

# ESCUELA DE POSTGRADO NEWMAN

MAESTRIA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Propuesta de mejora para la gestión del talento humano en  
una clínica de especialidades en la ciudad de Lago Agrio -  
Ecuador, periodo 2023”.**

**Trabajo de Investigación**

**para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en

Administración de Negocios

**Autor:**

Ing. Vásquez Salazar, Carlos Alberto

**Docente Guía:**

PhD. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

TACNA – PERÚ

2022

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## **DEDICATORIA**

Investigación dedicada a mi amada esposa y a mis queridos hijos que han sabido apoyarme, en los buenos y en los malos momentos y sobre todo cuando se ha tratado de superación, en cada una de las tareas desempeñadas, así como en los tiempos que no he podido estar en sus vidas.

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios, ante todo por su grandiosa misericordia y permitirnos un día más de vida.*

*A nuestras familias por apoyarnos e impulsarnos a ser mejores personas cada día.*

*A los docentes de la Escuela de Postgrado Neumann por permitirnos afianzar más nuestros conocimientos en esta profesión que tanto nos apasiona.*

## **CONTENIDO**

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO.....	4
CONTENIDO.....	5
RESUMEN .....	10
INTRODUCCIÓN .....	12
CAPITULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIOS .....	14
1.1. Título.....	14
1.2. Planteamiento del problema.....	14
1.3. Objetivos.....	17
1.3.1. Objetivo General.....	17
1.3.2. Objetivos Específicos .....	17
1.4. Metodología.....	17
1.4.1. Método Cuantitativo.....	18
1.4.2. Método Cualitativo.....	18
1.5. Justificación.....	19
1.5.1. Justificación Teórica.....	19
1.5.2. Justificación Metodológica.....	19
1.5.3. Justificación Practica.....	20
1.6. Principales definiciones.....	21
1.7. Alcance y Limitaciones.....	23
1.7.1. Alcance.....	23
1.7.2. Limitaciones Geográfica.....	24
1.7.3. Limitación temporal.....	24
CAPITULO II MARCO TEORICO.....	25
2.1. Antecedente de la investigación.....	25

2.1.1. Antecedentes Internacionales. ....	25
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	28
2.1.2. Antecedentes Locales. ....	30
2.2. Bases Teóricas.....	31
2.2.1. Variable Independiente: Gestión del Talento Humano. ....	31
2.2.2. Modelos de dirección estratégica. ....	33
2.2.2.1. Modelo de GRH de diagnóstico, proyección y control (DPC): ....	33
2.2.3.2. Modelo de Harper y Lynch: ....	34
2.2.2. Variable Dependiente: Motivación.....	34
2.3. Definición de Concepto. ....	36
2.4. Análisis comparativo. ....	40
2.4.1. Análisis comparativo de la variable motivación. ....	40
2.5. Análisis crítico.....	41
CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL.....	43
3.1. Reseña histórica.....	43
3.2. Filosofía organizacional.....	44
3.2.1. Misión.....	44
3.2.1. Visión. ....	44
3.2.1. Valores. ....	44
3.3. Diseño organizacional.....	45
3.3.1. Diseño Funcional.....	45
3.4. Productos y/o servicios. ....	46
3.4.1. Servicios.....	47
3.4.2. Servicios Complementarios.....	47
3.5. Diagnóstico organizacional. ....	48

CAPÍTULO IV RESULTADOS.....	50
4.1. Diagnostico. ....	50
4.1.1. Análisis situacional.....	50
4.2. Diseño de la mejora. ....	54
4.2.1. Plan de gestión del talento humano.....	55
4.2.1.1. Plan de gestión del talento humano: Fase Evaluación. ....	56
4.2.1.2. Plan de gestión del talento humano: Fase motivación.....	60
4.2.2. Mecanismo de control. ....	62
4.2.3. Presupuesto. ....	63
CAPÍTULO V SUGERENCIAS.....	68
5.1. Sugerencias.....	68
5.2. Conclusiones.....	69
6. Bibliografía.....	71

## Índice de Tabla

Tabla 1 Herramienta FODA.....	32
Tabla 2 Comparativo de variable motivación .....	40
Tabla 3 Diseño Organizacional Funcional.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 4 Índice de Rotación de personal.....	51
Tabla 5 Motivos de desvinculación .....	53
Tabla 6 Plan de Estratégico de Mejora para la Gestión del Talento Humano .....	56
Tabla 7 Plan de gestión del talento humano: Fase Motivación .....	60
Tabla 8 Método de control.....	62
Tabla 9 Presupuesto para implementación del plan .....	63

## **Índice de Figuras**

Figura 1 Ubicación Geográfica.....	24
Figura 2 Modelo GRH .....	33
Figura 3 Relación Maslow – Herzberg. ....	36
Figura 4 Tablero de control del IRP.....	52
Figura 5 Diagrama de Pareto de las causas registradas.....	54

## RESUMEN

El contexto del desarrollo del presente trabajo de investigación tiene como base principal la propuesta de mejora para la gestión del talento humano, aplicada en una clínica de especialidades situada en ciudad de Lago Agrio – Ecuador, esto surge debido al incremento de especialidades que promueve mayor compromiso con los colaboradores para mantener la flexibilidad propuesta por la clínica a los usuarios, generando inconformidades entre los colaboradores.

Para ello se propuso como objetivo general la elaboración de una propuesta de mejora para la gestión del talento humano en una clínica de especialidades en la ciudad de Lago Agrio – Ecuador, partiendo de los objetivos específicos que son el desarrollo de un diagnóstico situacional actual, el diseño de un plan de acción que vincule y alinee los intereses y expectativas de los colaboradores con los objetivos de la clínica y un procedimiento de evaluación de los resultados que promueva control y seguimiento. Logrando las coberturas de los objetivos mediante la aplicación de una metodología que pueda aportar con información relevante sea mediante la forma numérica como analítica, esto es aplicando los métodos cuantitativos y cualitativos en el análisis de la información y como base principal la aplicación del método FODA, que determina las características positivas como no de la clínica a nivel interno y externo.

Dentro de los resultados generados tenemos que la problemática se presenta por un exceso de ausentismo con un promedio del 22%, teniendo una métrica máxima permisible como empresa del 5%, este índice en creciente se focaliza dentro de algunas alternativas de impacto, obteniendo como principal causa la falta

de reconocimiento laboral mostrando un 34% de impacto sobre las otras razones, es menester entender que el reconocimiento laboral tiene en particular un enfoque económico como el intelectual.

Partiendo de este análisis, se debe conocer a profundidad a los colaboradores y entender cuáles son sus objetivos personales y que estos en algún punto del proceso se junten con los de la empresa, de esta forma lograr una sinergia entre la empresa y los colaboradores, con ello se determinó que una de las herramientas de ayuda para lograr el propósito es la metodología de las 9 cajas o 9 box, la misma que evalúa de la relación potencial y desempeño, fomentado este esquema de método desde el proceso de evaluación como proceso inicial y la motivación durante el desarrollo de las funciones del colaborador, generando una nueva percepción de ambas partes y, logre de esta forma la mejora de las actividades y relación entre colaborador y empresa. Este proceso tiene un carácter de mejora continua a través de la evaluación del plan mediante la aplicación de métricas periódicas que determinaran la continuidad de este o redefinición de las actividades. La inversión para lograr los objetivos del plan se estima en USD 4500, con el 56% aplicado a la primera fase que es la evaluación del personal con un tiempo de desarrollo de 6 meses y 44% restante se la aplica en la fase motivacional la misma que se proyecta superarla en el periodo de un año (1 año).

**Palabras clave:** Gestión, Talento humano, Clínica de especialidades, Médicos, Nine-box, 9 cajas, Potencial, Desempeño.

## INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano es uno de los pilares de enfoque primario en el desarrollo de las empresas, esto surge a partir de los varios estudios realizados que culminan proponiendo nuevas técnicas de evaluación según las variadas problemáticas que se presenten en las organizaciones, con el fin de promover un ambiente, dinámica y accionar entrelazado en los diferentes departamentos de una empresa con sus respectivas responsabilidades de tal forma que sus funciones afecten de forma positiva en los resultados de la empresa. En la clínica de Especialidades se precisa de este trabajo de investigación que aporte con la mejora de la gestión del talento humano, y motive a generar una sinergia productiva entre los diferentes actores de las posiciones laborales de la organización, desarrollando estrategias que mejoren la administración de la empresa de forma más eficiente.

De esta forma se puede indicar que en el capítulo I, se demuestra los antecedentes del estudio planteando la problemática con sus respectivos objetivos a lograr, el método a utilizar para la investigación con la justificación desde las diferentes perspectivas, alcanzar el fin de la investigación. En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico que esboza los análisis o estudios previos realizados en esta área del talento humano, expone los diferentes métodos o modelos aplicables en la gestión propia del talento humano y las variables que se suponen investigar, modelar y potenciar en el trabajo de investigación. En el capítulo III, denominado marco referencial se expone la información propia de la empresa, que parte desde su historia, la filosofía organizacional que rige la empresa, así como el diseño organizacional que sostiene la jerarquía de los roles y funciones de cada

colaborador, como parte de la funcionabilidad o razón de ser de la empresa, el tipo de servicio que presta a los clientes, determinando con ello un diagnóstico de la organización. En concordancia se expone el capítulo IV, que demuestra los resultados obtenidos, desde el análisis situacional, el diseño de la mejora enfocados en las fases de evaluación y motivación, que serán evaluadas mediante los mecanismos de control que aportarán en la toma de decisiones de los líderes de las operaciones. Y como parte complementaria se propone las sugerencias y conclusiones del trabajo realizado y la consecución de los objetivos.

## **CAPITULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIOS**

### **1.1. Título.**

Propuesta de mejora para la gestión del talento humano, en una clínica de especialidades en la ciudad de Lago Agrio - Ecuador, periodo 2023.

### **1.2. Planteamiento del problema.**

El siguiente trabajo de investigación se desarrollará en una Clínica de Especialidades, el mismo es un centro médico de especialidades varias, que está situada en la ciudad de Lago Agrio-Ecuador, inicio operaciones desde el año 2015, cuya cartera de servicios era muy básica dentro de las cuales comprendían medicina general, y dos especialidades como ginecología y pediatría, durante los años se ha venido desarrollando más especialidades, debido a la buena acogida de lo principal que demanda el cliente en este tipo de negocio que es el buen servicio, que se considera flexible y asequible.

De esta forma se llega en la actualidad a contar con 17 especialidades médicas, servicio de laboratorio, sala de terapia físicas, servicio de ecografía y rayos x, este nivel de crecimiento ha generado una gran demanda de profesionales médicos con un nivel de especialización y experiencia que aporte de forma positiva en el centro de especialidades, actividad que no se ha logrado cumplir a cabalidad al tener profesionales poco comprometidos, generando inconformidades con los demás compañeros al tener que cubrir horarios y en la última de las acciones cancelar atenciones, esto compromete al departamento de talento humano a generar estrategias que logren desarrollar profesionales competitivos y comprometidos con su especialidad y con la unidad médica, de la misma forma lograr retener a estos profesional y no caigan en la tentación de retirarse a otras

instituciones médicas por las diferentes variables que entre otras se tienen mejoras salariales, flexibilidad de horario laboral, etc.

En este camino el departamento debe desarrollar estrategias que comprendan desde el proceso de selección y que sean acompañadas durante todo el proceso inclusive cuando ya están laborando y cuando se deba de prescindir de sus fuerza laboral sea esta por razones de carencia de habilidades y competencias o por razones personales, esta tarea debe ser en conjunto con métodos de medición a cada colaborador, estos resultados obtenidos durante las evaluaciones de desempeño, detonarán decisiones para la organización, que en este caso en la clínica de especialidades está generando desvinculaciones añadiendo los retiros voluntarios dando como resultado índices altos de rotación, impactando directamente a los resultados de las operaciones financieras por retrasos en las atenciones y hasta cancelación de las mismas.

Cabe resaltar que el departamento de talento humano es uno de los más importantes en el organigrama de cualquier organización, partiendo de la premisa que el equipo de colaboradores son los que promueven el desarrollo mediante la aplicación de sus conocimientos en cada una de las áreas de la empresa, cada individuo debe estar siempre comprometido y orientado a los objetivos de la empresa, logrando crear una gran cadena de soporte y dinamización para lograr las metas planteadas, esto en conjunto con la eficiente función del departamento de talento humano, evita pérdidas económicas generadas por los despidos de los empleados sean estos los de reciente incorporación como los ya establecidos con tiempo de estabilidad.

Entendiéndose que debe disminuir los costos asociados a las capacitaciones del personal recién ingresados, la mejora en el clima laboral y la productividad del personal, que impactan de una u otra manera a los resultados y/o crecimiento económico de la empresa (UNIR, 2021). De esta forma se presenta como uno de los retos principales de las gerencias del talento humano, el poder encaminar a cada uno de sus colaboradores, sean estos nuevos como los antiguos, en el enfoque de la empresa para lograr los objetivos trazados, este desafío se presenta en empresas locales como a nivel internacional, esto es que según la revista *Lee Hecht Harrison* (LHH) (2015), menciona que en un estudio realizado a un número considerable de empresas, determinan que el 33% se encuentran inconforme con el liderazgo y talento de sus empleados. De igual que en otro estudio realizado por 400 principales del recurso humano en EEUU, menciona que el 30% evalúan como pobre al talento de sus colaboradores, un 3% que no existe y un 5% indican tener deficiencia en sus evaluaciones, de la misma forma un 58% califica como buena y exclusivamente un 4% indica excelencia en su talento interno (Ekos, 2015).

Este panorama no cambia en las empresas locales que mantienen una brecha grande en definir qué elementos son buenos para retener, desarrollar o inclusive contratar durante su proceso de selección, por lo cual se promueve una corriente de subcontratar la selección de personal con entidades especializadas en estos procesos con el fin de realizar la correcta elección de un nuevo colaborador, aunque en algunas entidades es el único proceso que le dan mayor apremio manteniendo un desbalance con la atención en el desarrollo de las colaboradores ya existentes en la organización.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Elaborar una propuesta de mejora para la gestión del talento humano en una clínica de especialidades en la ciudad de Lago Agrio - Ecuador, periodo 2023.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situacional actual de la gestión del talento humano en la clínica de especialidades.
- Diseñar un plan de acción que identifique, vincule y alinee los intereses y expectativas de los colaboradores con los objetivos de la clínica de especialidades.
- Diseñar procedimientos de evaluación de los resultados del plan de acción propuesto.

### **1.4. Metodología**

En el desarrollo del análisis de la situación actual se utilizará herramientas de análisis estratégico como es FODA y las 5 Fuerzas de Porter, con las que se podrá tener un enfoque de los aspectos relevantes de la empresa y su entorno interno como externo. Con los resultados de la evaluación inicial global se definirá matrices de acción que direccionen los tipos de estrategias de selección y evaluación, posterior a un análisis de desempeño se podrá aplicar la matriz de las 9 cajas que demostrará el tipo de colaborador que se tiene como talento humano y con ello enfocarse en el tipo de capacitaciones que deben aplicarse al colaborador, con el fin de lograr el vínculo de los resultados a favor de los objetivos de la empresa y los del colaborador.

Dentro del plan de mejora que se propone diseñar, se debe contemplar procesos, procedimientos, métodos de selección y evaluación que enlace los objetivos de la empresa con las expectativas e intereses de los colaboradores, con el fin de lograr un ambiente laboral agradable, minimizando los impactos para la empresa. Con esta sinergia se aplicará medios de control con Kpi definidos e inclusive la utilización de la metodología de evaluación 360, para ello se debe incluir métodos de investigación cualitativo y cuantitativo, que aporten con el análisis de la información en los diferentes ámbitos.

#### **1.4.1. Método Cuantitativo.**

La utilización de este método garantiza resultados con un grado de certeza elevada, ya que la data utilizada es estructurada, específica e inflexible, información obtenida por medio de encuestas, test, cuestionarios, u otro tipo de medio que provea información directa de la fuente y sin intervención externa que promueva interpretación direccionada (Pelekais, 2000). De esta forma se indica que la aplicación del método cualitativo aportará con información relevante en la investigación y poder entender de forma específica la problemática y aportar con soluciones más acertadas en el desarrollo de un problema o una mejora.

#### **1.4.2. Método Cualitativo.**

Este método se especializa en analizar información basada en apreciaciones, comentarios narrativos u observaciones no precisas o flexibles, que aportarán en el estudio para obtener criterios, cualidades y/o características que tengan en

referencia de la empresa, para luego encasillarlas y poder obtener resultados que aporten a la investigación.

## **1.5. Justificación.**

### **1.5.1. Justificación Teórica.**

En el proceso de evaluación de la organización se utilizará las herramientas de análisis estratégicos que ayudaran a entender la posición actual, así como sus problemáticas a nivel interno y externo, dichas herramientas aportan a los administradores a incrementar sus posibilidades de éxito en la elaboración y ejecución de la estrategia (Carrión, 2007). Por tal motivo se considera que una herramienta debe presentar análisis dentro de las diferentes fases y entornos que impactan en una organización que entre otros tenemos el escenario político, económico, social y las partes interesadas enfocadas en el análisis de las 5 Fuerzas de Porter; también el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA); aportando así al análisis de recursos humano más el uso de indicadores de gestión, costos y presupuestos (Bárceñas, 2009). Llegando con ello un panorama más claro de la problemática y lograr plasmar un plan de mejora que oriente a los resultados necesario para la clínica de especialidades.

### **1.5.2. Justificación Metodológica**

Durante el desarrollo de la investigación se realizará una revisión de los procedimientos de la organización e instructivos operacionales del método de evaluación utilizado en el proceso de selección, con ello se puede entender que tipo de aportes realiza estos procesos, para poder proponer el uso de herramientas

como la matriz de las 9 cajas, misma que tiene como objetivo hacer una análisis en dos ejes es decir por un lado exploran el potencial y por el otro eje mide el desempeño o rendimiento del colaborador, logrando encajar 9 tipos de talentos a los cuales se les debe desarrollar de acuerdo el tipo de cuadrante o tipo el modelo se debe aplicar para fomentar los objetivos requeridos por la organización (Bizneo, 2019).

También se plantea la aplicación del método de evaluación 360, comprendiendo que la valoración del desempeño de un colaborador no solo se refleja en lo que percibe o recibe de su jefe inmediato, sino todos los que reciben el servicio de este colaborador donde deben cumplir o por lo menos tratar de cumplir con las expectativas que tienen todos y cada uno de las partes interesadas tanto a nivel interno como externo (Alles M. , 2008). Es decir, que con este tipo de evaluación de desempeño se determina el accionar del colaborador durante sus horas laborables con su entorno dentro o fuera de la empresa y tener un feedback de forma integral de los que interactúan con el mismo colaborador en el contexto de sus funciones.

### **1.5.3. Justificación Práctica.**

La clínica de especialidades promueve el desarrollo de un plan de mejora que aporte en el impulso de un enlace entre las diferentes ideales y expectativas que tiene cada colaborador, estas deben ser determinadas en el proceso inicial de convocatoria y selección y/o acoplar o afianzar en los colaboradores ya enrolados y que puedan tener como premisa laboral los objetivos de la clínica.

## **1.6. Principales definiciones.**

Administración: Está presente en todo momento en las actividades humanas, además que el ser humano siempre se encuentra formando parte de algún grupo, equipo o conglomerado (Herrera & Barrios, 2018).

Análisis: Para la toma de decisiones, es vital contar con la información necesaria, pero además se debe realizar un análisis de dicha información, por lo cual se la divide en las partes que se consideren necesarias con el fin de conocer a profundidad cada una de las partes o elementos del proyecto de inversión (Huilcapi & Gallegos, 2020).

Capacitaciones: Medio para compensar las falencias observadas durante las evaluaciones del personal, con el fin de encuadrar los objetivos de la empresa con la del colaborador. Es un proceso de aprendizaje continuo, donde desarrollan habilidades, destrezas y conocimientos que aportan con el cambio de cultura, comportamientos, actitudes y conceptos inclusive (Aguayo, 2015).

Desarrollo: Tiene como propósito el progreso se en el nivel económico o social con el fin de mejorar las condiciones de vida o posibilidades de cada ser humano o grupo de seres humanos en los ámbitos que se desenvuelvan, esto constituye una visión positiva y propósito de alcanzar metas nuevas día a día y no descansar hasta verlo alcanzado (Escribano Francés, 2016)

Diagnóstico: Antes de tomar una decisión, siempre es necesario contar con la suficiente información que genere una evaluación previa, esta facilita un mejor enfoque de los hechos o estado actual de la empresa (Cuéllar y otros, 2019).

Estrategia: Palabra de origen griego, estrategos que significa general y que esbozaban las habilidades aplicadas de un general durante los eventos de guerra y

que le daban la acción ganadora, en los contextos militares la táctica que es el medio de control de las acciones directas y que con la estrategia deben estar siempre juntas, el éxito de estas dependerá de la coordinación adecuada de los planes (Sol, 1999).

Evaluación de competencias: Proceso de retroalimentación que determina la certificación de los nuevos conocimientos partiendo de referencia los ya obtenidas, estas pueden ser cualitativas como cuantitativas valorados en una escala numérica y cuyo avance indican su progreso (Alfonso & R, 2011).

FODA: Es una herramienta de análisis empleada por las empresas a nivel global cuyas siglas son generado por las iniciales de las palabras Fortaleza, Oportunidad, Debilidades y Amenazas, que son las virtudes y características que entran en análisis en la empresa con un enfoque del entorno internos y externos dando un diagnóstico clarificador de la empresa (Serna, 1999).

Gestión del talento humano: Son procesos de apoyo que aportan con las acciones requeridas por el departamento, indispensables para el desempeño de las operaciones de cualquier tipo de organización (Idalberto, 2007).

Las 5 Fuerzas de Porter: La herramienta de las cinco fuerzas de Porter expone un marco de análisis estratégico y sistemático para determinar la rentabilidad de un sector de estudio, con normalidad tiene por idea proyectar la idea de futuro de la empresa o sector que operan en dicho rubro, (Pimentel et al., 2014) .

Matriz de las 9 cajas: Metodología llamada también matriz de talento o evaluación 9 box, su nombre refiere a la clasificación en 9 cuadrantes que ubica a cada colaborador según los factores de potencial y desempeño con el fin el detectar estos parámetros en los colaboradores (Bárceñas, 2009), identificando con más ahínco sus necesidades de desarrollo, según la firma PSW Global, esta herramienta

aporta con desarrollo del potencial del personal y que enfoque sus logros a las metas y objetivos de la organización.

Otro estudio de la aplicación de la matriz 9 box, determina que es importante alinear las habilidades del equipo seleccionado para el proyecto mediante la aplicación de la misma herramienta al personal clave seleccionado, estas habilidades deben enmarcarse en correlación con los objetivos trazados para la empresa, es decir que deben mantenerse una relación de las virtudes de la empresa como la de sus integrantes (Otero, 2006).

Se determina esta herramienta como la proveedores de retroalimentación de las acciones y desempeño del colaborador en torno a los demás colaboradores internos e inclusive con clientes externos es decir con todas las partes interesadas, denominándolo una herramienta de análisis integral, con ello poder brindarle al empleado una mejor dirección de capacitación en aspectos de desempeño individual y grupal además de potencia los demás factores que aporten al éxitos del empleado y de la organización. (FIPCAEC, 2017).

## **1.7. Alcance y Limitaciones.**

### **1.7.1. Alcance**

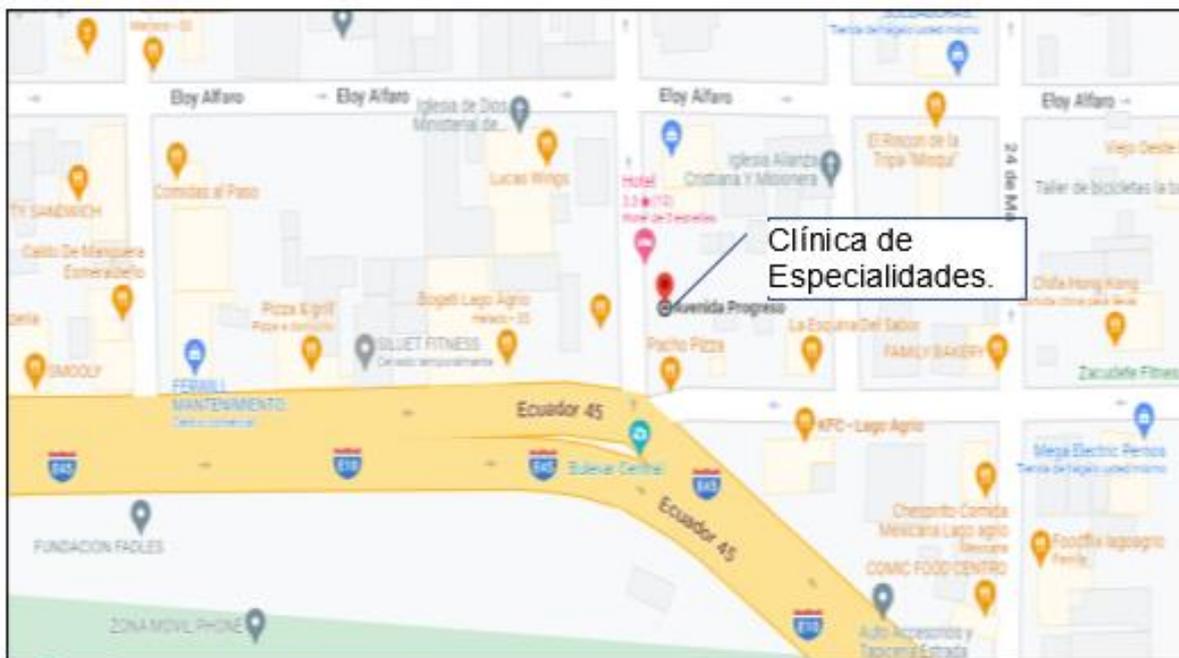
El presente trabajo propone plantear una mejora al área del talento humano de la clínica de especialidades para el periodo 2023, aportando en los procesos administrativos de control y evaluación en la gestión del personal y lograr alcanzar un mejor desempeño como departamento y organización.

### 1.7.2. Limitación Geográfica.

El proyecto está desarrollado en las instalaciones de la clínica de especialidades la misma que se encuentra ubicada en la ciudad de Lago Agrio en el país de Ecuador en la Av. Quito y Calle progreso.

**Figura 1**

*Ubicación Geográfica*



Fuente: Google Maps.

### 1.7.3. Limitación temporal

Como limitación temporal podremos indicar que el tiempo en desarrollar el proyecto es aproximadamente 8 meses, tiempo en el cual se pretende realizar el estudio y planteamiento de la mejora al proceso de gestión de talento humano de la clínica de especialidades.

## **CAPITULO II MARCO TEORICO**

El desarrollo de este capítulo está orientado en los antecedentes de investigación con un enfoque en cascada partiendo desde un nivel macro o internacionales, luego al nivel nacionales y posterior el nivel local, prosiguiendo con el capítulo se desarrollan los fundamentos teóricos del trabajo de investigación determinando con ello las variables tanto dependientes como independientes, presentes en el desarrollo del tema y que se deben generar un esbozo.

Con ello se expone los temas a desarrollar dentro del capítulo:

- ❖ Antecedentes de investigación.
- ❖ Bases teóricas.
- ❖ Definición de conceptos.
- ❖ Análisis comparativo y crítico.

El proyecto es desarrollado en el sector salud con el cual se analizan las variables presentes como son la de gestión del talento humano y la variable motivación.

### **2.1. Antecedente de la investigación.**

#### **2.1.1. Antecedentes Internacionales.**

En el trabajo de posgrado para Especialista en alta Gerencia titulada “Plan de mejora para la gestión del talento humano en las MIPYMES del sector industrial manufacturero en Pasto, durante el periodo 2013”, expuesta por Gerrero y Ochoa (2013), que determina como objetivos la evaluación de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del

desempeño esto en el marco de las empresas del sector Mipymes como punto de referencia en la aplicación de la metodología, ésta tiene como base la recolección de datos como fuente primaria con una muestra de 279 empleados de varias entidades denominadas mipyes, obteniendo como resultado que el 85% de las empresas no tiene un organigrama funcional, la generación de directrices tiene casi el 90% de forma verbal, dando a entender la falta de descriptivos de funciones más aun el personal en un 80% conoce sus responsabilidades y cierra con un 65% de los encuestados que indican la no realización de evaluaciones de desempeño. Concluyendo que inclusive las empresas pequeñas deben aplicar un sistema de gestión que aporte con la gestión general. El contexto de este trabajo nos aporta en comprender que indiferente del tamaño de la organización o sector que se desarrolle es menester implementar un departamento para la gestión del talento humano, como base del desarrollo de la empresa soportado por el potencial de sus colaboradores.

En la tesis de Magister en Administración de Empresas denominada “Propuesta de mejora en el proceso de gestión humana basado en gestión del conocimiento para la mejora en la productividad en una empresa de la industria de plástico”, propuesta por Campos y Lao (2018) que menciona como objetivo el optimizar la productividad en cada una de las áreas, aplicando una metodología de análisis cuantitativo sobre las evaluaciones de desempeño realizadas a personal y un análisis descriptivo sobre las acciones, obteniendo como conclusión que después de la aplicación de la gestión del conocimiento

el desarrollo de las competencias requeridas y la mejora de la comunicación interna mejoró la productividad en un 30% con respecto al año anterior bajando el ausentismo y la rotación del personal. Es preponderante mencionar que este trabajo nos expone una visión de asertividad que tienen el implementar un sistema de gestión del talento en las empresas y con estas sus diferentes acciones que aportan en la mejora de las competencias la comunicación e inclusive el clima laboral.

En la trabajo de Magister en gestión y negocios con mención en gestión de proyectos titulada “Gestión del talento humano y su incidencia en la productividad laboral del personal operativo en la empresa Fisim Sac Huánuco - 2015” presentado por Rojas (2016), presenta como objetivo determinar la incidencia del trabajo en equipo, las capacidades del personal operativo y el desarrollo del mejora continua en el departamento de talento humano de la empresa Fisim Sac Huánuco, la metodología aplicada es la investigación transversal descriptiva-explicativa, utilizando la herramienta de encuesta donde obtuvieron una muestra de 16 sectores, que al obtener los resultados se presentan con un 65% en promedio consiente de la necesidad de plantear capacitaciones para generar el trabajo en equipo y la mejora continua además un 56% de aceptación en temas del desarrollo de las capacidades al personal operativo de estos datos pueden tomar como conclusión que es menester desarrollar planes de capacitaciones basados en evaluaciones de desempeño y capacidades que permitan determinar el punto de partida de las enseñanzas y desarrollo de las habilidades, aptitudes y actitudes de personal. En este

trabajo se demuestra las falencias presentadas en otros países y que es menester resolver mediante la aplicación de investigación de campo las nuevas prácticas y estrategias en la administración del talento humano, partiendo de que en la empresa de ramo industrial como pequeño presentan dichas falencias.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales.**

En el trabajo para obtener el título de Magister en gestión de talento humano con el tema titulado “Propuesta de un plan de capacitación en el sistema de Gestión de Talento Humano de los Gobiernos Autónomos Descentralizados

Parroquiales Rurales de la provincia de Esmeraldas: Periodo 2021-2022” desarrollado por Guevara (2022), planteando como objetivo establecer temáticas, sesiones, actividades y recursos utilizando el método cualitativo y cuantitativo en el manejo de la información e investigación de campo para determinar los modelos a seguir en temas de evaluaciones objetivas, herramientas y técnicas, logrando con ello determinar la necesidad de capacitaciones en temas referentes al desenvolvimiento es especial en normas legales, además de las habilidades personales y desarrollo de habilidades informáticas, con ello nos aporta en tener clara la visión con respecto al horizonte de las capacitaciones que deben ser dirigidas acorde a las actividades que desempeñan.

En el trabajo para obtener el título de Magister en gestión de talento humano titulado: “Análisis JVSEIMEC ingeniería cia. Ltda del año 2015 al

2016” realizado por Banguera (2016), que determinaron como objetivo evaluar el desempeño del personal posterior a la capacitación realizada al personal de la empresa JVSEIMEC ingeniería, para lo cual aplicaron el método de análisis cualitativo que les ayuda a entender los datos obtenidos posterior a la evaluación del desempeño dando como resultado que deben orientarse a mejorar los temas de capacitaciones, proponiendo el desarrollo de la innovación y trabajo en equipo, debido a que al mantenerse activos en el desarrollo de proyectos necesitan nuevas herramientas que le aporte en el desempeño y eficiencia de cada nuevo reto. Es preciso entender mediante lo expuesto por este trabajo la importancia de desarrollar la innovación como parte de las capacitaciones al personal y mantener la evaluación constante en la aplicación de las herramientas técnicas y tecnológicas.

En el trabajo para obtener el título Magister en Administración de Empresas titulado “Creación de un plan de gestión del talento humano para el Departamento de Recursos Humanos de la Eléctrica de Guayaquil” realizada por Cabezas (2016), denotando como objetivo diagnosticar y analizar los principales problemas potenciales en la gestión de los clientes internos de la empresa eléctrica de Guayaquil, aplicando la investigación cualitativa como cuantitativa en los desarrollos de los planes de gestión del talento humano, políticas de trabajo, mejora en la calificación y evaluación para equilibrio salarial de acuerdo a las cargas laborales, responsabilidades y autoridad, así como mantener una retroalimentación constante y poder desarrollarse planes de mejora continua. En este contexto podremos entender la relación compensación salarial en la gestión del talento.

### **2.1.2. Antecedentes Locales.**

En el desarrollo del trabajo para obtención del título de Magister en Administración de Empresas con Mención en Planeación con el tema: "Diseño de un plan estratégico de gestión del talento humano para una dirección provincial del consejo de la judicatura" propuesta por Mantilla (2015) cuyo objetivo son desarrollar un plan estratégico con planes, métodos y técnicas requeridas para el departamento, utilizando como medio de análisis las técnicas Foda y Dafo, que les ayudo a determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa para trabajar en ellas para potenciarlas, enfrentarlas o minimizarlas según sea el caso, así como el desarrollo de los objetivos estratégicos para cada proceso requerido con los debidos indicadores de gestión y como parte de seguimiento un diseño del esquema estructural de la estrategia para mantener la mejora continua en el departamento. Como aporte se obtiene la demostración del uso de herramientas de análisis estratégico y su aplicación como su desarrollo durante el esquema de implementación detallando los método, periodicidad y técnicas a aplicar en las evaluaciones y capacitaciones con los respectivos indicadores que retroalimenten el departamento y mejora en la toma de decisiones gerenciales.

## **2.2. Bases Teóricas.**

### **2.2.1. Variable Independiente: Gestión del Talento Humano.**

La gestión del talento humano en los últimos tiempos está tomando gran interés en las empresas de todo ramo, considerándola uno de los pilares fundamentales de las empresas y parte importante en el desarrollo de las estrategias organizacionales, esto responde al contexto de la responsabilidad que tiene el departamento en la selección del equipo requerido para cada área y dependiendo de la selección eficaz y eficiente del nuevo colaborador, así como la oportuna capacitación de los ya existentes en la empresa, poder obtener las metas y cumplir objetivos pretendidos por la empresa a corto y largo plazo con el desempeño de los colaboradores.

Como detalle del concepto de gestión del talento humano traza como el conglomerado de políticas y prácticas requeridas para direccionar cargos gerenciales que se vincula directamente con personas y recursos; desarrollando procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño (Chiavetano, 2008). Para esto se puede indicar que a través del desarrollo de las actitudes, capacidades y habilidades se pueden crear valor que aporten a los resultados requeridos en la vida competitiva del medio actual y futuro de una organización (Eslava, 2012). Además de las prácticas y comprensión de las políticas que manejan los asuntos relacionados con el talento humano del trabajo administrativo; donde tiene como tarea reclutar, evaluar, capacitar, mantener, remunerar, también es menester ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los

colaboradores de la organización que satisfaga todas las áreas del desarrollo humano definiendo esta última práctica como clima laboral (DESSLER, 2016).

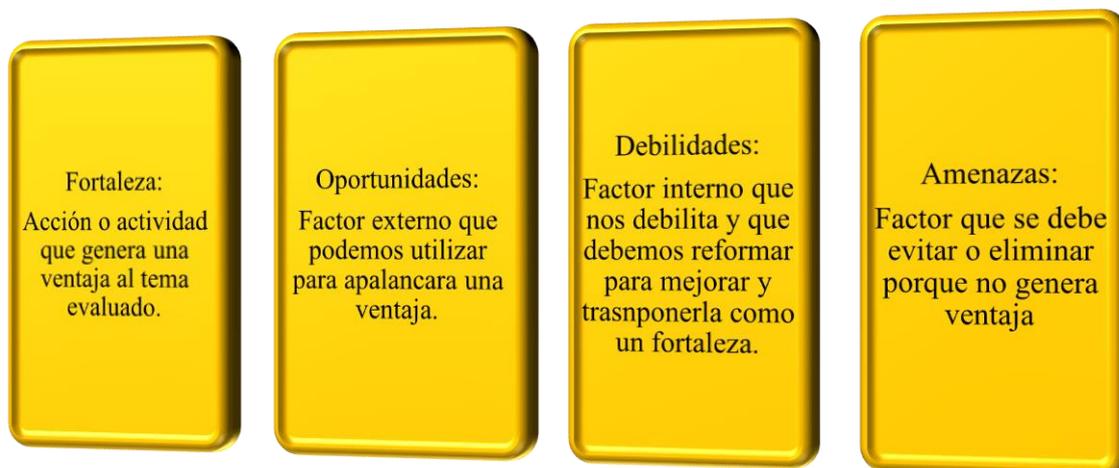
Los procesos necesitan de guías y controles detallados o diseñados por y para personas, por ende, es menester disponer de las herramientas de análisis para el levantamiento de información como son las herramientas FODA, útiles como lo definen, que para poder aplicar las estrategias se deben analizar el entorno estos internos como externo y con ello generarles soportes a las fuerzas o fortalezas como a las debilidades que lo detienen o limitan (Miner, 1977), esta herramienta desarrollada en la universidad de Stanford tiene como fundamento el análisis interno y externo de una empresa con el fin de entender los actores que afectan directa o indirectamente en las operaciones como en las toma de decisiones de una organización, expuesta

por

el

**Tabla 1**

*Herramienta FODA*



profesor Humphrey (1960).

*Fuente: Autor.*

## 2.2.2. Modelos de dirección estratégica.

### 2.2.2.1. Modelo de GRH de diagnóstico, proyección y control (DPC):

Este modelo propone centrar todas las actividades claves del recurso humano en cuatro funciones:

#### Figura 2

*Modelo GRH*



*Fuente: Autor.*

**Flujo de RR. HH.** El flujo del recurso humano es la línea de desarrollo de colaborador desde que ingresa, estos pasos son:

- ❖ Selección.
- ❖ Evaluación del desempeño
- ❖ Evaluación del potencial
- ❖ Promoción
- ❖ Desarrollo de plantillas

**Desarrollo de recurso humano:** Este campo detalla planeación de planes de carreras, de ascenso, de sucesión, de liderazgo.

**Sistemas de trabajo:** Determina la evaluación de riesgos laborales, el sistema de salud ocupacional, de comités de seguridad, generación de plantillas para utilización y control de los sistemas, etc.

**Compensación y retribución laboral:** Este campo debe enmarcarse como eslabón de la cadena de los otros factores par que se mantengan retribuidos por las acciones generadas.

**Auditoria de recursos humanos:** Este campo determina las acciones correctivas a levantarse durante la evaluación o auditoria del proceso como parte de la mejora continua (MENESES, 2018).

#### **2.2.3.2. Modelo de Harper y Lynch:**

Parte de la realización de un inventario del personal en función de la capacidades y el potencial humano valorando la calidad del colaborador, las actividades que proponen son los análisis y descriptivos de funciones con ello se anexa la curva profesional, clima laboral, planes de sucesiones, motivación laboral, selección de personal y el denominado "headhunting" o cazador de talento, a ello se promueve la retribución con incentivos; planes de comunicación y actividades en conjunto que optimicen los recursos humanos para posterior evaluación y seguimiento constantes y determinar así la eficiencia del colaborador, más esto se complementa con las auditorias del recurso humano (Lynch & Harper, 1992).

#### **2.2.2. Variable Dependiente: Motivación.**

El termino motivación ha generado varios estudios para poder definirlo como una fuerza motriz que proporciona accionar al ser humano con el fin de obtener una meta puesta o propuesta en su mente, de la misma forma en el

proceso laboral, dando un enfoque de estrecha relación la motivación y la satisfacción laboral, las relaciones y el entorno laboral (Peña, 2017).

Desde este enfoque se puede acotar con la teoría de Frederick Herzberg (2011), que en su libro motivación para trabajar donde expone que un empleado pretende dos objetivos importantes como persona que son el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, logrando estas se puede impulsar a asumir nuevos retos con responsabilidades y lograr grandes metas laborales con grandes éxitos en su razón de ser y de la empresa.

Dentro de las necesidades personales podemos citar las desarrolladas en los estudios de Maslow (1964), quien jerarquiza en dos niveles donde el primer nivel fisiológico como son: alimentación, sueño, reposo, abrigo o deseo sexual, y el segundo nivel subdividido o clasificado en tres niveles, donde el nivel inicial: ligadas a la forma de actuar del individuo en sociedad, esto incluye el afecto, aceptación, participación amistad y amor, en el segundo nivel se tienen las necesidades de autoestima, y el ultimo nivel que se refiere a la autorrealización de los logros, lo que trasciende en la obtención de los logros del individuo en todas sus acciones.

Con ello podremos considerar que entre los modelos de Maslow y Herzberg existe una correlación la misma que se la expone en la siguiente imagen:

### Figura 3

Relación Maslow – Herzberg.

Relación Maslow-Herzberg



Fuente: Dirección estratégica de Capital Humano – EP Newman

En la figura anterior podemos apreciar la relación de los factores de la pirámide de Maslow con los factores de Herzberg que al centrarlos se definen nuevos conceptos como los motivacionales, estos al magnificarlos se puede lograr grandes acciones en los colaboradores (motivación, 2020).

### 2.3. Definición de Concepto.

Análisis: Segregación de un todo en partes para conocer con distinción cada una de las partes generadas de la segregación, teniendo como resultado un claro panorama de la función del todo (Beaney, 2012).

Aptitudes: Capacidad de obrar, ejecutar determinados actos, desempeñar una función o encargo, o realizar alguna cosa. la aptitud implica una relación entre la tarea a realizar y la capacidad para ejecutarla (Morehouse & Mmiller, 1984).

Capacitación: Proceso de educación a corto plazo, aplicando sistemas organizados, para que la persona desarrolle habilidades y competencias siempre con un fin concebido. (Chiavetano, 2008).

Conocimiento: Es la información que una persona a desarrollado en su mente que lo determina con personalidad, juicios, criterio, adquiridos dentro de un espacio educacional o transmitido entre conocidos, elementos que no son tangibles y con una utilidad dependiente del lugar donde se desenvuelve el individuo. (Leider & Alavi, 2016).

Enfoque: Se define a la base teórica donde se fundamenta el método, a nivel educativo es la selección del tema a tratar desarrollando ideas, métodos y actividades (Rodgers, 1988).

Estrategias: Se define como estrategia al establecimiento de objetivos primordialmente a largo plazo de una organización con la puesta en marcha para alcanzar dichos logros y denotar los recursos que puedan ser necesarios para cumplir la ejecución propuesta en la organización (Chandler, 2007).

Factores: Elemento o conjunto de elementos que actúan para formar un todo, generando con ello la formación de ideas o conceptos más complejos o simplificando esto será según el contexto a analizar. (RAE, 2022).

Fisiología: Se comprende a la ciencia que se dedica al estudio de las funciones vitales de un organismo sano, o también se podría decir que es los procesos concernientes al funcionamiento coordinado y ordenado de los diferentes sistemas (OMS, 2011).

Funcionamiento: Es la acción de poner en marcha o ejecución un proceso o proyecto con sus debidas acciones, de esta forma se da inicio a una acción específica. (Definiciona, 2022).

Gestión: Es la coordinación de acciones planeadas para la ejecución de un trabajo de manera eficaz y eficiente teniendo como ejecutor principal una persona y está a la vez promueve la acción en los demás individuos. (Coulter & Robbins, 2005).

Habilidad: Destreza para realizar una acción específica en nuevas cualidades desarrolladas en base de los conocimientos y hábitos antes adquiridos (Platovok, 1963).

Implementación: Es el método de encaminar a las organizaciones por el camino previamente plantado, esto contemplando políticas, procedimientos y estrategias (Jamie, 1995).

Indicadores: Dato numérico que sirve para controlar, medir y tomar decisiones, según el resultado generado, existen diferentes tipos de indicadores que ayudan en la administración como el seguimiento de un proceso o investigación (Vera, 2008).

Menester: En términos laborales es la ocupación, cargo, labor, tarea o actividad que se realiza de manera monótona y se usa en sentido plural (Definiciona, 2022).

Metodología: Se refiere a los métodos utilizados en el proceso de investigación útiles para lograr los objetivos en un tema determinado de modo clarificado, cuantitativo y cualitativo según sea el enfoque de la investigación (Yin, 2002).

Motivación: Se considera a la relación de la conducta humana, esta conducta está en función del comportamiento que expone factores internos y externos desde el contexto del deseo y las necesidades proponiendo energía al cuerpo para realizar las actividades necesarias y lograr lo propuesto hasta su logro o culminación. (Chiavetano I. , 1999)

Optimización: Es el medio por el cual se reduce los insumos de cualquier proceso y se maximiza los resultados, en otro sentido es la búsqueda continua de mejorar la forma de realizar las actividades (Serpa & Colmenares, 2004).

Planeación: Formulación con las acciones previas seleccionadas como base de un futuro próximo visualizado con detalles las actividades requeridas a practicar para obtener los resultados deseados, así como la unión de estrategias ordenadas para alcanzar la consecución de las tareas plantadas (Mariño, 2021)

Reclutamiento: Proceso direccionado a selección de personal de cualquier índole y que logre cubrir la vacante de acuerdo a las condiciones o expectativas generadas por la institución (Chiavetano, 2008).

Transcendencia: Se parte como concepto el primordial valor de la verdad que es fomentado por la sabiduría denotando un conjunto de valores dando fuerza y direcciona el pensador, generando una accionar virtuosa de trazo entre la antigüedad y la modernidad (G., 2015).

## 2.4. Análisis comparativo.

### 2.4.1. Análisis comparativo de la variable motivación.

**Tabla 2**

*Comparativo de variable motivación*

Motivación		
Autor	Año	Concepto
Abraham Maslow	1943	“Se considera que la motivación parte accionar para cumplimiento cualquier necesidad del ser humano estas necesidades las clasifica en 5 etapas como son: fisiológicas, seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización denominando así la pirámide de Maslow”.
Frederic Herzberg	1959	“La motivación está basada en la satisfacción de dos factores, que son los motivacionales que son los reconocimientos y los higiénicos que se basan en las necesidades”
Stacy Adams	1963	“Considera que el equilibrio entre las salidas e insumos entendiendo por salidas todos los beneficios que obtiene el colaborador mientras que los insumos se denominan a todos los aportes que genera el colaborador a la entidad, a esto denomina

		el autor equidad” (Adams, 1963).
Víctor Vroom	1964	“Propone que la motivación es el resultado con un valor puesto por la persona en cada acción requerida y la compensación de sus expectativas que cumplan sus metas, como base el autor considera como punto relevante la individualidad y variabilidad de las fuerzas que motivan donde se podrá obtener mejores resultados en una multiplicación de agentes motivadores por la meta propuesta y un factor de logro”

**Conclusión:** Se puede definir que los conceptos de Maslow como Herbarz, tienen una relación ya que ambas tiene como fondo las factores del comportamiento y necesidades del humano en general y concuerdan que una vez satisfechas estas necesidades el ser humano pueden generar cambios muy positivos, mientras los otros autores parten del esfuerzo que genera el colaborador y dependerá del valor por la meta a obtener, y manteniendo este proceso entre los beneficios por las acciones generadas como parte de las funciones requeridas de parte de colaborador con respeto a la empresa, a esto lo considera uno de los autores como un proceso de equidad.

## 2.5. Análisis crítico

El modelo de Maslow en combinación con el de Herbertz podrá decirse que se complementarían para una mejor gestión, más estar expedito a que la

motivación siempre se genere con una condición a cambio pretendería que se cuarta los conceptos de fidelidad o lealtad en las posiciones laborales y que solo estarán sujetas al cumplimiento de sus necesidades, con ello entendería que el rol de los líderes pasan a un segundo orden o nivel y que para que el personal acepte las ordenes jerarquizas requeridas para el correcto funcionamiento de una posición estará super sujeta a un tema de recompensas en cualquier tipo.

Con ello es necesario considerar que se debe realizar una mezcla adecuada de un liderazgo comprometido con automotivación que se pueda plasmar en resultados y estos proponerlos a los demás departamentos, utilizando la motivación como apoyo al proceso de administración de los recursos y resultados de la organización.

## CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL

### 3.1. Reseña histórica.

La Clínica de Especialidades Médicas, es un centro de atención de salud nivel II en el servicio de atención a la salud (clasificación determinada por las organizaciones internacionales de salud y el ministerio de salud pública del Ecuador) situada en la ciudad de Lago Agrio, perteneciente a la provincia de Sucumbíos en la región oriental del país de Ecuador, sector cuyo movimiento comercial principalmente se debe a la explotación petrolera y minera por lo cual su población ha crecido en gran razón a los visitantes y foráneos que han hecho de la ciudad su nuevo asentamiento y vivienda.

La clínica inicia sus operaciones a partir del año 2015, con una cartera de atención básica que comprendía medicina general, pediatría y ginecología, con los años se va presentando la necesidad de incrementar servicios debido al incremento de sus pacientes, aumentando especialidades de acuerdo al requerimiento de la población en temas de salud, dando paso a tener una cartera de 17 especialidades médicas, mientras que los exámenes de soporte se los debía realizar en empresas con quien se habían generado negociaciones para la atención prioritaria, más aún generaba retrasos en las entregas y en ocasiones confusiones que atrasaban el proceso de atención e inclusive presentándose problemas mayores, esto lo detectaron en su momento como una falencia y oportunidad de crecer los que tomaron una nueva decisión para invertir en implementar laboratorio clínico implementando los nuevos servicios como de laboratorio, fisioterapia e imágenes, logrando integrar en el año 2021 estos nuevos procesos.

La Clínica de especialidades, es una empresa de tipo familiar la misma que se encuentra liderada por la Ing. Jenny González, quien se desempeña como gerente administrativo y recurso humano, mientras que el hermano, el Dr. José González, se desempeña como director médico y operaciones, además cuentan con personal en áreas de servicio varios, limpieza y los profesionales en las diferentes especializaciones, conformando un total de 27 personas en las diferentes posiciones.

## **3.2. Filosofía organizacional**

### **3.2.1. Misión.**

Brindar un servicio integrado en medicina especializada con los más altos estándares de calidad, y atención personalizada y cálida.

### **3.2.1. Visión.**

Ser una clínica referente en el ámbito de la salud por su constante innovación y excelencia en la atención a pacientes, logrando alta rentabilidad para la empresa y los accionistas.

### **3.2.1. Valores.**

Respeto

Impartimos y promovemos el respeto en cada uno de nuestros colaboradores, clientes, proveedores y accionistas, demostrando la calidad profesional y personal regida por los valores.

Compromiso

Consideramos a cada cliente o paciente nuestra prioridad, con un elevado grado de compromiso en cada atención o proceso generado que promueva la mejora del paciente.

#### Equidad

Cada ser humano tiene derecho a la salud por ello nuestro valor de equidad se expresa en la atención igualitaria con el mismo compromiso y responsabilidad en cada paciente.

#### Integridad

Significa que actuamos en todo momento bajo un compromiso, de honestidad, de franqueza y de justicia, es decir, vivir de acuerdo con los principios personales y morales.

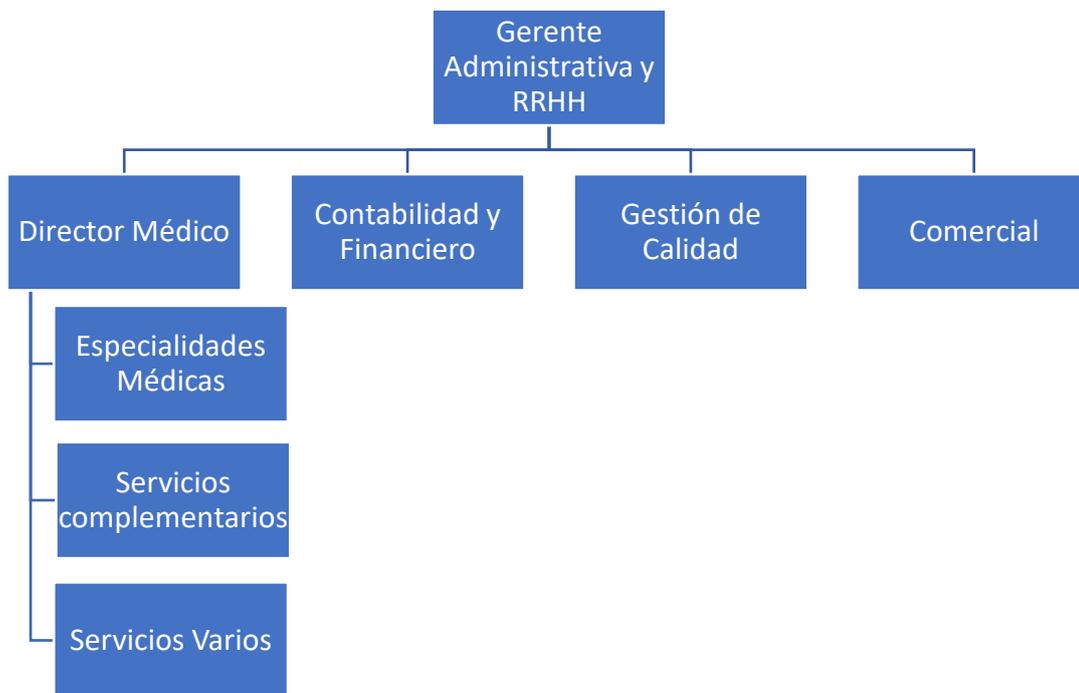
#### Responsabilidad

Es referencia de cada uno de nuestros trabajadores, así brindamos estabilidad y buena condición laboral y un buen servicio a los clientes

### **3.3. Diseño organizacional**

#### **3.3.1. Diseño Funcional**

La empresa por ser nueva en el mercado laboral y en el desarrollo de la industria opto por aplicar el diseño funcional de organización, en el siguiente diagrama.



*Fuente: Autor.*

En la figura 3, se expone el organigrama funcional de la empresa. Como organigrama funcional la primera línea es desempeñada por la administradora o gerente quien toma las decisiones de la dirección que rigen la empresa, en el segundo nivel tenemos al responsable de las operaciones con todo su equipo de especialistas y servicios adicionales que se brinda, también se encuentra en esta línea las áreas de contabilidad, el área comercial y calidad.

### **3.4. Productos y/o servicios.**

La clínica de especialidades cuenta con 17 especialidades y 3 servicios complementarios que aportan con el diagnóstico, tratamiento y recuperación del paciente de forma integral.

### **3.4.1. Servicios.**

Los servicios se detallan de la siguiente forma:

- ❖ Medicina General.
- ❖ Pediatría
- ❖ Ginecología y Obstetricia.
- ❖ Psicología
- ❖ Odontología
- ❖ Cardiología
- ❖ Neurocirugía
- ❖ Endocrinología
- ❖ Psiquiatría
- ❖ Medicina Critica y cuidados intensivos.
- ❖ Medicina Interna
- ❖ Traumatología
- ❖ Gastroenterología
- ❖ Medicina física y rehabilitación
- ❖ Neurología
- ❖ Nefrología
- ❖ Reumatología.

### **3.4.2. Servicios Complementarios.**

Los servicios complementarios aportan con información técnica, científico para la toma de decisiones en el tratamiento requerido, dentro de los servicios complementarios tenemos:

- ❖ Servicio de Laboratorio
- ❖ Servicios de Imágenes
- ❖ Servicio de rehabilitación Física.

### **3.5. Diagnóstico organizacional.**

Las empresas en general deben mantenerse en un proceso continuo de mejora, para ello es necesario mantener un análisis continuo de su entorno interno como externo, con este diagnóstico las empresas formulan sus nuevas metas, objetos a lograr en un tiempo determinado. Con este propósito se procederá a realizar un diagnóstico de la organización para lo cual nos apoyaremos con la herramienta de análisis FODA, la misma que nos aportará con un enfoque de toma interna como externa, determinando factores que inciden en la empresa de forma positiva como negativa.

#### **FORTALEZAS**

- 1.- Personal con experiencia en cada especialidad
- 2.- Equipos de diagnóstico médico con última tecnología
- 3.- Diversificación de servicios
- 4.- Flexibilidad de horarios
- 5.- Atención personalizada.

#### **DEBILIDADES**

- 1.- Alta rotación de personal
- 2.- Discontinuidad de los casos del paciente
- 3.- Inestabilidad laboral
- 4.- Inconformidad del paciente

- 5.- Elevado nivel de ausentismo
- 6.- Falta de método de evaluación de los colaboradores.

#### OPORTUNIDADES

- 1.- Ingresar a nuevos mercados (empresas)
- 2.- Brindar el servicio al estado como prestador externo
- 3.- Crear planes de salud con especialidades específicas
- 4.- Crear marca representativa

#### AMENAZAS

- 1.- Nuevos Competidores locales con nuevas especialidades
- 2.- Costo de la consulta de la competencia
- 3.- Nuevos servicios complementarios propuestos por la competencia
- 4.- Nuevas leyes gubernamentales.

## CAPÍTULO IV RESULTADOS

### 4.1. Diagnostico.

#### 4.1.1. Análisis situacional

La Clínica de especialidades médicas, con sus 17 especialidades más sus servicios complementarios, pretende cubrir a sus clientes con el mejor servicio de atención integral a los pacientes, con este fin la organización debe mantener un staff completo de profesionales que aporten con sus conocimientos y habilidades. Dando manejo y seguimiento de las afecciones presentadas por el paciente de parte del profesional en medicina, proceso que se ve afectado por los altos índices de rotación, definido así como el indicar que demuestra el efecto de ciertos fenómenos causales presentes en una empresa sea en el nivel interno como externo predisponiendo al colaborador a definir su estancia o retiro de dicha institución (Millán, 2009), este índice de rotación es calculado a partir de la siguiente formula:

$$IRP = \frac{(A + B)/2}{PE} \times 100$$

Donde:

IRP: Índice de Rotación del Personal

A: Personas contratadas durante el periodo

B: Personas desvinculadas durante el periodo

PE: Promedio efectivo (promedio de personas existentes durante un periodo de estudio comprendidos en el inicio el final del mismo).

**Tabla 3***Índice de Rotación de personal*

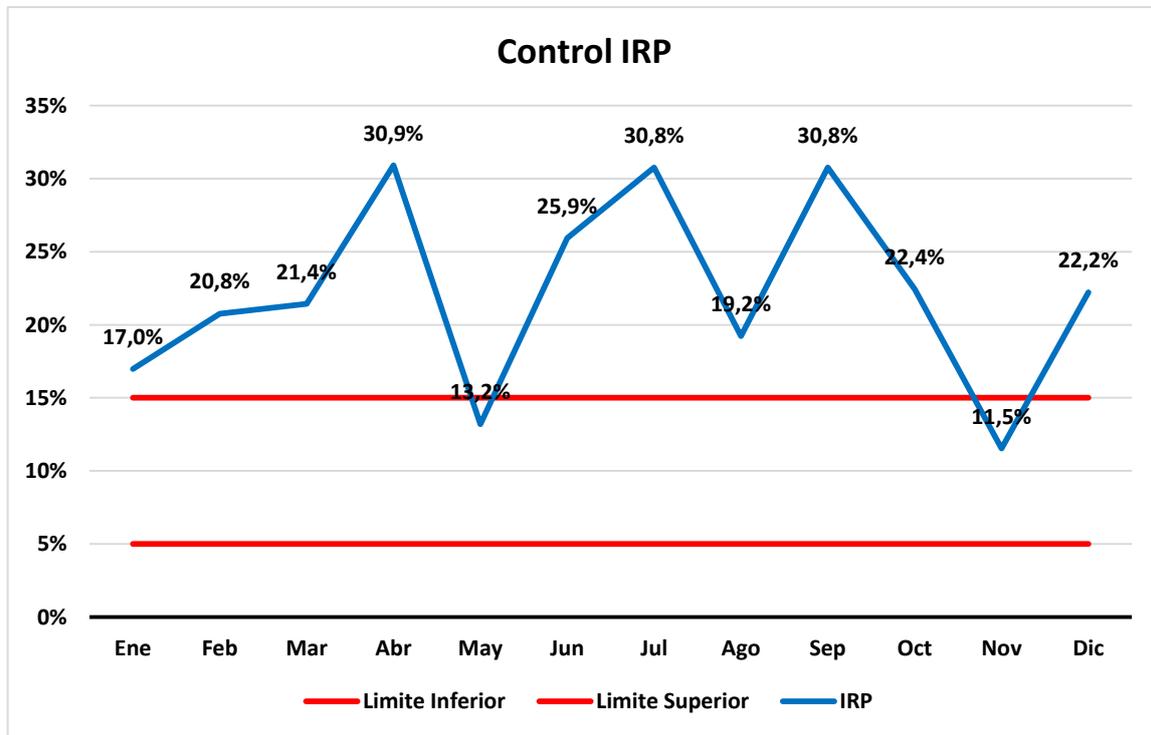
<b>Índice de Rotación de Personal Año 2022</b>									
	A: Número de personas contratadas	D: Personas desvinculadas durante el mismo periodo sin considerar jubilaciones y/o defunciones			F1: Número de trabajadores existentes al inicio del año	F2: Número de trabajadores al final del año	IRP	IRP aceptables	
		Bajas: Despidos renuncias	Jubilaciones-Defunciones	Bajas totales					
Ene	4	5	0	5	27	26	17,0%	5%	15%
Feb	5	6	0	6	27	26	20,8%	5%	15%
Mar	7	5	0	5	27	29	21,4%	5%	15%
Abr	9	8	0	8	27	28	30,9%	5%	15%
May	3	4	0	4	27	26	13,2%	5%	15%
Jun	7	7	0	7	27	27	25,9%	5%	15%
Jul	7	9	0	9	27	25	30,8%	5%	15%
Ago	4	6	0	6	27	25	19,2%	5%	15%
Sep	7	9	0	9	27	25	30,8%	5%	15%
Oct	3	8	0	8	27	22	22,4%	5%	15%
Nov	2	4	0	4	27	25	11,5%	5%	15%
Dic	6	6	0	6	27	27	22,2%	5%	15%

*Fuente: Clínica de Especialidades.*

En la tabla 4, se puede observar que el índice de rotación del periodo 2022 en la clínica de especialidades tiene una variación desde el 11,5% y llegando a más del 30%, cuando la empresa a considerado como limites el 5% en la escala mínima y el 15% como escala máxima, entendiendo que al tener menos de la mínima la empresa no esta contratando aun teniendo faltantes de personal y pasado el máximo del porcentaje se podría indicar que se esta teniendo un movimiento de personal muy frecuente como consecuencia de varios factores, es menester entender que a nivel mundial se estima el 10% como nivel ideal de rotación, pero esta va a diferir dependiendo del giro de negocio o tipo de empresa.

**Figura 4**

*Tablero de control del IRP*



*Fuente: Clínica de Especialidades Médicas.*

La figura 4, demuestra la rotación que llega a un nivel mayor cerca del 31% y un nivel inferior llega al 11,5% que apenas limita con el nivel máximo definido por la organización como tolerancia del índice de rotación del personal es decir el 15%, de donde podemos determinar el promedio de dicho índice calculado en un 22% de rotación para el año periodo analizado.

En el siguiente cuadro se expondrá las razones o causas que se obtuvieron de las entrevistas previas a la desvinculación del colaborador con la empresa, y que según su impacto han generado el elevado índice de rotación que se presenta en la clínica de especialidades, esto se lo definirá por el peso en porcentual que generan cada causa según el histórico del periodo de análisis.

**Tabla 4***Motivos de desvinculación*

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Cuenta de Causa de Salida</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>	<b>Porcentaje</b>
Poco reconocimiento			
laboral	22	34,38%	34,38%
Renuncia por horarios	11	51,56%	17,19%
Falta de crecimiento	10	67,19%	15,63%
Renuncia por un mejor			
empleo	7	78,13%	10,94%
Renuncia por exceso de			
trabajo	6	87,50%	9,38%
Bajo salario	3	92,19%	4,69%
No le gusto el trabajo	2	95,31%	3,13%
Renuncia por mal trato	1	96,88%	1,56%
No cumplieron con lo que			
se prometido	1	98,44%	1,56%
Despido por malos			
resultados	1	100,00%	1,56%

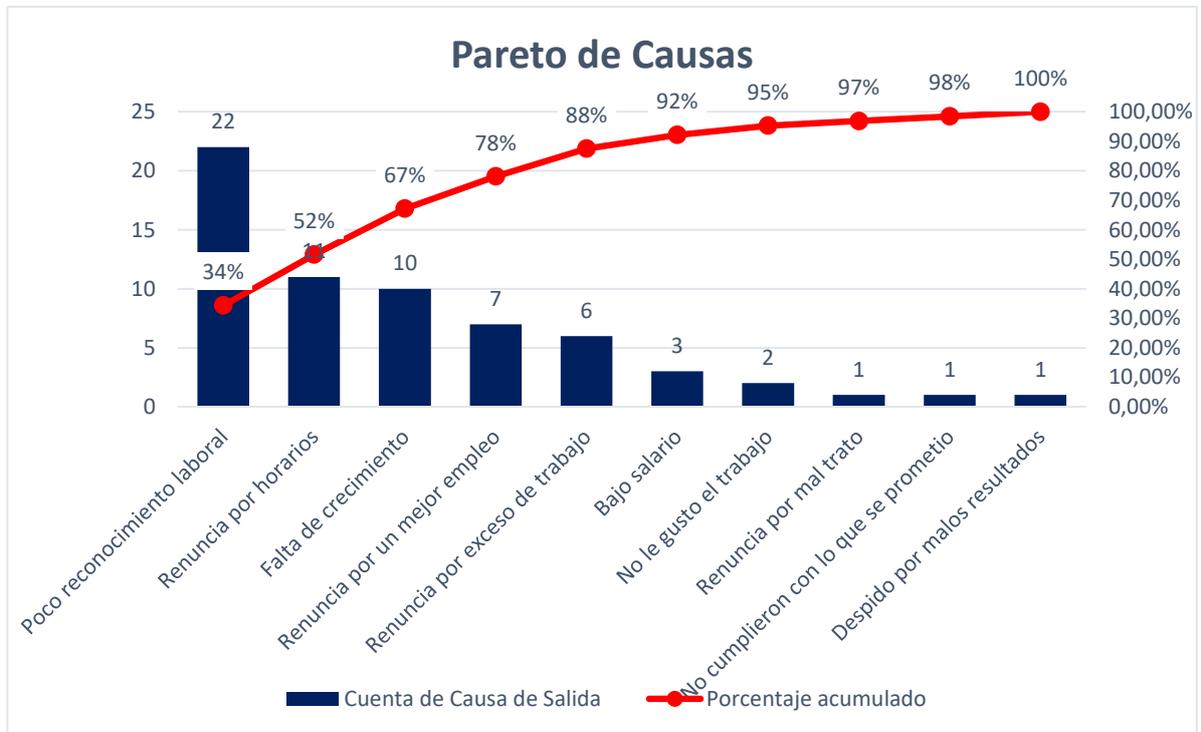
*Fuente: Autor*

En la tabla 5, se demuestra los motivos por las cuales los colaboradores decidieron dejar la organización con su respectivo impacto demostrada en porcentaje directo como acumulados, con lo cual podremos utilizar una herramienta adicional como es el diagrama de Pareto, conocida también como la regla del 80/20,

donde menciona que el 80% de los resultados son generadas por el 20% de las causas.

**Figura 5**

*Diagrama de Pareto de las causas registradas*



*Fuente: Elaboración del autor.*

En la figura 5, obtenemos que la causa principal del elevado índice de rotación del personal en la organización es la razón denominada “Poco reconocimiento laboral”, que tiene un impacto del 34%, sobre el total de todas las causas analizadas.

#### **4.2. Diseño de la mejora.**

Como resultado del análisis de situacional se considera que la principal causa del alto índice de rotación en la empresa es la causa llamada “Poco reconocimiento laboral”, eso supone entender que se debe a la falta de una estrategia definida que la empresa puede y debe emplear para fomentar la motivación mediante la premiación o algún otro tipo de incentivos que conduzca al colaborador a

mantenerse en continua identificación con la organización y sus objetivos (Saury et al., 2015).

Basado en este término se procede a desarrollar un plan que soporte una vinculación en entre las expectativas esperadas como reconocimiento laboral de parte de los colaboradores y las expectativas de la empresa, para ello tomaremos referencia del método administración propuesto por los autores Herper y Lynch, que proponen realizar inicialmente un inventario y evaluación de los colaboradores, que demuestren las actitudes y capacidades que luego según el resultado aplicar algún tipo de elemento motivacional que aporte con el sentido de pertenencia, de lealtad y fidelidad del colaborador hacia la empresa, así como el desarrollo de su potencial profesional durante la vida laboral desarrolla en la organización.

#### **4.2.1. Plan de gestión del talento humano**

Este plan se desarrollará en dos ejes donde se enmarcará como parte inicial la evolución de los colaboradores, misma que se propone realizar mediante la utilización de la herramienta 9 box o nueve cajas donde se determinará el potencial y el desempeño de cada colaborador, cada cuadrante o caja determina las cualidades del colaborador logrando poder posicionar y determinar el tipo de capacitación o entrenamiento requerido para la mejora de las funciones, en el segundo eje se enlazará de acuerdo a la posición o cuadrante del colaborador las acciones motivacionales que promuevan un mejor ambiente laboral y desempeño en relación con la empresa.

#### 4.2.1.1. Plan de gestión del talento humano: Fase Evaluación.

**Tabla 5**

*Plan de Estratégico de Mejora para la Gestión del Talento Humano*

Objetivo Estratégico	Metodología	Cuadrantes de evaluación	Características	Actividad propuesta	Indicador	Plazo	Responsable	costo
Determinar el potencial de cada colaborador y lograr potenciar su desempeño.	Evaluación 9 box	Estrella Consistente	Colaborador con alto potencial y supera las expectativas del desempeño	Capacitar en gestión administrativas	Niveles Kirk Patrick	3 meses	Talento humano	\$4.500
				Capacitar en formador de formadores			Talento humano	
				Desarrollo de un plan de sucesión			Gerencia	
		Estrella Actual	Colaborador con medio potencial y	Capacitación en liderazgo y toma de	Niveles Kirk Patrick		Talento humano	

		alto desempeño	decisiones		
			Desarrollo de un plan de sucesión	Nueva Promoción	Gerencia
		Colaborador con alto potencial y cumple las expectativas del desempeño	Capacitación en liderazgo y toma de decisiones	Evaluación 180°	Talento humano
	Futura Estrella		Capacitación: Trabajo en equipo	Evaluación 180°	Talento humano
		Colaborador con alto desempeño y bajo potencial	Inducción de funciones	Niveles Kirk Patrick	Talento humano
			Capacitación: Trabajo en equipo	Evaluación 180°	Talento humano
	Experto destacado		Desarrollo del descriptivo de		Talento humano

		funciones		
Jugador Clave	Colaborador con potencial y desempeño medio (cumple con lo requerido)	Capacitación en liderazgo	Niveles Kirk Patrick	Talento humano
		Capacitación: Trabajo en equipo	Evaluación 180°	Talento humano
		Capacitación en Orientación a resultados	Evaluación 180°	Talento humano
Diamante en bruto	Colaborador con alto potencial y bajo desempeño	Inducción de funciones	Niveles Kirk Patrick	Talento humano
		Taller apertura al cambio	Niveles Kirk Patrick	Talento humano
Profesional Solido	Colaborador con bajo potencial y desempeño medio	Capacitación: Trabajo en equipo	Evaluación 180°	Talento humano

		Taller apertura al cambio	Niveles Kirk Patrick	Talento humano
		Inducción de funciones	Niveles Kirk Patrick	Talento humano
		Redirección de posición laboral	Evaluación 180°	Talento humano
Jugador Inconsistente	Colaborador con potencial medio y bajo desempeño	Desvinculación	Indicador de Rotación de personal	Talento humano / Gerencia
Riesgo de Talento	Colaborador con un desempeño y potencial bajo	Desvinculación	Indicador de Rotación de personal	Talento humano / Gerencia

Fuente: Elaboración del autor.

#### 4.2.1.2. Plan de gestión del talento humano: Fase motivación.

**Tabla 6**

*Plan de gestión del talento humano: Fase Motivación*

Objetivo Estratégico	Metodología	Cuadrantes de evaluación	Escala de Motivacional de Maslow	Actividad propuesta	Responsable	Presupuesto
Proponer prácticas de motivación que aporten con la fidelización de los colaboradores	Evaluación 9 box	Estrella Consistente	Autoestima	Proponer ascensos	Talento humano	\$2.000
			Auto realización	Promover capacitaciones		
			Sociales	Promover reuniones deportivas con familiares		
			Económico	Promover bonificación salarial por eficiencia al 15% sobre el sueldo		
		Estrella Actual	Auto realización	Promover capacitaciones		
			Sociales	Promover reuniones deportivas con familiares		
			Económico	Promover bonificación salarial por eficiencia al 10% sobre el sueldo		
		Futura Estrella	Sociales	Promover reuniones deportivas con familiares		
			Seguridad	Promover estabilidad laboral		

		Económico	Promover bonificación salarial por eficiencia al 5% sobre el sueldo
	Experto destacado	Auto realización	Promover capacitaciones
		Sociales	Promover reuniones deportivas con familiares
		Seguridad	Promover estabilidad laboral
		Económico	Promover bonificación salarial por eficiencia
	Jugador Clave	Sociales	Promover reuniones deportivas con familiares
		Seguridad	Promover estabilidad laboral
		Económico	Promover bonificación salarial por eficiencia
	Diamante en bruto	Seguridad	Promover estabilidad laboral
	Profesional Solido	Seguridad	Promover estabilidad laboral
	Jugador Inconsistente	Seguridad	Promover estabilidad laboral

Fuente: Elaboración del autor.

#### 4.2.2. Mecanismo de control.

**Tabla 7**

*Método de control*

Objetivo Estratégico	Cuadrantes de evaluación	Actividad propuesta	Indicador	Metodología	Responsable
Determinar el potencial de cada colaborador y lograr potenciar su desempeño.	Estrella Consistente	Capacitar en gestión administrativas	Niveles Kirk Patrick	Observacional	Gerencia de Talento Humano – Líder de cada área
		Capacitar en formador de formadores			
	Estrella Actual	Capacitación en liderazgo y toma de decisiones	Niveles Kirk Patrick	Observacional	
		Desarrollo de un plan de sucesión	Nueva Promoción		
	Futura Estrella	Capacitación en liderazgo y toma de decisiones	Evaluación 180°	Entrevista con el superior jerárquico	
		Capacitación: Trabajo en equipo	Evaluación 180°	Entrevista con el superior jerárquico	
	Experto destacado	Inducción de funciones	Niveles Kirk Patrick	Observacional	
		Capacitación: Trabajo en equipo	Evaluación 180°	Entrevista con el superior jerárquico	
	Jugador Clave	Capacitación en liderazgo	Niveles Kirk Patrick	Observacional	
		Capacitación: Trabajo en equipo	Evaluación 180°	Entrevista con el superior jerárquico	
		Capacitación en Orientación a resultados	Evaluación 180°	Entrevista con el superior jerárquico	
	Diamante en bruto	Inducción de funciones	Niveles Kirk Patrick	Observacional	
		Taller apertura al cambio	Niveles Kirk Patrick	Observacional	

	Profesional Solido	Capacitación: Trabajo en equipo	Evaluación 180°	Entrevista con el superior jerárquico
		Taller apertura al cambio	Niveles Kirk Patrick	Observacional
	Jugador Inconsistente	Inducción de funciones	Niveles Kirk Patrick	Observacional
		Redirección de posición laboral	Evaluación 180°	Entrevista con el superior jerárquico
		Desvinculación	Indicador de Rotación de personal	IRP
	Riesgo de Talento	Desvinculación	Indicador de Rotación de personal	IRP

Fuente: Elaboración de Autor.

Análisis: En la tabla 8, se puede observar que para evaluar la asertividad, se aplicará la metodología de Kirk Patrick que son evaluaciones realizadas por niveles que van desde la acción principal que es la capacitación, para posterior aplicación y desempeño de las habilidades y conocimientos nuevos aplicados, cuya apreciación es de una forma observacional subjetiva, pero que aporta con los resultados de las operaciones al incrementar productividad y mejora de los resultados. (Ventosa, 2022).

#### 4.2.3. Presupuesto.

**Tabla 8**

*Presupuesto para implementación del plan*

Metodología	Cuadrantes de evaluación	Actividad propuesta	costo	Porcentaje
Evaluación 9 box	Estrella Consistente	Capacitar en gestión administrativas	\$2.500	56%

	Capacitar en formador de formadores	
	Desarrollo de un plan de sucesión	
Estrella Actual	Capacitación en liderazgo y toma de decisiones	
	Desarrollo de un plan de sucesión	
Futura Estrella	Capacitación en liderazgo y toma de decisiones	
	Capacitación: Trabajo en equipo	
Experto destacado	Inducción de funciones	
	Capacitación: Trabajo en equipo	
	Desarrollo del descriptivo de funciones	
Jugador Clave	Capacitación en liderazgo	
	Capacitación: Trabajo en equipo	
	Capacitación en Orientación a resultados	
Diamante en bruto	Inducción de funciones	
	Taller apertura al cambio	
Profesional Solido	Capacitación: Trabajo en equipo	
	Taller apertura al cambio	
Jugador Inconsistente	Inducción de funciones	

		Redirección de posición laboral		
		Desvinculación		
	Riesgo de Talento	Desvinculación		
<b>Cuadrantes de evaluación</b>	<b>Escala de Motivacional de Maslow</b>	<b>Actividad propuesta</b>	<b>Presupuesto</b>	
Estrella Consistente	Autoestima	Proponer ascensos	\$2.000	44%
	Auto realización	Promover capacitaciones		
	Sociales	Promover reuniones deportivas con familiares		
	Económico	Promover bonificación salarial por eficiencia al 15% sobre el sueldo		
Estrella Actual	Auto realización	Promover capacitaciones		
	Sociales	Promover reuniones deportivas con familiares		
	Económico	Promover bonificación salarial por eficiencia al 10% sobre el sueldo		
Futura Estrella	Sociales	Promover reuniones deportivas con familiares		
	Seguridad	Promover estabilidad laboral		
	Económico	Promover bonificación salarial por eficiencia al 5%		

		sobre el sueldo	
Experto destacado	Auto realización	Promover capacitaciones	
	Sociales	Promover reuniones deportivas con familiares	
	Seguridad	Promover estabilidad laboral	
	Económico	Promover bonificación salarial por eficiencia	
Jugador Clave	Sociales	Promover reuniones deportivas con familiares	
	Seguridad	Promover estabilidad laboral	
	Económico	Promover bonificación salarial por eficiencia	
Diamante en bruto	Seguridad	Promover estabilidad laboral	
Profesional Solido	Seguridad	Promover estabilidad laboral	
Jugador Inconsistente	Seguridad	Promover estabilidad laboral	
		<b>TOTAL</b>	<b>\$4.500</b>

Fuente: Elaboración del autor.

Análisis: En la tabla 9 se expone que para lograr la implementación del plan se considera una inversión del \$4500, los cuales se desglosan con un 56% aplicado al plan de evaluación donde se iniciará el plan de mejora para la administración del

talento humano, cabe resaltar que las acciones deben tomarla el departamento de talento humano que es representado hasta el momento por la gerencia general del centro de especialidades.

## **CAPÍTULO V SUGERENCIAS**

### **5.1. Sugerencias**

Todas las empresas indiferentes del tipo o sector que se desarrolle deben tener presente que el mayor activo y más complejo de manejarlos es el capital humano, esto debido a las diferentes perspectivas que tiene cada ser humano en concepción de aprecio, desarrollo y motivación, desde el contexto de lo familiar hasta las necesidades más básicas, son parámetros de evaluación, promoción e incentivos para el mejor desempeño de un colaborador.

Por ello se sugiere mantener una continua evaluación del personal del centro de especialidades, para poder determinar las necesidades de competencias que requiera el colaborador para desarrollar mejor sus actividades, así como difundir los métodos de compensación económica de reconocimiento a los colaboradores con mayores potenciales así como los de mayor desempeño, es menester indicar que en temas sociales es una gran oportunidad de aportar un mejor clima laboral desarrollando actividades extralaborales, que fomenten la unión de los colaboradores y desarrollen el sentido de pertenencia de su puesto de trabajo. Aportando así a la empresa con mayor aprecio transmitido en cada valoración del paciente, manteniendo una predisposición a los requerimientos solicitados en temas de atención a los pacientes, evaluación y diagnósticos con presión en el tiempo estipulado por el proceso normal.

## 5.2. Conclusiones

En el siguiente trabajo de investigación se propone realizar una propuesta de mejora para la gestión del talento humano, departamento que se ha venido presentando complicaciones con el personal médico en especial, con la premisa de lograr determinar las razones del problema y plantear estructuradamente las soluciones.

Como diagnóstico situacional se considera que responde a los índices de alta rotación del personal en la clínica de especialidades médicas que son resultados de un mal soporte desarrollado inconscientemente por la administradora de la entidad para con los colaboradores, esto debido a la corta vida de funcionamiento de la entidad y el rápido crecimiento que ha logrado obtener, donde no ha dejado tiempo disponible para organizar una administración con bases técnicas en los procesos de evaluación y desarrollo del talento humano.

Como plan de acción se presenta la aplicación de un modelo de evaluación denominado 9 cajas, que vincula el potencial versus el desempeño del colaborador, ubicándolos en un cuadrante de focalización que nos determina que puede la entidad esperar del colaborador de esta forma plantear una acción que promueva el mantener o mejorar sus niveles de desempeño, al igual que preocuparse por el entorno familiar de cada colaborador promoviendo la sinergia entre familias de los colaboradores y la empresa, dando como resultado general una mayor rentabilidad a las operaciones del centro de especialidades.

De la misma forma se vaticina con anticipación los posibles candidatos a ser desvinculados de la entidad sin caer en el error de considerar que se podría estar expulsando a personal con buen desempeño.

Este plan tiene consigo un medio de control y seguimiento que define la dirección del mismo, así como la redirección de necesitarlo.

Este plan tiene un costo de implementación y desarrollo de USD 4500, con el 56% aplicado a la fase de evaluación y 44% aplicado a la fase de motivación, el tiempo de implementación es de 6 meses para la fase de evaluación y de un año en la fase motivacional, esto debido a que las evaluaciones se las promoverá a realizarlas semestralmente con el fin de ajustar las falencias de los colaboradores, más la motivacional responderá al desempeño logrado durante la gestión en sus funciones del colaborador durante un periodo de un año calendario.

## 6. Bibliografía

- Adams, S. (1963). Teoría de la Equidad.
- Aguayo, C. (2015). CAPACITACIÓN Y EL SERVICIO AL CLIENTE DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN CAMIONETAS "SAN ISIDRO". Ambato, Ecuador.
- Alfonso, C. N., & R, T. O. (2011). Evaluación de adquisición de conocimientos de conceptos de ecología en estudiantes de bachillerato tecnológico en México. *RIES*, 11(3), 130 - 151.
- Alles, M. (2000). *Competencia y liderazgo*. RRHH+.
- Alles, M. (2008). Desempeño por competencias. En M. Alles, *Desempeño por competencias, evaluación 360°* (pág. 34). Ediciones Granica.
- Arthur Thompson, S. I. (1998). *Administración Estratégica*. McGraw-Hill Companies.
- Banguera, R. (2016). Análisis del desempeño del talento humano en base al proceso de capacitación en la empresa JVSEIMEC ingeniería cia. Ltda. del año 2015 al 2016. En R. Banguera.
- Bárcenas, R. E. (2009). Herramientas estratégicas en la PYME y su efecto en la planeación y el rendimiento: una evidencia empírica". *ICEA*, 1(3), 20.
- Beaney, M. (2012). The Stanford Encyclopedia of Philosophy. En M. Beaney.
- Bizneo. (4 de 5 de 2019). *Gestión del talento: Evaluación del desempeño*. <https://www.bizneo.com/blog/matriz-de-talento-9-cajas/>
- Cabezas-Klaere, F. (2016). Creación de un plan estratégico de talento humano para el departamento de recurso humano de la eléctrica de Guayaquil. En F. Cabezas-Klaere.
- Campos, Y., & Lao, M. (08 de 11 de 2018). Propuesta de mejora en el proceso de gestión humana basado en gestión del conocimiento para la mejora de la

- productividad de una empresa de plasticos. *Propuesta de mejora en el proceso de gestión humana basado en gestión del conocimiento para la mejora de la productividad de una empresa de plasticos*. Lima, Perú, Perú.
- Carrión, J. (2007). estrategia de la visión a la acción. *ESIC Libros*, 21(1), 5.
- Chandler, A. D. (2007). Universidad Johns Hopkins y en Harvard Business School. *Universidad Johns Hopkins*, 10(5), 25.
- Chiavetano. (2008). Gestión del Talento Humano. *Ciencia*, 2(1), 35.
- Chiavetano, I. (1999). "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS". Mc Graw Hill.
- Coulter, & Robbins. (2005). Administration. En R. y. Coulter. Pearson Education.
- Cuéllar, L., Acuña, R., País, D., & Cardoso, O. (2019). Metodología para la realización de un diagnóstico de la gestión de indicadores ambientales en la administración pública. *Ingeniería y Desarrollo*, 71-87.
- Definiciona. (15 de 02 de 2022). <https://definiciona.com/>.  
<https://definiciona.com/menester/>
- DESSLER, G. (2016). Pearson education. *Prentice*, 5(2), 503.
- Ekos. (2015). Mercado Laboral . *Ekos Negocios, Edición Especial*(1), 18-19.
- Escribano Francés, G. (2016). *CONCEPTO Y TEORIAS FUNDAMENTALES DEL DESARROLLO*. UNED.
- Eslava, E. (2012). Talento Humano. *Ciencia*, 1(5), 15.
- FIPCAEC. (2017). Método 360. *FIPCAEC*, 2(2), 18-30.
- G., S. E. (2015). Custiones de Filosofías. *16*(2), 12 - 17.
- Gerrero, L., & Ochoa, Y. (2013). PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LAS MIPYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL

- MANUFACTURERO EN PASTO DURANTE EL PERIODO 2013. En L. G. Ochoa.
- Guevara, M. (2022). Propuesta de un plan de capacitación en el sistema de Gestión de Talento Humano de los Gobiernos Autónomos Descentralizados parroquiales rurales de la provincia de Esmeraldas periodo 2021-2022. En M. Guevara.
- Harrison, L. -L. (2015). Talento humano. *LHH*, 2(5), 5.
- Herrera, E., & Barrios, I. (2018). *Administración: Teorías, autores, fases y reflexiones*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Herzberg, F. (2011). The motivation to work. *Reprint Revised*, 2(12), 25.
- Huilcapi, S., & Gallegos, D. (2020). Importancia del diagnóstico situacional de la empresa. *Revista Espacios*, 11-23.
- Humphrey, A. S. (10 de 01 de 1960). *Instituto de investigación de Stanford*.
- Idalberto, c. (2007). *Administración del recursos humanos. El capital humano en las organizaciones*. McGrawHill.
- Jamie, C. (1995). La implementacion un fenomeno organizacional. *Serie de la economia*, 22(04), 99.
- Leider, & Alavi. (2016). Competencias Cardinales. *Enfoque*, 5(1), 3.
- Lledó, P. (2011). Our talent management resources are second to none. *Alpha consulting*, 3(2), 05.
- Lynch, & Harper. (1992). Modelo de recurso humano. *Espacios*, 1(34), 23.
- Mantilla, D. (2015). DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA UNA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA. En D. Mantilla.
- Mariño, H. (2021). La planeación. *Gerencia de calidad Total*, 21(10), 14.

- Maslow. (1964). Religions, Values and Peak-experiences. 2(1).
- MENESES, S. M. (2018). *CREACION DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA*. Universidad Catolica de Cuenca.
- Millán, M. O. (2009). Rotación de personal en la empresa SIGO S.A. En M. O. Millán, *Tesis de Grado* (pág. 28).
- Miner, S. y. (1977). En S. y. Miner, *Management Policy and Strategy*. Mc Millan.
- Morehouse, & Mmiller. (1984). Desarrollo de las aptitudes. *Dictionary*, 5(1), 4.
- motivación, L. g. (2020). *Dirección Estratégica del Capital Humano*, 1, 16.
- OMS, O. M. (01 de 2011). [www.oms.org](http://www.oms.org).
- Otero, D. G. (2006). Evoluciones dinamicas en el diagrama FODA. *Visión de futuro*, 6(2), 16. <https://doi.org/1669-7634>
- Pelekais, C. d. (2000). Métodos cuantitativos y cualitativos: Diferencias y Tendencias. *Telos*, 2(2), 347-357.
- Peña, H. (2017). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Motivación laboral.*, 1(2).
- Pimentel, S., Olivero, P., Luna, A., & Peguero, M. (2014). ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER EN EL SECTOR DE PROMOCIÓN. 39(3), 441-447.
- Platovok, K.-K. (1963). Habilidades y destrezas. *Diccionario*, 2(6), 3.
- RAE, R. A. (1 de 2022). [www.dle.rae.es](http://www.dle.rae.es). <https://dle.rae.es/factor>
- Rodgers, J. C. (15 de 01 de 1988). <https://cvc.cervantes.es/>. [https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca\\_ele/diccio\\_ele/diccionario/enfoque.htm](https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/enfoque.htm)

- Rojas, J. (2016). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO EN LA EMPRESA FISIM SAC HUÁNUCO - 2015". En J. Rojas.
- Saury, C., Orlando, S., & Yuri, S. (2015). HERRAMIENTA QUE REFUERZA EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE TNM LIMITED. En P. D. ORGANIZACIONES.
- Serna, H. (1999). Gerencia Estrategica. 3R.
- Serpa, L., & Colmenares, J. (2004). Enfoque de la optimización. *Universidad Nacional de Ucayali*, 10(1), 27.
- Sol, J. (1999). *La guerra de los pymes*. Nuevi extremo.
- Soriano, R. R. (2002). *Metodos para la investigación social*. Plaza y Valdes.
- Spencer, S. y. (1933). *Competence at Work*. Signe}}.
- UNIR. (18 de 03 de 2021). *UNIR La Universidad en Internet*.  
<https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-talento-humano/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20hace%20referencia%20al%20conjunto%20de,son%20parte%20de%20la%20empresa>.
- Ventosa, J. P. (2022). El modelo de Kirkpatrick. Fundamentos de evaluación. *Human Perfomance*, 1(23), 4.
- Vera, M. (2008). Indicadores en la salud. En M. Vera. Santander.
- Yin, R. (2002). Metodologias de investigación. *Research*, 10(2), 22.