



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TEMA:

Mejora en los procesos internos de gestión de talento humano para promover el desarrollo de la organización CME

AUTOR (ES):

Barrionuevo Espinoza María Gabriela

**Componente práctico del examen complejo previo a la
obtención del título de Licenciatura en Psicología
Organizacional**

TUTOR (A)

Cabezas Córdova Belén Elizabeth

**Guayaquil, Ecuador
02 de septiembre del 2021**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Barrionuevo Espinoza María Gabriela**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____
Cabezas Córdoba Belén Elizabeth

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Carrillo Saldarreaga Sofía

Guayaquil, a los 02 del mes de septiembre del año 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **BARRIONUEVO ESPINOZA MARIA GABRIELA**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **Mejora en los procesos internos de gestión de talento humano para promover el desarrollo de la organización CME** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 02 del mes de septiembre del año 2021

EL AUTOR (A)

f.

Barrionuevo Espinoza, María Gabriela



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Barrionuevo Espinoza, María Gabriela**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo: Mejora en los procesos internos de gestión de talento humano para promover el desarrollo de la organización CME**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 02 del mes de septiembre del año 2021

EL (LA) AUTOR(A):

f.

Barrionuevo Espinoza, María Gabriela



Guayaquil, 30 de agosto del 2021

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	Mejora en los procesos internos de gestión de talento humano para promover el desarrollo de la organización CME.docx (D111777578)
Presentado	2021-08-28 11:01 (-05:00)
Presentado por	maria.barrionuevo@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.urkund.com
Mensaje	María Gabriela Barrionuevo Espinoza Mostrar el mensaje completo 1% de estas 15 páginas, se componen de texto presente en 2 fuentes.

Tema: Mejora en los procesos internos de gestión de talento humano para promover el desarrollo de la organización CME.

Estudiante:

- Barrionuevo Espinoza María Gabriela

Docente Tutor: Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.

FIRMA



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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psic. Sofía Carrillo Saldarreaga
DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Psic. Elba Bermúdez Reyes
COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Efrén Chiquito Lazo
DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
DESARROLLO	4
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.	4
1.1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	4
Niveles de Comportamiento Organizacional	5
Nivel Organizacional	6
Nivel Grupal	6
Nivel Individual	7
1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	7
Tipos de cultura.....	8
Cultura adhocrática	8
Cultura jerárquica.....	8
Cultura de mercado.....	8
Cultura Clan	8
1.3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	9
Clasificación y dirección de la comunicación interna	9
Tipos de comunicación	9
La comunicación formal.....	10
La comunicación informal.....	10
Direccionalidad	11
2. Determinación de las estrategias.....	12
2.1. Estructura	12
2.1.1. Propuesta de Incorporación del Departamento de Talento Humano en la estructura organizacional.....	12

2.1.2. Definir una política salarial que implemente la remuneración variable como estrategia de compensación.	14
2.2. Procesos.....	16
2.2.1. Descripción y Análisis de cargos	16
2.2.2. Evaluación de desempeño.....	16
2.2.3. Planes de capacitación	17
2.2.4. Planes de carrera.....	18
2.3. Personal	19
IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	20
CONCLUSIONES	26
RECOMENDACIONES.....	27
REFERENCIAS	28

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Implementación de estrategias	21
---	----

RESUMEN

La descripción y análisis de cargos, evaluación de desempeño, capacitación y los planes de carrera proveen beneficios tanto para el personal, como para las organizaciones, generando mayor compromiso y motivación al personal. Sin embargo, cuando se carecen de estos procesos en la gestión del Talento Humano, se ven afectados los niveles de rotación y el resultado se refleja en una menor rentabilidad. CME, una reconocida clínica de atención integral médica, con 15 años de trayectoria y cuya dinámica del negocio se enfocó en la captación del usuario, el trabajo en equipo y en la motivación del personal médico, obteniendo en sus tres primeros años, un punto de equilibrio de inversión y un posicionamiento reconocido en el mercado. Sin embargo, en los últimos cinco años CME ha descuidado el desarrollo y promoción de su personal médico dejando de ser atractivos a nivel salarial en relación con la competencia. Algunos colaboradores han decidido desvincularse de la institución. Por ende, se han detectado, diversos motivos de la rotación del personal, tales como: carencia de oportunidades de desarrollo, salarios bajos en relación con la competencia, roles monótonos y carencia de capacitaciones al personal. El director general de CME está preocupado, pues tanto el prestigio de la clínica como la rentabilidad del negocio se ven perjudicados. Por lo tanto, además de los procesos mencionados anteriormente, la organización debe implementar mejoras en la estructura y políticas salariales, lo que conlleva a incluir un área de Talento Humano, la cual es clave para reducir el proceso entrópico que atraviesa la organización.

Palabras Claves: (Plan de Carrera, Plan de Capacitación, Motivación, Gestión del Talento Humano, Rotación, Rentabilidad, Desarrollo, Política salarial, Comunicación Organizacional, Cultura Organizacional, Comportamiento Organizacional)

INTRODUCCIÓN

La reconocida clínica de atención integral médica de especialidades (CME) posee quince años de trayectoria en la ciudad de Guayaquil, está conformada por especialistas de diversas ramas médicas. CME comenzó sus operaciones con su fundador el Dr. Luis Macías, quien junto con tres socios más constituyeron la clínica enfocados en la misión de ser una clínica de vanguardia de alta calidad con la calidez, el profesionalismo y la experiencia exigidos por la medicina actual, promoviendo el desarrollo de sus colaboradores quienes impulsan el cuidado del medio ambiente, promueven la salud y el bienestar en la comunidad.

En su tercer año CME consiguió su punto de equilibrio de inversión, fueron tres primeros años donde se priorizaba la atención, de igual manera, la estrategia del negocio se orientó en la captación del usuario, en el trabajo en equipo, en la motivación de su personal médico y tener una relevante participación en el mercado.

Sin embargo, en los últimos cinco años en CME ha prevalecido la estrategia de centrarse en la captación del usuario dejando a un lado la atención que requiere el cliente interno. Ricardo Domínguez, un médico altamente reconocido y líder del equipo, desea renunciar a su cargo. Seguidamente María Ramírez, la nutricionista, quien lleva en la clínica 5 años, recibió la propuesta de la competencia, la cual ha obtenido la atención de María pues se enfoca en el desarrollo profesional que tanto anhela.

Se han detectado, diversos motivos de la rotación del personal, tales como: carencia de oportunidades de desarrollo, salarios bajos en relación con la competencia, roles, objetivos y desafíos del cargo poco retadores y desafiantes para el personal y carencia de cursos de capacitación al personal. Los factores mencionados son la consecuencia de descuidar las necesidades y atención al personal. Como eco se escucha en la clínica que es posible que el resto del personal médico esté procurando mejores oportunidades.

Ante esto, Lucas Cazar, director general de la CME, se muestra altamente preocupado, pues por las situaciones descritas, el prestigio de la clínica se vería disminuido lo que ocasionaría una menor cantidad de pacientes en la clínica y por consiguiente disminuiría la rentabilidad de CME generando un proceso entrópico en la organización.

Las acciones y estrategias por implementarse obtendrán una mejora en los procesos internos de gestión de talento humano para promover el desarrollo de la organización CME, desde 3 perspectivas organizacionales (Estructura, Procesos y Personal).

DESARROLLO

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.

Esta fase denominada diagnóstico de la situación tiene como propósito identificar las problemáticas por las que está atravesando la reconocida clínica de atención integral médica de especialidades CME a través del análisis del comportamiento, la cultura y la comunicación organizacional. Por ende, permita diseñar las estrategias idóneas para retener al personal y mejorar la rentabilidad del negocio.

1.1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Desde sus comienzos la clínica de atención integral médica de especialidades (CME) se construyó centrado en el pensamiento del fundador y sus tres socios en que su única misión sería ser una clínica vanguardista de alta calidad con la calidez, el profesionalismo y la experiencia exigidos por la medicina de hoy, impulsando el desarrollo de sus colaboradores quienes a su vez fomenten el cuidado del medio ambiente y de manera responsable promuevan la salud y el bienestar en la comunidad.

En este contexto es necesario comprender que las organizaciones se encuentran en procesos cambiantes constantes y a menudo se ven envueltas en un dinamismo que, a su vez, las lleva a recurrentes cambios. Ante esto:

Existen nuevas realidades, cambios en el entorno de los negocios, en la fuerza de trabajo, en las expectativas de los clientes y competidores, en las organizaciones, en los gerentes y directores y, de igual manera, la naturaleza del trabajo dentro de las organizaciones está experimentando cambios vertiginosos e intensos, lo que conlleva plantear nuevas maneras de tratar con las personas y administrar las organizaciones. (Chiavenato, citado en Ruiz, Gonzáles y Alba, 2018, p. 8)

Es por ello, que el comportamiento organizacional es de vital importancia ya que es una disciplina que estudia a los individuos y grupos dentro del

funcionamiento de la organización con el fin de implementar estrategias y así lograr mejorar la eficacia de la empresa. Una estrategia organizacional, conlleva una serie de acciones y procesos que se ejecutan para encaminar a una organización a mejorar su posicionamiento en el entorno, aumentar los índices de rentabilidad y generar un ambiente de trabajo óptimo.

Simultáneamente para administrar personas se requiere de un enfoque y una estrategia para retener al personal y potenciar el desarrollo del Talento Humano. En CME, se priorizaba la motivación del personal médico, impulsando el desarrollo de sus colaboradores, como resultado la compañía recupero la inversión por los socios fundadores. Sin embargo, en los últimos cinco años, la organización ha descuidado el desarrollo y promoción de su personal médico dejando de ser atractivos a nivel salarial en relación con la competencia. Lo cual, ha generado niveles altos de rotación e insatisfacción en los colaboradores.

Niveles de Comportamiento Organizacional

De acuerdo con Chiavenato (2009), existen tres niveles de análisis en el comportamiento organizacional, estos tres niveles son las variables independientes del comportamiento organizacional.

1. Las variables a nivel de sistema organizacional: son aquellas que deben abordarse en forma holística, es decir, involucrando al sistema entero. Algunos ejemplos son el diseño y la cultura de la organización y los procesos de trabajo. Se debe considerar que el todo es diferente de las partes que lo constituyen.
2. Las variables a nivel grupal: son aquellas que se observan en el comportamiento de un grupo conformado entre dos o mas personas que interactúan entre sí, y es por lo mismo que su desempeño se encuentra vinculado como grupo.
3. Las variables a nivel individual: son aquellas que se derivan de las características individuales donde también influye la organización en

donde trabajen. Cuando las personas ingresan a una organización ya poseen características individuales que influirán en forma ostensible en el Director General y éste influirá en ellas (pp 31, 32).

Nivel Organizacional

Según Gilli, J. (2007), “la estructura organizativa corresponde al estudio de los factores que influyen en la división del trabajo y en los mecanismos de coordinación, lo que afecta la forma en que funciona la organización” (p. 51).

Por lo antes mencionado, en el nivel Organizacional la estructura y el diseño son fundamentales para el éxito de la institución. Por ende, en CME, al no poseer en su estructura el área de Talento Humano, no se han gestionado procesos y actividades para motivar, retener y capacitar al personal. Talento Humano cuenta con diversos subsistemas, los cuales agregan valor a la organización potenciando al personal para obtener mejores resultados y contrarrestando los procesos entrópicos que afectan al sistema social. También, las políticas salariales, son un elemento fundamental para una estructura salarial equitativa para todo el personal y constituyen un aspecto de estudio en este nivel.

Nivel Grupal

Es relevante destacar que al principio los colaboradores trabajaban en equipo donde existía una estrecha comunicación con los médicos y eso lograba que en conjunto emitan un diagnóstico correcto, esto cambio cuando la organización descuido a sus colaboradores ya que por este motivo empezaron a irse desvinculando con el tiempo por lo que la clínica se encontró en la necesidad de contratar personal nuevo en poco tiempo y esto afectó en la comunicación entre el personal y conllevó inconformidades con los pacientes. Cuando existe un alto índice de rotación, el trabajo en equipo se ve afectado, debido al constante cambio de los integrantes del equipo, lo cual conlleva a un proceso de adaptación y aprendizaje que no siempre es de rápida ejecución.

Nivel Individual

En este nivel, los colaboradores de CME, evidencian: insatisfacción laboral, desmotivación y poco compromiso, por lo cual el personal de la clínica CME se va desvinculando de la empresa, ya que la clínica inició con una misión encaminada a lograr generar motivación y desarrollar a los colaboradores, este enfoque se fue perdiendo con el paso de los años para solo centrarse en la captación de usuarios. Por esta razón dos colaboradores líderes reconocidos por su brillante trayecto profesional se encontraban vislumbrados con nuevas oportunidades laborales que les iba a permitir su desarrollo y una constante capacitación, lo cual dejó de implementar CME, como consecuencia los propios colaboradores debieron auto capacitarse en temas de interés.

1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Se debe comprender que desde que se inicia una organización, también se está formando una cultura organizacional, que involucra a un grupo heterogéneo de personas con maneras de ser y actuar diferentes.

Según Charón (2007) la cultura organizacional es la que:

permite a los integrantes de la organización, ciertas conductas e inhibe otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito. (p.8)

Se puede decir entonces que dependiendo de cuán fuerte sea esta cultura interna las empresas lograrían alcanzar una ventaja competitiva que las sobrepone o relegue de otras, por lo que es un punto diferenciador organizacional.

Por lo tanto, es un factor de suma importancia y relevancia que debe ser considerado como parte del índice de éxito organizacional, es decir, no es un factor externo a la empresa, sino más bien, todo lo contrario, es una clave de triunfo organizacional.

Tipos de cultura

De acuerdo con Cameron y Quinn, citado por Ojeda, Méndez y Hernández (2016), las cuatro agrupaciones de criterios definen los principales valores sobre los cuales se realizan los juicios acerca de las organizaciones:

Cultura adhocrática

Esta cultura es dinámica y emprendedora, los miembros se adaptan al crecimiento fácilmente, esta cultura se caracteriza por la iniciativa del individuo y por la constante innovación de productos novedosos y únicos.

Cultura jerárquica

La empresa es una entidad jerárquica y formalizada, se caracteriza por la seguridad en el empleo, y la poca existencia de incertidumbre. El éxito de esta empresa se basa en la eficiencia.

Cultura de mercado

Este tipo de cultura de mercado se da como resultado de afrontar los retos de la competencia, en el caso de la clínica CME ser vanguardistas donde se identifiquen actividades para conseguir la efectividad organizacional (pp. 22, 23, 24).

Cultura Clan

Este tipo de cultura se caracteriza por la colaboración que existe entre el líder y los subordinados, se la percibe a la empresa como una gran familia donde se promueve el trabajo en equipo, el consenso y la participación.

Por lo consiguiente, CME posee una cultura Clan, ya que la misma se formo promoviendo como valores centrales el trabajo en equipo y la motivación del personal. Además, la estrategia del negocio se enfoca en el desarrollo y promoción de los colaboradores. El éxito de esta cultura radica en generar cohesión, compromiso y motivación al enfocarse en la atención que amerita el personal.

1.3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Una correcta gestión de la comunicación interna no solo puede provocar cohesión y motivación entre de los colaboradores de esta empresa, sino que, además, puede generar un posicionamiento privilegiado de la organización frente a su competencia.

Sáenz (2014), afirma que “la gran parte de los problemas en las organizaciones están directamente relacionados con una mala o no planificada gestión de la comunicación interna” (p.1).

Desde esta perspectiva, la clínica de especialidades CME carece de un sistema formal de comunicación, las personas sienten que sus necesidades de crecimiento y desarrollo no son satisfechas y no reciben retroalimentación adecuada lo que influye en la pérdida de la motivación y en el poco sentido de pertenencia institucional.

La desvinculación del personal conlleva un tiempo determinado en cubrir una o varias vacantes, los días de selección (periodo de tiempo en que se reemplaza un cargo) influyen en la productividad de la institución y, por ende, en la satisfacción del cliente externo. La comunicación entre el personal médico es fundamental para proporcionar un servicio altamente eficiente y con altos estándares de calidad. Por lo tanto, la constante rotación del personal médico ha originado, inconformidad en los pacientes.

Clasificación y dirección de la comunicación interna

Tipos de comunicación

En la organización como ámbito de interrelación entre personas se producen las mas diversas formas de comunicación.

En este sentido, según Brandolini y González (2009), se pueden distinguir las formales y las informales como dos grandes grupos:

- **La comunicación formal**

Es un tipo de comunicación planificada, sistematizada y delineada por la organización que aborda temas principalmente laborales. Por lo general se utiliza como medio de expresión la escritura y es transmitido por canales oficiales instituidos. Este tipo de comunicación suele ser mas lenta porque requiere del cumplimiento de las normas y tiempos institucionales.

- **La comunicación informal**

La comunicación informal es un tipo de comunicación en donde se abordan aspectos laborales pero que no circulan por los canales formales de la organización. La comunicación informal tiene la ventaja de transmitirse de una forma mas rápida que la comunicación formal, aunque esto puede generar malentendidos y resultar en rumores. En este sentido, el rumor ha pasado de ser considerado un proceso distorsionante a la declaración destinada a ser creída cuya difusión no tiene verificación oficial. La comunicación informal no debe confundirse con el canal informal (pp. 34, 35).

El tipo de comunicación que existe en la clínica CME es la comunicación informal, al principio esta comunicación era estrecha entre los médicos, ya que necesitaban una constante comunicación (sin importar el canal) para poder llegar en conjunto a un correcto diagnóstico. Esto cambio cuando los colaboradores se fueron desvinculando y algunos ya tenían el deseo de hacerlo por sus condiciones laborales.

Como consecuencia de aquello, se escuchaba eco o rumor que es posible que el resto del personal médico se encuentre buscando mejores oportunidades laborales, estos rumores o ecos llegaron al director general de la clínica CME quien se encuentra profundamente preocupado por las situaciones descritas.

Es por esto, que se debe utilizar la comunicación formal como herramienta para resolver conflictos dentro de la organización, mas no para generar intermitencias o rumores que perjudiquen a los colaboradores o a la empresa

como tal. Es necesario crear o facilitar un ambiente que genere una comunicación abierta y eficaz que permita brindar soluciones y apoyo, tanto en los procesos, como en la mediación de conflictos.

Direccionalidad

Se puede inferir que la clínica CME tiene una comunicación descendente y unidireccional, esto quiere decir que la comunicación fluye desde la dirección general a los empleados y la misma no espera respuesta de los niveles inferiores; los mensajes inician desde los niveles superiores de jerarquía y avanzan hacia los niveles inferiores. En estos casos los líderes de niveles inferiores podrían aportar información sobre como lograr un objetivo final, pero es posible que no tengan autoridad para llevarlo a cabo sin la aprobación del más alto nivel gerencial.

Este tipo de direccionalidad conlleva al deterioro de la relación, puesto que no proporciona ningún alcance de comunicación directa y esto a su vez reduce la motivación dado el tiempo de respuesta en la comunicación y presenta problemas de mensajes distorsionados. Para generar un mejor proceso de comunicación interna, se deben implementar flujos de comunicación ascendentes y transversales. Además, una constante retroalimentación en los procesos que engloban la comunicación organizacional.

2. Determinación de las estrategias.

Por lo consiguiente, se han identificado estrategias para la empresa CME, con el fin de conseguir la mejora en los procesos internos de gestión de talento humano, para promover el desarrollo de la organización, considerando tres variables esenciales como son: estructura, procesos y personal.

2.1. Estructura

Las estrategias por implementarse en esta perspectiva constituyen el punto de partida para generar acciones y procesos de alta efectividad en las otras variables. Debido a que implican, añadir el Área de Talento Humano de manera permanente a la estructura organizativa, para solucionar las situaciones y problemas descritos en el caso.

2.1.1. Propuesta de Incorporación del Departamento de Talento Humano en la estructura organizacional.

La estructura de una organización constituye el punto de partida para el éxito de la institución, mediante la correcta ejecución y funcionamiento de los procesos, toma de decisiones, líneas de reporte y comunicaciones interdepartamentales.

A continuación, el organigrama propuesto para la clínica CME, incorporando el departamento de Talento Humano.

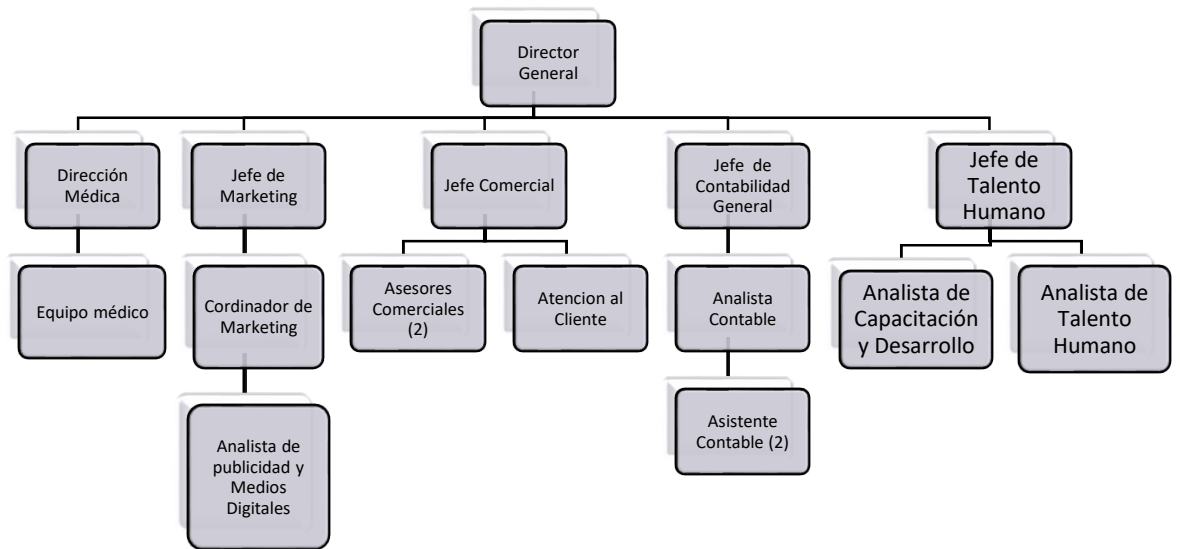


Figura 1. Organigrama propuesto para la clínica CME. Elaboración propia

Al no poseer en su estructura organizacional un departamento de Talento Humano, CME ha descuidado procesos claves de la gestión del Talento Humano, tales como: Políticas salariales, planes de carrera, planes de capacitación, diseño de cargos, etc.

Como toda herramienta organizacional, los organigramas tienen el propósito de ayudar a la organización en los procesos administrativos. Siguiendo este lineamiento, se propone un organigrama donde se añada el departamento de Talento Humano para que se encargue de diagnosticar oportunidades de mejora, diseñar estrategias efectivas para motivar al personal y brindar seguimiento a todos los procesos que engloban la Gestión del Talento Humano.

El concepto de Gestión del talento humano, según Chiavenato es: “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos

reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (Chiavenato, 2011, p. 85).

Por lo anterior mencionado, es indispensable un área de Talento Humano para agregar valor en el sistema organizacional, por este motivo se propone la contratación de tres colaboradores y se especifican sus funciones.

1) Jefe de Talento Humano

- Responsable de liderar los procesos de cambio en la organización
- Presentar informes e indicadores a los directivos de las gestiones realizadas en el área.

2) Analista de Talento Humano

- Reclutar y seleccionar personal idóneo para la organización
- Ejecutar el levantamiento y actualización de los descriptivos de cargos
- Realizar la inducción general del personal
- Elaborar los descriptivos de cargos
- Brindar soporte en actividades relacionadas a la evaluación de desempeño

3) Analista de Capacitación y Desarrollo

- Diseñar el Plan de Capacitación anual de la institución
- Planificar y coordinar los cursos de capacitación
- Diseñar planes de carrera y de sucesión

2.1.2. Definir una política salarial que implemente la remuneración variable como estrategia de compensación.

Una política salarial debe generar equidad y eliminar las brechas salariales, por ende, influye en la motivación, productividad y repercute en el clima organizacional.

La política salarial es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y filosofía de la organización respecto de los asuntos de remuneración de sus colaboradores. Por tanto, esos principios y directrices deben guiar las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso individual. La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona en razón del aprendizaje, y se perfecciona gracias a su aplicación a situaciones que se modifican con rapidez. Chiavenato (2011, p. 251)

La política salarial constituye la base del subsistema de Remuneración y Compensación en la gestión del talento humano, el cual es clave en la motivación, satisfacción y desempeño de los colaboradores, permitiendo remuneraciones equitativas y con diversos incentivos que se retribuirán de acuerdo al cumplimiento de objetivos y metas, previamente establecidas en el descriptivo de cargos, incrementando los ingresos en la remuneración del personal y sus niveles de motivación.

Como estrategia de compensación se implementará la remuneración variable, cuyo pago está condicionado o sujeto al logro de determinados objetivos y a un porcentaje de cumplimiento de los mismos. Por ende, está directamente relacionado con el desempeño del colaborador y es complementario al sueldo fijo que percibe mensualmente. En la compensación variable, se logra un beneficio mutuo, tanto para la organización, como para el colaborador, debido a que, una mayor productividad organizacional, genera un incremento en la rentabilidad del negocio.

Para ejecutar esta estrategia, se requiere que cada jefe departamental revise o replantee los objetivos del área y por cargo, para definir condiciones y requisitos para el pago de esta remuneración

Adicional, es preciso aclarar que el valor de la remuneración variable y su ejecución está ligado a las directrices de la empresa. Sin embargo, dependerán de factores como: cargo, experiencia, nivel de impacto del objetivo en el éxito del negocio y desempeño.

2.2. Procesos

2.2.1. Descripción y Análisis de cargos

El primer procedimiento clave para poder diagnosticar y detectar oportunidades de mejora en los procesos que involucran la gestión del Talento Humano, está conformado por la Descripción y Análisis de cargos, puesto que es el pilar de toda área de RRHH.

Se infiere que la empresa no posee un manual de funciones, por lo tanto, es imprescindible la creación de este, antes de gestionar otros procesos afines al área. Debido a que el manual de funciones permitirá detectar necesidades de capacitación, servirá de guía para el plan de carrera y proveerá de información relevante para el reclutamiento y selección del personal. Además de constituir un punto de referencia para posteriormente aplicar el enriquecimiento del cargo.

La información del manual de funciones es de alta relevancia para mejorar el contenido de los cargos. No poder realizar diferentes funciones y ejecutar reiterativamente roles monótonos, son factores que han generado, insatisfacción en el personal médico de CME.

En la elaboración del manual de funciones, se necesita revisar y de ser preciso, diseñar la estructura organizacional, luego se deben definir los cargos que conforman el diseño de la organización, por consiguiente, se eligen uno o varios métodos de recolección de información y finalmente se valida información con el jefe de área y se socializa con el personal. Adicional, se recomienda actualizar el descriptivo de cargos de forma periódica.

2.2.2. Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño precede a otras acciones de mejora, porque para efectuar una gestión estratégica del Talento Humano, diversos procedimientos, toman de referencia los resultados de la evaluación de desempeño. La cual es un proceso clave para la toma de decisiones con

respecto al personal, permitiendo identificar aspectos positivos y negativos del rendimiento de los colaboradores.

En CME, no se menciona directamente, problemas en este proceso, sin embargo, el Departamento de Talento Humano debe diagnosticar de que manera se ha evaluado al personal y luego desarrollar un nuevo proceso de evaluación. Se recomienda implementar la evaluación de 180, la cual involucra la participación del jefe inmediato, pares y de una autoevaluación.

2.2.3. Planes de capacitación

EL DNC, como elemento inicial de un programa de Capacitación, contribuye a descubrir la insuficiencia o bajos niveles de aptitudes y saberes en el personal. El Diagnostico de Necesidades de Capacitación es un proceso orientado al desarrollo de planes y programas que sirven para el fortalecimiento de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores de la empresa, con el fin de favorecer al logro de los objetivos tanto de la empresa como de los colaboradores.

Se debe primero realizar un DNC porque se observan problemas en la clínica CME, debido a la carencia de cursos de capacitación, los cuales tienen que costearse de manera independiente y autónoma por los propios colaboradores, debido a que la clínica no les otorga, capacitaciones constantes y por ende existe insatisfacción del personal médico. Para ejecutar el DNC de manera eficaz, es fundamental elegir de manera adecuada el método o técnica para el levantamiento de la información (encuestas, entrevistas, grupos focales, observación etc.). Se efectuarán entrevistas con el personal médico de CME, y con los líderes de cada especialidad.

Para que el plan de capacitación sea efectivo, se requiere capacitar al personal de manera organizativa y en forma secuencial. Por ende, este plan contiene los siguientes elementos:

- Objetivos

- Formulación del programa de capacitación y determinación de actividades
- Habilitación (elaboración de cursos)
- Calendarización de las actividades, horarios, duración.
- Recursos (humanos, materiales y técnicos)
- Ejecución
- Instrumentos de registro, evaluación y control.

El plan de Capacitación incluirá diversos temas y cursos referentes al área de la medicina, tales como: nuevos diagnósticos preventivos, actualización de farmacología, etc. y se agregará un curso afín a cada especialidad médica en la clínica. Por ende, se motivará de manera particular a cada colaborador del personal médico.

2.2.4. Planes de carrera

En la gestión del Talento Humano, los planes de carrera conforman un rol fundamental, porque permiten detectar personal clave para potenciar su desarrollo y crecimiento dentro de la organización, simultáneamente motivan al personal, disminuyendo los niveles de rotación y mejorando el prestigio institucional. Por ende, son un factor clave para retener al personal.

Los planes de carrera posibilitan desarrollar un mayor nivel de competencias en el personal médico, generan un sentido de pertenencia en los colaboradores y permitirá reducir la entropía organizacional que ha afectado la rentabilidad del negocio.

El procedimiento para implementar un plan de carrera requiere de diversos pasos, pero es primordial que una vez diseñado, Talento Humano planifique reuniones con los directivos y jefes de área para que comprendan el proceso a seguir y los lineamientos para la ejecución del plan de carrera.

Para elaborar un plan de carrera efectivo, se requiere identificar los objetivos propios y laborales de los colaboradores, comparar los cargos que conforman

la estructura organizativa, incorporar las aspiraciones del personal y cotejar su congruencia con los objetivos de la organización, detectar los cargos críticos y el personal clave para cubrir esos cargos y hacer carrera en la institución, elaborar las rutas de ascensos y por último informar la incorporación del plan de carrera.

2.3. Personal

Los factores relacionados al contenido del cargo son una fuente de motivación en los colaboradores, porque generan un menor o mayor interés en la ejecución de las tareas y, por consiguiente, inciden en el nivel de productividad, por lo que:

La manera más práctica y viable para una adecuación permanente del puesto al crecimiento profesional personal es el enriquecimiento del puesto, denominado también ampliación del puesto. Consiste en aumentar de forma deliberada y paulatina los objetivos, responsabilidades y desafíos del puesto. El enriquecimiento del puesto puede ser horizontal (mediante nuevas responsabilidades del mismo nivel) o vertical (mediante nuevas responsabilidades de un nivel paulatinamente más elevado). Chiavenato (2011 p. 180)

Con base en el diagnóstico previo, se detectó que el personal médico busca efectuar diferentes funciones y actividades del cargo. Por lo tanto, los roles monótonos que poseen en CME, han sido una de las causas de la rotación del personal. Los colaboradores aspiran a obtener un crecimiento personal y profesional, el cual se adquiere mediante el constante aprendizaje que implica ejecutar tareas que conlleven nuevas responsabilidades, para poder adquirir mayores niveles de diversas competencias. El enriquecimiento del cargo, también radica en formular nuevos objetivos, los cuales deben diseñarse siendo retadores y desafiantes, pero alcanzables.

Existen diversas variables para medir el éxito de un negocio, pero las más evidentes son el nivel de rentabilidad y reputación organizacional. En CME, ambos factores han decrecido, generando entropía en la institución. Sin embargo, las acciones y estrategias seleccionadas están orientadas a la mejora en los procesos internos de gestión de talento humano para promover

el desarrollo de la organización. Procesos como: manual de funciones, evaluación de desempeño, plan de Carrera y plan de capacitación, permitirán una gestión estratégica del Talento Humano

Los procesos por implementarse tendrán un alto impacto en la comunicación, por ejemplo, la evaluación de desempeño otorgará una retroalimentación al personal y permitirá conocer los aspectos positivos y negativos que los colaboradores cotidianamente enfrentan en sus puestos de trabajo. En el diagnóstico de necesidades de capacitación se realizarán entrevistas y encuestas, con lo cual el personal comunicará que temas y cursos de interés deben ser incluidos en las capacitaciones y posteriormente en la convocatoria de la capacitación se realizará una comunicación pertinente y anticipada. Con respecto a la descripción y análisis de cargos, al realizar las entrevistas se conocerá la satisfacción del personal con relación al contenido del cargo.

Sin embargo, el punto de partida para generar un cambio radical y desarrollar la mejora de los procesos, es la incorporación a la estructura y la contratación de 3 colaboradores para el departamento de Talento Humano. Para obtener el desarrollo de la organización, es preciso enfocarse en el cliente interno, originando en el personal altos niveles de satisfacción, motivación y compromiso, los cuales mejoran la productividad de la organización y consecuentemente sus márgenes de rentabilidad y un reconocido prestigio organizacional.

IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Para implementar acciones que generen un cambio significativo y con alto impacto en los resultados organizacionales. El departamento de Talento Humano constituye el principal gestor del cambio. Sin embargo, el apoyo de Gerencia y el compromiso de todo el personal en conjunto facilitarán el éxito del plan de acción.

Tabla 1 Implementación de estrategias

	Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables	Tiempos de ejecución	Resultados
Estructura	1) Propuesta de Incorporación del Departamento de Talento Humano en la estructura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> -Revisión de la estructura organizacional actual. - Determinar los cargos a contratar para el área (jefe de Talento Humano, Analista de Talento Humano y Analista de Capacitación y Desarrollo). -Informar y argumentar a los directivos de CME la importancia de incorporar un área de Talento Humano. -Solicitar la aprobación del presupuesto para la contratación de tres colaboradores. 	- Instalaciones institucionales	Consultor externo	3 semanas	- Contratación del personal de Talento Humano y creación del área.

Estructura	2) Definir una política salarial que implemente la remuneración variable como estrategia de compensación.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar el descriptivo de cargos. - Replantear los objetivos de cada área cargo - Definir condiciones y requisitos para el pago de esta remuneración - Socializar la aplicación de la remuneración variable a cada colaborador 	<ul style="list-style-type: none"> -Instalaciones institucionales -Material didáctico e ilustrativo 	<ul style="list-style-type: none"> -Área de Talento Humano -jefes departamentales 	Se efectuará en el transcurso de 1 semana, después de la creación del manual de funciones.	<ul style="list-style-type: none"> -Colaboradores informados sobre el nuevo sistema de remuneración variable - Lineamientos específicos para el pago de la remuneración variable
*Procesos	1) Creación del manual de funciones de CME	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la estructura Organizacional que posee previamente la institución -Entrevistas con Gerencia y jefes de área - Definir los cargos activos en la institución -Elección y aplicación del instrumento de levantamiento de información 	<ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones institucionales - Implementos de oficina 	- Área de Talento Humano	3 semanas	- Creación y socialización del manual de funciones

		<ul style="list-style-type: none"> - Revisión y aprobación de gerencia del manual - Socializar el manual con los colaboradores 				
	2) Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de los métodos usados para evaluar al personal - Revisión con los jefes de área de los objetivos de cada cargo - Elección del tipo de evaluación - Definir parámetros de evaluación y direccionar a los jefes inmediatos para que evalúen al personal a su cargo - Herramienta de evaluación de desempeño diseñada y lista para ser aplicada posteriormente 	<ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones institucionales - Implementos de oficina 	- Área de Talento Humano	Se aplicará 3 meses después de la creación y socialización del manual de funciones, con una duración de 3 semanas en el diseño.	- Diseño del proceso de evaluación de desempeño
	3) Plan de Carrera	-Identificar los objetivos propios y laborales de los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones institucionales - Implementos de oficina 	- Área de Talento Humano	Se aplicará 2 meses después del diseño del proceso de la evaluación de desempeño,	- Diseño del plan de carrera

		<ul style="list-style-type: none"> -Comparar los cargos que conforman la estructura organizativa -Incorporar las aspiraciones del personal y cotejar su congruencia con los objetivos de la organización. -Detectar los cargos críticos y el personal clave para cubrir esos cargos y hacer carrera en la institución, -Elaborar las rutas de ascensos y por último informar la incorporación del plan de carrera. 			con una duración también de dos semanas	
	4) Plan de Capacitación	- Elegir el método para el DNC.	- Instalaciones institucionales	- Área de Talento Humano	3 semanas	- Proveer al personal médico

		<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un diagnóstico de necesidades de Capacitación. -Analizar la información con los jefes de área. -Seleccionar cursos de interés para el personal médico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementos de oficina - Servicio de refrigerio y alimentación 			de cursos de interés.
Personal	-Enriquecimiento del cargo	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de los cargos. - Análisis del tipo de enriquecimiento a aplicarse. - Incorporar nuevos objetivos, tareas y funciones a los cargos. - Retroalimentar a los colaboradores sobre el nuevo contenido del cargo 	<ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones institucionales - Implementos de oficina 	- Área de Talento Humano	2 semanas	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir la monotonía de los cargos - Motivar al personal.

*Los procesos serán desarrollados e implementados, luego de la incorporación del departamento de talento humano a la estructura organizacional, en la siguiente secuencia: Evaluación de Desempeño (3 meses después de la creación del manual de funciones) y el plan de carrera (1 mes después del diseño del proceso de evaluación de desempeño).

CONCLUSIONES

Obtener un retorno de inversión y un reconocido posicionamiento en el mercado, durante sus primeros tres años, constituyó un aspecto clave que incidió en que los directivos por enfocarse en la captación del usuario descuiden el desarrollo y promoción del personal médico, un aspecto fundamental para generar compromiso, motivación y satisfacción en los colaboradores. La estrategia organizacional, debe orientarse a obtener una constante y alta rentabilidad, pero simultáneamente, debe procurar el bienestar del personal.

La carencia de planes de carrera y capacitaciones al personal médico, son las principales causas de la rotación del personal. Sin embargo, no contar con un departamento de Talento Humano, representa una debilidad interna de la empresa que debe solucionarse para gestionar estratégicamente el talento humano y todos los procesos inherentes al área.

Modificando la estructura e incorporando el área de Talento Humano al organigrama va a repercutir en la mejora de la gestión del talento humano potenciando procesos claves para el desarrollo y crecimiento del personal. El plan de acción contribuirá en la mejora de los procesos de descripción de cargos, evaluación de desempeño, plan de carrera y plan de capacitación. Además, con la aplicación del enriquecimiento de los cargos, se va a disminuir la monotonía en las funciones, incidiendo de manera positiva en la motivación satisfacción y compromiso del personal, la cual se ha visto afectada

En conclusión, el pilar fundamental para la correcta ejecución del plan de acción radica en la contratación de tres colaboradores en el área de Talento Humano, los cuales realizarán las acciones de mejora y brindarán seguimiento permanente de los nuevos procesos en la clínica CME.

RECOMENDACIONES

Para la contratación de los tres colaboradores que conformarán el área de Talento Humano, se recomienda que el proceso lo realice un consultor de Selección altamente experimentado y el proceso de selección se ejecute en conjunto con la validación y acompañamiento del director general.

Se recomienda actualizar el Manual de funciones cada año y asignar un presupuesto anual para implementar capacitaciones a los colaboradores.

Para poder implementar el plan de carrera, se recomienda previamente analizar los resultados de la evaluación de desempeño y simultáneamente para ejecutar el pago de la remuneración variable, entre los requisitos y condiciones debe considerarse la evaluación de desempeño.

REFERENCIAS

- Brandolini, A. y González, M. (2009). *Comunicación Interna* [Archivo PDF]. Recuperado de:
http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Charón, L. (2007). *Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad*. Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/1813/181315033009.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (Archivo PDF). Recuperado de:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* [Archivo PDF]. Recuperado de:
https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Gilli, J. (2007). *Diseño Organizativo Estructura y Procesos* [Archivo PDF]. Recuperado de:
https://www.academia.edu/36693763/Dise%C3%B1o_organizativo_estructura_y_procesos
- Ojeda, Méndez y Hernández. (2016). TELOS. Revista de Estudios interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. 18 (1), 17-38. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/993/99344833003.pdf>
- Ruiz, C., González, V., Alba, M. (2018). *El comportamiento organizacional y las Normas Internacionales de Información Financiera: experiencia en una PYME* de:
<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/contad/article/view/5387/6577>

Sáenz, M. (2014). Los conflictos que genera la ausencia de comunicación interna. *Observatorio de Recursos Humanos*. Recuperado de: <https://www.observatoriorh.com/articulos-orh/comunicacion-interna-oportunidades-trabajar-en-las-organizaciones.html>



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Barrionuevo Espinoza, María Gabriela**, con C.C: #0940720543 autor/a del **componente práctico del examen complejo: Mejora en los procesos internos de gestión de talento humano para promover el desarrollo de la organización CME** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, **02 de septiembre de 2021**

f.

Nombre: **Barrionuevo Espinoza, María Gabriela**

C.C: **0940720543**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	Mejora en los procesos internos de gestión de talento humano para promover el desarrollo de la organización CME		
AUTOR(ES)	Barrionuevo Espinoza María Gabriela		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Cabezas Córdova Belén Elizabeth		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultades de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	02 de septiembre de 2021	No. DE PÁGINAS:	29
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comportamiento Organizacional, Cultura Organizacional y Comunicación Organizacional.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	<i>Plan de Carrera, Plan de Capacitación, Motivación, Gestión del Talento Humano, Rotación, Rentabilidad, Desarrollo, Política salarial, Comunicación Organizacional, Cultura Organizacional, Comportamiento Organizacional.</i>		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>La descripción y análisis de cargos, evaluación de desempeño, capacitación y los planes de carrera proveen beneficios tanto para el personal, como para las organizaciones, generando mayor compromiso y motivación al personal. Sin embargo, cuando se carecen de estos procesos en la gestión del Talento Humano, se ven afectados los niveles de rotación y el resultado se refleja en una menor rentabilidad. CME, una reconocida clínica de atención integral médica, con 15 años de trayectoria y cuya dinámica del negocio se enfocó en la captación del usuario, el trabajo en equipo y en la motivación del personal médico, obteniendo en sus tres primeros años, un punto de equilibrio de inversión y un posicionamiento reconocido en el mercado. Sin embargo, en los últimos cinco años CME ha descuidado el desarrollo y promoción de su personal médico dejando de ser atractivos a nivel salarial en relación con la competencia. Algunos colaboradores han decidido desvincularse de la institución. Por ende, se han detectado, diversos motivos de la rotación del personal, tales como: carencia de oportunidades de desarrollo, salarios bajos en relación con la competencia, roles monótonos y carencia de capacitaciones al personal. El director general de CME está preocupado, pues tanto el prestigio de la clínica como la rentabilidad del negocio se ven perjudicados. Además, la organización debe implementar mejoras en la estructura y políticas salariales, lo que conlleva a incluir un área de Talento Humano, la cual es clave para reducir el proceso entrópico que atraviesa la organización.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 0999527996	E-mail: maria.barrionuevo@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			