



Icade Business School

MASTER UNIVERSITARIO EN RECURSOS HUMANOS

Descripción y Análisis de la Gestión de Recursos Humanos de Aprocor



Autor: Alejandra Ramirez Coens

Tutor: Oscar Izquierdo

Madrid
Febrero de 2016

AGRADECIMIENTOS

A la directora de Aprocor, Leticia Avedaño, por la implicación y el interés mostrado.

A los profesionales de la fundación, por su ayuda y colaboración prestada.

A Oscar Izquierdo y Azucena Orts, por la implicación y el seguimiento realizado.

A mi familia, por haberme dado la oportunidad de estudiar lo que quería y haberme acompañado durante la elaboración de este trabajo.

A mis amigos, que siempre han estado ahí para apoyarme.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo es un proyecto realizado en colaboración con la fundación Aprocor, entidad dedicada a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual así como de sus familias, trabajando y apoyando a cada uno de ellos en su vida cotidiana.

Durante el proyecto, se llevaron a cabo distintas tareas en el ámbito de los recursos humanos con el fin de mejorar algunas herramientas internas fundamentales para la adecuada gestión de los recursos humanos y poder así orientar con funciones y objetivos concretos a cada profesional en su puesto de trabajo.

El hecho de tener unos puestos claramente definidos y una comunicación interna apropiada facilitando información actualizada de la entidad, influenciaría en la satisfacción laboral y mejoraría la eficiencia y eficacia en el puesto de trabajo de cada una de las personas que componen Aprocor.

Como conclusión cabe destacar que, en el mundo de las empresas, la satisfacción laboral depende de un conjunto de factores, entre los que se debe señalar una buena comunicación, así como herramientas internas: las descripciones de puestos, un diccionario de competencias o una encuesta de satisfacción para analizar puntos de mejora.

Palabras clave: Aprocor, recursos humanos, satisfacción laboral, comunicación interna, descripciones de puestos, encuesta de satisfacción.

Abstract

The current paper is a project that was developed in collaboration with Aprocor, a non-profit organization dedicated to improve people's quality of life with intellectual disabilities and their families, working and supporting each of them in their daily duties.

During the project, we had to perform various tasks in the field of Human Resources in order to improve important internal tools for the proper management of Human Resources and to guide each professional with the functions and goals of their job.

Having clearly defined positions and facilitating updated information about the entity, this will influence job satisfaction and improve efficiency and effectiveness of each employee that works in Aprocor.

Finally, it should be noted that in the world of business, job satisfaction depends on a number of factors such as a good communication and internal tools that can be job descriptions, dictionary skills or a satisfaction's survey to analyze areas for improvement.

Keywords: Aprocor, Human Resources, job satisfaction, internal communication, job descriptions, dictionary of competencies, satisfaction survey.

ÍNDICE

1. <u>INTRODUCCIÓN</u>	6
2. <u>PRESENTACIÓN DE LA ENTIDAD</u>	7
2.1 APROCOR	7
2.1.1 Breve historia de Aprocor.....	7-8
2.1.2 Visión, misión y valores.....	8-9
3. <u>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS TAREAS</u>	10
3.1 Descripción de puestos de trabajo	10-11
3.1.1 Definición.....	12-13
3.1.2 Propósito y Proceso.....	14
3.1.3 Análisis de la tarea.....	14-15
3.2 Diccionario de competencias	16
3.2.1 Definición.....	16
3.2.2 Propósito y Proceso.....	16-17
3.2.3 Análisis de la tarea.....	17-18
3.3 Manual de bienvenida	19
3.3.1 Definición.....	19
3.3.2 Propósito y Proceso.....	19-20
3.3.3 Análisis de la tarea.....	20
3.4 Encuesta de satisfacción	21
3.4.1 Definición.....	21-23
3.4.2 Propósito y Proceso.....	23
3.4.3 Análisis de la tarea.....	23-26
4. <u>CONCLUSIONES</u>	27-28
5. <u>BIBLIOGRAFÍA</u>	29-30
6. <u>ANEXOS</u>	31

1. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto como trabajo final del Máster Universitario de Recursos Humanos de ICADE Business School fue realizado con la colaboración de la fundación Aprocor. La fundación Aprocor es una entidad sin ánimo de lucro dedicada al apoyo y desarrollo de las personas con discapacidad intelectual así como de sus familias.

Al inicio de este proyecto, se efectuó una entrevista personal con la directora de Aprocor, Leticia Avedaño, con el objetivo de determinar las necesidades más importantes y urgentes de satisfacer.

Observamos que necesitaban actualizar las descripciones de puestos y el diccionario de competencias que tenían, ordenando y definiendo detalladamente cada una de ellas.

En las descripciones de puestos, se debía aclarar con precisión las funciones concretas de cada puesto de trabajo, y para el diccionario de competencias había que modificar los comportamientos en los niveles de cada competencia.

Así mismo, observamos que algunas de las competencias del diccionario ya existente no eran competencias sino habilidades y se tuvieron que eliminar.

Más adelante, tras haber realizado las entrevistas para entender con más claridad cada puesto de trabajo, preguntando sobre las funciones de cada uno y analizando sus necesidades y recomendaciones, observamos la carencia de definición respecto a sus funciones en el puesto de trabajo, la falta de información por parte de Aprocor y, por tanto, la necesidad de elaborar una encuesta para saber cuáles serían los puntos más negativos con el objetivo de que Aprocor los pudiese mejorar.

Unos puestos de trabajo perfectamente definidos, una información actualizada y accesible de Aprocor y una encuesta adecuadamente efectuada, son los tres factores esenciales para que los profesionales supiesen exactamente las funciones concretas que comprende su actividad laboral, y al mismo tiempo estarían debidamente informados de todo lo que suceda con el fin de mejorar la satisfacción laboral de los mismos.

Por ello, tras haber realizado la parte práctica con la entidad en una primera fase, este trabajo propone previamente una descripción de las tareas realizadas para más adelante analizar en profundidad cada una de ellas, basándonos en las distintas teorías ya formuladas de autores expertos en cada tema.

A modo de conclusión de este trabajo, se realizará una extracción de las ideas principales que resultan del análisis efectuado tanto en el marco teórico como en el de la aplicación práctica y, por último, se enunciarán algunas recomendaciones en la mejora de la satisfacción laboral y en este caso concreto, de las mejoras que se podrían implementar en Aprocor.

2. PRESENTACIÓN DE LA ENTIDAD

Este apartado pretende, en un principio, proporcionar una breve presentación de la entidad escogida para la realización de este proyecto.

En esta misma línea se expondrá por un lado la misión, visión y valores de la fundación.

Posteriormente, se explicarán las diferentes tareas realizadas a lo largo del proyecto, definiendo cada una de ellas y analizándolas detalladamente para profundizar en su comprensión.

APROCOR:

La fundación Aprocor fue la entidad escogida para desarrollar el proyecto de fin de Máster y realizar distintas tareas en el ámbito de los Recursos Humanos.

2.1.1 Breve historia de Aprocor:

La fundación Aprocor es una entidad sin ánimo de lucro que fue creada en el año 1989 con el objeto de mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y de sus familias.

Aprocor ofrece servicios y programas de desarrollo y apoyo tanto a personas con discapacidad intelectual, como a las personas que forman parte de su entorno y se ocupan de ellas cotidianamente (familia, tutores...).

Con dicho propósito, ayudan a las personas con discapacidad intelectual para que puedan disfrutar de una ciudadanía completa, ejerciendo todos sus derechos y obteniendo las mismas oportunidades de trabajo que el resto de la población.

Aprocor determina cuáles son las capacidades y fortalezas de cada profesional, proporcionando el soporte necesario para potenciar las mismas, y así realizar una contribución valiosa para la sociedad.

En la actualidad, Aprocor cuenta con 113 profesionales, 125 voluntarios y la colaboración de 750 familiares.

2.1.2 Visión, misión y valores:

Los conceptos de misión, visión y los valores de una entidad se utilizan para definir la identidad de una empresa.

La misión de la empresa es un texto corto que define el propósito de la empresa o de sus objetivos. Fundamentos. En otras palabras, es lo que hace y cómo lo hace.

La visión de la empresa es una declaración concisa y exacta que tiene una proyección hacia el futuro de la misión.

Los valores de la empresa son el resultado de la historia de la compañía y definen su identidad y cultura.

Visión:

La visión de la fundación Aprocor es aspirar a ser una organización basada en la excelencia, siendo su principal objetivo las personas con discapacidad intelectual. Esto le lleva a tener un fuerte compromiso con la defensa de sus derechos así como a participar de forma activa en la búsqueda de nuevas oportunidades para éstas.

Misión:

La misión de Aprocor es ayudar, mediante un proyecto común y un compromiso ético, a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad y de sus familias, fomentando un modelo de sociedad inclusiva.

Valores:

Los principales valores de la fundación Aprocor son:

Dignidad: entendida como saber que cada persona es única y tiene valor en sí misma.

Respetar y hacer valer la identidad y los valores de cada persona en todos los ámbitos.

Autodeterminación: entendida como el derecho de cada persona a recibir apoyos y oportunidades para tomar decisiones sobre la orientación de su vida.

Defensa de los derechos: luchando de forma activa contra todo tipo de discriminación de la que, por motivos de discapacidad, puedan ser objeto las personas con discapacidad intelectual.

Reconociendo la importancia de que las personas con discapacidad intelectual y sus familias puedan conocer sus derechos para defenderlos y reivindicarlos.

Mejora Continua e innovación: ofrecer un compromiso permanente mejorando e innovando continuamente en todas las facetas posibles.

3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS TAREAS

El recurso más importante del que disponen las empresas son sus empleados, ya que son el elemento fundamental de éstas.

Por ello, resulta de gran importancia que todas las herramientas y métodos que se utilizan para la gestión de los recursos humanos estén bien definidos y entendidos para así mejorar la eficiencia y eficacia de los empleados.

Asimismo, existen factores como la cultura empresarial, la comunicación interna (información sobre los resultados, nuevos cambios...) o el buen clima laboral, que afectarán directamente sobre la satisfacción laboral de cada trabajador y que influirán en la motivación del mismo.

Como dicen Pereda y Berrocal, «la cultura de la organización va a determinar que las personas y, por tanto, la dirección de personal se contemplan como un gasto dentro de la empresa; o que, por el contrario, se consideren como un recurso».

Asimismo, según Harold y WEINRICH se puede enriquecer un puesto de trabajo tomando medidas para asegurar que los trabajadores puedan ver cómo sus tareas contribuyen al producto terminado y al bienestar de la empresa.

La fundación Aprocor es una entidad compuesta por muchos profesionales de los cuales la mitad son voluntarios.

La situación que pudimos observar fue que las personas que trabajan allí están muy motivadas en su trabajo; dar apoyo y crear nuevas oportunidades para las personas con discapacidad intelectual.

No obstante, al realizar las entrevistas personales con la mayoría de los profesionales, pudimos ver que faltaba una clara definición de sus funciones y que había que mejorar la comunicación interna de la organización.

Por ello, se realizó una descripción de puestos de trabajo y un diccionario de competencias para definir claramente las funciones de cada persona.

Asimismo, se elaboró un manual de bienvenida para informar y enseñar los valores de Aprocor a los profesionales que formen parte de la fundación.

Finalmente, se realizó una encuesta de satisfacción para saber las opiniones de las personas que componen la organización y ver en qué aspectos Aprocor tendría que mejorar para incrementar la satisfacción laboral en sus centros.

Este apartado pretende, en un primer momento, definir las distintas tareas realizadas a lo largo del proyecto.

Más adelante se pasará a explicar el propósito y el proceso de cada una de las tareas para así analizar y profundizar observando los modelos de distintos autores expertos en estos temas.

3.1 Descripción de puestos de trabajo:

3.1.1 Definición:

Para elaborar una adecuada descripción de puestos de trabajo hay que empezar por realizar un análisis de los puestos de trabajo en función de su naturaleza y no de la persona que vaya a desempeñar el puesto en concreto.

Las descripciones de puestos indican qué necesidades se tienen que satisfacer y qué es lo que hay que desarrollar en cada uno de ellos.

La descripción de puestos es un proceso que se realiza a través de la observación y el estudio y que muestra los elementos específicos de cada puesto, a saber su contenido, sus condiciones, las responsabilidades y requisitos que exige (formación, experiencia...).

Según DESSLER (1994), el análisis de puestos de trabajo es el "procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo".

El análisis y descripción de puestos de trabajo supone una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos ya que permite clarificar las tareas de los individuos, además de controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar en los equilibrios de la organización.

En cada descripción de puesto de trabajo se especifica lo que tiene que hacer el trabajador (tareas, funciones, actividades), como lo tienen que hacer (recursos utilizados, como se ejecuta), para que lo hacen (objetivos/ propósito de cada tarea) y los requisitos necesarios.

Asimismo, se pueden utilizar las descripciones de puestos en los siguientes procesos:

Para la fase de reclutamiento: puesto que proporciona información sobre las características que debe tener el candidato/a para ocupar el puesto de trabajo y por lo tanto resulta de gran utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento donde se podrán encontrar un número mayor de personas que poseen los requisitos exigidos.

Para la Selección de Personal: ya que proporciona datos suficientes para elaborar el profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para realizar adecuadamente las tareas y actividades del puesto. Esta información servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se desarrollarán: dinámicas de grupo, assesment center, etc...

Para el proceso de Formación: se podrá comparar la diferencia entre los requisitos exigidos por el puesto y las aptitudes, características y conocimientos que aporta el candidato, para así observar si existe alguna discordancia que requiera la necesidad de desarrollar acciones para mejorar en esos desajustes y potenciar los aspectos positivos. Una vez se detecta la necesidad, se podrán diseñar e implementar los planes de formación más apropiados.

Para la Evaluación del desempeño: ya que nos muestra las actividades, obligaciones y tareas específicas a la persona que ocupa el cargo y que podrá servir para determinar si su rendimiento se está desarrollando acorde al puesto de trabajo.

Para la Valoración de Puestos: El análisis y descripción es fundamental para a posteriori realizar su valoración. La valoración de puestos es un procedimiento en el que se determina el valor relativo de los distintos puestos que componen una entidad con el fin de obtener sistemas retributivos más equitativos y justos.

3.1.2 Propósito y Proceso:

Cuando observamos las descripciones de puestos de trabajo que existían en Aprocor vimos que eran fichas que contenían una serie de información pero que no se basaba en el puesto específico sino que se basaba en el trabajador individual.

Por ello, decidimos volver a crear las descripciones de puestos basada en el puesto específico con el propósito de definir claramente las tareas, misión y requerimientos de cada puesto.

Para crear las descripciones de trabajo, lo primero que se hizo fue entrevistar a un trabajador por cada grupo profesional de los diferentes centros de Aprocor.

En las entrevistas, teníamos una hoja de preguntas sobre lo que pensaban de Aprocor (visión) y preguntas específicas al puesto de trabajo.

Tras realizar las entrevistas, recolectamos la información y elaboramos las descripciones de puestos de trabajo con los siguientes apartados: nombre del puesto, centro del puesto, área, misión, funciones, formación requerida, experiencia requerida, herramientas de trabajo y reuniones.

3.1.3 Análisis de la tarea:

Creo que las descripciones de puestos de trabajo se han elaborado con una estructura adecuada y basándose en el puesto en particular y no el en trabajador individual.

No obstante, según diversos autores que más adelante se nombrarán, se podría haber incluido más apartados en cada descripción de puesto de trabajo que hubiera sido útil para el trabajador.

Según CARREL, ELBERT y HATFIELD (2000), explican que las descripciones de puestos de trabajo muestran “las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el puesto”.

Asimismo, DUCCESCHI (1993) dice que las descripciones de puestos de trabajo muestran “los elementos componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y los requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve”.

Si volvemos a las descripciones de puestos de trabajo que realizamos, hubiese sido interesante diferenciar las tareas y las responsabilidades.

Por el mismo motivo, puede ser de interés para el trabajador saber los riesgos que comporta y los requisitos físicos y mentales que se necesitan para cada uno de ellos.

3.2 Diccionario de competencias

3.2.1 Definición:

El diccionario de competencias es un recurso creado para los supervisores y los empleados de una empresa con el fin principal de definir detalladamente los comportamientos esenciales poder así lograr los objetivos estratégicos además de crear un lenguaje común al hablar de habilidades de comportamiento.

Cada competencia en el diccionario contiene una definición y un conjunto de habilidades de comportamiento llamados indicadores de comportamiento. Los indicadores de comportamiento son comportamientos observables que los individuos emplean cuando están demostrando una competencia en particular.

Según Martha Alles¹, las competencias necesarias para desempeñar exitosamente una función se pueden clasificar en las técnicas o de conocimiento y en las de gestión.

Asimismo, la gestión por competencias permite alinear a las personas que integran una organización con los objetivos estratégicos.

3.2.2 Propósito y Proceso:

Cuando observamos el diccionario de competencias que tenía Aprocor, vimos que la actualización de aquel era una necesidad real.

La elaboración de este diccionario era identificar cuáles eran las competencias que esta fundación quería reflejar como suyas.

El fin de aquel era para ayudar a los colaboradores de Aprocor a mejorar aspectos de su perfil profesional para que con su trabajo, pudieran involucrarse de manera óptima en los planes de vida de las personas con discapacidad.

Para crear un nuevo diccionario de competencias, lo primero que hicimos fue observar el que se nos entregó puesto que era el que habían utilizado como referencia hasta ahora.

A partir de ahí, consideramos que era fundamental realizar todas las entrevistas de las descripciones de puestos de trabajo para conocer qué opinaban los trabajadores acerca de las competencias que tenía la Fundación en su diccionario.

El segundo paso que realizamos fue elaborar el nuevo diccionario de competencias reduciendo el número de competencias a 13, ya que en el anterior había más de 40 competencias distintas de las cuales muchas no se referían siquiera a competencias sino a habilidades.

Tras esto, decidimos que los típicos seis niveles de competencias no se debían utilizar en este diccionario y lo redujimos aplicando cuatro comportamientos que reflejaran estas competencias.

3.2.3 Análisis de la tarea:

Creamos el diccionario de competencias para la fundación Aprocor como lo estudiamos en el Master y apoyándonos en otros diccionarios de otras entidades.

No obstante, tras haber leído y analizado el libro “Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias: El diccionario” escrito por la autora Martha Alles, creo que podríamos haber aplicado algunos elementos del modelo que propone.

El diccionario de competencias que propone la mencionada autora empieza con un glosario de valores, normalmente llamados “core competences” o competencias generales y en este caso “competencias cardinales”.

Estas “competencias cardinales” están divididas en tres niveles:

-Niveles ejecutivos,

-Niveles intermedios,

-Niveles iniciales.

Después de las competencias cardinales, nos encontramos con las competencias que corresponden a públicos más específicos como las del conocimiento o las que son para la e-people (“e-competences”).

Asimismo, Martha Alles subdivide cada competencia en cuatro grados:

-A: Alto.

-B: Bueno, por encima del estándar.

-C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia

D: Insatisfactorio (el grado D tiene dos versiones que, identificada en cada caso, pueden significar “insatisfactorio” o “grado mínimo” de la competencia. En ese caso, al pie del rango aparecería la siguiente leyenda: “el GRADO D no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo.”

Me parece un modelo interesante que está muy ordenado, visible y gracias a la división del tipo de competencia permite saber para qué puesto específico se requiere.

Asimismo, la subdivisión de las competencias en cuatro grados me parece muy clara de entender y muy bien estructurada.

Comparándolo con nuestro diccionario de competencias, pienso que nos faltó definir a qué corresponden los niveles designados en cada competencia.

También, creo que tendríamos que haber especificado los comportamientos en cada competencia según las funciones del puesto.

Esto me hace pensar que los comportamientos son demasiado generales y no específicos del puesto de trabajo.

3.3 Manual de bienvenida

3.3.1 Definición:

El manual de bienvenida es un soporte de comunicación fundamental en el plan de acogida y de gran utilidad para cualquier persona que compone una entidad.

Este manual resume la cultura corporativa de la organización e incluye toda la información útil y esencial para que la integración en el puesto y en la empresa sea lo más positiva posible.

Los principales objetivos del manual de bienvenida son los siguientes:

- Enseñar la misión, la visión y los valores de la empresa.
- Dar información adicional de la que se puede conseguir en otros canales con el fin de informar sobre normas, estilo de gestión y cultura de la empresa.
- Promover una integración eficaz en el puesto y con el proyecto corporativo.

3.3.2 Propósito y Proceso:

El propósito de crear el manual de bienvenida era para facilitar toda la información posible y esencial de la fundación Aprocor para poder transmitirla a las personas de los centros, así como a las nuevas incorporaciones y las personas externas que querían conocer la razón de ser de dicha fundación.

Esta herramienta de comunicación interna sería de gran utilidad para cualquier persona interesada en la labor de esta fundación.

Para realizar el manual de bienvenida, recopilamos información de la fundación que se nos fue dada e investigando observamos varios modelos de distintas empresas.

En él, quisimos incluir la información esencial de Aprocor como por ejemplo la misión, la visión, los valores, los miembros del patronato y de las direcciones.

Asimismo, presentamos las distintas áreas de apoyo y los centros que dispone Aprocor y los puestos de trabajo que existen en la fundación.

3.3.3 Análisis de la tarea:

Al profundizar mi búsqueda en cómo crear un manual de bienvenida, existen algunos elementos que hubiera incluido en él.

Según “Talentos reunidos”, el manual de bienvenida tiene que tener un contenido ameno, breve y atractivo.

Asimismo, suele contener una carta de bienvenida del director de la entidad.

Creo que deberíamos haber añadido más información acerca de los compromisos de esta fundación y sobre la gestión del talento como por ejemplo políticas de formación o la evaluación del desempeño.

3.4 Encuesta de satisfacción

3.4.1 Definición:

Una encuesta de satisfacción es una herramienta, la más utilizada en la investigación de ciencias sociales, que permite obtener cualquier tipo de información u opinión de un grupo de gente.

Asimismo, representa una herramienta esencial para aquellas empresas que quieran saber que opinan las personas que las componen y es de gran utilidad para mejorar los aspectos más negativos que resultan de la encuesta con el fin de mejorar la satisfacción laboral.

Esta herramienta utiliza los cuestionarios como medio principal para obtener información.

Según Aravena y cols. (2006), una encuesta es “una estrategia de investigación basada en las declaraciones verbales de una población concreta, a la que se realiza una consulta para conocer determinadas circunstancias políticas, sociales o económicas, o el estado de opinión sobre un tema en particular”.

Es de gran importancia que el investigador sólo proporcione la información indispensable, la mínima para que se puedan entender las preguntas.

Asimismo, al crear la encuesta y el cuestionario hay que tener en cuenta los recursos (tanto humanos como materiales) de los que disponen la entidad, tanto para la recopilación como para la lectura de la información, para así lograr un diseño funcionalmente eficaz.

Según M. García Ferrando, "prácticamente todo fenómeno social puede ser estudiado a través de las encuestas".

Las principales razones que apoyan esta idea son las siguientes:

-Las encuestas representan una de las pocas herramientas que estudian las actitudes, creencias y valores de un grupo de personas.

-Las encuestas se adaptan a todo tipo de información y a cualquier tipo de personas (muestreo que se quiera estudiar).

-Las encuestas permiten estandarizar los datos para un análisis posterior, obteniendo gran cantidad de datos a un precio bajo y en un período de tiempo corto.

Según Arnau (1995), el proceso de investigación por encuesta se divide en tres etapas.

En la primera se plantean los objetivos y se prepara el instrumento de recogida de información. En la segunda etapa, se realiza la planificación del muestreo y la recogida de datos.

Finalmente, en la tercera etapa se analiza e interpreta los datos de la misma.

Según Cadoche (1988), las encuestas se pueden clasificar según su ámbito (a su forma de obtener los datos y al contenido) de la siguiente manera:

- Encuestas exhaustivas y parciales: Se nombran exhaustiva cuando engloban a todas las unidades estadísticas que componen el colectivo, población o conjunto estudiado. Cuando una encuesta no es exhaustiva, se denomina parcial.
- Encuestas directas e indirectas: Una encuesta es directa cuando la unidad estadística se observa a través de la investigación. Será indirecta cuando los datos obtenidos no correspondan al objetivo principal de la encuesta pretendiendo averiguar algo distinto que se deduce de forma indirecta.
- Encuestas sobre hechos y encuestas de opinión: Las encuestas de opinión tienen por objetivo averiguar lo que el público, un grupo específico, piensa acerca de unos determinados elementos. No obstante, las encuestas de opinión no indican necesariamente lo que el público piensa del tema, sino lo que pensaría si le planteásemos una pregunta a ese respecto, ya que hay personas que no tienen una

opinión formada sobre lo que se les pregunta y contestan con lo que dicen los periódicos y las revistas. A veces las personas encuestadas tienen más de una respuesta a una misma pregunta dependiendo del marco en que se le haga la encuesta y por consecuencia las respuestas que se dan no tienen por qué ser sinceras. Las encuestas sobre hechos se realizan sobre acontecimientos ya ocurridos, hechos materiales.

3.4.2. Propósito y Proceso:

En Aprocor, se vio la necesidad de realizar una encuesta de satisfacción a las personas de los distintos centros ya que llevaban varios años sin realizarla y en las entrevistas pudimos ver que los profesionales estaban muy interesados de volver a tener una.

Por ello, vimos fundamental crear una encuesta de satisfacción que serviría más adelante como análisis de la situación de esta fundación, mostrando los puntos fuertes y débiles de aquella.

Para la elaboración de la encuesta de satisfacción, estuvimos analizando las encuestas de los años anteriores para ver cuales seguían de interés y cuales faltaban por incluir que podrían ser de gran interés.

Asimismo, investigamos encuestas de otras entidades similares a la fundación para recopilar ideas, preguntas interesantes que añadir.

3.4.3 Análisis de la tarea:

Para realizar satisfactoriamente una encuesta de satisfacción, se requieren varias “reglas” que se pueden encontrar en los modelos de varios autores.

En un cuestionario, las preguntas deben ser claras y precisas, de fácil comprensión y que contengan una sola idea.

Asimismo, se tiene que utilizar un lenguaje adecuado según el grupo entrevistado sin utilizar términos vagos.

Según Roberto Hernández Sampieri (2003), el proceso de investigación por encuesta se compone de las siguientes etapas:

- 1° Identificación del problema,
- 2° Determinación del diseño de la investigación,
- 3° Especificación de las hipótesis,
- 4° Definición de las variables,
- 5° Selección de la muestra,
- 6° Diseño del cuestionario,
- 7° Obtención y tratamiento de datos,
- 8° Análisis e interpretación de los resultados.

Si seguimos el proceso de estos autores, la mayoría de las etapas fueron realizadas.

Lo primero que hicimos fue identificar el problema entrevistando a las personas de la fundación Aprocor y averiguando sus necesidades.

Asimismo, la muestra de la encuesta estuvo seleccionada (el personal de la fundación).

Más adelante, diseñamos las preguntas del cuestionario según las direcciones que se nos fueron dadas y según las necesidades que vimos.

La etapa que no fue realizada y que pienso que es la más enriquecedora de una encuesta es el análisis y la interpretación de los resultados.

La encuesta de satisfacción que se elaboró para la fundación no fue lanzada por aquella en el periodo establecido, por lo cual no se pudo realizar en análisis de los datos.

Esta etapa hubiera sido fundamental para analizar los resultados y así ver en qué puntos la fundación podría mejorar.

Si se hubiera lanzado la encuesta y hubiésemos tenido los resultados, tendríamos que haber organizado los datos en un fichero.

El primer paso que hubiéramos seguido es estudiar cada pregunta aislada, luego las preguntas por subgrupos y las relaciones entre pares de preguntas y, por último, se estudiarán las relaciones entre todas las preguntas.

Se podría haber aplicado los siguientes modelos de Samaja y Taylor y Bogdan que suponen llevar a cabo un proceso que incluye las etapas siguientes:

- a) codificar toda la información/ datos recogidos;
- b) agrupar datos cuantitativos en porcentajes y frecuencias;
- c) elaborar tablas para sintetizar la información;
- d) efectuar la definición de categorías significativas que constituyeron las variables;
- e) realizar un estudio descriptivo más profundo (calculando distintos indicadores),
- f) interpretar los datos en el contexto en que fueron recogidos;
- g) extraer conclusiones.

Finalmente, la conclusión del análisis e interpretación de los datos tendría que estar escrita de forma muy clara, incluyendo únicamente aquella necesaria para las decisiones futuras que tendría que tomar la empresa.

Asimismo, la información sobre la metodología y los criterios de análisis para el estudio de investigación han de estar bien diferenciados del resto de la información.

La mayoría de los datos tienen que ser representados en forma gráfica (tablas, gráficos) que tienen que incluir los nombres de las variables y las unidades de medida.

Al final del estudio se ha de incluir un breve resumen de los resultados, de las conclusiones y recomendaciones de acciones de mejora para el futuro.

4. CONCLUSIÓN

Este apartado persigue recopilar todas las conclusiones a las que se ha llegado a través de este estudio de campo y, por consiguiente, enunciar las posibles futuras líneas de investigación.

La gestión de recursos humanos es un conjunto de prácticas de gestión destinadas a movilizar y desarrollar los recursos humanos para un mayor rendimiento en la organización.

Además, la gestión de recursos humanos se utiliza para gestionar muchas áreas que participan en todas las etapas del ciclo de vida de un empleado en una empresa, a saber: el reclutamiento, la gestión de carrera, la formación, la nómina (remuneración), la evaluación del desempeño, la gestión de conflictos, las relaciones sociales y laborales, la motivación e implicación del personal, la comunicación interna y las condiciones de trabajo.

En Aprocor, pudimos observar que la falta de herramientas como las descripciones de puestos o el diccionario de competencias podía repercutir negativamente en el día a día de sus trabajadores.

Las descripciones de puestos de trabajo tienen que ser un documento claramente definido ya que permitirá al trabajador saber cuáles son los requisitos y funciones que deberá desempeñar.

Por otro lado, el diccionario de competencias será de gran utilidad para determinar que comportamientos se tienen que observar en los distintos niveles de un puesto.

Asimismo, se creó un manual de bienvenida como herramienta para mejorar uno de los aspectos más importantes en una entidad: la comunicación interna.

La relación de empleado y empresa tiene que basarse sobre un flujo de información constante y actualizado que muestre los cambios que se realizan y las buenas noticias o proyectos en lo que han participado los empleados.

Finalmente, elaboramos una encuesta de satisfacción para los profesionales de la Fundación para poder así analizar a través de los resultados las áreas en las que Aprocor podría seguir mejorando.

Las encuestas de satisfacción representan una herramienta que permite medir la satisfacción del personal y poder así implantar acciones que la mejorarán y resultará tanto beneficioso para el empleado como para la empresa.

Las diferentes tareas realizadas a lo largo del proyecto para la Fundación Aprocor son fundamentales para mejorar la calidad de la gestión de recursos humanos.

5. BIBLIOGRAFÍA

MANUALES

Martha Alles (2002) “Dirección estratégica de recursos humanos- gestión por competencias: el diccionario” GRANICA.

Santiago PEREDA (1999) “Gestión de recursos humanos por competencias” Centro de Estudios Ramón Areces.

Harold KOONTZ y Heinz WEINRICH (1991) “Elementos de administración, 5ª Edición McGraw-Hill.

CADOICHE (1998) “Material del Seminario de Encuestas en Educación”. UAQ. México.

Juan Samaja (2003) “Epistemología y metodología. Elementos para una teoría de la investigación científica.” 3º edición EUDEBA.

CARRELL, ELBERT y HATFIELD (2000) “Human Resource Management: Strategies for Managing a Diverse and Global Workplace” 6th Edition Thomson Learning Editions

Taylor S. y Bogdan R. (1987) “Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados” PAIDÓS.

Gary DESSLER (1994) “Human Resource Management” Prentice Hall, 6ª edición.

Andrew F. SIKULA (1989) "Administración de R.H: Conceptos Prácticos" LIMUSA.

Nuria Cortada de Kohan (2004) “Teoría y Métodos para la construcción de Escalas de Actitudes” Lugar Editorial.

DUCCESCHI (1982) "Técnicas modernas de Dirección de Personal", Ibérico Europea de Ediciones.

PÁGINAS WEB

Martha Alles (2009) “Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias”. Disponible en: http://es.scribd.com/doc/8088164/Martha-Alles-Diccionario#scribd_

Idalberto Chiavenato (2012) “Gestión del talento humano” Ediciones Mc Graw Hill. Disponible en: <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

Idalberto Chiavenato (2001) “Administración de Recursos Humanos” Ediciones Mc Graw Hill. Disponible en: <https://ingenieriapetroquimicaunefazulia.files.wordpress.com/2011/04/administracion-de-recursos-humanos-5-ed-idalberto-chiavenato2.pdf>

Zorlu Senyuçel (2009) “Managing the Human Resource in the 21 st century”. Disponible en: <http://bookboon.com/es/gestin-de-recursos-humanos-ebooks>

Talentos reunidos (2014) “El manual de bienvenida”. Disponible en: <http://talentosreunidos.com/2014/02/26/el-manual-de-bienvenida/>

Manmohan Joshi (2014) “Human Ressource Management”. Disponible en: <http://bookboon.com/es/gestin-de-recursos-humanos-ebooks>.

Nuria Cortada de Kohan “Teoría y Métodos para la construcción de Escalas de Actitudes” Lugar Editorial, Buenos Aires, 2004.

Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio (2003) MC GRAW HILL 3ª Edición Disponible en: http://data.over-blog-kiwi.com/0/27/01/47/201304/ob_195288_metodologia-de-la-investigacion-sampieri-hernande.pdf.