



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**Sistema de gestión del talento humano para el desarrollo del equipo
médico de la Clínica Médica de Especialidades (CME).**

AUTOR:

Quiroz Brunes Leandro Jardel

**Componente práctico del examen complejo previo a la
obtención del título de Psicólogo Organizacional**

TUTOR (A):

Lic. Pricila Sánchez Ube, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Leandro Jardel Quiroz Brunes** como requerimiento para la obtención del título de **Psicólogo organizacional**

TUTOR (A)

f. _____
LIC. PRICILA SÁNCHEZ UBE, MGS.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
PSIC. MARIANA ESTACIO CAMPOVERDE, MGS.

Guayaquil, a los 16 días del mes de febrero del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Leandro Jardel Quiroz Brunes**

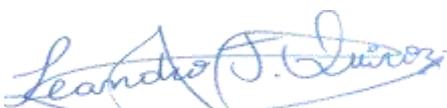
DECLARO QUE:

El **componente práctico del examen complejo**, Sistema de gestión del talento humano para el desarrollo del equipo médico de la Clínica Médica de Especialidades (CME), previo a la obtención del título de **Psicólogo 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 16 días del mes de febrero del año 2022

EL AUTOR (A)

f. 

Leandro J. Quiroz Brunes



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

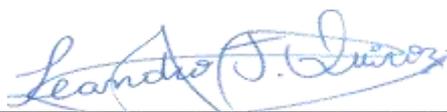
AUTORIZACIÓN

Yo, **Leandro Jardel Quiroz Brunos**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo**, Sistema de gestión del talento humano para el desarrollo del equipo médico de la Clínica Médica de Especialidades (CME), cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 16 días del mes de febrero de 2022

EL AUTOR:

f. 

Leandro J. Quiroz Brunos



Guayaquil, 16 de febrero del 2022

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL INFORME DE PLAGIO

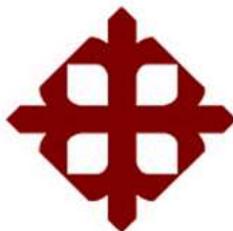
URKUND	
Documento	Sistema de gestión del talento humano para el desarrollo del equipo médico de la Clínica Médica de Especialidades (CME).docx (D128077837)
Presentado	2022-02-16 17:10 (-05:00)
Presentado por	pricila.sanchez@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	pricila.sanchez.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	QUIROZ BRUNES LEANDRO JARDEL Mostrar el mensaje completo
	0% de estas 12 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Estudiante:

- Leandro Quiroz Brunos

Docente Tutor: Lic. Pricila Sánchez Ube, Mgs.

Lic. Pricila Sánchez Ube, Mgs.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. CHIQUITO L. EFRÉN, MGS

REPRESENTANTE DE DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

PSIC. CABEZAS BELÉN, MGS

COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. ALEXANDRA GALARZA COLAMARCO

DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

RESUMEN	VII
ABSTRACT	VIII
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO I	3
DIAGNÓSTICO	3
Marco teórico.....	5
Sistema de Gestión de Talento Humano	5
Capital Humano y Capital Intelectual	6
Objetivos de la Gestión del Talento Humano	7
Sistemas	8
Entropía.....	9
Clima laboral	10
CAPÍTULO II	12
ESTRATEGIAS.....	12
Determinación de las estrategias	12
Proponer una estructura organizacional formal.....	12
Departamento de talento humano.....	13
Plan de Capacitaciones	15
CAPÍTULO III	16
IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGÍAS.....	16
Conclusiones y recomendaciones.....	20
BIBLIOGRAFÍA.....	21

INDICE DE FIGURAS

Organigrama vigente de CME	4
FODA	12
Organigrama propuesto	14
Tabla de estrategias	16
Presupuesto para la propuesta de la estructura organizacional formal	17
Presupuesto para el funcionamiento del departamento de talento humano	18
Presupuesto para el funcionamiento del del plan de capacitación	19

RESUMEN

En el presente trabajo de abordaje para la titulación como psicólogo organizacional se busca intervenir a la resolución de un efecto negativo que existe en la realidad organizacional de CME. Precisamente, de acuerdo con la lectura, se conoce que esta organización de especialidades médicas está pasando por un momento de deterioración en su capital humano. De manera que, se pretende explicar la importancia del desarrollo del capital humano dentro de la empresa mencionada con la aplicación de un departamento de Talento Humano estructurado en cuanto a sus subsistemas para la respectiva gestión del Capital Humano e Intelectual. Siendo un efecto en la estabilidad de sus miembros la falta de oportunidad de desarrollo interno, y por ende en el mercado.

El sistema de Talento Humano integrado a alguna empresa que carezca de este departamento interno siempre afectará al personal que representa la acción para el sostenimiento del negocio determinado. Sin un sistema incorporado de Gestión de Talento Humano, fácilmente se percibirá un desinterés por el personal interno que ayuda al ya mencionado sostenimiento interno.

Palabras claves: Gestión del talento humano, Sistema, Capacitación y Desarrollo, Entropía, Clima laboral, Capital humano e Intelectual

ABSTRACT

In the present work of approach for the degree as an organizational psychologist, the aim is to intervene in the resolution of a negative effect that exists in the organizational reality of CME. Precisely, according to the reading, it is known that this organization of medical specialties is going through a moment of deterioration in its human capital. Thus, it is intended to explain the importance of the development of human capital within the mentioned company with the application of a Human Talent department structured in terms of its subsystems for the respective management. Being an effect on the stability of its members the lack of opportunity for internal development, and therefore in the market. The Human Talent system integrated to any company that lacks this internal department will always affect the personnel that represents the action for the sustainability of the determined business. Without a built-in Human Talent Management system, it will easily be perceived a lack of interest for the internal personnel that helps the aforementioned internal sustainability.

Key Words: Human talent management, System, Training and development, Entropy, Work climate, Human, and intellectual capital

INTRODUCCIÓN

La realidad organizacional es artificial, pero en un sentido figurativo. Esto implica que, al vivirla en cuanto al ejercicio de labores, se contemplan y se asumen: roles, símbolos, figuras, culturas, sistemas, reglas, políticas, tradiciones, orden, valores, etc. Casi como la vida en “sociedad civilizada”. Por lo tanto, al estar agrupados para un fin determinado, se necesita ocuparse tanto de la producción que dará la empresa y de sus constituyentes-miembros (llámese también Capital Humano, o Motor).

En este caso preciso de intervención para poder lograr la titulación final como psicólogo organizacional y agente de cambio para mejora en estas realidades organizacionales se da a conocer a CME (Centro de Medicina Especializada).

La organización en mención, particularmente se dedica a la medicina especializada preventiva; o sea, que intervienen de acuerdo con la Medicina (siendo profesionales comprobables de la ciencia) en casos de personas que pueden padecer ciertas enfermedades graves, crónicas, especiales, etc. Entonces el rol de los médicos de tal Centro Especializado sería la intervención y prevención de este tipo de “maleficios” a la salud. Por otro lado, irónicamente, esta organización se enferma (en resumen) por la falta de la Gestión del Talento Humano de la misma. Así que, cabe oportunamente recalcar cuán valioso es tener subsistemas de Talento Humano para el bienestar de los integrantes.

Se sabe bien que el Mercado es competitivo y siempre busca mejoría e innovación para la subsistencia del artificio y de sus conformantes. El no contar con un departamento de Talento Humano conformado hará que se ignoren ciertos aspectos vitales para el mantenimiento y el desarrollo de las personas, dejando solo perceptibles sus efectos nocivos: desvinculaciones voluntarias a la organización, desinterés por el mantenimiento de relaciones positivas entre el personal, desalineación con la visión y metas de la organización.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO

En el Centro Médico de Especialidades (CME) actualmente se ha identificado cierta oportunidad de mejora que vendría a traer relativamente un bienestar a su estado organizacional.

CME está padeciendo actualmente de lo que podría decirse un declive profesional de su personal que por ende les está trayendo un clima no tan afable para retener a sus talentos. Se describe que están desvinculándose de la organización poco a poco, además de que se la está encontrando poco atractiva para permanecer y trabajar. Se puede traducir en que se ha dejado de lado la gestión del Talento Humano en cuanto al desarrollo del personal por falta de capacitaciones; sumándole que no existe un departamento de RRHH o TTHH para una gestión más especializada. Este malestar trae varios impactos: los clientes se quejan por los nuevos médicos y los ausentes, no se encuentra en competitividad con otras empresas del sector.

Se irá de manera segmentada mencionando lo identificado a continuación:

A) Cultura de CME (considerando identidad, personal, servicio y clientes)

CME, originalmente, expresaba una identidad de proactividad y sentido de urgencia. Se dirigía hacia el desarrollo de su equipo interno para brindar la mejor calidad de servicio médico preventivo profesional. El enfoque hacia los clientes era preventivo en cuanto a enfermedades, además se promovía la salud de manera que era la misión de la organización. Sus clientes estaban sumergidos en la confianza que este centro médico especialista les brindaba.

B) Estructura organizacional que presenta CME

El tipo de estructura que presenta CME es funcional/especializado. Como se ha visto expresado en el caso, esta Clínica tiene médicos especialistas y un equipo administrativo seccionado por departamentos. Este tipo de personal hace que tengan la estructura mencionada, porque se dedican a la medicina preventiva; ese es el enfoque de la empresa que le hace ser primordialmente como funcional y especializado.

C) Factores organizacionales han permitido el posicionamiento de CME en el mercado

Factores organizacionales como la *antigüedad en el mercado*, la *calidad del servicio* que mantuvieron durante quince años (hasta donde se pudo), la misión de *promover la salud en la comunidad*, ser **especializados** en lo que hacían en cuanto al “mercado” de la salud, la gestión que mantenían acerca de *capacitar al personal interno*.

D) Organigrama vigente

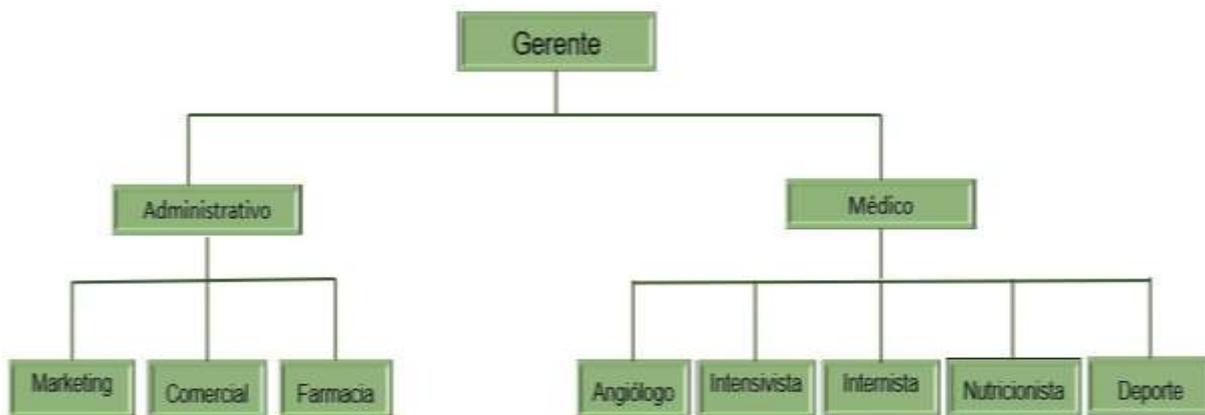


Figura 1. Organigrama CME

Marco teórico

Sistema de Gestión de Talento Humano

Las organizaciones consolidadas tienen recursos de varias naturalezas para poder “marchar”, funcionar, “ser”. Podemos ver en la realidad que se hacen usos de máquinas, personas, insumos, etc; dando a cabo varios cuidados respectivos. Las personas, lejos de ser un mero recurso como tal, son agentes dinámicos del ejercicio diario de producir para el sostenimiento de la empresa; dando como resultado su involucramiento para salir a flote y no perecer (organizacionalmente refiriendo).

La Gestión del Talento Humano contiene en sí la dedicación que merecen las personas para la incorporación, desarrollo, estabilidad que una organización necesita, y por supuesto sus conformantes. Es así como primero, es necesario que se especifique lo que se conoce como “talento humano”, en el mundo organizacional, o no necesariamente visto desde esa perspectiva.

Sobre el Talento Humano, de acuerdo con Abril (2018, p.32): “la definición de talento humano se entiende como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias”.

Bien, acertando que se puede entender o concebir el rol del integrante de la organización como fue previamente definido por la autora, también es oportuno entender que no únicamente dependerá de los humanos o integrantes toda la estabilidad como tal de los procesos que se hagan para los fines que se requieran en la empresa. Es decir, también es vital otros aspectos que rodean a los seres humanos que constituyen organizaciones.

Así que, cuando una empresa u organización ya consolidada o en sus comienzos invierte o desarrolla esta área estaría procurando la ventaja de ser más competitiva (de acuerdo con los subsistemas que se incorporen claro está), más dinámica, más enriquecida porque se ocupa de lo complejo que es la alineación de empresa-individuo.

Según Prieto (2013), sobre un Sistema de Gestión de Talento Humano se podría decir que: “es un proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de dicha organización en beneficio absoluto del individuo y de la propia empresa” (p. 10). El aporte que esta breve definición de la utilidad que este SGTH puede traer a las organizaciones es magnífico, además de bueno para todos (relativamente). Porque como se ve en sus palabras, tiene una utilidad importante la implementación de uno dentro de una organización.

Capital Humano y Capital Intelectual

Al hablar de “capital”, notablemente se hace referencia a una cantidad, ya sea de dinero o también de valor agregado. Esto se puede trasladar hacia la Gestión del Talento Humano, por supuesto. Es así como el interés de una organización por el crecimiento de su personal tendría que ser un requisito para el sostenimiento del nivel de calidad de los aportes y el servicio o actividad que se realice o se logre. Traslado esto al caso de CME, se evidencia que se descuida el crecimiento de su Capital Humano, y por ende Intelectual.

Como Capital humano, y la importancia de su desarrollo, como se expresó anteriormente, se podría entender de acuerdo con un fragmento en un libro de Gestión del Talento Humano propiamente consultado que:

La tecnología y la información están al alcance de todas las empresas; por tanto, la única ventaja competitiva que puede diferenciar a una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y el aprendizaje continuo en las personas a fin de que la

educación y experiencias sean medibles y, más aún, valorizadas conforme al sistema de competencias. (Vallejo, 2016, p. 34)

Objetivos de la Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano, no solo es un tema que involucra meramente al personal que conforma este sistema relevante del bienestar y desarrollo de la organización. El involucramiento de altos directivos con capacidad de decisión final o influencia es importante para que la Gestión del Talento Humano haga su efecto positivo; es decir que si los gerentes contemplan o conciben al personal o miembros de la organización y departamento a cargo como agentes directos del avance y producción y bienestar total y final de la organización.

En 2013, el autor Prieto, sugiere puntualmente los objetivos que tiene este sistema de Gestión dentro de una organización:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables. (p.23)

El cuarto y quinto punto expuestos previamente son la vitalidad de mantenimiento, el sostenimiento constante que traerá adicionalmente mejores y duraderos efectos sobre el bienestar del personal y organizacional a nivel competitivo, sobre todo. Dado que, si se deja de lado esta variante importante, se pierde valiosos talentos ante la competencia.

Sistemas

El mundo organizacional, como ya se ha mencionado y hasta (dependiendo del lector) estudiado, funciona de manera objetiva como un sistema abierto. De manera que debe tomar en cuenta, como tal sistema vivo, que hay ingresos en ella, salidas, transformaciones; además de que también depende de su entorno de forma relativa o interdependiente. Tiene una identidad el sistema al que se pertenece, tomando la forma de nombre para el mercado, una cultura posible a seguir y compartir en sus conformantes. La combinación de diferentes roles e interacciones internas y externas vuelve el entendimiento de sistema como algo “complejo” que podría decirse tendría una asignación como de viviente.

Como ser viviente, también necesariamente tiene sus declives o declinaciones o esperadas bajas y no solo en un sentido de la producción de la misma, sino de los recursos y materiales que se usan para generar.

De acuerdo con Velásquez (2007), acerca del sistema organizacional: “se refiere al establecimiento y agrupación de actividades y recursos necesarios que interactúan entre sí a través de una coordinación horizontal y vertical para el cumplimiento de los objetivos contemplados en la estructura de la empresa” (p.133)

Las organizaciones tienen interacciones internas y externas que causan su beneficio o su declive negativo. Una vez entendido y explicado este importante balance que debe tener para su existencia, se podría entonces, de manera sistemática, que lo que ocurre a CME es un desequilibrio interno que estuvo ya afectando su vida como organización.

Precisamente, se reconoce en el mundo de la psicología laboral u organizacional este equilibrio mencionado entre la entrada y salida, entre el deterioro y el erigirse; y no solo la psicología conoce de la entropía y la neguentropía, sino también ciencias administrativas.

Entropía

De acuerdo con estudios y aportes de otros profesionales acerca de los conceptos de equilibrio sistémico que debe llevar una entidad para su mantenimiento: una organización está siempre en declive como la vida misma. Es decir, al perder a diario células, cabello, recursos, gastos, ingresos, etc. Todo se vuelve más dinámico y, podría decirse, en una interacción real de cambios y estabilidades.

Esta percepción del decline natural de las cosas, en cuanto a organizaciones se refiere, se le conoce como entropía. Su contraparte o su autorregulador es la neguentropía. Según Lorenzon (2020), acerca del concepto en cuestión: “La entropía es la propiedad de degeneración de un sistema o la tendencia a la deformación funcional por el transcurso del tiempo y por el desgaste de la reiteración de los procesos”. (p.59).

Tomando en cuenta la valiosa definición de este aspecto de la existencia organizacional de un sistema, y observando la realidad que se presenta en CME, se puede vincular fácilmente que el estado en el que se encuentra esta organización es de un desequilibrio apuntando más a lo negativo y no como efecto natural del uso de recursos o cambios socioeconómicos. Es decir, que no hay una preparación ante este tipo de cambios organizacionales en el capital humano.

Al no estar orientados al desarrollo de capacidades de su personal, estos buscan nuevos sistemas a los cuales aportar y que se les aporte, por ende. Dejándose a sí misma en una inanición de talentos para el beneficio total.

Clima laboral

Así como es percibido cósmicamente lo que es clima, también sucede en las realidades artificiales levantadas por el humano: las organizaciones. Las organizaciones también poseen su “equilibrio interior” o su clima; y esto no hace referencia únicamente a lo que son fenómenos naturales.

Llamamos clima organizacional a la percepción de los miembros de lo que ocurre en una organización. El clima organizacional al igual que el atmosférico se respira, se siente, vienen a ser aquellas actitudes y conductas que hacen a la convivencia social en la organización. (Noboa, 2015, p.6)

Es entonces, que, de acuerdo con el autor citado previamente, podemos hacernos una idea más estructurada en cuanto al concepto de clima organizacional. Esta percepción masiva, puede determinar, en modo de analogía climática natural-artificial, a un lugar destructivo e inestable, o amigable y colaborativo. El clima de una organización influencia directamente en el estado anímico de sus miembros.

Es necesario abordar una definición más, para que se pueda concebir de distintas perspectivas que convergen al mismo ámbito, lo que puede ser un clima organizacional; y eso, nos deja bases más sólidas. Entonces, de acuerdo con González (2010, p.11): “Es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales de personas y grupos. Estas se traducen comportamientos que tiene consecuencias para la organización, como: productividad, satisfacción, rotación externa, accidentes, ausentismo, etc.”.

En la definición anterior, el autor indica que este clima, se traduce o se resume en conductas observables que traen efectos obvios en la organización y su personal. De manera que Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos del personal al afectar el grado de compromiso y colaboración del personal.

Las definiciones, ciertamente, se acompañan por características, para poder acercarnos al objeto de estudio o de referencia en específico; que en este caso es el clima de las organizaciones. Entonces, ¿cuáles serían las condiciones que permiten que un clima organizacional sea un clima organizacional.

De acuerdo con Noboa (2015, p.14), las variables que permiten a los climas organizacionales son:

- “Políticas de la dirección
- Estilos de liderazgo
- Formas de comunicación interna
- Factores físico-ambientales
- Estructura y procesos de trabajo
- Procesos vinculados directamente a la gestión de los recursos humanos
- Grado de centralización y de posibilidades de participación
- Tamaño de la organización”

Es una configuración particular de variables situacionales en un período acotado de tiempo. Tiene una connotación de continuidad, pero no de permanencia como la cultura. El clima y la cultura tienen fuerte interdependencia, pero el clima es situacional. O sea que se da ante la presentación de cierto cruce de variables que lo estructuran (variables mencionadas con anterioridad).

Entonces, después de todo lo expuesto se puede admitir que el clima es el conjunto de percepciones que los individuos y los grupos que trabajan en una organización tienen de su lugar de trabajo. Esto hace que la gente se sienta cómoda, a gusto, en un ambiente agradable y amistoso, de acuerdo a sus expectativas, o que, por el contrario la pase mal durante su tiempo de trabajo, por cualquier motivo vinculado a la situación laboral.

CAPÍTULO II

ESTRATEGIAS

FODA de CME como ilustración holística de su situación antes del abordaje

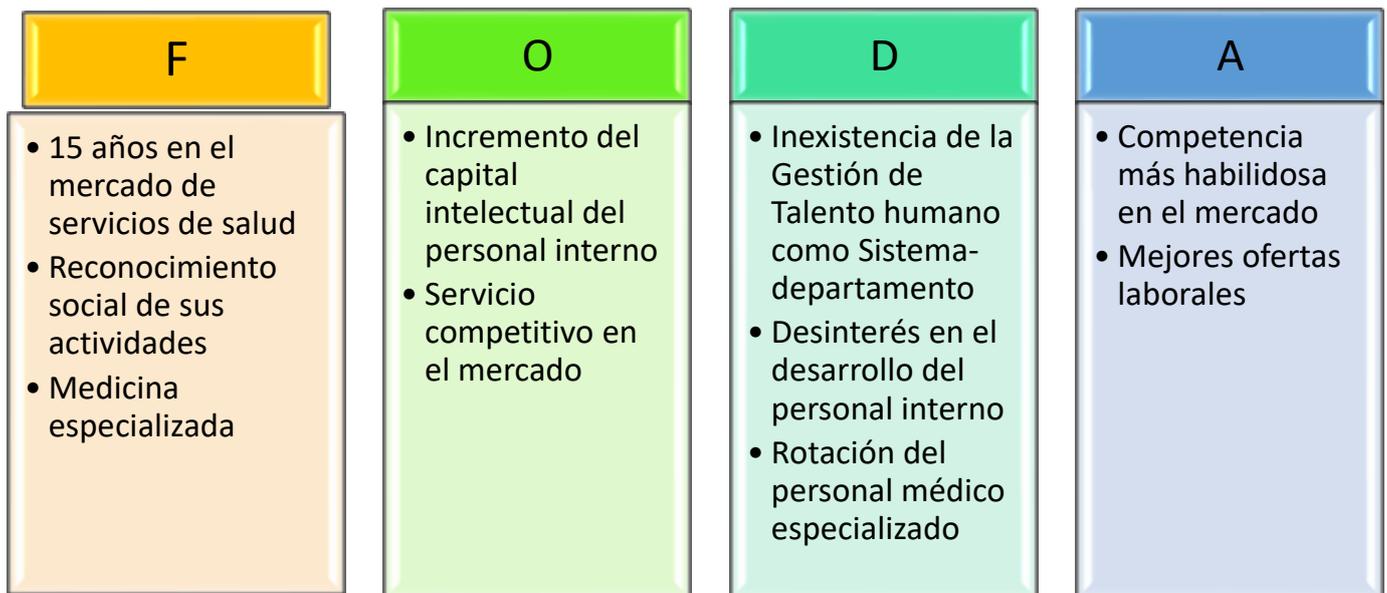


Figura 2. FODA

Determinación de las estrategias

Luego del diagnóstico en la empresa CME, se proponen las 3 siguientes estrategias de intervención o asesoramiento organizacional:

Proponer una estructura organizacional formal

En el caso la empresa CME, se puede notar un problema de fuga de talento humano cuya causa principal es la falta de una estructura que permita las posibilidades de ascenso, es decir, establecer mecanismos para que los trabajadores (médicos) puedan desarrollarse y crecer profesionalmente dentro de la empresa. Esto representa un incentivo debido a que es un reto personal escalar en la posición o puesto de trabajo y para ello se requiere no solo diseñar la estructura sino contar con un plan de desarrollo, evaluaciones y ascensos programados.

El establecimiento de una estructura organizacional formal en empresa CME permitirá definir las funciones, responsabilidades de cada trabajador y su rol dentro de la empresa. Esta estructura facilitará la evaluación del desempeño de cada trabajador según su puesto, así como identificar su posición en el mismo para diseñar planes de ascenso según cada caso. Implementar una estructura organizacional formal favorecerá la percepción de los trabajadores sobre sus metas profesionales incrementando el deseo de superación y la satisfacción de poder avanzar en su desarrollo profesional.

La propuesta de una estructura organizacional es un procedimiento administrativo que debe ser implementado desde la gerencia, y es un proceso en el cual deben estar involucrados todos los colaboradores para cumplir las metas organizacionales. Se parte desde un análisis profundo de las tareas, procesos y puestos de trabajo para proponer un orden jerárquico según los niveles de responsabilidad y funciones de cada colaborador. Finalmente se establece un organigrama que debe ser revisado periódicamente y adaptado a las necesidades que vayan surgiendo.

Departamento de talento humano

Otro de los problemas que se evidencian en el caso de la empresa CME es la ausencia de un departamento de talento humano. Se ha visto que la organización ha crecido desde su fundación y se han enfocado en el desarrollo operativo, sin embargo, en el aspecto administrativo sólo se han tomado en cuenta la contabilidad y marketing dejando a un lado el talento humano que es el elemento que hace posible el funcionamiento y crecimiento de la empresa.

El personal manifiesta inconformidad y baja motivación por lo que no cuentan con un departamento que atienda sus necesidades lo cual afecta negativamente la satisfacción laboral, el desempeño y finalmente se traduce en fuga de talentos puesto que los trabajadores no se sienten valorados por la institución, no tienen incentivos ni posibilidades de ascenso.

Por esta razón se propone la creación de un departamento de talento humano que vele por las necesidades del personal y facilite el cumplimiento de las metas organizacionales. Atender los requerimientos del personal en la empresa CME es vital,

especialmente tratándose de personal altamente calificado y que posee un perfil especializado porque tienen mayores oportunidades laborales y pueden abandonar fácilmente su trabajo si no tienen elevado sentido de pertenencia hacia la empresa, si no existe un clima laboral adecuado o no se brindan los incentivos necesarios.

El establecimiento de un departamento de talento humano facilitará a la gerencia de la empresa CME ejecutar las estrategias y dar seguimiento a las mismas. La gestión de talento humano es una labor permanente que requiere la identificación de necesidades, evaluación constante e implementación de medidas preventivas y correctivas para alcanzar los objetivos empresariales y al mismo tiempo favorecer el desarrollo del personal.

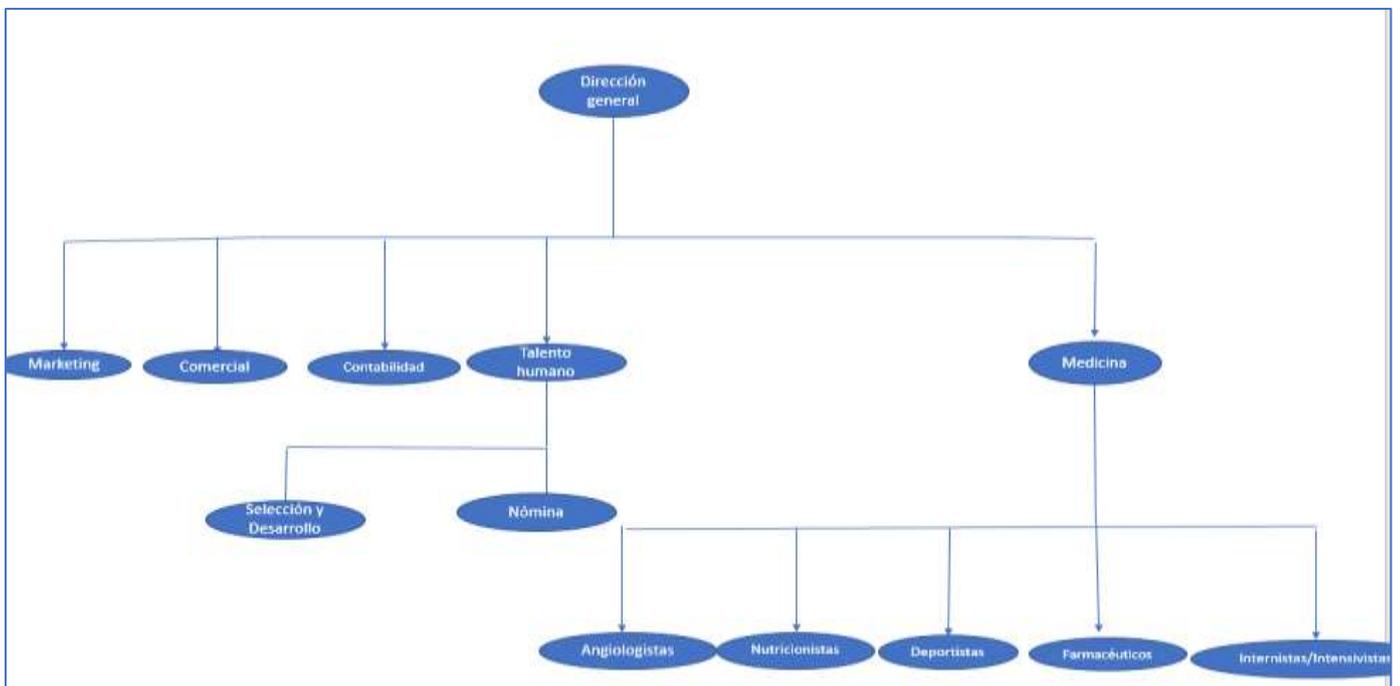


Figura 3. Organigrama propuesto

Plan de Capacitaciones

En la empresa CME, se ha detectado una baja motivación por parte del personal médico. Al tratarse de un área en el cual se requiere constante actualización de conocimientos teóricos y prácticos, las capacitaciones representan una oportunidad para incentivar a los trabajadores, porque, aunque no cuenten con posibilidades de ascenso, la formación profesional constituye un elemento motivador intrínseco debido a que suple las necesidades de autorrealización.

Los programas de capacitación constituyen una herramienta importante para la retención del personal, ya que permiten al trabajador sentirse valorado por la empresa, perfeccionando sus habilidades profesionales e incrementando su satisfacción laboral. Estos planes deben estar alineados al plan de carrera, es decir, las capacitaciones deben estar planificadas como parte de un sistema de crecimiento para cada trabajador y ajustados a sus aspiraciones, pero también vinculados a las necesidades de la empresa.

El departamento de talento humano es el encargado de identificar las necesidades de capacitación, seleccionar al personal idóneo para recibirlas y realizar la gestión de planificación y ejecución de estas, es por ello que debe existir un manual donde se especifiquen los procedimientos, licitaciones, requisitos, calificaciones y normas aplicadas en los procesos de formación profesional.

CAPÍTULO III

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGÍAS

A continuación, se presenta la tabla de marco lógico de las estrategias empleadas (Tabla 4)

Estrategia	Objetivo	Actividades	Recursos	Responsable	Tiempo
Estructura organizacional formal	Realizar una valoración de puestos y funciones para proponer una estructura organizacional acorde a la realidad de la empresa.	Evaluación de puestos y funciones	Computador Impresora Papelería	Director	Definitivo
		Definir objetivos de cada departamento			
		Elaborar un manual de funciones para cada puesto de trabajo			
		Diseñar un organigrama			
Departamento de talento humano	Proponer la implementación de un departamento de talento humano	Evaluación del presupuesto	Computador Impresora Papelería	Director	
		Contratación de personal capacitado en el área			
		Establecimiento de funciones y objetivos			
Plan de capacitaciones	Implementar un plan de desarrollo profesional como estímulo para la asegurar la permanencia y crecimiento del personal clave dentro de la empresa	Evaluar la necesidades y aspiraciones del personal	Computador Impresora Papelería Proyector	Director	3 veces al año
		Ofrecer cursos, talleres y capacitaciones técnicas periódicamente			

Tabla 5

Presupuesto para la propuesta de la estructura organizacional formal

Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
1	Honorarios Profesionales	\$ 1500	\$ 1500
1	Organigrama y manual de funciones	\$ 750	\$ 750
2	Taller de socialización	\$ 240	\$ 480
2	Seguimiento y control	\$ 180	\$ 360
		Total	\$ 3 090

Para el desarrollo de propuesta sobre la estructura organizacional formal, se acudirá a la contratación de servicios profesionales de expertos en Organización y Métodos quienes realizarán un diagnóstico y generarán la propuesta idónea para el CME.

A continuación, se presenta una tabla de presupuesto según los recursos necesarios para la implementación de un departamento de talento humano:

Tabla 6

Presupuesto para el funcionamiento del departamento de talento humano

Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
2	Computadoras	\$ 200	\$ 400
2	Escritorios	\$ 100	\$ 200
1	Impresora multifuncional	\$ 250	\$ 250
2	Sillas ejecutivas	\$ 75	\$ 150
4	Sillas de espera	\$ 55	\$ 220
1	Silla sala de espera trio-personal	\$ 150	\$ 150
1	Insumos de oficina	\$ 50	\$ 50
		Total	\$ 1 420

Como parte de la propuesta de reestructuración organizacional, se considera la implementación de un departamento de talento humano para lo cual se requieren los recursos detallados anteriormente, cabe mencionar que este es el único departamento nuevo en la empresa CME por lo que para los demás departamentos no se consideran recursos, sino que se emplearán los existentes.

A continuación, se presenta una tabla de presupuesto según los recursos necesarios para la implementación del plan de capacitación:

Tabla 7

Presupuesto para el funcionamiento del del plan de capacitación

Cantidad	Descripción del curso	Horas	Costo Unitario	Costo Total
1	Motivación y Liderazgo	16	\$ 260	\$ 260
1	Comunicación efectiva y Manejo de conflictos	8	\$ 180	\$ 180
1	Inteligencia Emocional	8	\$ 180	\$ 180
1	Atención hospitalaria	16	\$ 245	\$ 240
1	Manejo de equipos	16	\$ 220	\$ 220
			Total	\$ 1 080

En esta tabla se presentan algunos de los talleres y/o cursos que se pueden implementar, sin embargo, se requiere un análisis más profundo de las necesidades del CME, así como de las carencias del personal según cada área para determinar qué tipo de cursos son los más apropiados.

Es necesario crear un manual de procedimientos para definir los procesos inherentes a las capacitaciones como la selección de los proveedores de servicios educativos, el presupuesto anual, la política de participación y selección de candidatos adecuados para cada curso, periodicidad, etc. Estos talleres deben realizarse de manera periódica y según los objetivos del CME, además, se deben establecer mecanismos de retroalimentación del personal y hacer evaluaciones de forma continua.

Conclusiones y recomendaciones

Respecto al diagnóstico del caso interno se identificaron debilidades de la estructura organizacional ya que carecen de un departamento de talento humano que implemente las políticas de retención de personal y vele por el bienestar de los trabajadores. Se recomienda de la empresa CME, implemente nuevas estrategias en su estructura organizativa de manera formal, identificando cada uno de los departamentos con su respectivo personal.

Después de analizar el caso se concluyó que la empresa CME, debe establecer una estructura organizacional formal que les permita definir las funciones, responsabilidades y el rol de cada empleado dentro de la organización, es importante explicar que el departamento de talento humano tiene como propósito facilitar a la gerencia ejecutar las estrategias propuestas, así mismo pueden evaluar el desempeño y rendimiento de los empleados.

Del mismo modo la implementación de planes de capacitación es indispensable en toda institución ya que es una herramienta principal para lograr una efectiva retención del personal debido que anima a los trabajadores a sentirse cómodos en su área laboral y lograr su desarrollo profesional, siendo una gran ventaja para la empresa pues los ayudará a que estos aumenten sus habilidades y conocimientos haciendo más eficiente su labor.

Se recomienda que los planes de capacitación estén vinculados con las necesidades de la empresa, sin desvirtuar las aspiraciones de cada trabajador, para que el personal activo de la empresa se sienta a gusto dentro de su cargo asignado, creando un motivo más para seguir perteneciendo a la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

- Abril, C. (2018). Diseño de procesos de gestión del talento humano. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Bello, C. M. O. (s.f.). Guía apa(sexta edición) Normativa de citación y estilo de la facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Departamento de Publicaciones de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Lorenzon, E. (2020). Sistemas y organizaciones. La Plata: EDULP.
- Noboa, A. (2015). Especificidades del clima organizacional en instituciones de salud. Córdoba: Eagles and Pride.
- Prieto, P. (2013). Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención de personal. Medellín: Universidad de Medellín.
- Rekalde, Itziar; Vizcarra, Maria Teresa; Macazaga, Ana María. (2014). La Observación como estrategia de investigación para construir contextos de aprendizaje y fomentar procesos participativos. Educación XX1, vol. 17, núm. 1, pp. 201-220. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid, España.
- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Departamento de Publicaciones. (2014). Normas editoriales.
- Vallejo, L. (2016). Gestión del talento humano. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Quiroz Brunes Leandro Jardel**, con C.C: # **0932243157** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Sistema de gestión del talento humano para el desarrollo del equipo médico de la Clínica Médica de Especialidades (CME)** previo a la obtención del título de **Licenciado 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, **16 de febrero de 2022**

f.

Nombre: **Quiroz Brunes Leandro Jardel**

C.C: **0932243157**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	Sistema de gestión del talento humano para el desarrollo del equipo médico de la Clínica Médica de Especialidades (CME)		
AUTOR(ES)	Leandro Jardel Quiroz Brunes		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Lic. Pricila Sánchez Ube, Mgs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Psicología organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	16 de febrero de 2022	No. DE PÁGINAS:	20
ÁREAS TEMÁTICAS:	Psicología Organizacional, análisis de caso, cultura organizacional, comunicación, desarrollo organizacional, capacitación y desarrollo		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Gestión del Talento Humano, Entropía, Sistema, Clima Organizacional, Capacitación y Desarrollo, Capital humano e intelectual		
RESUMEN/ABSTRACT:			
<p>En el presente trabajo de abordaje para la titulación como psicólogo organizacional se busca intervenir a la resolución de un efecto negativo que existe en la realidad organizacional de CME. Precisamente, de acuerdo con la lectura, se conoce que esta organización de especialidades médicas está pasando por un momento de deterioración en su capital humano. De manera que, se pretende explicar la importancia del desarrollo del capital humano dentro de la empresa mencionada con la aplicación de un departamento de Talento Humano estructurado en cuanto a sus subsistemas para la respectiva gestión del Capital Humano e Intelectual. Siendo un efecto en la estabilidad de sus miembros la falta de oportunidad de desarrollo interno, y por ende en el mercado. El sistema de Talento Humano integrado a alguna empresa que carezca de este departamento interno siempre afectará al personal que representa la acción para el sostenimiento del negocio determinado. Sin un sistema incorporado de Gestión de Talento Humano, fácilmente se percibirá un desinterés por el personal interno que ayuda al ya mencionado sostenimiento interno.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTORES:	Teléfono: 0968168150	E-mail: Leandro.quiroz@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):			