno entonces se publica, se manda por correo electrónico a los funcionarios de la clínica, se pegan como rótulos en la clínica con punto importantes diciendo de lo que se necesita, cuando la persona lo ve, si es alguien de la clínica se le solicita que haga una carta en la cual manifieste que está interesado en ascenderse o en tomar ese nuevo puesto; si se publica y no sale nadie entonces ya se hace una divulgación a nivel nacional por medio de la página web donde se solicita persona para el puesto que es y entonces se reciben atestados, se llena el curriculum que esta virtual y se reciben correos electrónicos que tengan certificaciones que ha realizado el puesto y tiene los requisitos que está solicitando. Otra de las cosas que tal vez nosotros hacemos es que aquí hay puestos como muy claves, como asistentes de redes, secretarias, todos esos puestos a veces son de difícil reclutamiento, cuesta mucho encontrar gente entonces si viene alguien y lo traen a un puesto de rayos X y lo traen para oficinista y vemos que es secretaria de una vez nos dejamos ese dato apuntado para cuando necesitamos, poder contactar a la persona.

Comentario: Se comenta que se hacen concursos internos y si no sale nadie, se hace una divulgación a nivel nacional por medio de la página web donde deben llenar el curriculum virtual. Hay puestos difíciles de reclutar, por ende, guardan información de funcionarios de esos puestos.

Entrevistado 4: Esto va de acuerdo primero que todo al registro de elegibles, se realiza por servicio que va a ir de acuerdo al puesto en la cantidad de días que ha realizado, y si ese funcionario requiere de un ascenso se verifica que cumpla con los requisitos, y de acuerdo a ese registro sino hay nadie le tocaría a la persona que está solicitando que se le tome en cuenta para realizar ese ascenso y si ya hay funcionarios con el requisito y que han realizado X función se debe respetar los días de nombramiento de esa persona.

Comentario: Se observa que de acuerdo con el registro de elegibles, se toman en cuenta a los funcionarios que tienen días en el puesto y si no hay alguien ya se ve a los solicitantes.

Entrevistado 5: En la caja a nivel general están muy anuentes en ayudar a las personas a crecer, entonces los que estudian tienen mucha probabilidad de hacer ascensos, entonces ¿cómo se realizan los ascensos? Un ejemplo, yo trabajo en administración pero administración común en todo, esta recursos humanos, esta proveeduría, está bienes y servicios, esta presupuestos, ósea hay varios servicios dentro que es un todo, entonces yo estudié administración, el mayor ejemplo soy yo misma, porque yo tengo propiedad como técnica en recursos humanos y estoy ascendida aproximadamente dos años como profesional uno porque ya cumplo con los requisitos para ser profesional uno, entonces si yo trabajo en la administración cuando yo era técnica y yo ya estudié, yo ya saqué mi título, cumplo con todos los requisitos y yo quería que me tomaran en cuenta para profesional, entonces uno hace una carta a la jefatura diciéndole que uno está interesado en que lo tomen en cuenta para esos puestos, que ya uno cumple con los requisitos, entonces si en el mismo servicio, en la misma institución hay personas que cumplen, hay que darles la prioridad a ellos para que puedan ascender, pero como le repito a nivel de la caja eso es muy positivo, ayudan mucho a la gente para crecer, hay mucha probabilidad de que usted haga ascensos de acuerdo a lo que usted haya estudiado.

Comentario: la entrevistada comenta que existe mucha posibilidad de crecer en la Caja; se evalúa que cada funcionario cumpla con los requisitos para cada puesto. La entrevistada considera que la caja da oportunidades de crecimiento de acuerdo con su carrera.

UNIDAD DE ANÁLISIS 2: ACTIVIDADES

Categoría: tareas

Pregunta 2. ¿Cuáles son esas principales funciones o actividades que ejecuta en el desarrollo de los procesos que tiene a cargo? Si es posible, indique pasos que sigue.

Entrevistado 1: El SOGER se divide en tres, acciones de personal, movimientos y tiempo extraordinario, las acciones contienen los días laborados que tiene cada persona en el servicio, entonces por ejemplo, Yendry trabajó en recursos humanos del primero de diciembre al 4 de diciembre entonces nosotras revisamos que efectivamente la persona halla laborado; primero el secretario tiene que ingresar eso, nosotros le damos aval revisando que la plaza este bien, el horario, que cumpla con los requisitos y que la explicación que se genera en esa edición este de acuerdo a lo que se está indicando entonces si es una acción por ascenso porque fue el ascenso, si el compañero que se fue, fue por incapacidad, por permiso o por muerte de algún familiar o por nacimiento del hijo. Entonces nosotros revisamos que ese respaldo este dado en la acción cuando ya tenemos eso le damos el aval, las secretarias los imprimen y no lo traen a nosotros, y lo mandamos a oficinas centrales porque ello son los encargados de digitar.

En cuanto a las acciones de ascensos cuando un compañero ya tiene amarrada la plaza, por decirlo así, yo asciendo a profesional porque yo soy técnica entonces como yo voy a ascender, yo no puedo mandar a que me digiten dos plazas, entonces yo tengo como que “engañar” al sistema y decirle que yo voy a recibir un poquito más de lo que estoy recibiendo entonces que es lo que hago yo, le digo mediante un movimiento de personal que yo voy a ganar esa diferencia de técnico a profesional, entonces le digito, por ejemplo, 20 mil colones de más en cierto rubro y eso nosotros los dejamos plasmado en un movimiento para respaldo y le pagamos esa diferencia al compañero entonces no hemos afectado la plaza que tiene base ni el ascenso.

En cuanto a los movimientos ya se han minimizado un poco porque a caja está implementando un sistema que es a nivel nacional llamado SIPE, entonces lo que son permisos con goce antes nosotros revisábamos ahora ya no, ya el sistema mismo el funcionario lo tiene que ingresar y la jefatura le da el visto bueno, nosotros no tenemos ahí injerencia en lo que si tenemos injerencia son en los permisos sin goce de salario porque eso si nosotros lo revisamos, revisamos que la justificación del compañero este, le damos el visto bueno para digitarlo.

Y tiempo extraordinario, los compañeros o secretarias lo ingresan al sistema, una vez ingresado nosotros revisamos igual, la plaza porque es lo que pagan en el sistema, revisamos los días que laboro efectivamente, la marca que en este proceso de pandemia se ha complicado un poquito porque no tenemos un método de respaldo de lo que es las marcas porque lo lleva cada jefatura sin embargo recursos humanos no debería pedir la marca porque nosotros no somos los encargados de eso sino el jefe como tal pero para respaldo de nosotros siempre revisamos o le damos una chequiadita, se nos ha dificultado un poco pero ahí por lo menos, lo que dice el manal de puestos es que nosotros debemos por los menos tener el rol del servicio, el rol se refiere como a un cronograma, donde vienen las asignaciones de cada persona, entonces yo digo el primero de diciembre le tocó a Yendry de siete a nueve, el martes le tocó a Glenda de siete a nueve; entonces eso es lo único que deberíamos tener nosotros como recursos humanos sin embargo siempre damos una chequiadilla de que efectivamente el compañero marcó de entrada y salida para así poderle pagar, cuando ya hemos revisado eso hacemos la colocación respectiva, ya sea primer turnos, segundo turno o tercer turno y con eso nosotros calculamos cuanto es el monto que se le va a cancelar; en semana de cierre nosotros digitamos tanto tiempo extraordinario y movimientos por ascenso o algún movimiento de permiso sin goce de salario, que es como el proceso más grande que como técnicos hacemos nosotros.

Comentario: : Se comenta que las funciones que realiza a diario son realizar las acciones de persona, movimientos y tiempo extraordinario en el SOGER, el cual es el programa que utilizan para realizar todo lo que conlleva los trámites para el pago de los funcionarios; en este programa se revisa que todos los datos de los colaboradores estén correcto (el horario, que cumpla con los requisitos y que la explicación que se genera en esa edición este de acuerdo con lo que se está indicando), una vez que se revisa y está correcto se envía a oficina centrales. También, se esté implementando en sistema SIPE que este ayuda a que ya no se deba hacer el proceso de revisar los permisos con goce. En la semana de cierre digitan el tiempo extraordinario y movimientos por ascenso o algún movimiento de permiso sin goce de salario.

Entrevistado 2: Tramite de pago de los funcionarios: dependemos primero que todo del cronograma que nos envía oficinas centrales, que es un cronograma de cierres para ver cuándo vamos a mandar cada pago del personal, las personas que están en propiedad o plaza vacante siempre se les va a mandar las acciones que sean para pago catorcenal o bisemanal; si fuera el

caso que son interinos y ellos ingresan como por contratación, sustitución de vacaciones, permiso con goce o sin goce de salario la secretaria nos ingresa una acción de personal con toda la información y nosotros vamos a revisar que toda la información concuerdo con lo que tenemos nosotros registrados en las bases de datos ya sea en el SOGER o en el registro de control de pago de incapacidades. El SOGER es el sistema con el que nosotros trabajamos entonces se revisa que el código este correcto, que la persona que sustituya se encuentre en ese momento ausente, se revisa que tipo de acción va, se le ingresa el monto que se tiene que ingresar y que las observaciones sean las correctas para mandarla a pagar, eso sería lo del trámite de pago de acciones de personal.

La remuneración por vacaciones, que es cuando un funcionario cancela su periodo de vacaciones entonces se le hace un estudio para ver si ha hecho tiempo extraordinario y con un machote que nosotros tenemos le calculamos todo el tiempo extraordinario que hizo durante ese periodo de vacaciones, durante ese año para ver si corresponde un monto adicional a su pago para cancelárselo cuando ya haya culminado las vacaciones respectivamente.

La digitación es cuando nosotros revisamos los movimientos de personal ya sea para este tipo de remuneración por vacaciones, pago de tiempo extraordinario, pago de incentivos que nosotros montamos, que son por movimientos y tenemos que digitar acá local entonces los revisamos en el SOGER y una vez que se revisen en el SOGER se le pide a la secretaria que suba toda la documentación y nosotros nos encargamos de digitarla y revisarla acá.

Comentario: la entrevistada indica que sus funciones son revisar que toda la información concuerdo con lo que está registrado en las bases de datos en el SOGER o en el registro de control de pago de incapacidades; realiza el trámite de pago de los funcionarios, primero que nada deben tomar en cuenta el cronograma que envía oficinas centrales el cual dice cuáles son las fechas de cada cierre; también, hace la remuneración por vacaciones; y otra función es la digitación que es cuando revisan los movimientos de personal.

Entrevistado 3: Yo creo que en la anterior esta básicamente lo que hacemos, igual siempre cambian las funciones porque nosotros constantemente tenemos que hacer reacomodos a circulares, leyes, a cosas nuevas que están dentro de la normativa entonces tal vez se nos agreguen una o dos funciones, como las certificaciones que tal vez hay que cambiar los machotes de las

certificaciones, certificar salarios de maneras distintas, pero es básicamente como el trabajo que hacemos siempre.

Comentario: Se encuentra que sus funciones son revisar toda la información y que esta esté correcta, llevar a cabo los cálculos de salarios, verificar, apuntar y llevar controles en el fichero digital; cuando se termina dicho trámite se firma, sella, se revisa que los cálculos estén correctos se pasan a digitar.

Entrevistado 4: Las principales serian la revisión de los documentos que las funcionarias, técnicas realizan, digamos ellas confeccionan nombramientos , tiempo extraordinario entonces yo tengo que verificar que ese tiempo extraordinario este asignado correctamente al mes correspondiente, revisar que el horario sea el correcto del funcionario, que este bien asignada la jornada ordinaria, que los días que laboró sean los correctos al mes que está indicando, revisar el horario contra lo que laboraron, que se ajuste el horario a esa jornada ordinaria, que se cumpla la jornada, que este bien distribuida, que la hora este bien colocada según el turno que laboró ya sea el primero, segundo o tercero que el salario sea el correcto, que el monto a cancelar y la cuenta estén correctas y que este bien asignado el mes correspondiente al que laboró.

Con las acciones revisar que el puesto sea el correcto, que se cumpla el requisito, que, si la plaza o puesto esta prorrateado que en observaciones se indique el porqué, si es un puesto inferior, que cumpla con los requisitos, que si es menor a cuatro días que indique el articulo #15, que vaya bien especificado, que tengan el sello de presupuesto, que las cuentas si son acciones y se van a pagar por movimiento estén correctamente y que cuente con el sello de presupuesto igualmente.

Realizar oficios de certificaciones o consultas que a veces solicitan los funcionarios y jefaturas.

Revisar el correo institucional, ya que ingresan muchas circulares, ingresan muchas solicitudes o aclaraciones que hay que hacerles a las jefaturas o a los funcionarios.

También pertenezco a la comisión de relaciones laborales entonces, estar atendiendo, por así decirlo, denuncias que hacen los funcionarios que ven lesionados sus derechos, entonces hay que dale seguimientos.

Llevar un control de la asistencia de las funcionarias, revisar que estén realizando correctamente el teletrabajo, realizar actas, revisar que tengan al día el SOGER.

Y llevar controles, controlar que ellas tengan todo al día, que tengan la archivada al día; control de todo. Y estar recibiendo llamadas y correos que ingresan por día más o menos de 30 a 50 correos.

Comentario: la entrevistada explica que sus funciones consisten en la revisión de documentos que hacen las técnicas, realizar oficios de certificaciones o consultas que solicitan los funcionarios y jefaturas, revisar el correo institucional, pertenecer a la comisión de relaciones laborales y debe estar atendiendo denuncias que hacen los funcionarios que ven lesionados sus derechos, llevar un control de la asistencia de las funcionarias, revisar que estén realizando correctamente el teletrabajo, realizar actas, revisar que tengan al día el SOGER, controlar, recibir correos y llamadas.

Entrevistado 5: Digamos, de todos los que hago creo que el más fuerte es la nómina que es revisar, nosotros trabajamos por cierres que nos mandan de oficinas centrales, cada quince días tenemos que mandar un cierre, entonces ahí tenemos que digitar tiempo extraordinario, carrera profesional, dedicaciones exclusivas, bueno todo lo que haya que pagar se hace por medio de la nómina, nosotros digitamos para que eso salga reflejado en la planilla y luego a mí me corresponde revisar que se haya digitado bien y que hayan entrado bien todos esos pagos o bien que sean rebajos de incapacidades, sumas que se han pagado de más o bueno cualquier cosa que sea de rebajar, entonces es todo lo que tiene que ver con la nómina tengo que revisarlo yo de hecho, para la otra semana hay pago, ya llego la planilla me corresponde a mi ojearla para ver que venga bien todo, que a nadie le estén pagando de cuentas que no son o que les estén pagando cosas que no les corresponde, entonces pienso que eso es como lo más fuerte.

Comentario: la entrevistada comenta que sus funciones consisten en revisar nómina, revisar que se haya digitado bien y que hayan entrado bien todos esos pagos en el cierre.

Pregunta 3. En lo que respecta a sus funciones o los procesos que tiene a cargo: ¿Fijan objetivos? ¿Cómo lo evalúan?

Entrevistado 1: Fijar objetivos nosotros no lo hacemos, nosotros trabajamos, lo hacemos de forma diferente a objetivos como tal, porque tenemos un cronograma entonces cada catorcena equivale a otra catorcena que tuvimos que haber revisado. Yo ahorita estoy tramitando para el 6

de diciembre, entonces debo haber digitado para esa fecha todo lo correspondiente del 20 de noviembre al 6 de diciembre. Mi objetivo es en ese caso cubrir de todo lo que el compañero (a) secretario (a) incluyó del viernes 20 al viernes 6, más o menos, entonces mi objetivo es ese, corresponde a llegar a pagar todo lo que haya incluido en ese cronograma que yo tengo.

¿Cómo lo evalúan? Que efectivamente se le pague al compañero, de que se envió efectivamente. La jefatura nos revisa cada catorcena o cada 2 catorcenas los que es el sistema entonces ella está cerciorándose que nosotras cumplamos con ese objetivo, muchas veces también ella lo hace para ver si nosotras hemos devuelto algo al sistema y si eso no se ha tramitado aun para darle seguimiento y ver lo que pasa, pero esos más o menos son nuestros objetivos.

En cuanto certificaciones pues nuestro objetivo es cumplirlo en 10 días como lo dice la ley de administración pública que si no se cumple ahí ya van a estar los compañeros molestando y podemos llegar hasta un proceso administrativo que no deberíamos, dependiendo de la certificación.

Nuestro objetivo es cumplir con lo que se haya incluido en el cronograma y poderlo pagar en la fecha que realmente debió ser cancelada.

Comentario: La respuesta se basa en que no fijan objetivos como tal, pero trabajan con un cronograma. Y se evalúan por medio de que haya cumplido con el pago, que es lo más importante.

Entrevistado 2: Lo que nosotros hacemos es como evitar que el funcionario se le atrasen los pagos, entonces lo ideal es que conforme se vaya nombrando al funcionario no se le atrase más de un mes el pago porque la Caja a veces trabaja hasta con tres meses de atraso inclusive para pagarle al funcionario lo que ha trabajado, pero nosotras intentamos pagarle como al mismo tiempo que la persona estuvo nombrada.

Las evaluaciones acá se hacen anuales, pero de igual manera nosotros tratamos como de que por cierre o lo que nosotros llamamos los cierres a la fecha de pago comprobar que el sistema siempre este limpio para que a nosotros no nos haga falta nada.

Comentario: la respuesta es que no fijan objetivos, evitan que al funcionario se le atrasen los pagos y así lo consideran que han cumplido con su trabajo.

Entrevistado 3: El objetivo principal de nosotros como tramitadores es cancelar oportunamente, que se cancele en el tiempo debido y que se cancele correctamente; entonces

oportunamente es una cosa que va ligada con las secretarias y las jefaturas porque nosotros necesitamos que ellos inicien el proceso porque si ellos no ingresan sptos no se puede revisar y no se puede entonces pagara, a veces eso es como lo que hay que entender, que somos como un equipo con ellos.

Y después, para que se haga correctamente si depende mucho de nosotras porque realmente los cálculos y todo si lo realizamos nosotras y somos los conocemos del proceso.

Ese es como el objetivo primordial, que sea de manera oportuna y que sea correcto.

Y se mide en tiempo, nosotros manejamos un cronograma de cierre en el que tenemos fechas establecidas y se les envía a todas las secretarias desde inicio de año porque remuneración salarial de oficinas centrales nos envía a nosotros un cronograma anual entonces ya nosotros sabemos que fechas hacer cortes y cierre, entonces eso que ellos nos envían nosotros lo adaptamos a la manera más sencilla para que los confeccionadores de servicio podamos coordinar las fechas. De esa manera es como controlamos lo oportuno, además de que el sistema que manejamos el SOGER siempre tiene fechas, horas, tiene todo de cuando se hizo el documento, cuando se revisó por nosotros cuando se imprimió, todo eso queda en una bitácora, ese es un control. Y lo de pagar correctamente tenemos dos formas de hacerlo; la primera es cuando viene la planilla, la profesional entonces revisa la planilla, vuelve a realizar los cálculos a ver si están bien y si hay diferencias entonces se manda a rebajar o cancelar esas diferencias, y la jefatura antes de firmar todo documento siempre verifique y revisa que los cálculos estén correctos para que no se paguen sumas sin precedentes.

Comentario: la respuesta que se obtiene, indica que el objetivo principal de ellos como tramitadores es cancelar oportunamente, que se pague en el tiempo debido y que sea correctamente. Y lo miden en tiempo, ellos manejan un cronograma de cierre en el que tienen fechas establecidas para cada pago.

Entrevistado 4: Con esto de teletrabajo ellas me brindan un informe todos los días que yo debo revisar a final de mes, de (sic) que hayan cumplido esas tareas por así decirlo.

Digamos a mí en los correos cuando me piden certificaciones yo los dejo pendientes para ir viendo o llevando un control de que ellas lo haya efectuado, que no se le haya olvidado y yo darles un seguimiento y ya cuando están listas entonces ya yo voy borrando entonces voy viendo

el cumplimiento de las tareas de ellas, igual con teletrabajo voy viendo de que ellas cumplan con los objetivos que se van planteando.

También cada mes yo les hago un recordatorio de cosas pendientes que hay que realizar y hasta que no se cumplan yo dejo de darle seguimiento.

Comentario: De la repuesta se concluye que no tiene objetivos establecidos como tal, pero verificar que el trabajo vaya al día y todo salga bien ese como su “objetivos” y que se cumpla con el cronograma es como lo evalúan.

Entrevistado 5: Bueno, el objetivo es llevar la nómina al día, que a veces es un poco complicado por todos los procesos que hay y digamos a nosotros a nivel central nos evalúan la revisión de la nómina como eso es un programa donde queda que se llama ESEN ahí está toda la información de todo lo que nosotros tramitamos y si uno encuentra errores los tiene que digitar ahí entonces ellos, exactamente no recuerdo cada cuanto, pero ellos lo revisan y nos mandan un informe a nosotros para ver sí vamos al día con la nómina, digamos que es donde más nos controlan, porque lo que ya son reasignaciones de puestos y reclutamientos de selección y esas cosas las evalúan pero cada año que llegan los de la regional a revisarnos que estemos haciendo bien los procesos, de cada paso de todos los procesos que llegan a la oficina, nos revisan tanto a las técnicas el trámite como a nosotros las revisiones de nóminas, las reasignaciones de puestos, las publicaciones, ósea todos los procesos que hacemos ellos llegan a evaluarlos para que nosotros mejoremos.

Comentario: la entrevistada comenta que el objetivo es llevar la nómina al día. Utilizan un programa llamado ESEN en el cual queda toda la información, con la cual la nómina es evaluada a nivel central. En general si les revisan la ejecución de los procesos.

Pregunta 4. ¿Cómo ven el área de recursos humanos dentro de la Clínica? ¿Es un área crítica o un área consolidada en este momento?

Entrevistado 1: Como compañeros es consolidada porque nosotras tendemos mucho a apoyarnos o al menos tratamos, a veces es difícil y a veces se complica con el estrés que genera recursos humanos, que es un área que genera mucho estrés porque nosotros estamos tramitando el pago, sin embargo a nivel de clínica estamos pasando, pues no es crítico puesto que nosotros

tratamos de cumplir con lo que nos proponemos, sin embargo, los compañeros muchas veces no entienden que tenemos lineamientos que debemos cumplir, entonces muchas veces se piensan que nosotros estamos tratando de ponerles un tropiezo en cada cosa que ellos hacen y no es así porque nosotros como recursos humanos nos basamos en los reglamentos institucionales y si un reglamento o una artículo dice que no se puede hacer pues nosotros, lamentablemente vamos a tenerle que decir a la persona que no se puede pero no es porque nosotros vamos a querer eso sino que ya está reglamentado en cuanto a eso. Entonces a nivel externo es un poco complicado esa área sin embargo a nivel interno hemos tratado como de ir la llevando para llevar un proceso más cálido porque si no lo hacemos así nos volvemos locas, hay cierres que son larguísimos y sino nos apoyamos entre todas día no salimos adelante.

Comentario: La respuesta es que dentro del área de recursos humanos se considera consolidada, más fuera de ella les cuesta un poco porque los compañeros a veces no quieren cumplir el reglamento o lo hacen para su beneficio.

Entrevistado 2: Yo diría que es un área consolidada en este momento porque nosotros trabajamos muy bonitos en equipo, entonces nosotros por lo general sacamos el trabajo a tiempo. Si me pregunta cómo nos ven desde la perspectiva de los otros servicios entonces ahí si sería diferente.

Comentario: Se indica que es un área consolidada porque trabajan en equipo.

Entrevistado 3: Es un área consolidada pero siempre vamos a tener situaciones o puntos como críticos en el sentido que, digamos, trabajamos siempre bajo mucha presión entonces eso es un punto crítico que hay que saber manejar y controlar porque si no se desordena.

Consolidada si porque somos un equipo y todas tenemos muy claro que el trabajo, que aquí el trabajo no es solo de una; aunque nosotros tengamos un control de que nos dividimos los departamentos y cada una hace los tramites de ciertos departamentos todas conocemos de todo un poco entonces al momento de que alguna falte o no pueda hacer algo porque está ocupada la otra de inmediato reacciona y lo hace, de igual manera con la profesional o con la jefatura que incluso nos hemos hecho un equipo en el que nos hemos ordenado y podemos sacar siempre el trabajo y sale bien, sale oportunamente.

Comentario: Se explica que es un área consolidada pero siempre van a tener situaciones o puntos críticos por el estrés y presión que existe, sin embargo, trabajan en equipo.

Entrevistado 4: Es que digamos recursos humanos no solo a nivel de esta área de salud sino a nivel institucional ven a recursos humanos como que es el que viene molestando o es el que complica o es el que pone trabas para realizar ciertos procedimientos entonces recursos humanos siempre es el malo de la película y nosotros los que hacemos, como un ente asesor y tenemos que estar dando seguimiento o estar controlando las acciones que hacen las jefaturas para que todo salga bien, entonces debido a eso nosotros caemos mal, por así decirlo, somos el malo de la película porque como somos un ente asesor tenemos que respaldarnos en normas, circulares, instructivos que van dictando las pautas a seguir en todos los procesos que realiza recursos humanos; entonces si una jefatura se sale de eso y nosotros hacemos recordatorios o le hacemos ver a los funcionarios o a las jefaturas entonces somos los malos y somos los que no queremos que se hagan ciertas cosas y es que estamos regidos o tenemos que llevar ciertas cosas porque así lo dicta la institución para eso están los reglamentos y las circulares entonces a veces se quieren salir del canasto y entonces caemos mal porque hacemos valer o ver que se tiene que cumplir con esos procedimientos.

Comentario: Se responde que a nivel institucional el área de recursos humanos es visto ante las personas como que solo molestan o ponen trabas para realizar algunos procedimientos, pero solo son un ente asesor y vela por que las jefaturas estén cumpliendo con la normativa.

Entrevistado 5: Es un área consolidada porque todos los procesos, son procesos que vienen de oficinas centrales, hay una normativa, hay reglamentos en los que nosotros nos amparamos para poder hacer cada proceso verdad, entonces creo que es un área consolidada.

Comentario: Se manifiesta que es un área consolidada.

Pregunta 8. ¿Qué piensa sobre la normativa de la Caja Costarricense de Seguro Social para el Departamento de Recursos Humanos?

Entrevistado 1: La normativa es muy antigua, hay muchas cosas que como institución no hemos regulado como son las nuevas tecnologías, tenemos muchos vacíos, tenemos artículos que

ya no sirven para esta época; se ha tratado de implementar nuevos aspectos lo que pasa es que somos un ente muy grande y no podemos hablar solo como clínica Clorito Picado, porque no es así, nos tenemos que referir a una Caja Costarricense y ella ocupa todo el país.

Lo que es normativa en muchos casos nos ayuda en otros estamos totalmente perdidas porque hay muchas cosas que todavía no hemos logrado aterrizar para nuestra época; cosas tan sencillas como un permiso con goce no nos definen si la costumbre o la razón nos diría que, por ejemplo, yo voy a una cita y me devuelvo, hay departamentos que usted va a una cita y dependiendo se queda todo el día en su casa y eso lo puede hacer puesto que la jefatura así lo contemplo. Yo entiendo muchas veces que uno cuenta el traslado de ida y vuelta y todos esos aspectos que están, sin embargo hay cosas que nosotras todavía estamos atadas de manos; como le decía antes, hay gente que piensa que nosotras estamos imponiendo y no es así, hay muchos cambios que se han dado y no se contempla, hay otros que si han ido evolucionando y hay muchos vacíos que nos dejan a pesar de que hay muchas circulares que respaldan la normativa o cierto aspecto de la normativa sigue habiendo esos vacíos que todavía no hemos logrado llenar.

Comentario: Se comenta que la normativa es antigua, con vacíos, artículos ya no aplicables, no incluye nada sobre la tecnología. Y piensa que es difícil cambiarla porque es a nivel Caja.

Entrevistado 2: Hay algunos puntos que son muy ambiguos sin embargo nosotros hemos trabajado bien con lo que se ha estipulado dentro de la normativa solo que si han llegado algunas circulares que no llegan a modificarlas sino llegan a complementarla entonces a veces vuelve un poco complejo el tema de interpretación porque todas las unidades los interpretan de una manera distinta entonces creo ahí hay que hacer una estandarización de los que nosotros comprendemos sobre cada uno de los artículos que están dentro de la normativa de la caja.

Comentario: la respuesta es en el sentido de que existen puntos muy ambiguos, llegan circulares que buscan complementar la normativa, pero cuesta el tema de interpretación.

Entrevistado 3: La normativa me parece que está obsoleta en muchos puntos y no es clara, tiene muchas ambigüedades, a nivel personal es algo que nos favorece entonces si es algo que no me voy a quejar porque tenemos muchos permisos y ventajas que a todas nos favorecen y todos los hemos usado lo que pasa es que deja mucho portillos abiertos entonces no todos, es imposible tratar de pensar todos igual o interpretarla igual entonces lo que para mí yo tengo un permiso

para irme todo el día para la otra persona tal vez y para la jefatura tampoco entonces es como ambigua, yo pienso que hay que mejorarla, hay que regularla, o ser más específicos y aparte de que se dan muchos criterios diferentes porque uno de los defectos de la caja es que nunca nosotros trabajamos todas las unidades bajo un mismo criterio ni nada, sino que si a la Clorito Picado le surge una duda manda a preguntar y le dan una respuesta, el área de Alajuela hace la misma duda y le responden otra cosa, entonces todos interpretamos todo diferente y en la normativa más que todo de los permisos que hay o en salvedades que nos dan de asistir a cita y todas esas cosas que nos dan respaldos hay mucho enredo por eso, porque hay muchas cosas que no están claras porque viene una circular de una manera y otra de otra, y la normativa de otra entonces es como muy ambigua y enredada en ese aspecto.

Comentario: Se comenta que la normativa está obsoleta en muchos puntos y no es clara, tiene muchas ambigüedades lo que ocasiona que no todas las unidades trabajen de acuerdo con un mismo criterio y los consultores dan diferentes respuestas ante los mismos casos.

Entrevistado 4: Tiene que estar más aterrizado, porque es muy subjetivo, porque esta normativa lo hicieron entre varias, por así decirlo, participaron sindicatos, participó gente de recursos humanos a nivel central, pero este debería estar más aterrizado no tienen que dejarlo como a la interpretación porque no es los mismo lo que usted vaya a interpretar a lo que yo vaya a interpretar (sic) porque usted lo puede entender de una forma, pero yo lo puedo ver de otra forma entonces para mi debería estar más aterrizado. Más a lo concreto, esto tiene que ser de esta forma paso a paso y no salirse de ahí porque si lo dejan a la interpretación todos vamos a interpretar diferente y eso trae más trabajo para ambas partes porque entonces yo lo voy a aplicar de una manera, pero en otra unidad lo aplican de otra forma porque ellos la entienden de esa forma y yo lo voy a entender de otra. Para mi todo lo que normativa, circulares, oficios, procedimientos porque en la caja hay áreas de salud tipo 1, 2 y 3, hay hospitales periféricos, hospitales nacionales y todos trabajamos diferente entonces debido a eso se dan muchos errores y muchos procedimientos mal hechos, debido a la interpretación.

Comentario: Se contesta que debe estar más aterrizada porque es muy subjetivo, lo tienen como a la interpretación y todos interpretan de diferentes formas. Ocasiona muchos errores.

Entrevistado 5: En la normativa hay uno a nivel de la caja nada más, donde viene lo que se puede y lo que no se puede hacer, que esa viene siendo para todos, no solo para recursos humanos, si no en general, es normativa nos regula a todos, entonces nosotros tenemos que trabajar de acuerdo con lo que pide la normativa, entonces yo creo que a nivel de recursos humanos no hay una normativa para recursos humanos, la normativa que existe a nivel de la caja es para toda la institución.

Comentario: Se manifiesta que la normativa es a nivel Caja, por ende, recursos humanos no tiene una específica.

Pregunta 9. ¿Qué ventajas y desventajas considera que tiene el departamento de recursos humanos a nivel de la normativa?

Entrevistado 1: Ventajas es que es a nivel (sic) de, en línea; ahora estamos estandarizando o la Caja trató de hacerlo a nivel (sic) electrónico entonces es más fácil buscarlo cuando sale una circular o algún voto de la Sala que haya derogado eso inmediatamente se hace entonces ya hay un enlace más rápido, más seguro y el buscador es más sencillo entonces yo no tengo que andar rebuscando toda la normativa para llegar a ese tema.

Desventajas es eso, que muchas veces hay muchos vacíos y no se adaptan al momento, es muy vieja en cuanto a muchas cosas entonces por ahí va la desventaja.

Comentario: La ventaja es que hicieron la normativa en línea y ahí implementan circulares. Y como desventajas que existen muchos vacíos y no se adaptan al momento actual.

Entrevistado 2: Ventaja que nos podemos basar en lo que dice la normativa para poder realizar el trámite de pago en el caso de que tengamos que hacer alguna devolución porque encontramos alguna inconsistencia.

Desventaja, es que algunos de los servicios la interpretan a su manera entonces quieren hacer las cosas tal como ellos la están interpretando, por eso le comentaba lo de la ambigüedad, algunas jefaturas agarran un artículo y hay cosas que no dicen ahí pero aun así ellos la interpretan a su manera entonces se aprovechan de la situación.

Comentario: Se considera que una ventaja es que se pueden basar en lo que dice la normativa para realizar el trabajo. y como desventaja que las personas la interpretan según su propia conveniencia.

Entrevistado 3: La ventaja de tener una normativa es que lo que está escrito ahí puede ser si nosotros damos el visto bueno porque existe ahí.

Y desventajas, es que es super ambigua entonces está abierta a la interpretación, a parte que es una normativa que no está actualizada entonces si le falta todavía actualizar muchos puntos como de hacerla tal vez como más exacta o adecuada a lo que estamos viviendo y a la temporada y época.

Comentario: Se manifiesta que, como ventaja de tener una normativa, es que lo que está escrito ahí puede ser si se le da el visto bueno porque existe ahí. Y como desventaja es que es muy ambigua, por ende, está abierta a la interpretación, y es una normativa a la que le falta actualizarse.

Entrevistado 4: Las desventajas es que no está bien aterrizado, no está bien fundamentado en los procesos, los deja como a que usted interprete o hay situaciones que dice permisos de un día o hasta dos días y uno dice pero como porque no ponen para tal trazo es un día, para tal situación es tal día pero lo dejan a la interpretación entonces ahí es donde vienen los conflictos de los funcionarios con las jefaturas y las jefaturas para no comerse el problema lo manda a recursos humanos entonces recursos humanos les dice que esto es lo que dice la normativa entonces el malo de película es recursos humanos, entonces la jefatura por no comerse el problema lo tiran arriba.

Ventajas son muy pocas, muy muy pocas porque la normativa no está muy clara.

Comentario: Se cita como desventajas no está bien aterrizado, no están bien fundamentados los procesos, los deja como a que cada uno interprete. Y como ventaja considera que son muy pocas o ninguna.

Entrevistado 5: desventaja muy muy grande, que cuando hicieron la normativa, no son como directos a la hora de escribir las cosas, si no que usted tiene que interpretar lo que ahí dice, entonces eso se presta para que las personas lo interpreten a su conveniencia, por ejemplo ahí dice, que usted tiene derecho a asistir a una cita médica acompañando a su mamá o su papá todo

el día, entonces las personas dicen ahí dice todo el día, aunque yo vaya a la cita y dure 15 minutos con mi papá yo duro todo el día, porque así lo dice la normativa, pero en teoría si uno se pone a analizar si yo voy a una cita con mi mamá de quince minutos, yo voy a dejar a mi mamá a la casa, regreso al trabajo y laboró todo el día y presento mis comprobantes, entonces como en ese sentido la normativa es muy mala porque es de interpretación, cada uno lo interpreta a su conveniencia porque digamos también habla que si a usted se le muere un familiar de cuarto grado de consanguinidad, por ejemplo, se le murió un tío político, entonces ahí habla que usted tiene derecho a dos días, entonces la gente dice, a no ahí dice dos días, yo agarro dos días, pero no, cuando los abogados que fueron los que hicieron la normativa ellos la explican ellos dicen que no que eso es, por ejemplo, que si yo tengo ese tío político vive en Guanacaste entonces la jefatura valora que tengo que ir hasta Guanacaste y volver entonces me va a llevar dos días, pero es interpretación, entonces ese es el problema a nivel general de la caja ósea como que todo lo dejan para interpretación y todos no vemos las cosas de la misma manera, si no a conveniencia de cada uno

Las ventajas es que ahí está a lo que usted puede pedir permiso, ahí dice que usted tiene derecho para ir a matricular a sus hijos al colegio o a la escuela o para irse a matricular usted a la universidad y hay permiso para como le digo a citas médicas de los papas, sus hijos menores o hijos con discapacidad, ahí viene normado para todos los permisos que uno le puede a la jefatura y los que no, digamos ahí no viene normado que usted tiene permiso para ir a sacar la cédula eso no está normado o a la graduación de su hijo tampoco está normado, entonces creo que la ventaja está claro a las cosas que usted su jefatura pueda darle permiso y a las que no puede.

Comentario: Se considera que como desventaja la normativa es muy interpretativa. Y ventaja consiste en ser específico en cuenta a las ocasiones que se puede pedir permisos.

Pregunta 10. ¿Considera que se aplica correctamente la Reforma Procesal Laboral en lo que respecta a los procesos que usted tiene a cargo? Indique por qué si o no

Entrevistado 1: La reforma procesal es igual, muy nueva. Hay muchas cosas que no podemos aplicar en la Caja, hay otras cosas que sí, sin embargo al ser una reforma laboral hemos tratado de incluir esas cosas; ahorita hay un tema que se me va, un tema importantísimo que yo había visto en la reforma que lo utilizamos, si me acuerdo lo comento, pero es ese vacío que

tenemos entre normativa y reforma procesal porque una es muy nueva y una muy vieja, y aunque la normativa ha tratado de estandarizar eso y hemos tratado de llegar a esos puntos y que son de acatamiento obligatorio las costumbre de los compañeros es increíblemente muy dura, muy aferrada entonces a la hora de aplicarlo, cuando es de beneficio como todo, lo hacen inmediatamente pero cuando no entonces ahí si existen esos peros y esos desfases que tenemos nosotros.

Comentario: Se considera que la reforma procesal laboral es muy nueva y tiene muchos aspectos que no pueden aplicar. Cuesta implementarla porque la normativa es vieja.

Entrevistado 2: Nosotros, en lo que respecta a la clínica Clorito Picado si la estamos aplicando toda tal cual nos la han ido indicando en los correos de la Caja Costarricense del Seguro Social; la aplicación empezó efectivamente a partir de setiembre del año pasado y en lo que es el sistema de planillas y en lo que nosotros hemos ido trabajando se ha aplicado de manera correcta.

Comentario: Se manifiesta que si la aplican tal cual les han ido indicando en los correos de la Caja Costarricense del Seguro Social.

Entrevistado 3: Si, nosotras en realidad por ser institución pública es como muy difícil salirse de lo que esta normado; se ha tratado siempre de acoger a lo que está, digamos de la procesal laboral en jornadas y todas esas cosas nosotros estamos como muy adaptadas, tenemos algunos salvoconductos diferentes, pero si estamos como en eso, en materia salarial nosotros no podemos perdernos porque trabajamos bajo una misma escala, tenemos los mismos beneficios, no hay discriminaciones y esas cosas.

Y yo considero que sí, que si nos hemos adaptado.

Comentario: La respuesta es que al ser institución pública es difícil no cumplir con lo que está normado; están muy adaptadas.

Entrevistado 4: Yo lo he escuchado, pero no sé a qué se referirá.

Diay todo esto que está haciendo ahorita el gobierno es por el gasto que está pasando ahorita el país, pero si también se refiere a los derechos que tiene el funcionario.

No sé a qué se referirá.

Comentario: la entrevistada comenta que lo ha escuchado, pero no sabe a qué se refiere.

Entrevistado 5: Bueno, a nivel de la Caja muchas cosas han cambiado, digamos, antes, no sé si irá por ahí, pero a lo que entiendo; antes a uno como empleado de la caja lo incapacitaban y al incapacitarlo a usted no le rebajaban ni un solo colon, usted nada más presentaba la incapacidad se iba a su casa y su salario seguía igual, al haber abuso de tantos funcionarios en eso, ahora es diferente ahora usted lo incapacitan y le rebajan los días de incapacidad y se los pagan, pero como subsidio, no como salario. Entonces siento que esos son como cambios que se han venido dando que, si uno los analiza, digamos, no es justo para las personas que digamos tienen cáncer, que es una enfermedad que usted puede llevarse hasta un año en el proceso y tras de eso tengan que rebajarle la plata y pierde días de vacaciones pierde días de salario, días en su aguinaldo, días en su salario escolar, ósea a nivel económico le afecta en muchas cosas.

Ahora desde el 5 de diciembre del 2018 está la ley 9635 que vino a cambiar un montón de cosas que también antes tenían derechos, los que somos más viejos, pero los que han ingresado a partir 5 de diciembre del 2018 ya tienen otras circunstancias, por ejemplo, los médicos, a los médicos se le paga un rubro que es el incentivo de consulta externa, a ellos antes se les pagaba, es un 22% sobre todos los rubros que se les pagaba, digamos sobre salario base, sobre antigüedad, sobre carrera profesional y sobre bonificación que son los rubros que se les pagan a ellos, los médicos que entraron después del 5 de diciembre del 2018 se le paga ese 22% pero solo sobre el salario base no sobre todos los rubros, igual las anualidades, que las anualidades con la ley bajaron un montón, digamos antes a un médico le pagaban por mes una anualidad de 42 mil colones, ahora le pagan 20 mil digamos, o sea, les bajó un montón y así en muchos puestos. Entonces creo que esas son cosas como que se han venido a cambiar, que tal vez a mí en el cargo en sí, no me ha afectado tanto, pero a los compañeros que han ingresado nuevos o así, si les ha afectado, verdad.

Comentario: Se responde no la tiene tan clara, pero habló de las incapacidades antes y ahora. También, habló de cambios en rubros que pagan a los nuevos funcionarios.

Pregunta 11. ¿Considera usted que el Departamento de Recursos Humanos puede tener una mejora en sus procesos o cree que se están ejecutando de forma efectiva? ¿Por qué?

Entrevistado 1: Siempre debemos mejorar cosas, no todo es perfecto, no todo es color de rosas, hay muchas cosas que cambiar, hay muchas cosas que innovar y aunque tratamos de hacerlo lo mejor posible en cuanto a nuestro lema o nuestro estandarte es que todos tengan su trabajo en su debido momento y no dejar a nadie sin bando, trabajamos para ellos, sin embargo hay ciertas cosas, por ejemplo, las jefaturas nos cuestan un montón, ellos creen que nosotros les imponemos las cosas y a veces no es así, los mismos funcionarios, a lo interno nos cuesta muchas veces como ordenar el tiempo, por decirlo así, porque son tantos procesos y tantas cosas que tenemos que realizar que en un momento dado colapsamos y como seres humanos llegamos al límite y no podemos avanzar lo rápido que podríamos haber avanzado en otra situación. La falta de tiempo para nosotras es indispensable, a veces trabajamos después de las 4, sábado, domingos porque tratamos de que todo vaya en regla, lo que pasa es que yo no sé si también es un tema de personal, que la clínica va creciendo más y más y nosotras somos las mismas, 5 personas que estamos y que muchas veces no damos abasto con lo que tenemos; el trabajo se duplica.

Con esto del COVID tenemos más tiempo extraordinario que cancelar, se duplicaron plazas para atender la emergencia nacional y se han hecho procesos extras a nivel de otros departamentos que en recursos humanos no lo ha tomado en cuenta entonces tal vez el error en que incurrimos muchas veces es la falta de tiempo para poder, porque podemos subsanar un proceso, pero dejamos de lado el otro entonces eso no debería ser, debería ser paralelos ambos procesos.

Comentario: Se obtiene como respuesta que siempre se puede mejorar y existen cosas por cambiar e innovar. Les cuesta a las jefaturas porque creen que imponen cosas. Les falta tiempo, trabajan de más y muchas veces sin pago. Considera que le falta personal debido al crecimiento de la clínica.

Entrevistado 2: Si puede tener una mejora así como por mucho, en la parte digital, en la parte de que el trámite disminuya un poco ciertos procesos que pueden disminuir o que nos pueden apoyar más lo que son las secretarías, y si por lo menos nosotras si trabajamos de forma efectiva, hay mucho trabajo y mucha recarga de trabajo porque cada vez vienen como nuevos procesos, nuevas cosas que implementar entonces intentamos de hacerlo de forma efectiva, hay momentos que como seres humanos nos podemos equivocar y hay que tener muchísimo cuidado pero yo creo que si lo estamos haciendo bien.

Comentario: Se considera que se puede tener mejora en la parte digital para que se disminuyan procesos. Tener más ayuda de compañeros por falta de tiempo.

Entrevistado 3: Creo que se pueden mejorar, es algo constante, a lo interno de nosotros pero también a nivel de recursos humanos a nivel caja; se puede mejorar porque deberíamos unificar criterios, tener cosas como más claras y unos medios de comunicación tal vez con entidades superiores o gente que conozca sobre temas más específicos, más directos como hacer consultas y que nos atiendan porque a veces realizamos consultas y tardan más de un año en responder y son situaciones que tal vez necesitamos resolver en ese momento entonces creo que se puede mejorar.

Funciona porque realmente al menos al nivel de clínica, nosotros funciona, los pagos fluyen, no se le debe a nadie meses atrasados y esas cosas, si conocemos otras unidades que deben hasta años, más de un año de nombramiento y cosas así entonces creo que es un proceso como de unificar todos criterio y que creo que vamos caminando hacia eso porque están, van a intentar implementar un programa para todos porque ahorita uno de los defectos que hay también es que diferentes unidades trabajamos con programas distintos entonces hay que unificarlo para poder efectuar una mejora.

Comentario: Se expresa que a nivel caja se puede mejorar porque es necesario unificar criterio y tener una mejor comunicación con personas que conozcan temas específicos. Y a nivel clínica están bien porque van al día con los pagos.

Entrevistado 4: Creo que tiene que ir avanzando Recursos Humanos tiene que meterse un poquito más en los que es la tecnología, buscar procesos que simplifiquen la ejecución de sus tareas que sean procesos más rápido, efectivos, certeros, ya que todo va cambiando la tecnología y creo que estamos muy rezagados en eso, se han dado cambios bueno pero todavía falta mucho para poder llegar a los que se quiere, se han hecho programas muy buenos como está el SIPE, SOGER pero como todo programa siempre va a tener sus debilidades, pero eso se va arreglando en el camino, el proceso, pero falta mucho por mejorar pero la caja sí, yo he visto que está muy anuente a hacer esos cambios.

Vea ahorita con esto del teletrabajo, que antes Dios guarde, que una institución como la Caja tuviera teletrabajo, eso era imposible porque al ser una atención al asegurado eso no era

viable y vea que, si se puede, solamente que es miedo a los cambios, miedo a las nuevas cosas, miedo a la tecnología, pero vea que si se pueden realizar muchas cosas.

Comentario: Se expresa que deben mejorar en tecnología, procesos más simplificados, considera que tiene programas buenos como SIPE y SOGER, pero aún deben mejorar.

Entrevistado 5: Me parece, bueno ahorita están trabajando, hay un programa que se llama SIPE, ahí se han venido incorporando poco a poco muchas cosas, lo ideal es que ese programa el día de mañana; le voy a explicar el proceso para pagarle a un funcionario, el funcionario entra a laborar, la jefatura le da la orden a la secretaria para hacer el nombramiento entonces, digamos, Génesis entró a trabajar el día de hoy miércoles nueve y el nombramiento es hasta el próximo miércoles entonces la jefatura le pasa las fechas, a quien va a sustituir, el motivo si es por incapacidad, vacaciones o por un permiso, la secretaria se mete en el programa SOGER que es el que usamos ahorita y la digita, eso nos llega a las técnicas de recursos humanos, las técnicas de recursos humanos las revisan que todo esté bien, y entonces las devuelven para que ellas las impriman y las jefaturas las firmen y luego ya no lo manden en físico a la oficina de recursos humanos para que lo firme la jefa de recursos humanos y mandarlo de acuerdo al cierre para que se está trabajando, en la caja se trabaja más o menos como a mes y medio.

Pero a veces en ese proceso se pueden ir quedando acciones o nombramientos con el SIPE lo ideal es que las secretarias del momento que digita el nombramiento o la acción del personal, ya nosotros luego nos llega, la revisamos y ya todo va a ser digital, las jefaturas van a firmar digital, la jefa de recursos humanos digital y va a ingresar ah de una vez para la catorcena que viene, digamos hoy yo ingreso el nombramiento y la otra semana pagan entonces ya va ingresar de una vez para la otra semana.

Eso es lo que están trabajando en la Caja con ese programa entonces cuando ya ese programa salga, esperando que todo salga bien, creo que va a ser un éxito entonces creo que por ahí si hay muchas cosas que mejorar, más que todo en trámite, que es como lo más fuerte en la oficina y quita mucho tiempo para poder hacer otros procesos.

Comentario: la entrevistada comenta que el nuevo programa llamado SIPE es bueno, y que se han ido incorporando nuevas cosas que ayudan con la mejora de los trámites.

Pregunta 12. ¿Cómo considera usted que ha sido el rendimiento del Departamento de Recursos Humanos con respecto a la ejecución de los procesos?

Entrevistado 1: Nos cuesta, la falta de tiempo nos está quitando, por ejemplo, yo puedo enfocarme mucho en las extras, hay un porcentaje casi de un 40% más de extras que yo tramito y que no tramitaba antes, ese 40% me implica un día o día y medio más en la revisión y ese día o día y medio yo tengo que dejar de archivar, entonces descuido lo que yo tengo que archivar porque tengo que tomarlo para realizar el tiempo extraordinario que antes yo lo hacía o tal vez me media un poquito más pero que ahora no lo tengo; igual se dice que van a venir dos plazas más de médicos y enfermeras, eso quiere decir que son cuatro personas más y esas cuatro personas implican más acciones de personal, más tiempo extraordinario que no se ve contemplado en la parte de Recursos Humanos y aunque tratamos y lo hacemos hasta fuera de horario, muchas veces no lo logramos alcanzar.

Comentario: Se argumenta que les cuesta la falta de tiempo.

Entrevistado 2: Yo digo que podemos mejorar y podemos dar mejor rendimiento si tuviéramos más apoyo de las unidades y servicios que nos pueden facilitar algunos procesos que ellos también pueden realizar entonces a mí me parece que siempre y cuando desde oficinas centrales nos colabore con algunos temas que todavía están siendo un poco delicados podríamos hacer la ejecución de los procesos de una mejor manera.

Comentario: Se considera que se puede mejorar si tuvieran más apoyo de las unidades y servicios.

Entrevistado 3: Yo creo que el rendimiento es bueno lo que pasa es que falta personal, en el área administrativa es muy difícil porque siempre crece el personal médico o el personal de enfermería, crece las personas que atienden, la atención al público siempre aumenta, aumenta y aumenta y nosotros en personal administrativo seguimos siendo los mismos entonces se nos recarga, aun así se trata de hacer todo lo que se puede y en cuanto se puede para no quedar como mal y como uno sabe que fue interino o no tuvo pagos constantes tampoco queremos que a la gente le pase eso porque uno cuenta con el dinero.

Lo que pasa, es que sí siento que deberían de reforzamos con mayor personal o dividir las funciones con otra persona, que nos dieran otra plaza o adquirir una secretaria o alguien que se dedique como hacer certificaciones y esas cosas para nosotros dedicarnos al trámite.

Comentario: Se considera que el rendimiento es bueno, pero falta personal.

Entrevistado 4: En la ejecución de los procesos es bueno por dicha al día de hoy yo puedo decir que yo tengo 4 funcionarias muy buenas, muy excelentes, muy comprometidas con lo que realizan. Pero lo que es que tenemos demasiado trabajo, demasiados procesos por realizar, y la clínica ha ido creciendo, los funcionarios han incrementado entonces somos poquitas para todo lo que se está dando; entonces lo que pasa con este incremento, que se va sumando cosas que digamos ahorita, por decirle algo, con esto de la emergencia del COVID se han duplicado plazas, el tiempo extraordinario ha aumentado, y somos las misma para todo eso. Entonces ¿Qué pasa con ese rendimiento? Que por más que ellas quieran dar el 100% se va a dar cosas para cometer errores, porque es tanto y hay que correr porque recursos humanos todo es con cronograma entonces tenemos muy poco tiempo para que ellas tramiten, para que ellas revisen, que las secretarias ingresen los documentos, para buscar firmas, para buscar presupuesto y para luego yo revisar y luego mandar el cierre, contamos con muy poco tiempo entonces eso se da para cometer errores. Entonces diay por más que uno quiera tener un rendimiento del 100% es imposible.

Realizar un ajuste, he hecho la solicitud de una persona más y lo que me van a decir es que el organigrama o la plantilla no me lo va a permitir y que de adonde voy a sacar una plaza, entonces por más que yo quiera buscar algo para solventar esa situación que yo sé que me está generando cansancio, estrés, no poder a veces cumplir al 100% con lo que uno quiere diay uno se siente atado de manos. Y puede ser que mi personal se vaya a desmotivar.

Comentario: Se considera que la ejecución de los procesos es buena, pero les falta tiempo.

Entrevistado 5: Diay, es que evaluar eso es un poco complicado porque hay demasiados procesos entonces hay procesos que hay que darles prioridad; entonces considero que los procesos que hay que darle prioridad se van ejecutando bien, pero a veces se van quedando un

poquito algunos rezagados, pero por lo mismo, porque el tiempo no alcanza para todo lo que hay que hacer.

Y también a nivel institucional ha habido muchos cambios entonces eso ha generado más trabajo y con el mismo personal es un poco difícil poder uno como sacar todo como debería ser. Entonces en lo que es planilla, por ejemplo, lo que es el trámite me parece que eso si se ejecuta de manera efectiva, pero hay otros procesos que, si se van quedando rezagados por la prioridad, por la cantidad de trabajo que hay.

Comentario: Se responde que evaluar eso es un poco complicado porque hay demasiados procesos entonces hay procesos que hay que darles prioridad y otros que se van quedando por falta de tiempo.

UNIDAD DE ANÁLISIS 3: ÁREAS FUNCIONALES

Categoría: funciones

Pregunta 13. ¿Qué áreas funcionales considera que se encuentran inhabilitadas en la gestión del Departamento de Recursos Humanos de la clínica?

Entrevistado 1: Una es la de capacitaciones, estamos en espera con todo esto hasta capacitaciones para nosotras mismas porque nosotras habíamos planeado tener varias capacitaciones como “cómo manejar el tiempo” era una de esas, también, el trato con la gente o hasta las liquidaciones de personal, es un área muy nueva para nosotras y que muchas veces no la tenemos tan a mano porque tal vez hacemos una, ahora se ha visto más el enfoque de liquidaciones pero años pasados veíamos una cada seis meses entonces no era como lo cotidiano y pues eso nos esta como frenando en ese aspecto.

Y la segunda es el hecho de no tener suficiente tiempo para tomar o poder leer las circulares que nos llegan porque si leemos circulares no pagamos a la gente, lo que pasa es que la circular muchas veces es conforme acaso que se dan que tenemos que pagar entonces es como un ciclo vicio que tenemos ahí como pendiente, no podemos hacer reuniones ni, aunque sea teams con los compañeros o con los técnicos y las jefaturas de recursos humanos porque o perdemos tiempo en eso o salimos con otra cosa.

Comentario: La respuesta es en el sentido de que se consideran necesarias las áreas funcionales como la de capacitaciones y la segunda es otra que puedan leer circulares.

Entrevistado 2: Sería como el área de capacitación, primero estamos viviendo una situación compleja en la que no se puede tener contacto con otras personas sin embargo las capacitaciones si nos han hecho mucha falta porque hay muchos temas nuevos con todas las nuevas leyes que han venido modificando en estos últimos dos años entonces el área de capacitación y desarrollo en este momento se encuentra inhabilitada hasta que ellos decidan reformas para podernos colaborar a nosotros y podernos explicar algunos procesos que todavía están ahí como ambiguos para la aplicación acá en la oficina.

Comentario: Se considera que un área funcional sería como el área de capacitación para temas nuevos.

Entrevistado 3: Yo pienso que a veces tal vez no somos tan efectivos haciendo certificaciones o cosas así porque tal vez para nosotros no es un tema tan relevante como pagar a tiempo entonces nos concentramos en pagar a tiempo y tal vez se rezaga un poco los tramites como de administración de hacer notas y esas cosas, también una de las cosas que se ha dejado totalmente fuera en recursos humanos es el acompañamiento al funcionario en el hecho de poder buscarle, escucharle más, motivarle, me parece a mí que es una función que recursos humanos debería de tratar de alimentar, como motivar y todo; también involucrar al empleado con lo que es la institución, el sentir esa conexión, vínculo con la institución eso se ha inhabilitado totalmente, eso no hace primero porque no hay tiempo y segundo porque muchas de las veces se no ha prohibido o se nos prohíbe hacer cosas como actividades o cosas así que involucre a las demás gente porque la ser una institución pública el paciente siempre está sobre nosotros entonces no podemos hacer como ese tipo de cosas. Pero creo que son cosas que es importante que se retomen.

Comentario: La respuesta es que puede ser una persona que realice las certificaciones, notas y cosas parecidas, tipo una secretaria. Y otra es acompañamiento al funcionario, que ayude con la parte motivacional de los funcionarios.

Entrevistado 4: Diay el no obtener una plaza, para poder ejecutar de forma más eficiente en tiempo y forma los procesos, que cada vez nos ponen más, porque esa es otra cosa tras de que nos incrementan los funcionarios también nos incrementan más procesos entonces diay ¿Que vamos a hacer? Las técnicas ya no dan abasto, Dios guarde yo diga hagan algo más porque di las mato, entonces por eso no puedo pedir un recurso más porque no me lo permiten y si pido tiempo extraordinario tengo que demostrarlo y además de que ya ellas están cansadas, también. Entonces no tengo como alivianar esa sobre carga de trabajo que ellas tienen.

Yo creo que me faltarían dos, digamos si sería importante una técnica para poder repartir más servicios y me faltaría una secretaria para que me estuviera atendiendo llamadas, estuviera haciendo certificaciones, que estuviera archivando, sería como una asistente.

Comentario: Se considera que faltarían dos áreas funcionales, una técnica para poder repartir más servicios y una secretaria para que atienda llamadas, haga certificaciones, que archive.

Entrevistado 5: El técnico es el que tramita y el asistente es, como la palabra lo dice, el que hace cosas más sencillas como archivar o como hacer certificaciones porque ahora las incapacidades están pidiendo certificaciones para poderlas pagar y son certificaciones muy complejas que a veces se llevan hasta un día haciendo solo una certificación y entonces no alcanza el tiempo porque entre el trámite y todo lo demás entonces me parece que sí, que puede ser o una asistente para que haga certificaciones y archive porque es demasiado los documentos que hay que archivar, los cierres son grandísimos de solo archivar y no hay tiempo para hacerlo, tras de eso nos piden que tenemos que foliar las hojas que metemos en los expedientes, quita más tiempo todavía. Entonces me parece que coincido con Kathia en eso, que sería bueno una técnica y una asistente.

Comentario: La respuesta indica que pueden tener una asistente que haga certificaciones y archive y una técnica.

Pregunta 14. ¿Qué acciones recomienda para ejecutar las áreas funcionales que se encuentran inhabilitadas en la gestión de del Departamento de Recursos Humanos de la clínica?

Entrevistado 1: Una es muy complicada en este momento por esto del COVID, y se nos va a complicar un poquito más cuando ya podamos tener una apertura puesto que la gente va a estar como temerosa de estar con muchas personas entonces por ahí tenemos ese vacío que vamos a tener ver, no solo recursos humanos, yo creo que todas las personas tenemos que ver como la atacamos que es el hecho de estar como compartiendo, no podemos capacitarnos y aunque hay capacitaciones virtuales nos ha costado un poquito, hemos atacado. De hecho hoy estábamos hablando el tener una persona de más o pagar tiempo extraordinario, el problema es que el tiempo extraordinario si es muy bonito y se remunera y todo los demás, lo que pasa es que recursos humanos es un área muy cansada, muy mental, muy de cálculos, entonces hasta qué punto esa es la solución porque no tenemos recursos para tener otra persona más que tal vez haga lo del archivo o certificaciones, que las demás nos encargamos de lo que es el proceso del SOGER pero pues ahí nos estamos viendo limitadas el factor tiempo, factor plazas o alguna persona de más que podemos tener. No siempre el tiempo extraordinario es la solución, sin embargo, si se tiene que hacer se hace, pero va a llegar un momento en que la gente se cansa y es necesario el descanso, más en este trabajo porque uno termina loco, uno termina cansado, uno termina agobiado porque tal vez usted pudo avanzar más pero su mismo cansancio mental no lo deja a uno avanzar.

Comentario: la entrevistada comenta que el área funcional de capacitaciones es complicada por el tema de COVID ya que los colaboradores van a quedar atemorizados. Considera que se debe tener una persona de más que haga el archivo o certificaciones.

Entrevistado 2: Lo primero sería esperar que pase esto, esto que estamos viviendo ahorita con los del COVID. Y luego, yo creo que si se tendría que hacer como un diagnóstico de necesidad de capacitación a nivel de todas las unidades de recursos humanos para que se pueda formar como una propuesta o un plan de capacitación para que nos puedan ayudar y orientar a todos con todas las dudas que tenemos porque yo estoy segura que en otras unidades, otros hospitales, otras clínicas les pasa lo mismo, se tramita diferente y se necesita como normalizar y estandarizar todo los procesos de los departamentos de recursos humanos.

Comentario: Se recomienda hacer como un diagnóstico de necesidad de capacitación, pero en todas las unidades de recursos humanos de la Caja para poder estandarizar los procesos.

Entrevistado 3: Pienso que hacer actividades por reconocimiento al funcionario para motivarlos, hay que ser un poco más flexibles y más equilibrados, y no lo digo tanto como recursos humanos sino más bien a nivel de jefaturas, digamos aquí se ve mucho que si a una persona se le da un beneficio y a otra no entonces eso desmotiva a la gente, es como crear una equidad, como recursos humanos siento que una de las cosas que deberíamos de hacer es escuchar más a los funcionarios o que es lo que le motivaría a usted para seguir, para esforzarse más, para hacer eso o como podría usted sentirse más identificado con las institución, reforzar eso el sentir que somos parte de una institución importante. Este año a pesar de todo el enredo con la pandemia yo creo que la identificación con la institución se ha dado más por parte de los funcionarios y todos hemos entendido que somos como una misma línea entonces creo que es ir por ese camino más que todo.

Comentario: Se recomienda realizar actividades para que los funcionarios se sientan identificados con la institución y esto les ayude a motivarlos. Centrarse más en las necesidades de los funcionarios.

Entrevistado 4: Lo que yo puedo decir es que Recursos Humanos es muy bonito, es una tarea muy bonita, en la cual usted está en constante capacitación, constante aprendizaje, porque todos los días salen cosas nuevas, innovadoras y usted tiene que montarse en el tren y si no se mota está, por así decirlo, “jodido” porque si usted se queda atrás hace los procesos mal entonces es un área en que usted no va a estar haciendo siempre lo mismo, es decir, si hace los mismo pero con cambios, cambios progresivos para bien, para mejorar y con actualizaciones, eso es bonito.

Porque digamos si usted está en redes, usted sabe que todos los días usted va, se sienta en su escritorio y es atender pacientes, dándoles citas, buscando exámenes y nada más, es como una rutina, en cambio en Recursos Humanos no, todos los días son cosas diferentes, cosas nuevas, usted aprende, hay cosas que han cambiado entonces usted esta como constante, entonces es algo bonito en el cual si usted lo ama le agarra el sabor; a veces uno quiere como salir corriendo o matar a alguien, pero eso es normal. Pero si es bonito.

Comentario: Se contesta lo bonito que es trabajar en Recursos Humanos.

Entrevistado 5: Diay no, es que igual adquirir una plaza a nivel institucional es un poco complicado, en las oficinas de recursos humanos a nivel de la caja todas estamos recargadas por

el volumen de trabajo que hay, y hay algunas áreas que tienen mucho menos personal que nosotros, digamos, igual ha y otras que tienen un montón de personal pero igual no alcanza el tiempo para el volumen de trabajo que hay, entonces es como un poco complicado porque uno dice “ si falta un técnico, una secretaria”, si pero que nos den eso es difícil aunque uno demuestre y ellos sepan que las oficinas de recursos humanos estamos recargadas, súper recargadas. Igual cuesta mucho conseguir una plaza para que nos la den.

Comentario: Se explica lo difícil que es adquirir una plaza a nivel institucional, y que todas las oficinas de recursos humanos a nivel Caja están con recarga de trabajo.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este último capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones sobre la investigación realizada, se pueden observar diferentes conclusiones que se generaron debido a lo entendido en esta investigación, así como sus respectivas recomendaciones para mejora de los procesos del Departamento de Recursos Humanos de la clínica Clorito Picado.

En esta investigación se realizó un estudio sobre cómo el Departamento de Recursos Humanos de la clínica Clorito Picado ejecuta cada uno de procesos y las actividades que se llevan a cabo en cada uno de ellos.

Conclusiones de la Investigación

Es evidente que la gestión de recursos humanos constituye una función sustancial o importante en relación con el desarrollo de cualquier organización, por este motivo, todo esfuerzo enfocado a fortalecer o desarrollar esta gestión tendrá un impacto en los colaboradores y su desempeño dentro de la organización, lo que deriva en mayor éxito organizacional.

En esta investigación se analizó la situación del área de recursos humanos de la clínica y su respectiva gestión mediante entrevista a los colaboradores de dicho departamento, lo cual permitió obtener resultados desde cada uno de los colaboradores del departamento y complementar la información de manera tal que se fundamente de forma precisa y completa.

Se concluye que a nivel de los procesos del Departamento de Recursos Humanos de la clínica Clorito Picado, se ejecuta la atracción del personal (abarca las actividades de reclutamiento y selección de personal), organización (abarca las actividades de integración de las personas, descripción y análisis de puestos, y evaluación del desempeño) y retención (abarca las actividades de remuneración y retribuciones, prestaciones y servicios sociales, higiene y seguridad); mientras que por otra parte los procesos que no se están ejecutando o llevando a cabo dentro del Departamento de Recursos Humanos son: desarrollo (abarca las actividades de capacitación y desarrollo organizacional) y evaluación (abarca las actividades de aprendizaje organizacional,

conocimiento corporativo, creación y desarrollo de competencias, sistema de información y equilibrio social).

Los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos tienen sobrecarga de trabajo específicamente en el proceso de pago de planilla (compensaciones), lo cual ocasiona que en ciertos casos no se atiende de la manera más efectiva posible los otros procesos del departamento. En lo que respecta al proceso de pago de planilla les corresponde digitar, tramitar, revisar nómina, llevar a cabo los cálculos de salarios, verificar, apuntar y llevar controles en el fichero digital, archivar, exfoliar.

Se determinó que en la clínica Clorito Picado existe poca formalización o estructura en varios procesos de recursos humanos, pues los colaboradores del departamento manifiestan diferencias considerables de cómo se realizan los procesos; ya que, si bien es cierto hay una normativa esta es subjetiva (queda a interpretación del colaborador).

Existen varios vacíos en ciertos procesos de recursos humanos que requieren ser desarrollados, en tanto algunos se efectúan de manera esporádica o sin mayor planificación. Es valioso para la clínica Clorito Picado que el área o el Departamento de Recursos Humanos posea un desarrollo equilibrado, que cada aspecto sea tomado en cuenta y a su vez este acorde con las necesidades de los colaboradores.

La normativa vigente de la Caja Costarricense del Seguro Social es un poco obsoleta, lo que provoca que muchas de las actividades en los procesos del Departamento de Recursos Humanos de la clínica, se contradigan o queden de acuerdo con el criterio del colaborador que ejecuta dichas actividades.

Con respecto a la Reforma Procesal Laboral, se conoce de manera parcial dentro del Departamento de Recursos Humanos de la clínica; ya que, no todos los colaboradores del departamento saben sobre el eje temático de dicha reforma, así como también la aplicabilidad y las restricciones que posee la misma en relación con los diversos procesos de la gestión del recurso humano.

La Caja Costarricense del Seguro Social posee una asociación llamada CLEP o CENDEIS que es la encargada de planificar y desarrollar todas las capacitaciones que se le brindan a los colaboradores de la clínica, esto conlleva a que el Departamento de Recursos Humanos de la clínica Clorito Picado, no ejecute de manera autónoma el área funcional de capacitación de personal. Por otra parte, dicho departamento de la clínica si planifica y desarrolla lo referente al proceso de inducción al personal nuevo.

Recomendaciones

Se recomienda al Departamento de Recursos Humanos de la clínica Clorito Picado, la implementación paulatina de los procesos de desarrollo (abarca las actividades de capacitación y desarrollo organizacional) y evaluación (abarca las actividades de aprendizaje organizacional, conocimiento corporativo, creación y desarrollo de competencias, sistema de información y equilibrio social). lo que conllevaría a un mejor desarrollo de las áreas funcionales del departamento.

Se recomienda la apertura de una nueva vacante para asistente del departamento de talento humano, que se encargue de dar apoyo y soporte principalmente en el proceso de planilla, ya que esta actividad conlleva muchísimo tiempo para los colaboradores que la ejecutan (ya que deben digitar, tramitar, revisar nómina, llevar a cabo los cálculos de salarios, verificar, apuntar y llevar controles en el fichero digital, archivar, exfoliar) y por ende, no pueden dedicarles más tiempo a los demás procesos del departamento.

Se recomienda al Departamento de Recursos humanos de la clínica Clorito Picado, implementar el área funcional de capacitación ya que esta ayuda en el desarrollo de habilidades, herramientas, conocimientos y actitudes las cuales se van a desarrolla y ayudar en las tareas y proyectos diarios para el cumplimiento de los objetivos. Además, ayuda con la motivación de los colaboradores de la clínica.

Se recomienda crear con base en la normativa que rige a la Caja del Seguro Social en lo que respecta a los departamentos de recursos humanos de dicha institución, un flujograma en el que se detalle de manera concreta y objetiva cada uno de los procesos y actividades que conforman las áreas funcionales de un departamento de recursos humanos.

Se recomienda en el área de Recursos Humanos de la clínica Clorito Picado evaluar de manera periódica, mediante la auditoría interna, cada una de las actividades que se deben desarrollar con el fin o propósito de ofrecer oportunidad de retroalimentación adecuada en el momento justo, y en caso de ser necesario, realizar las debidas correcciones.

Es importante que la jefatura del Departamento de Recursos Humanos de la clínica Clorito Picado no solo se encargue de las actividades relacionadas con esta área, sino que además tome liderazgo junto con las otras jefaturas.

Se recomienda capacitar a todos los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos en lo que respecta a la Reforma Procesal Laboral, con el propósito de que puedan llevar a cabo las diversas actividades de la gestión de recursos humanos tal y como se establece en esta legislación. Que esta capacitación sea realizada por medio del abogado de la clínica Clorito Picado.

En lo que respecta al proceso de capacitación si bien es cierto el ente encargado de dar capacitaciones al personal es el CENDEIS o CLEP, se recomienda al Departamento de Recursos Humanos crear algún tipo de taller, capacitación corta u otro con temas tales como inteligencia emocional, manejo del tiempo, manejo del estrés y presión laboral, entre otras. Lo cual puede motivar y potenciar el desarrollo integral de los colaboradores de la clínica Clorito Picado.

Con el propósito de fortalecer el proceso de inducción de personal (que actualmente se ejecuta), darle seguimiento al colaborador en su respectiva área durante un periodo razonable de forma que el ingreso del colaborador a la clínica sea una experiencia muy positiva.

Se recomienda aplicar periódicamente una encuesta de clima organizacional para garantizar un buen ambiente de trabajo dentro de la clínica Clorito Picado.

REFERENCIAS

Amador, A (2016). Administración de recursos humanos Su proceso organizacional. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.

Angulo, J. (2017) Impacto de un programa de mejora continua en el área de recursos humanos, sobre los costos directos de la empresa IGC SRL – 2017. Universidad Privada del norte. Perú.

Araya, A. Araya, K. Cordero, P. Matamoros, J. (2016) Propuesta de Actualización de Manual de Inducción FINCATEC, S.A. Tecnológico de Costa Rica. Costa Rica.

Arciniegas, J. (2018). Gestión del recurso humano en las organizaciones. Colombia: Ecoe Ediciones.

Benites, A. (2018) Propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de personal para reducir los costos en la empresa World Group SAC. Universidad Privada del Norte. Perú.

Carvajal, L. Ormeño, J. Sanz, L. Valverde, M. (2018). FPB - Técnicas administrativas básicas (2018). España: Editex.

Chavarría, A. Cortes, M. Serrano, M. Ramírez, A. (2015) Mejora del Procedimiento de Gestión de Desarrollo Individual en H.B. Fuller LASS Costa Rica. Tecnológico de Costa Rica. Costa Rica.

Chaves, M. (2018) Propuesta de mejora del clima organizacional para los laboratorios de una Red Médica privada en Costa Rica. Universidad de Costa Rica. Costa Rica.

Córdoba, C. Obando, J. (2020) Modelo de gestión estratégico y organizacional para el fortalecimiento operativo del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure. Universidad Nacional. Costa Rica.

Farra, A. Jauge, C. (2018) Clima laboral, en el ministerio de agricultura, ganadería y pesca de la provincia de río negro: factores que influyen en el desempeño laboral de los recursos humanos. Periodo 2017-2018. Universidad Nacional del Comahue. Argentina.

Gallaud, E. (2015). Manual práctico para escribir una tesis. España: Editorial Verbum.

García, E. (2015). Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas. España: Ediciones Nobel, S.A.

González, C. Teodoro, F. (2017). Las empresas públicas en el Ecuador: su situación jurídica y su régimen laboral. Ecuador: Universidad de Cuenca.

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill Education.

León, A. Gómez, B. Barquero, C. Madrigal, M. (2016), Elaboración de Plan de Retención para el personal de CONELECTRICAS R.L. Tecnológico de Costa Rica. Costa Rica.

Luna, A. (2015). Proceso administrativo. México: Grupo Editorial Patria.

Montealegre, J. (2016) Administración de recursos humanos en empresas de transporte extraurbano de pasajeros en Chimaltenango. Universidad de Rafael Landívar. Guatemala.

Peña, J. Rivera, F. (2016). Administración de procesos: guía para el aprendizaje. Cómo aprender a administrar una organización con base en sus procesos. México: Pearson Educación.

Rojas, F. (2018) Capacitación y desempeño laboral. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Romero, W. (2017) Análisis de la gestión administrativa del departamento de recursos humanos en las pymes de suministros electrónicos en el sector norte de Guayaquil. Universidad de Guayaquil. Ecuador.

Sánchez, M. (2015). *Administración 1*. México: Grupo Editorial Patria.

Suárez, J. (2017) *El sistema de capacitación dirigido a los puestos de jefatura del MOPT en el contexto del régimen del servicio civil: un análisis en perspectiva hacia un modelo de capacitación por competencias*. Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica.

V. Rodríguez, H. Américo (2017) *Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Perú.

Vargas, Y. (2019) *Proyecto piloto para la gestión del riesgo en el Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de San Carlos*. Tecnológico de Costa Rica. Costa Rica.

Vásquez, K. (2015) *Reorientación del sistema de gestión de recursos humanos a partir de una estrategia de evaluación de impacto bajo el ámbito del estatuto de servicio civil de Costa Rica*. Instituto Centroamericano de Administración Pública. Costa Rica.

Zapata, H. (2017) *Propuesta de implementación de un sistema de evaluación por competencias para la mejora de los procesos del área de recursos humanos en la empresa constructora e inmobiliaria VANINI SAC en el año 2017*. Universidad Privada del norte. Perú.

APÉNDICES

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS OCTUBRE 2020

Entrevista para: entrevistado (a) #

Estimado señor (a):

Este cuestionario tiene como propósito obtener información sobre el análisis de los procesos del departamento de recursos humanos de la Clínica Clorito Picado ubicada en Tibás, Costa Rica para el I cuatrimestre del 2021. Por lo anterior, se le solicita su colaboración para responder a las interrogantes que se le presentan. La información suministrada se tratará con total confidencialidad y tiene como finalidad proveer los datos necesarios para realizar este estudio. De antemano, se le agradece su colaboración y se le desea mucha salud a usted y sus allegados ante la situación que se está viviendo.

1. ¿Cuál es el proceso o los procesos que lleva usted a cabo dentro del departamento de recursos humanos de la clínica?
2. ¿Cuáles son esas principales funciones o actividades que ejecuta en el desarrollo de los procesos que tiene a cargo? Si es posible, indique pasos que sigue.
3. En lo que respecta a sus funciones o los procesos que tiene a cargo: ¿Fijan objetivos? ¿Cómo lo evalúan?
4. ¿Cómo ven el área de recursos humanos dentro de la Clínica? ¿Es un área crítica o un área consolidada en este momento?

5. ¿Realizan evaluación del desempeño? De ser así ¿Cómo lo llevan a cabo? ¿Cada cuánto las aplica?
6. Con respecto a las capacitaciones ¿Cómo detectan las necesidades de capacitación? Y ¿Qué metodología de capacitación utilizan?
7. El plan de carrera ¿Cómo lo realizan?
8. ¿Qué piensa sobre la normativa de la Caja Costarricense de Seguro Social para el departamento de recursos humanos?
9. ¿Qué ventajas y desventajas considera que tiene el departamento de recursos humanos a nivel de la normativa?
10. ¿Considera que se aplica correctamente la Reforma Procesal Laboral en lo que respecta a los procesos que usted tiene a cargo? Indique porque si o no
11. ¿Considera usted que el departamento de recursos humanos puede tener una mejora en sus procesos o cree que se están ejecutando de forma efectiva? ¿Por qué?
12. ¿Cómo considera usted que ha sido el rendimiento del departamento de recursos humanos con respecto a la ejecución de los procesos?
13. ¿Qué áreas funcionales considera que se encuentran inhabilitadas en la gestión del departamento de recursos humanos de clínica?
14. ¿Qué acciones recomienda para ejecutar las áreas funcionales que se encuentran inhabilitadas en la gestión de del departamento de recursos humanos de la clínica?

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo **Glenda Quirós Quirós**, número de cédula **1-0934-0185**, declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre **“Análisis de los procesos del departamento de recursos humanos de la Clínica Clorito Picado ubicada en Tibás, Costa Rica para el I cuatrimestre del 2021”**, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que es mi participación es una valiosa contribución.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada tanto en formato audio como en video por medio virtual para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Internacional de las Américas, que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida y confidencial.

La Investigadora Responsable del estudio, Génesis Quirós Quirós, cédula 1-1736-0385, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo, la entrevistadora me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesis.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

San José Costa Rica, a las siete horas con doce minutos del doce de febrero de 2021.

GLENDA QUIROS QUIROS (FIRMA)
Firmado digitalmente por
 GLENDA QUIROS QUIROS (FIRMA)
 Fecha: 2021.02.12 07:12:07 -0500

Firma
Participante



Firma
Investigador

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Katia Estrada Piedra, número de cédula 1-0784-0008, declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre **“Análisis de los procesos del departamento de recursos humanos de la Clínica Clorito Picado ubicada en Tibás, Costa Rica para el I cuatrimestre del 2021”**, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que es mi participación es una valiosa contribución.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea graba tanto en formato audio como en video por medio virtual para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Internacional de las Américas, que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida y confidencial.

La Investigadora Responsable del estudio, Génesis Quirós Quirós, cédula 1-1736-0385, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo, la entrevistadora me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesis.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

San José Costa Rica, a las 7:37 del 12 de febrero del 2021.

**Katia Estrada
Piedra**

Firmado digitalmente
por Katia Estrada Piedra
Fecha: 2021.02.12
07:38:47 -06'00'

Firma



Firma

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Yendri Santana Solano, número de cédula 401980754, declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre **“Análisis de los procesos del departamento de recursos humanos de la Clínica Clorito Picado ubicada en Tibás, Costa Rica para el I cuatrimestre del 2021”**, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que es mi participación es una valiosa contribución.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea graba tanto en formato audio como en video por medio virtual para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Internacional de las Américas, que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida y confidencial.

La Investigadora Responsable del estudio, Génesis Quirós Quirós, cédula *i-1736-0385*, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo, la entrevistadora me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesis.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

San José Costa Rica, a las 09:55am del 16 de febrero de 2021.

YENDRI SANTANA
SOLANO (FIRMA)

Firmado digitalmente por YENDRI
SANTANA SOLANO (FIRMA)
Fecha: 2021.02.16 10:01:20 -05'00'

Firma
Participante



Firma
Investigador

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Sofía Quesada Saborio, número de cédula 2-0693-0598, declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre **“Análisis de los procesos del departamento de recursos humanos de la Clínica Clorito Picado ubicada en Tibás, Costa Rica para el I cuatrimestre del 2021”**, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que es mi participación es una valiosa contribución.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada tanto en formato audio como en video por medio virtual para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Internacional de las Américas, que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida y confidencial.

La Investigadora Responsable del estudio, Génesis Quirós Quirós, cédula 1-1736-0385, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo, la entrevistadora me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesis.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

San José Costa Rica, a las 09:15 am del 16 de Febrero de 2021.

SOFIA QUESADA
SABORIO (FIRMA)

Firmado digitalmente por SOFIA
QUESADA SABORIO (FIRMA)
Fecha: 2021.02.16 09:16:51 -0500

Firma
Participante



Firma
Investigador

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Daniela Mora Quirós, número de cédula 1-1359-0104, declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre “Análisis de los procesos del departamento de recursos humanos de la Clínica Clorito Picado ubicada en Tibás, Costa Rica para el I cuatrimestre del 2021”, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que es mi participación es una valiosa contribución.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada tanto en formato audio como en video por medio virtual para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Internacional de las Américas, que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida y confidencial.

La Investigadora Responsable del estudio, Génesis Quirós Quirós, cédula 1-1736-0385, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo, la entrevistadora me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesis.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

San José Costa Rica, a las siete horas del 15 de febrero del 2021.

DANIELA MORA
QUIROS (FIRMA)

Firmado digitalmente por
DANIELA MORA QUIROS
(FIRMA)
Fecha: 2021.02.15 07:07:59
-01'00'

Firma
Participante



Firma
Investigador