

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

Implementación del departamento de talento humano para la mejora de la estructura, cultura y procesos organizacionales en la unidad de atención integral medica de especialidades (CME).

AUTOR:

Rodríguez Sarmiento Janneth Victoria

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

TUTORA

Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

07 de septiembre del 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA, 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 **Rodríguez Sarmiento Janneth Victoria**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____

Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Estacio Campoverde Mariana, Mgs.

Guayaquil, a los 07 del mes de septiembre del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Rodríguez Sarmiento Janneth Victoria**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, Implementación del departamento de talento humano para la mejora de la estructura, cultura y procesos organizacionales en la unidad de atención integral medica de especialidades (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 07 del mes de septiembre del año 2022

LA AUTORA:

Rodríguez Sarmiento Janneth Victoria



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Rodríguez Sarmiento Janneth Victoria

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución el componente práctico del examen complejo **Implementación del departamento de talento humano para la mejora de la estructura, cultura y procesos organizacionales en la unidad de atención integral medica de especialidades (CME)**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 07 del mes de septiembre del año 2022

LA AUTORA:

f. 

Rodríguez Sarmiento Janneth Victoria



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Guayaquil, 07 de septiembre del 2022

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND

Documento	Implementación del departamento de talento humano para la mejora de la estructura, cultura y procesos organizacionales en la unidad de atención integral médica de especialidades (CME).pdf (D143681261)
Presentado	2022-09-06 12:50 (-05:00)
Presentado por	janneth.rodriguez@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	alexandra.galarza.ucsg@analysis.urkund.com
Mensaje	RODRIGUEZ SARMIENTO JANNETH VICTORIA Mostrar el mensaje completo

0% de estas 13 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: “IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LA MEJORA DE LA ESTRUCTURA, CULTURA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN LA UNIDAD DE ATENCIÓN INTEGRAL MÉDICA DE ESPECIALIDADES (CME)”

Estudiante:

– Rodríguez Sarmiento Janneth Victoria

Tutora:

Psic. Alexandra Patricia Galarza Colamarco, Mgs.



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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. MARIANA ESTACIO CAMPOVERDE MGS.

DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

PSIC. SOFIA CARRILLO SALDARREAGA, MGS.

COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

LCDO. LUIS BONILLA MORAN, MGS.

DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
DESARROLLO	3
Diagnóstico: Cultura, estructura y procesos	3
Cultura Organizacional	3
3.2 Estructura Organizacional	6
3.3 Gestión del talento Humano	7
DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	9
4.1 Estructura e implementación del departamento de Talento Humano	9
4.2 Implementación y socialización de la cultura	10
4.3 Diseño de un plan de incentivos y promoción de salario emocional	10
4.4 Implementar planes de capacitación y desarrollo	11
IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	12
CONCLUSIONES	15
RECOMENDACIONES	16
BIBLIOGRAFÍA	17

RESUMEN

La clínica de atención integral médica de especialidades inicia su trayectoria con la filosofía de brindar calidad de servicio con profesionales médicos que, alineados con la estrategia de permanecer posicionados en el mercado, por el nivel alto de asistencia a la salud. La CEM al mantener al director actual y lineamientos que no han sido modificados, evidencia falencias en procesos administrativos, poca satisfacción y desmotivación por parte de los colaboradores. En el presente caso se detectó que los colaboradores sienten inconformidad por diversos factores, en entre los cuales resaltan que no reciben reconocimientos salariales ni capacitaciones que les permitan desarrollar su carrera profesional; su sentido de pertenencia hacia la clínica también se ve afectado ocasionando una alta rotación. Para dar respuesta a esta situación, en el presente trabajo se plantean estrategias que permitan que los colaboradores tengan mejores oportunidades de crecimiento profesional y mayor aspiración salarial, al igual que planes de capacitación para su constante desarrollo. Adicional entre las estrategias planteadas, hay una que se enfoca en que la estructura organizacional sea estudiada de manera adecuada para establecer una estructura que se alinee a lo que la clínica desea promover en cuanto a su cultura, por ende la implementación del departamento de Talento Humano será relevante ya que no solo permitirá que se realicen los procesos de manera correcta, sino también permitirá dar un seguimiento y retroalimentación en el que se visibilice una gestión de talento humano que logre resultados acordes a las necesidades actuales de la clínica.

Palabras Claves: Cultura Organizacional, Estructura Organizacional, Capacitación, Motivación, Desempeño y Gestión del Talento Humano

ABSTRACT

The specialty comprehensive medical care clinic began its journey with the philosophy of providing quality service with medical professionals who, aligned with the strategy of remaining positioned in the market, for the high level of health care. The CEM by maintaining the current director and guidelines that have not been modified, shows shortcomings in administrative processes, little satisfaction, and lack of motivation on the part of the collaborators. In the present case, it was detected that the collaborators feel disagreement due to various factors, among which they highlight that they do not receive salary recognition or training that allows them to develop their professional career; their sense of belonging to the clinic is also affected, causing high turnover. To respond to this situation, in this paper strategies are proposed that allow employees to have better opportunities for professional growth and higher salary expectations, as well as training plans for their constant development. In addition, among the strategies proposed, there is one that focuses on the organizational structure being adequately studied to establish a structure that is aligned with what the clinic wishes to promote in terms of its culture, therefore the implementation of the Human Talent department. It will be relevant since it will not only allow the processes to be carried out correctly, but it will also allow monitoring and feedback in which human talent management that achieves results according to the current needs of the clinic is made visible.

Keywords: *Organizational Culture, Organizational Structure, Training, Motivation, Performance and Human Talent Management*

INTRODUCCIÓN

La unidad de atención integral médica de especialidades (CEM) es una empresa que posee 15 años al servicio para la salud. Su impacto empresarial ha sido de alta competitividad, logrando posicionarse a lo largo de estos años en la ciudad de Guayaquil. La CEM inicialmente fue constituida por el Dr. Luis Macías y tres socios que tenían como misión ser una clínica vanguardista que evidencie el profesionalismo de cada trabajador, siendo la única manera de brindar una alta calidad de servicio, promover la salud y bienestar de su comunidad.

A sus inicios la clínica fue constituida por un equipo de médicos especialistas, un área de contabilidad y comercial, sumando un total de diez trabajadores. La misma tuvo como finalidad enfocarse netamente en la captación de usuarios, forjar un excelente trabajo en equipo y motivación entre el personal, así como también resaltar frente a la competencia.

En los últimos cinco años la clínica incrementó su número de especialistas con nutricionistas, farmacéuticos, angiólogos, internistas y médicos deportivos; así también en el área comercial y de contabilidad, además se implementó un área de marketing. Por lo que al cumplir este tiempo la CME ha dejado en último plano el desarrollo y promoción de sus colaboradores, bajo nivel salarial en comparación a la oferta de la competencia, los colaboradores se han ido desvinculando, dejando en evidencia la falta de compromiso y el interés de buscar otras oportunidades. Esta situación ha obligado a la clínica tener que contratar nuevo personal en tiempo récord, lo que ha generado, en algunos casos, inconformidad con los pacientes.

Dada las distintas situaciones que se están presentando en cuanto al descontento de los clientes externos e internos, el director general de la CME, Lucas Cazar, se muestra profundamente preocupado, ya que, por esas situaciones, la clínica está viéndose perjudicada en cuanto a su prestigio, credibilidad, ausentismo de pacientes, lo que repercute sobre su rentabilidad

DESARROLLO

Diagnóstico: Cultura, estructura y procesos

Cultura Organizacional

Hoy en día las organizaciones, indistintamente de la actividad a la que se dedican, son creadas con la finalidad de dejar una huella y sobre todo marcar una diferencia que permita fidelizar no solo a su cliente externo sino también al interno. Siendo imperativo el interés actual de contar con talentos que acompañen en este desarrollo. Esto genera constante búsqueda para conseguir sinergia en aquello que permita también interiorizar en cada uno de sus colaboradores lo que la empresa desea promover.

Para Chiavenato (2009) “la cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización” (p. 464). Por lo que aquellas son las características principales para establecer ventajas competitivas y productividad en los miembros de la organización, por ello en la actualidad las empresas al tener como equipo de trabajo a aquellos que se alineen a dicha cultura, permitirán mantener un equilibrio entre lo que se espera como organización y de los colaboradores. Alcanzando de igual manera una satisfacción que comprometa al mismo a brindar una calidad de servicio y de profesionalismo.

Sánchez et al. (2006) mencionan que “la cultura es un conjunto de creencias, normas y valores que tienen influencia sobre la conducta, afirmando que estos elementos suponen una amplitud excesiva del término que no permite delimitar el clima organizacional” (p.5). Este criterio infiere que el comportamiento de los colaboradores debería evidenciar si ellos se encuentran alineados y orientados con lo que la clínica espera para alcanzar los resultados.

Si bien es cierto que la cultura en una organización es de vital importancia para que fluya de manera adecuada

Sánchez et al., (2006) mencionan que la cultura organizacional no está al inicio de la organización, sino que se va construyendo de manera gradual. Es por eso por lo que se consideran a los elementos que forman parte de la cultura tales como: normas, valores, reglas, mitos, como factores que influyen en el reconocimiento de cultura o culturas que existen en una organización.

La CEM se propone identificar y así mismo conocer qué tipo de cultura posee, dado que existe una diversidad de teorías, que, a sus inicios, demuestra un gran posicionamiento, pero con el paso del tiempo fue decayendo lo que conlleva a definir si la cultura es fuerte o débil, puesto que las mismas son sinónimo de la eficacia de una organización.

De acuerdo con Robbins & Coulter (2014), cada organización posee una cultura que se muestra en las acciones y comportamientos de sus trabajadores. Las culturas de una empresa pueden ser fuertes o débiles, distinguiéndose una cultura fuerte cuando está basada en valores organizacionales siendo la clave para tener un gran impacto en los miembros de una empresa en comparación con las culturas débiles. Es correcto decir que una cultura fuerte goza de valores y patrones de comportamiento compartidos por muchos empleados mediante una gran interconexión entre ellos mostrando un mayor compromiso hacia la organización.

A lo largo de los años la CEM ha dado un giro en el cuál la motivación y la misión inicial de brindar un buen servicio y ser competitivos en el mercado ha ido decreciendo pasando a un segundo plano, ya que al haber focalizado su interés en captar usuarios, ha ocasionado que surjan problemas con los trabajadores, afectando directamente a la buena comunicación, la calidad de servicio y generando la inconformidad del personal dado que no ven oportunidades de crecimiento profesional y remuneración, por lo que la cultura ya no es la misma al mostrarse actualmente de una manera débil.

Las culturas organizacionales débiles sufren de crisis y cambios en miembros claves para la organización por una alta rotación de sus empleados, debe adaptarse a la adopción de nuevos integrantes, sus valores no están claramente definidos, el compromiso organizacional y la lealtad es escaso o en algunas ocasiones es inexistente. Por lo general la empresa solo se enfoca en el nivel de producción mas no en el bienestar de su personal (Bejarano & Siu, 2017).

La cultura organizacional al no ser fuerte manifiesta cambios evidentes ya que, al no mantenerla fortalecida, sus valores, creencias y normas son las afectadas perdiendo de cierta manera su identidad. La CEM a sus inicios se focalizó en brindar un buen servicio a su cliente externo promoviendo el profesionalismo y sus buenas prácticas, pese a que su prioridad era el servicio, si impulsaba el desarrollo de los trabajadores.

Por lo tanto, en el caso se evidencia que la cultura fuerte decreció convirtiéndose una cultura débil, lo que condujo a que sus trabajadores pierdan el sentido de pertenencia, sientan desmotivación, ausencia de competitividad en cuanto al crecimiento profesional y salarial, por lo que surge la monotonía laboral, es decir que al tener sus funciones previamente claras y al ser un trabajo diario en el cual no existe un cambio de interacción o retroalimentación, el trabajador pierde su interés en los resultados de su trabajo afectando la calidad de vida laboral. La clínica CEM, solo se ha preocupado por sus ingresos, dejando de lado a su personal, su talento más importante.

Cameron & Quinn (2011) clasifican a la cultura organizacional en cuatro tipos: la burocrática, la de clan, la innovadora y la de mercado.

La cultura burocrática está formada por reglas, procedimientos, operación estandarizada y esquemas jerárquicos, en este tipo de cultura, las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas. Además, se basa en la continuidad de sus miembros a través de la permanencia. El éxito es la eficiencia de la producción y calidad de servicio

La cultura de clan privilegia la lealtad, compromiso personal, socialización, confianza mutua y trabajo en equipo. En este tipo de cultura los miembros comparten creencias y valores y el gerente asume el rol de tutor y consejero. Por otro lado, el estilo de dirección se basa en la participación, en una mentalidad abierta, en donde el éxito radica en el desarrollo de los colaboradores, trabajo en equipo y compromiso.

La cultura innovadora, refuerza la creatividad, dinamismo, flexibilidad y la innovación de los colaboradores. Impulsa el cambio y el riesgo, en donde el estilo de dirección se caracteriza por la toma de decisiones y aceptación del cambio

La cultura de tipo mercado, busca el logro de metas medibles y deseables de carácter financiero. Las relaciones individuo-empresa son contractuales, la organización no promete seguridad y el individuo no promete lealtad. Es una cultura orientada a resultado (pp. 43-48).

La clínica CME dado el tipo de cultura que propone Cameron y Quinn (2011), actualmente posee una cultura de mercado, ya que siguen los lineamientos y procesos estructurados que tienen como finalidad realizar de manera adecuada las tareas impartidas, enfocándose en brindar una excelente calidad de servicio orientado a resultados. Esto indica que el tipo de cultura identificado no percibe una apertura al cambio positivo en el cual se

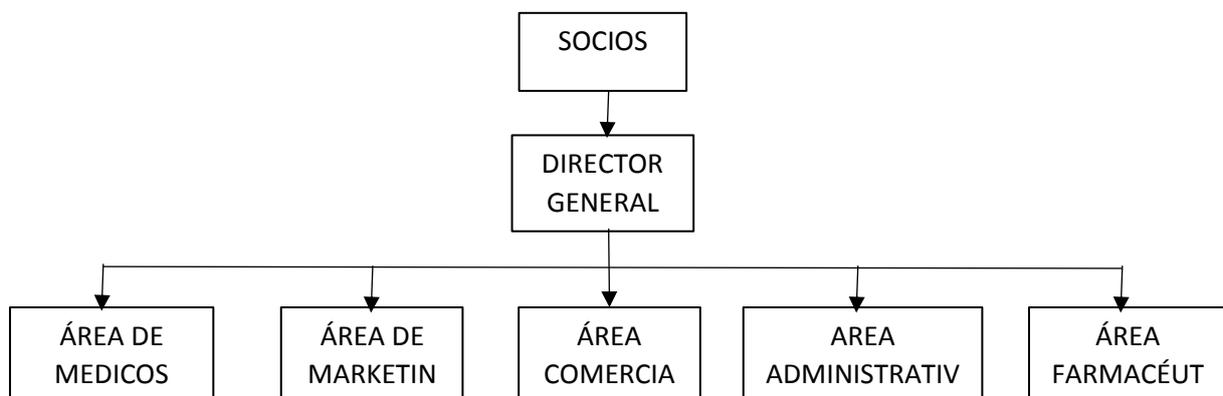
evidencie la importancia que le quiere brindar la clínica a sus colaboradores, siendo esto lo imperativo para lograr una satisfacción y generar el compromiso e interiorización de la cultura sintiéndose más motivados y alcanzando la productividad esperada.

3.2 Estructura Organizacional

Las empresas a lo largo de los años se han transformado e incrementado de una manera en el cual la cantidad de personas que pueden llegar a formar parte de ellas, van desde pequeñas, medianas y grandes empresas. Por ello dado dicho crecimiento ha sido importante identificar qué tipo de empresa son y de qué manera se deben comunicar, en el cual más allá de dar a conocer sus servicios.

Actualmente la mayoría de las organizaciones, tratan de visibilizar sus lineamientos y formalidad en los niveles de organización de acuerdo con su jerarquía, la misma que debe ser considerado como uno de los primeros procesos a llevar a cabo para la identificación de los puestos y por ende sus funciones, de tal manera que la comunicación entre los colaboradores sea efectiva.

En el 2003, Valledor menciona que “una organización es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de objetivos específicos.” (p.1). Por lo tanto, si bien es cierto que la clínica CEM tiene de cierta manera distribuidas sus funciones, esta no posee un organigrama específico establecido, sin embargo, se infiere que en la actualidad cuenta con 4 áreas segmentadas de la siguiente manera: área comercial, área de marketing, área contable, la dirección médica y socios.



Fuente: Organigrama inferido del Caso CEM

Por esta razón, se debe implementar un organigrama debidamente estructurado, ya que aquello será el punto de partida para dar inicio con las actividades y distintos procesos de la CEM. Generar resultados que permitan obtener una mayor rentabilidad y productividad de cada departamento, en base a la correcta toma de decisiones orientado a resultados y en base a los lineamientos correspondientes para la dirección adecuada de reportes, cadenas de mando, gerentes y/o jefes de área.

Delaray & Yudit (2007) mencionan que “la estructura funcional, es la organización por funciones, que alinea en un departamento a aquellos a los que se dedican a una actividad en específica o a varias actividades relacionadas” (p.2). Así también, para Johnson et al. (2008) “la estructura organizacional es como un esqueleto, ya que define la forma general y facilitan o constriñen ciertas actividades”.

Si bien es cierto, la clínica CEM posee una estructura definida en su totalidad, esta se ha visto estigmatizada, dado que al no existir una departamentalización adecuada, y tampoco el departamento de talento humano; estos son factores que impiden la posibilidad de que se establezca un adecuado desarrollo y sucesión de carrera al igual que la implementación de programas de capacitación para las distintas áreas, que garanticen el bienestar global, por ello se debe institucionalizar una estructural funcional formal.

Para Brume J. (2019) la mejor ventaja de estos organigramas responde en poner juntos especialistas de la misma rama, permitiendo agrupar y compartir recursos especializados a través de los productos o servicios. Su mayor desventaja es la dificultad de coordinar las tareas de diversos especialistas funcionales para que se termine su actividad a tiempo y dentro del presupuesto.

3.3 Gestión del talento Humano

La CEM espera que sus colaboradores generen productividad. Sin embargo, una correcta gestión de talento humano generará procesos que permitan consolidar no solo lo que los directivos esperan que sean el alcance de las metas sino también, trabajadores satisfechos en su lugar de trabajo, alcanzando de tal manera bienestar laboral y una calidad de vida de trabajo positiva. Para lograr este equilibrio en cuanto a los objetivos establecidos para cada empresa, es importante que, al plantearse una estructura formal, se genere conciencia de la importancia de una gestión de talento humano, para alcanzar una sinergia que potencie y retenga al equipo de trabajo.

La gestión del talento humano para Dessler (2006) son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

Dada dicha necesidad la CEM debe focalizar un gran interés por la gestión de talento humano ya que con ello puede posicionarse a pasos fuertes y agigantados. Al brindar mayor reconocimiento se podrá intervenir debidamente para obtener un resultado de calidad por parte de los colaboradores fidelizando su compromiso con la misma, logrando una productividad mayor y un buen servicio al cliente, teniendo una gran ventaja competitiva dado el cumplimiento eficaz de las metas esperadas.

Cuestas (2010) manifiesta que “la gestión del talento optimiza la manera en que los colaboradores trabajan y apuntan a conseguir las metas y objetivos planteados dentro de la organización” (p.298). Actualmente, las personas son el recurso humano más valioso que pueden poseer las organizaciones para contribuir a que la gestión se efectúe con éxito, dada sus habilidades y conocimientos que no hacen más que adaptarse a lo que se espera lograr.

Por consiguiente, en la CEM no existe una adecuada gestión del talento, la misma por la inexistencia un modelo de gestión humana que altera los diversos subsistemas que deberían de existir los cuales son: un reclutamiento y selección de personal que facilite y permita una contratación altamente efectiva, evaluaciones de desempeño que permitan medir y evaluar a los trabajadores de acuerdo a lo requerido tanto por la empresa como por el puesto y el desarrollo del capital humano.

Al ponerse en evidencia dicha problemática, se plantea un modelo de gestión humana de acuerdo con la estructura de la empresa, que permita una mejora en la sistematización de procesos, con la distribución equitativa de trabajo, comunicación eficaz y retroalimentación constante.

DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Dado el análisis del caso, la unidad de atención integral médica de especialidades (CEM), no posee una estructura definida, su cultura es burocrática focalizada especialmente en brinda una calidad de servicio optima que fidelice al usuario, en la cual los colaboradores se han desmotivado perdido sentido de pertenencia en el cual no hay retroalimentación y una comunicación adecuada para evidenciar de manera adecuada y oportuna los inconvenientes persistentes en generar descontento y desvinculación de la misma. por lo que se propone plantear un organigrama en el cual se considere y prime la importancia y necesidad del departamento de Talento Humano, para la mejora de la comunicación adecuada y socialización para con ello estructurar y desarrollar de manera adecuada planes de carrera y sucesión, alcanzado un buen clima y cultura para el alcance de la productividad orientada a resultados.

4.1 Estructura e implementación del departamento de Talento Humano

Como estrategia, se propone implementar un organigrama funcional vertical, el mismo que permitirá dar a conocer a cada uno de los colaboradores donde se encuentra y sus posibilidades de ascender. Para de tal manera establecer un margen en el cual los trabajadores visibilicen sus oportunidades de crecimiento y puedan desarrollarse de manera óptima.

Adicional permitirá establecer de manera formal las funciones en la que cada uno de los trabajadores, logrará reconocer su rol e importancia y sobre todo sus responsabilidades dentro de la CEM, por lo que como reto tendrán aquella premisa para autoexigirse alcanzar las metas de cada área en el cual resalten sus habilidades y aptitudes, incrementando solo así sus deseos de superación.

Y para ello se hace la implementación del departamento de talento Humano, la misma que permitirá ser una CEM mejorada y potencializada, pero no solo eso, ya que como en el caso plantea una inconformidad por parte de los colaboradores por no tener incentivos ni planes de carrera y mucha insatisfacción por el área administrativa, con la implementación de especialistas en el área dada la importancia del talento humano, se logrará identificar las necesidades de desarrollo de sus colaboradores, permitiendo aumentar el rendimiento y la productividad.

La propuesta de un organigrama en el cual se visibilice la estructura de la CEM es un proceso que debe ser llevado a cabo e implementado por la gerencia, la cual se debe involucrar totalmente al ogulñ de suslsnotf sus colaboradores para el alcance de las metas organizacionales. Por ello se debe realizar un análisis exhaustivo de los puestos de trabajos, las

tareas a realizar, las responsabilidades, personas a cargo y con quien tiene comunicación directa cada trabajador. Lo que conllevara a identificar los niveles jerárquicos y su orden de acuerdo a las funciones que realice.

4.2 Implementación y socialización de la cultura.

Dada la importancia de posicionamiento que la CEM pretende alcanzar, es imperativo potencializar la identidad de la empresa, que su cultura lleve a promover la imagen frente a los colaboradores, permitiendo que el sentido de pertenencia se vea reflejado en cada uno de ellos, de tal manera que se produzca en los colaboradores mayor entendimiento y comprensión de a donde se quiere llegar.

Por ello al realizar el cambio de una cultura de mercado a una cultura innovadora, permitirá cambiar su visión, optimizando todos los recursos y por ende detectar las necesidades que la CEM tenga. Para ello, será de suma importancia socializarlo pertinentemente, con la ayuda de una inducción a todo el personal. la misma que tiene como premisa llegar a los colaboradores y permitirles interiorizar el sentido de pertenencia hacia la empresa. Solo así se dará a conocer la nueva filosofía de la empresa en la que se destaque su significado e importancia.

4.3 Diseño de un plan de incentivos y promoción de salario emocional.

La motivación dentro de una empresa es de suma importancia para el alcance de objetivos, competitividad y posicionamiento en el mercado. En muchas ocasiones el rendimiento de los trabajadores se ve reflejado de acuerdo con cuánta motivación poseen para alinearse a las metas que la empresa desea alcanzar, Por ello, una de las estrategias para promover la motivación son los incentivos monetarios y el salario emocional.

Dentro la empresa no existe los reconocimientos y por ello los trabajadores optan por buscar nuevos horizontes en el cual exista un reconocimiento ya que este se ha perdido a lo largo del tiempo. Por enfocarse netamente a los resultados y al no existir un adecuado seguimiento y retroalimentación que permita una calidad de vida trabajo, existe alta rotación de personal. A partir de esta situación, es importante que la CEM cuente con un plan de incentivos para establecer indicadores en el que se fomente la motivación y el reconocimiento al desempeño de sus colaboradores.

4.4 Implementar planes de capacitación y desarrollo.

En la CEM, se ha evidenciado que el personal médico no cuenta con una motivación óptima. Al ser una entidad que ofrece sus servicios en lo que refiere a la salud, esta requiere para lograr el bienestar de sus clientes/pacientes tener un alto conocimiento dentro de la rama profesional en la que se desenvuelve. Para contar con conocimientos teóricos y prácticos actualizados es imperativo establecer las necesidades de formación y capacitación de los colaboradores de las diferentes áreas.

Por lo tanto, al priorizar solo la captación de clientes, no se visibiliza el interés de realizar capacitaciones que desarrollen las habilidades y conocimientos de los especialistas, lo que ha ocasionado que sientan poco interés de continuar en la CEM. Por lo que se propone realizar un DNC que permita identificar las áreas con mayores falencias para poder crear planes de capacitación, los mismos que representarán una oportunidad macro para incentivar a los especialistas.

Si bien es cierto que dada la estructura de la CEM esta no posee posibilidades de ascender, la formación a sus profesionales servirá como un gran elemento e incentivo motivador que permitirá cubrir la necesidad de auto realización. Por ello los planes de capacitación en la actualidad son una herramienta de vital importancia para lograr retener a un talento, logrando sensibilizar a su personal ya que así validarán aún más su sentido de pertenencia al sentirse valorado por la clínica, ya que esta vela por capacitarlo para perfeccionar sus habilidades logrando así la satisfacción laboral.

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS	Objetivo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	Presupuesto
Implementación y socialización de la cultura.	Promover e interiorizar el sentido de pertenencia hacia la CEM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de cultura actual 2. Replantear la misión visión, filosofía de la CEM 3. Presentar modelo de cultura para su aprobación 4. Realizar un plan de inducción que abarque la nueva cultura para socializarla 	CONSULTORA / DIRECTOR	Computadora Impresora Hojas Plumas	4 semanas	\$1300
		<ol style="list-style-type: none"> 5. Presentar el modelo de inducción para aprobación 6. Socializar la cultura mediante la inducción de la historia de la empresa y socialización de la nueva estructura y perfiles de cargo 7. Realizar evaluación para medir la interiorización de la inducción 	CONSULTORA	Proyector Computadora Hojas Plumas	3 semanas	\$800
Estructura e implementación del departamento de talento humano	Formalizar una estructura e implementar una gestión de talento humano	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar estructura organizacional vigente 2. Analizar los puestos y perfiles de cargos 3. Determinar las tareas y responsabilidades de cada puesto de trabajo 	CONSULTORA	Computadora Hojas Plumas	4 semanas	\$2200
		<ol style="list-style-type: none"> 4. Definir el objetivo de cada puesto de trabajo 	CONSULTORA / DIRECTOR CEM	Computadora Impresora Hojas Lápiz	3 semanas	\$3500

		<p>5. Determinar con los directivos la importancia de la implementación del Departamento de Talento Humano.</p> <p>6. Contratación de Gerente y Asistente de Talento Humano</p>		Pluma			
<p>Diseño de un plan de incentivos, promoción de salario emocional y capacitación y desarrollo</p>	<p>Brindar desarrollo y crecimiento profesional a su capital humano</p>	<p>1. Plantear indicadores que permitan medir el alcance de objetivos y de acuerdo con ello congratular a los trabajadores sea en público o privado por cada meta cumplida.</p> <p>2. Ajustar los presupuestos para dar a conocer de manera mensual o semestral con un monto remunerativo al colaborador más destacado.</p>	CONSULTORA	Computadora	4 semanas	\$850	
		<p>3. Realizar certificados que reconozcan los logros alcanzados</p> <p>4. Promover la participación de los trabajadores a través de una lluvia de ideas y aportes por medio de un buzón de sugerencias</p>	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	Computadora Cartón Impresora Hojas	2 semanas	\$650	
		<p>5. Realizar DNC</p> <p>6. Desarrollar plan de capacitaciones</p>	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	Computadora	3 semanas	\$1500	

ESTRATEGIAS	TIEMPO	Presupuesto
Implementación y socialización de la cultura.	7 semanas	2100
Estructura e implementación del departamento de talento humano	7 semanas	\$5700
Diseño de un plan de incentivos, promoción de salario emocional y capacitación y desarrollo	9 semanas	\$3000
TOTAL, DE TIEMPO Y PRESUPUESTO:	23 semanas	\$10800

CONCLUSIONES

El análisis de la problemática evidencia principalmente que en la CEM persiste la falta en la definición de la estructura y también una cultura orientada al mercado. Al no contar con un departamento de Talento Humano se han encontrado problemas en las distintas áreas, lo que hace necesario una urgente intervención. Debido a lo anterior, es importante que se establezcan e implementen diversas estrategias que apunten a mejorar las dificultades presentes.

Entre las estrategias propuestas se han considerado aquellas que están relacionadas con la estructura, procesos y personal. Bajo este enfoque se determina que es necesario promover cambios en la cultura organizacional, la estructura y la gestión del talento humano. Fomentar y promover la cultura, permitirá que los colaboradores interioricen la filosofía que la clínica desde un primer momento intentó promover, con el fin de no perder su identidad, generar mayor sentido de pertenencia y compromiso.

Al implementar un departamento de Talento Humano y formalizar su estructura, la clínica mantendrá un orden en el cual se distribuyan tareas, se lleven a cabo procesos de análisis y valoración de cargos, se realicen descriptivos de cargos, evaluaciones de desempeño y detección de las necesidades de capacitación que poseen las distintas áreas que conforman la clínica. Todo esto busca que se alcance un nivel de satisfacción y motivación de personal, para evitar un exceso en la rotación.

Es de vital importancia que la clínica mantenga su prestigio en el mercado actual, para no solo alcanzar sus objetivos y productividad, sino también un equilibrio en la calidad de vida-trabajo del capital humano, dejando en total conocimiento que el rol del psicólogo organizacional es muy importante ya que al contar con ello se visibilizará un orden en cuanto a los procesos para que todo fluya de manera adecuada.

RECOMENDACIONES

Para la implementación del departamento de talento, se recomienda que dichas contrataciones sean llevadas a cabo por un experto en selección, el mismo que pueda llevar un proceso de selección efectiva bajo el acompañamiento del director general de la clínica, para que dicha contratación se encuentre alineada a las metas planteadas de la misma.

Se recomienda que anualmente se realice una revisión del manual de funciones para la actualización de este.

Se considera importante que se revise anualmente el plan de inducción implementado para mejoras y cambios de este, considerando los cambios suscitados.

Se recomienda que cada semestre o al finalizar el año se realice una evaluación de desempeño a todos los trabajadores, al igual que se realice un estudio de clima organizacional para detectar la percepción de los colaboradores frente a los cambios realizados.

Se recomienda que cada semestre se realice un DNC, para en base a los resultados, se establezca un presupuesto que permita realizar capacitaciones de acuerdo con lo que los trabajadores necesiten para cumplir de manera óptima cada una de sus funciones.

Finalmente, se recomienda establecer un presupuesto que facilite la implementación de incentivos, y de actividades que reconozcan al colaborador destacado por cumplir las metas propuestas, utilizando los distintos canales de comunicación de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Bejarano, M., & Siu, D. (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal*, 2(3), 110-115.
- Brume. Gonzalez, J. (2019).. Obtenido de <https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.
Obtenido de:
https://books.google.com.ec/books/about/Diagnosing_and_Changing_Organizational_Culture.html?id=blRwWniTsUAC&redir_esc=y
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Estados Unidos: John Wiley & Sons. Obtenido de
https://books.google.com.ec/books/about/Diagnosing_and_Changing_Organizational_Culture.html?id=blRwWniTsUAC&redir_esc=y
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración* (6ta ed.). Mexico: Mc Graw-Hill. Obtenido de
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/continental/4253/1/DO_FCE_319_MAI_UC0104_2018.pdf
- Delaroy, M., & Yudit, P. (2007). *Hacia una nueva cultura organizacional*. (ACIMED, Ed.) 16(3). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA*. Obtenido de
https://books.google.com.ec/books/about/Direcci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica.html?id=m9y8AAAACAAJ&redir_esc=y
- Sanchez, J. C., Blanca Tejero, A. Y., & Lanero, A. (2006). *REVISTA DE ANTROPOLOGÍA IBEROAMERICANA*. (A. I. RED, Ed.) Obtenido de
https://www.researchgate.net/publication/26447131_Cultura_organizacional_Desentranando_vericuetos

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson educación. Recuperado de: (PDF) *Administración*, 8va Edición - Stephen P. Robbins y Mary Coulter | vanessa alejandra - Academia.edu

Sanchez, J. C., Blanca Tejero, A. Y., & Lanero, A. (2006). *Revista de Antropología Iberoamericana*. (A. I. RED, Ed.) Obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/26447131_Cultura_organizacional_Desentrando_vericuetos.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Rodríguez Sarmiento Janneth Victoria, con C.C: # 0941161515 autor/a del componente práctico del examen complejo: Implementación del departamento de talento humano para la mejora de la estructura, cultura y procesos organizacionales en la unidad de atención integral medica de especialidades (CME) previo a la obtención del título de Licenciatura 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, **07 de septiembre de 2022**



f. _____

Nombre: **Rodríguez Sarmiento Janneth Victoria**

C.C: **0941161515**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN		
TEMA Y SUBTEMA:	Implementación del departamento de talento humano para la mejora de la estructura, cultura y procesos organizacionales en la unidad de atención integral médica de especialidades (CME)	
AUTOR(ES)	Janneth Victoria Rodríguez Sarmiento	
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Alexandra Patricia Galarza Colamarco	
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación	
CARRERA:	Psicología Organizacional	
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	07de septiembre de 2022	No. DE PÁGINAS: 27
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura Organizacional, Estructura Organizacional, Capacitación, Motivación, Desempeño y Gestión del Talento Humano.	
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Organizational Culture, Organizational Structure, Training, Motivation, Performance and Human Talent Management	
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>La clínica de atención integral médica de especialidades inicia su trayectoria con la filosofía de brindar calidad de servicio con profesionales médicos que, alineados con la estrategia de permanecer posicionados en el mercado, por el nivel alto de asistencia a la salud. La CEM al mantener al director actual y lineamientos que no han sido modificados, evidencia falencias en procesos administrativos, poca satisfacción y desmotivación por parte de los colaboradores. En el presente caso se detectó que los colaboradores sienten inconformidad por diversos factores, en entre los cuales resaltan que no reciben reconocimientos salariales ni capacitaciones que les permitan desarrollar su carrera profesional; su sentido de pertenencia hacia la clínica también se ve afectado ocasionando una alta rotación. Para dar respuesta a esta situación, en el presente trabajo se plantean estrategias que permitan que los colaboradores tengan mejores oportunidades de crecimiento profesional y mayor aspiración salarial, al igual que planes de capacitación para su constante desarrollo. Adicional entre las estrategias planteadas, hay una que se enfoca en que la estructura organizacional sea estudiada de manera adecuada para establecer una estructura que se alinee a lo que la clínica desea promover en cuanto a su cultura, por ende la implementación del departamento de Talento Humano será relevante ya que no solo permitirá que se realicen los procesos de manera correcta, sino también permitirá dar un seguimiento y retroalimentación en el que se visibilice una gestión de talento humano que logre resultados acordes a las necesidades actuales de la clínica.</p>	
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593967395613	E-mail: janneth.rodriguez@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):		