



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL**

TEMA

**PROCESOS CLAVES RELACIONADOS CON LA GESTIÓN
ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA**

RENALPRO C.A.

TUTOR

DOCTOR RAFAEL ALBERTO ITURRALDE SOLÓRZANO

AUTORES

MARIA ELENA ORMAZA MACIAS

JOEL JIMMY SALAZAR VASQUEZ

GUAYAQUIL2020



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Procesos claves relacionados con la Gestión Estratégica del Talento Humano para la empresa Renalpro C.A.	
AUTOR/ES: Ormaza Macías María Elena Salazar Vásquez Joel Jimmy	REVISORES O TUTORES: Doctor Rafael Alberto Iturralde Solórzano
INSTITUCIÓN: Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil	Grado obtenido: Ingeniería Comercial
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2020	NÚMERO DE PÁGINAS: 97 páginas
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración	
PALABRAS CLAVE: Administración de Empresas Gestión del personal Evaluación de los puestos Selección de personal	

RESUMEN:

El sector empresarial ecuatoriano, y en particular el sector de servicios, se ha visto afectado en los últimos años por diversos factores externos e internos que no han permitido el crecimiento y desarrollo en la medida en la que los emprendedores y empresarios hubieran deseado. Es así como el administrador moderno debe dar una profunda mirada a sus procesos administrativos y operativos internos buscando mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de los mismos. Renalpro C.A. no es la excepción, y sus resultados futuros dependerán en gran medida de una adecuada identificación y posterior diseño de los procesos claves en la gestión del talento humano. En este proyecto de investigación se mostrará una adecuada profundización teórica que permita realizar una aproximación a los procesos relacionados con la administración del talento humano complementado con la aplicación de una metodología que conducirá al establecimiento de los procesos claves finalizando con el diseño técnico de los mismos

N. DE REGISTRO (en base de datos):**N. DE CLASIFICACIÓN:****DIRECCIÓN URL (tesis en la web):****ADJUNTO PDF:**

SI

NO

CONTACTO CON AUTOR/ES:Ormaza Macías María Elena
Salazar Vásquez Joel Jimmy**Teléfono:**0990542031
0983816744**E-mail:**malenaormaza@hotmail.com
joelsalazar_93@hotmail.com**CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:**

Doctor Rafael Alberto Iturralde Solórzano (Decano Facultad de Administración)

Teléfono: 042596500. **Ext.** 201**E-mail:** riturraldes@ulvr.edu.ec

Msc.Oscar Machado Álvarez (Director de Carrera)

Teléfono: 042596500. **Ext.** 203**E-mail:** omachadoa@ulvr.edu.ec

Certificado de antiplagio académico

Procesos claves relacionados con la gestión estratégica del talento humano para la empresa RENALPRO C.A.

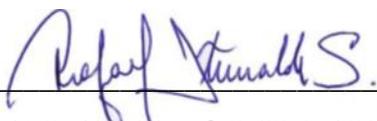
INFORME DE ORIGINALIDAD

7 %	6 %	0 %	5 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega Trabajo del estudiante	1 %
2	www.ncbi.nlm.nih.gov Fuente de Internet	1 %
3	teoriasorganizacionales.wordpress.com Fuente de Internet	1 %
4	www.termpaperwarehouse.com Fuente de Internet	1 %
5	Submitted to Universidad Politécnica de Madrid Trabajo del estudiante	1 %
6	7habitodelagentealtamenteefectivautm.blogspot.com Fuente de Internet	1 %

Firma: _____



DOCTOR RAFAEL ALBERTO ITURRALDE SOLÓRZANO

C.I. 0912103215

Declaración de autoría y cesión de derechos patrimoniales

Los estudiantes egresados María Elena Ormaza Macías y Joel Jimmy Salazar Vásquez declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

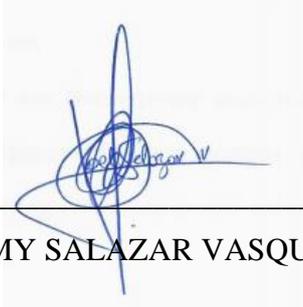
De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL, según lo establece la normativa vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar los Procesos claves relacionados con la Gestión Estratégica del Talento Humano para la empresa Renalpro C.A.

Autores

Firma: 
MARIA ELENA ORMAZA MACIAS

C.I.1315575157

Firma: 
JOEL JIMMY SALAZAR VASQUEZ

C.I.0927691139

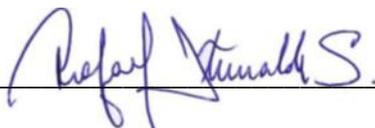
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación PROCESOS CLAVES RELACIONADOS CON LA GESTION ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA RENALPRO C.A., designado por el Consejo Directivo de la Facultad de administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: PROCESOS CLAVES RELACIONADOS CON LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA RENALPRO C.A., presentado por los estudiantes MARIA ELENA ORMAZA MACIAS Y JOEL JIMMY SALAZAR VASQUEZ como requisito previo, para optar al Título de INGENIERA/O COMERCIAL, encontrándose aptos para su sustentación.

Firma: _____



DOCTOR RAFAEL ALBERTO ITURRALDE SOLÓRZANO

C.I. 0912103215

AGRADECIMIENTO

En especial a Dios, también a mi querido tutor Dr. Rafael Iturralde, que tras arduas jornadas logramos pulir este trabajo que ahora será el pilar para el fin de mi formación profesional.

A todos los amigos, familiares y quienes fueron parte de todo mi proceso académico, maestros, compañeros y directivos.

María Elena Ormaza Macias

Agradezco a la vida por permitirme el tiempo para completar mis conocimientos mediante esta carrera administrativa obteniendo el título de Ingeniería Comercial, a su vez a amistades que llegaron a ser valoradas, siendo aquellos factores a no ser reemplazables para el recuerdo.

Joel Salazar Vázquez

DEDICATORIA

A todas las personas que hicieron posible que hoy esté cumpliendo uno de mis objetivos, en especial a mi madre, por toda la vida, estar apoyándome en todo, ser mi gran ejemplo de lucha y a mi padre; que, aunque no esté presente sé que estaría muy orgulloso de mi.

Éste logro tiene un significado muy especial ya que me permitirá consolidarme en el ámbito profesional, y sin duda se lo dedico a Dios.

María Elena Ormaza Macias

Se dedica a la familia, universidad y amistades, gracias.

Joel Salazar Vázquez

Tabla de Contenido

Ficha de registro de tesis.....	ii
Resumen:.....	iii
Certificado de antiplagio académico.....	iv
Declaración de autoría y cesión de derechos patrimoniales	v
Certificación de aceptación del tutor	vi
Agradecimiento.....	vii
Dedicatoria.....	viii
Índice de Tablas	xi
Índice de Figuras.....	xii
Introducción	1
Capítulo I	2
Diseño de la investigación	2
1. Tema.....	2
1.1 Planteamiento del problema.	2
1.2 Formulación del Problema.....	3
1.3 Sistematización del Problema.....	4
1.4 Objetivo General.....	4
1.5 Objetivos Específicos.	4
1.6 Justificación.	4
1.7 Delimitación del Problema.	5
1.8 Idea a Defender.....	6
1.9 Línea de Investigación Institucional/Facultad.	6
Capítulo II.....	7
Marco teórico.....	7
2. Conceptualización	7
2.1 Principales teorías de la organización.	8

2.2 Gestión del talento humano.....	24
2.3 Marco Conceptual.....	29
Capítulo III.....	31
Metodología de la investigación	31
3.1 Metodología.....	31
3.2 Tipo de investigación.....	31
3.3 Enfoque.....	31
3.4 Técnica e instrumentos.	32
3.5 Población y muestra.....	33
3.6 Entrevista.....	33
3.7 Entrevistas.	34
Capítulo IV.....	51
Propuesta.....	51
4.1 Proceso de Análisis y perfiles de cargos.	51
4.2 Proceso de Administración de sueldos.	52
4.3 Proceso de Reclutamiento y Selección.....	56
4.4 Proceso de Inducción.....	67
4.5 Proceso de Evaluación.....	71
4.6 Proceso de Capacitación.....	76
Conclusiones	79
Recomendaciones	82
Referencias bibliográficas.....	84

Índice de Tablas

Tabla 1. Evolución de Gestión Talento Humano.....	25
Tabla 2. Desarrollo de la Gestión de Talento Humano.....	26
<i>Tabla 3:</i> Entrevistas Realizadas a diferentes profesionales en el área de Talento humano – Gerencia.	49
Tabla 4: Detalles de remuneración-Médico Nefrólogo.	52
Tabla 5: Detalle de remuneración-Gerente General.	53
Tabla 6: Detalle de remuneración-Logística/Bodega.	54
Tabla 7: Análisis y detección de necesidades.	56
<i>Tabla 8:</i> Programa de inducción para el cargo de Médico Nefrólogo.....	67
Tabla 9: Programa de inducción para el cargo de gerente general.	68
Tabla 10: Programa de inducción para el cargo de logística/bodega.....	69
Tabla 11: Evaluación de aspecto específicos al cargo medico nefrólogo.....	71
Tabla 12:Evaluación de aspectos específicos al cargo gerente general.	72
Tabla 13: Evaluación de aspectos específicos al cargo logística/bodega.	73

Índice de Figuras

Figura 1. Organización y teoría organizacional. Fuente: Daft & Daft (2011, p.15).....	13
Figura 2. Necesidades Maslow. Fuente: Teoría de la motivación, poder, logro y afiliación de McClelland.....	19
Figura 3. Ciclo de Motivación. Fuente: McClelland (2015).....	20
Figura 4. Proceso de análisis y perfiles de cargos. Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).	51
Figura 5. Proceso de administración de sueldo. Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).....	55
Figura 6. Proceso de reclutamiento. Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).....	58
Figura 7. Reclutamiento activo. Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).	59
Figura 8. Reclutamiento pasivo. Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).	60
Figura 9. Puntos para realizar una entrevista favorable. Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).....	62
Figura 10: Proceso de selección. Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).....	63
Figura 11. Documentos requeridos. Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).	65
Figura 12. Proceso de inducción. Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).	70
Figura 13. Proceso de evaluación. Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).	75
Figura 14 . Proceso de capacitación 1. Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).....	77
Figura 15. Proceso de capacitación 2. Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).....	78

Introducción

El sector empresarial ecuatoriano, y en particular el sector de servicios, se ha visto afectado en los últimos años por diversos factores externos e internos que no han permitido el crecimiento y desarrollo en la medida en la que los emprendedores y empresarios hubieran deseado. Los factores externos cuentan dentro los mismos a aspectos relacionados con políticas económicas dictadas por los gobiernos de turno no pueden ser alteradas por los administradores de empresas, pero que sí pueden ser gestionadas desde el interior de las mismas para blindar a las organizaciones o por lo menos para permitirles competir en mercados cada vez más exigentes.

Es así como el administrador moderno debe dar una profunda mirada a sus procesos administrativos y operativos internos buscando mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de los mismos. Y es justamente en este punto en donde los procesos relacionados con la administración estratégica del talento humano juegan un rol decisivo en el crecimiento económico de la empresa.

Renalpro C.A. no es la excepción, y sus resultados futuros dependerán en gran medida de una adecuada identificación y posterior diseño de los procesos claves en la gestión del talento humano. Este tema encuentra justificación en su abordaje como un tema de investigación en el hecho de que además de contribuir en el mejoramiento de los procesos internos de la empresa objeto de estudio, también los procesos que se diseñen podrían adaptarse a organizaciones similares.

En este proyecto de investigación se mostrará una adecuada profundización teórica que permita realizar una aproximación a los procesos relacionados con la administración del talento humano complementado con la aplicación de una metodología que conducirá al establecimiento de los procesos claves finalizando con el diseño técnico de los mismos.

Capítulo I

Diseño de la investigación

1. Tema

Procesos claves relacionados con la Gestión Estratégica del Talento Humano para la empresa Renalpro C.A.

1.1 Planteamiento del problema.

Las exigencias de los competitivos mercados actuales demandan que las organizaciones se vuelvan cada vez más eficientes en sus procesos no solo operativos sino también administrativos. Uno de los elementos fundamentales en el logro de tales niveles de eficiencia y eficacia es precisamente el articular de manera adecuada todos los procesos relacionados con el talento humano. Hoy, uno de los mayores problemas de muchas empresas nuevas es que no logran niveles y resultados que les permitan sostenerse más allá de los primeros años de vida, dando como resultado que muchas de ellas terminan cerrando sus operaciones negando así plazas de trabajo e ingresos fiscales al estado además de pérdidas a emprendedores.

Por bueno que sea un proyecto, sistema o proceso operativo, industrial o administrativo, si no se tiene el personal humano adecuado, no se lograrán las metas deseadas y operativamente se estará siempre por debajo de lo que los indicadores y estándares así lo exigen. Todo lo anterior sugiere niveles de eficiencia y eficacia altos y más temprano que tarde derivarán en operaciones cerradas engrosando así las lamentables estadísticas de empresas nóveles que no alcanzan su madurez organizacional.

La empresa Renalpro C.A. es una empresa dedicada a brindar servicios médicos especializados en el de Nefrología específicamente en tratamiento de hemodiálisis, siendo fundada por socios estratégicos que tienen más de 20 años en este negocio los cuales decidieron expandir en diferentes zonas de la provincia, lo cual lleva a solicitar servicios de la persona en el área médica especializada al ser un área donde los profesionales con escaso. Es muy

importante primero encontrar y luego escoger al personal adecuado no solamente que esté preparado académicamente sino que reúna todos los requisitos indispensables para realizar una labor tan especializada como lo es la hemodiálisis, donde también se evalúa ciertos rangos de personalidad y virtudes que ayuden a hacer una labor con toda la concentración, ganas y ánimos de hacer mejor las cosas tanto como profesional, laboral y humana; además de mantenerse actualizado, disciplina y supervisar el trabajo al personal.

La parte de la selección es vital para tener menos rotación ya que hay que invertir valores elevados en capacitaciones, traslados y varios rubros que obligan al empleador invertir en su personal por eso es muy importante escoger de manera correcta a quien se le vaya dar esos beneficios, para de esa manera poder retenerlos y no se puedan ir con la competencia al tener muy poco personal con dichas especializaciones se vuelve muy competitivo en el mercado, por eso nos vemos obligados a mantener al personal en constante capacitación y actualización e involucrado con el trabajo y la empresa; ya que apuntamos a sostenernos por muchos años en el mercado de los servicios médicos especializados.

Sin embargo, más allá de la estrategia comercial que se emplee, es necesario el establecimiento de procesos estratégicos referentes a los recursos humanos que permitan cimentar todos los demás procesos operativos en colaboradores talentosos, en un personal laborando dentro de un medio en el cual el clima laboral favorezca el desarrollo de todas sus potencialidades, en donde la motivación sea porque la gente quiera levantarse todas las mañanas e ir a trabajar y en donde los objetivos organizacionales se alineen con los objetivos y aspiraciones particulares de los colaboradores.

1.2 Formulación del Problema.

¿De qué manera la identificación de los procesos claves relacionados con la gestión estratégica del talento humano aplicables a la empresa Renalpro C.A. podrán aportar en el incremento de la eficiencia y eficacia operativa de la organización?

1.3 Sistematización del Problema.

1. ¿En qué medida la utilización de las teorías y estado del arte actual permitirá identificar los procesos claves de la gestión estratégica del talento humano?
2. ¿De qué manera se podrán definir los procesos teóricos de la gestión estratégica del talento humano identificados de modo que sean aplicables a la empresa Renalpro C.A.?
3. ¿De qué modo se podrán diseñar los procesos claves del talento humano de manera que sean aplicables desde una concepción práctica para la empresa Renalpro C.A.?

1.4 Objetivo General.

Identificar los procesos claves relacionados con la gestión estratégica del talento humano aplicables a la empresa Renalpro C.A. a fin de incrementar la eficiencia y eficacia operativa de la organización.

1.5 Objetivos Específicos.

1. Identificar desde lo teórico los procesos claves de la gestión estratégica del talento humano utilizando las teorías y estado del arte modernos existentes al respecto.
2. Definir cuáles de los procesos teóricos de la gestión estratégica del talento humano identificados, son aplicables a la empresa Renalpro C.A. basándose en encuestas a clientes y entrevistas a expertos en el tema.
3. Diseñar de manera genérica los procesos claves del talento humano anteriormente definidos.

1.6 Justificación.

Los procesos administrativos relacionados con la gestión del talento humano son fundamentales en el desarrollo organizacional, más aún en el caso de empresas nuevas que como Renalpro C.A. buscan sostenerse en tiempo. Es por eso que esta problemática planteada amerita ser desarrollada y abordada como un tema o proyecto de titulación de modo que su resultante sea nuestro aporte como al tejido empresarial local.

Dentro de los beneficiarios del desarrollo de este proyecto se encuentran por una parte a los inversionistas que creen en Renalpro C.A. y que creen en el Ecuador, favoreciendo con su inversión mediante el aporte de plazas de trabajo, así como ofertando al mercado este tipo de servicios que sin duda generará competencia y en consecuencia calidad en los servicios ofrecidos.

En términos prácticos, y a pesar de ser una investigación de tipo cualitativa con carácter inductivo cuyos hallazgos podrían no ser generalizables como se explicará en el punto de la metodología, aun así, podrían servir como línea base de manera práctica para otras organizaciones ubicadas en sectores de negocios similares y que pudieran utilizar los procesos que se identifiquen y diseñen para beneficio propio aportando así en términos prácticos a la comunidad empresarial ecuatoriana.

Finalmente, esta investigación encuentra aún más justificación ya que dejará puertas abiertas a futuras investigaciones y cada puerta a la que se hace mención implicará un proceso de la gestión del talento humano que puede ser estudiado en mayor profundidad o desarrollado con mayor detalle para otro tipo de organizaciones.

1.7 Delimitación del Problema.

El alcance del presente proyecto de investigación está referido a los procesos claves que se identifiquen y que se encuentren relacionados con la gestión del talento humano de la empresa Renalpro C.A.

A manera de delimitación temporal se puede indicar que estos procesos son aquellos que se identifiquen en esta etapa inicial de la empresa Renalpro C.A., sin embargo, no se limita la posibilidad que en un horizonte de tiempo de mediano o largo plazo se identifiquen otros procesos similares una vez que la organización logre sostenerse en el mercado.

Esta investigación no busca profundizar ni diseñar en detalle cada uno de los procesos identificados dada la limitación de tiempo que se tiene y dada la generalización que se busca

Capítulo II

Marco teórico

2. Conceptualización

Para comprender el desarrollo del contenido en cuanto al tema de investigación, es fundamental encontrar ciertos rasgos cognitivos para fundamentar la exposición del trabajo de titulación. Hablar de gestión y estrategias responde al entorno cambiante de las nuevas tecnologías de información y obviamente en congruencia con los principios de la sociedad del conocimiento. Así, este modelo se podría definir según Tejada (2011):

Como la alternativa de gestión que parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización como posibilidad de desarrollo; en otras palabras, busca aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva e histórica para implementar una idea o forma de desarrollar las cosas.

Se introduce el Sistema de Gestión del Talento Humano según la definición de Santos (2010):

Como herramienta fundamental para lograr que la organización se desarrolle y se sostenga en el tiempo, contribuyendo a que los integrantes de la misma obtengan las condiciones necesarias para lograr sus objetivos. Se considera al ser humano como parte principal de los cambios en las organizaciones, el elemento fundamental aquí es mostrar cómo se puede lograr una relación gana –gana de todos los actores y autores del desarrollo de la organización.

La función de administrar recursos humanos es una tarea que precisamente administra a seres humanos, que tienen una serie de características que los hace únicos, con complejos, virtudes, traumas, sentimientos, satisfacciones, insatisfacciones, etc.

También la administración debe tener claro que debe “Crearle valor al personal a través de administrarlos con respeto, proporcionarles condiciones de trabajo higiénicas y seguras,

capacitándolos y desarrollándolos de tal forma que crezcan conjuntamente con la empresa y puedan realizarse a través del trabajo” (López, 2011,).

2.1 Principales teorías de la organización.

Para poder definir correctamente las estrategias que nos ayudarán a mejorar el rendimiento de los colaboradores de la organización, se debe mencionar las teorías actuales que existen y de cómo éstas influyen en el individuo y dependiendo de aquello se toman las estrategias que vayan acorde a las necesidades de la organización.

2.1.1 Teorías X, Y de Douglas McGregor.

Dentro de las tareas directivas que conducen toda la fuerza humana para cubrir las necesidades de las organizaciones, se puede mencionar en 3 como principales de la teoría X;

- Es la responsabilidad de la organización, la dirección de todos los elementos involucrados en la parte productiva; tales como el personal, el dinero, los materiales y sobre todo el cumplimiento de los objetivos económicos.
- En cuestión a la fuerza laboral, motivarlos, direccionar sus acciones y velar por el bienestar individual.
- La participación de la dirección es necesaria, de no ser así la fuerza laboral sería muy pasiva en el desarrollo de sus actividades (McGregor, 1960).

Por otro lado, junto a estas teorías de analizar los altos rangos, debemos tener un equilibrio para que las 2 partes se vean atendidas, y es la parte de los colaboradores; se debe tenerlos motivados y también manejan tres supuestos;

- Las personas no son pasivas por naturaleza o pasivas como lo llaman, sino que llegan a ese estado de las experiencias obtenidas en sus otros lugares laborales en los cuales han entregado su tiempo y fuerza laboral.

- Deben ser direccionadas las actividades de los colaboradores por la alta dirección; así reconocerán sus funciones
- Es la responsabilidad de la organización, la dirección de todos los elementos involucrados en la parte productiva; tales como el personal, el dinero, los materiales y sobre todo el cumplimiento de los objetivos económicos (McGregor, 1960).

2.1.2 Teoría Z de William Ouchi.

Es interesante poder mencionar acerca de esta teoría ya que es conocida como la teoría japonesa, según menciona López (2009):

Como un componente importante es que los individuos no separan su relación o condición de seres humanos a la de empleados y creen en la humanización en las condiciones de trabajo para aumentar la productividad y también la autoestima de los colaboradores.

Básicamente Ouchi considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tienen una nueva cultura, la cultura Z. Esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas. La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende Zotler (1987):

Entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

Pero ¿por qué esta áurea de comprensión tan filial entre empresa y empleados? porque Ouchi (2011) considera:

Firmemente que un empleo es más que eso, es la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez..., entonces, si este empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización (como ocurre en la teoría Z).

“La persona se integra a ella y crea un sentido de pertenencia que la lleva a dar todo lo que es posible por alcanzar los objetivos empresariales, con lo cual la productividad estaría prácticamente asegurada” (López, C., 2009).

Pero dentro del desarrollo de esta teoría tenemos algunos puntos e indicaciones que nos llevarán a una comprensión mucho más profunda en cuanto a la interacción entre los colaboradores de la compañía y ella misma.

Para desarrollar una cultura Z dentro de las organizaciones debemos tener en consideración los siguientes puntos;

- Comprender primeramente el Tipo Z de organización y el papel que han de jugar los participantes en la transformación.
- Reevaluar la filosofía establecida en la organización a punto de transformarse.
- Definir la nueva filosofía a implementar y hacer partícipe a la directiva de la nueva dirección a tomar.
- Comenzar la implementación creando las estructuras y los incentivos.
- Desarrollar los lazos personales entre los participantes de la nueva organización.
- Reevaluar el progreso hasta este punto.
- Participar al sindicato en el proceso.
- Estabilizar el número y categorías de empleados.
- Establecer el sistema (lento) de evaluación y promoción de los trabajadores.

- Ampliar y generalizar las carreras de los trabajadores.
- Implementación final hasta este punto.
- Promover la participación y dedicación de los trabajadores a la organización.
- Promover la dedicación totalmente envolvente entre los empleados.
- Esto incluye todos los aspectos de la vida social y familiar de estos.

Podemos visualizar mucho de la cultura Z y de las empresas japonesas, pero también se ha visto cómo puede afectar la vida de una persona el paternalismo según López (2009):

Significa que, esto conlleva a la implementación de una cultura Z, en Japón las personas caen en serias depresiones cuando pierden sus trabajos y culturalmente son rechazadas las personas desempleadas. Nada es bueno si se lleva al extremo y esta teoría tiene unos aspectos positivos y otros que no lo son tanto, ya depende de la percepción del gerente organizacional.

2.1.3 Teoría Organizacional.

Se ha dicho mucho de la cultura Z y de las empresas japonesas, pero también se ha visto cómo puede afectar la vida de una persona el paternalismo que conlleva la implementación de una cultura Z, en Japón las personas caen en serias depresiones cuando pierden sus trabajos y culturalmente son rechazadas las personas desempleadas.

Con el hombre mismo y su evolución los procesos requerían ser optimizados en mayor medida. En los tiempos modernos de la era de la comunicación, la mundialización o globalización ha impactado directamente en los países de Sudamérica y en particular de nuestra región andina y obviamente, Ecuador no queda al margen de dichos impactos.

Son muchos los aspectos en los cuales podríamos detenernos y analizar en qué medida, mayor o menor, este proceso de mundialización ha sugerido cambios en nuestras actividades, procesos, relaciones, ya sea en la empresa pública, la empresa privada y en nuestras vidas personales sean estos laborales o familiares (Iturralde, 2017, p55).

Nos da a conocer variables sujetas al desarrollo de una organización para la continuidad de ingresos tanto tangibles como intangibles con el propósito de permanecer en el mercado llevando a cabo responsabilidades en diferentes aspectos que constituyen funciones para cumplir con las metas u objetivos financieros y la empatía con el recurso humano. Cabe destacar que no es posible lograr varias de estos aspectos sin una debida comunicación entre los individuos que constituyen la organización siendo de esta manera capaz a desarrollarse competitivamente en esta era de globalización.

Al detenernos en la relación laboral y privada del individuo vemos que están sujetas al “ser” del mismo como subconsciente; lo cual nos otorga la personalidad o el carácter del individuo mediante el tés psicológico descubriendo en mayor grado la funcionabilidad en el contexto de la organización garantizando el desarrollo más eficiente del individuo y de la función a ejercer complementando resultados rentables en la satisfacción laboral y privada creando así un ambiente personal que empuja emocionalmente a la visión y misión de la organización trayendo como resultado lo humano, lo cual se contempla en cualquier aspecto de la vida del individuo.

Esto llega a ser relevante en la perseverancia y logros de metas apegados a la competitividad de la organización a niveles que resultan satisfactorios en demandas mundiales dando nuevas perspectivas como ejemplos para nuevas generaciones que deseen introducirse en el mercado laboral junto al equilibrio de la vida privada del mismo.

El mundo cambia con mayor rapidez que nunca, y los administradores son responsables de posicionar sus organizaciones para adaptarlas a las nuevas necesidades. “Específicamente algunos de los desafíos que los administradores y organizaciones actuales enfrentan son la globalización, la intensa competencia, la pugna ética muy rigurosa, la necesidad de las rápidas respuestas, el lugar de trabajo digital y una diversidad latientemente mayor” (Daft & Daft, 2011, p.15).

Esta teoría trata de explicar y armonizar los diferentes riesgos que esto conlleva el administrar y tener el perfecto personal dentro de la organización. Como el entorno es muy impredecible, pero a su vez se tienen los patrones de conducta que llevará a tomar la mejor decisión en cuanto a la vinculación del personal idóneo para laborar. Esta interacción debe ser considerada por todos los departamentos de la organización para encajar cada perfil con la necesidad tal como se muestra en la siguiente figura, donde muestra la correlación entre ellos.

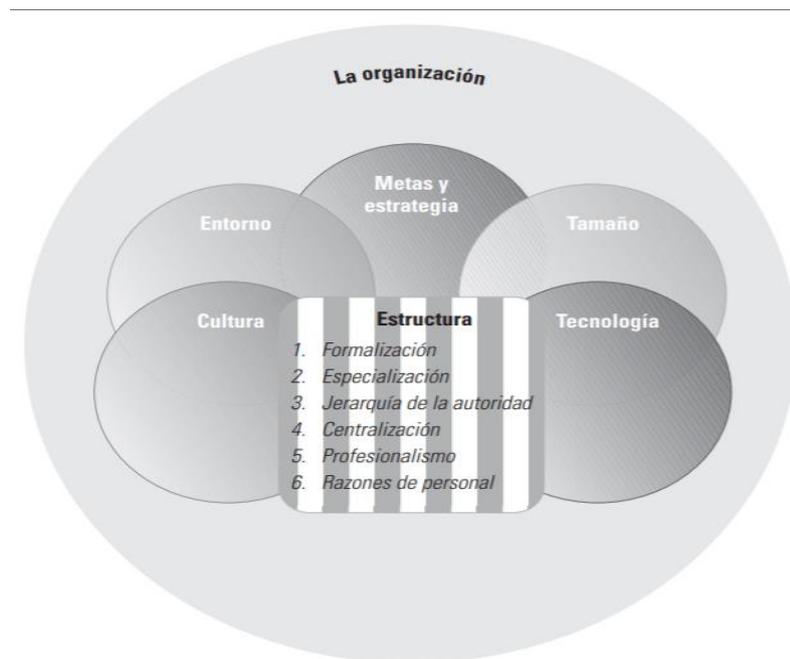


Figura 1. **Organización y teoría organizacional.** Fuente: Daft & Daft (2011, p.15).

Esta interdependencia global en crecimiento crea nuevas ventajas, pero también significa que el entorno para las empresas se vuelve muy competitivo. Los clientes quieren precios bajos para los bienes y servicios.

Las firmas de outsourcing en los países con salarios bajos a menudo pueden trabajar por 50% o 60% menos que aquellas con sede en Estados Unidos, por ejemplo; de modo que las empresas estadounidenses que ofrecen servicios similares tienen que buscar nuevas formas de competir o manejar nuevas líneas de negocios (Daft & Daft, 2011, p.20).

2.1.4 Teoría de la Conducta en la Organización.

Dentro de la organización la conducta individual de los colaboradores en las organizaciones va a afectar fuertemente el desarrollo en la cultura y el enfoque de esta, por tal razón se debe analizar los diferentes tipos de conductas que existen para tomar mejores decisiones en pos del crecimiento y fortalecimiento del personal en las empresas, en esta ocasión designada en el área de la salud.

Dentro de la administración se basa en los análisis que la psicología puede entregar, los cuales comprenden en describir, entender, predecir y controlar en la mayoría de los casos los resultados que pueden arrojar en la contratación de los individuos. Siendo la conducta humana un aspecto invisible y puede afectar de una forma trascendental en el nivel del desempeño (Álvarez, 2004, p.42).

Considerando que existe una crisis en el área del talento humano en el campo de la salud, el personal debe aumentar o fortalecer los resultados en su desempeño, pero esto lleva a un estrés laboral. Si se agrega los componentes del campo salarial, las condiciones no seguras del trabajo y muchas veces los problemas geográficos de las zonas, sin mencionar los sistemas abandonados e infraestructura deplorable, todos aquellos son indicadores que van a pesar en el comportamiento individual de los colaboradores.

Al pasar del nivel individual al organizacional, se van sumando niveles hasta conseguir íntegramente el comportamiento de la organización, estos representan bloques de construcción, es decir, cada nivel se construye sobre el anterior hasta alcanzar un bloque con información significativa para la organización.

Los modelos de CO incluyen variables dependientes, que son factores fundamentales para explicar o medir, que son afectados por las variables independientes. Las variables dependientes que más destacan son: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción en el trabajo y ciudadanía organizacional.

La Organización mundial de la salud, ha elaborado una lista de los componentes o áreas en las cuales se puede ver vulnerado o debilitado el sistema de salud y por ende el desarrollo organizacional de las casas de salud. Las cuales se mencionan a continuación en una lista promedio, más no definitiva con respecto a los componentes que influyen;

- Pesadas cargas de trabajo
- Falta de autonomía
- Supervisión y apoyo deficientes
- Prolongados horarios de trabajo
- Lugares de trabajo inseguros
- Estructuras de carrera profesional inadecuadas
- Escasa remuneración
- Suministros, instrumentos e información insuficientes

En el área de salud la prestación del servicio es una actividad muy compleja la cual requiere un alto nivel de responsabilidad. (Redondo, Velázquez, & Hernández, 2018)

2.1.5 Teoría de los 2 factores de Frederick Herzberg.

Esta teoría es también conocida como la teoría del factor Dual o de la Motivación e Higiene, básicamente intenta explicar mucho mejor el comportamiento de los individuos en el trabajo y trata plantear la existencia de los 2 factores que direccionan el comportamiento de las personas, la cual empezó en 1959. A continuación, se detalla estos dos factores;

2.1.5.1 Factores Intrínsecos o Motivacionales.

Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. “Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de

autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo” (Herzberg, 2013).

Siempre se han diseñado los cargos y las actividades para que al desarrollarlos no haya ninguna tensión o preocupación, sino fijarse en la eficiencia de la organización y su economía. Cerrando la creatividad de los individuos, todo esto lleva a la desmotivación por parte de los colaboradores y provoca un cierto tipo de apatía, muy altos niveles de desinterés entendiendo que la empresa sólo ofrece un lugar apacible para trabajar.

2.1.5.2 Factores Extrínsecos o Higiénicos.

Factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas.

Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario “Apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo” (Herzberg, 2013).

Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa).

Herzberg menciona a esto como factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: previenen mucho la insatisfacción, pero no ayudan ni provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg tiene el nombre de factores de desmotivación.

2.1.5.3 Comprobación de Herzberg de la teoría de los dos factores.

Herzberg quería saber cuándo las personas se sentían excepcionalmente bien (satisfecho) o mal (insatisfecho) en sus puestos, así que hizo un estudio con 1685 trabajadores encuestados de diferentes sectores y cargos. Concluyó que las respuestas de las personas cuando se sentían bien acerca de su empleo eran muy diferentes de las que daban cuando se sentían mal. Ciertas características estaban consistentemente relacionadas con la satisfacción laboral según Herzberg (2013):

Y otras se relacionaban con la insatisfacción laboral. Cuando las personas se sentían bien en cuanto a sus trabajos, tendían a citar factores intrínsecos propios del puesto mismo, pero por otra parte cuando se sentían insatisfechas, tendían a citar factores extrínsecos que se presentan a partir del contexto laboral.

Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados. A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción. Además, Herzberg creía que los datos sugerían que lo opuesto a satisfacción no era insatisfacción, como se solía creer. “Eliminar características insatisfactorias de un empleo no necesariamente haría ese empleo más satisfactorio o motivante” (Herzberg, 2013).

Herzberg propuso que existía un rango dual: Lo opuesto a “Satisfacción” es “No Satisfacción”, y lo opuesto a “Insatisfacción” es “No Insatisfacción”. Nuevamente Herzberg (2013):

Tenía una fuerte creencia que los factores que llevaban a la satisfacción laboral eran distintos de aquellos que llevaban a la insatisfacción laboral. Por tanto, los gerentes que buscaban

eliminar los factores que generan insatisfacción laboral podían evitar que las personas estuvieran insatisfechas, pero no necesariamente les motivaba.

Cuando estos factores son adecuados, las personas no se sienten insatisfechas, pero tampoco se sientes satisfechas (o motivadas). Para motivar a las personas, Herzberg (2013), sugirió “enfaticar los motivadores, es decir, los factores intrínsecos relacionados con el trabajo mismo”. La teoría de los dos factores fue muy aceptada desde la segunda mitad de la década de 1960 hasta los primeros años de la década de 1980, a pesar de las críticas a los procedimientos y metodología de Herzberg. Aunque algunos críticos sugirieron que esta teoría era demasiado simplista, ha influido en cómo diseñamos los puestos en la actualidad. Cabe destacar que en diferentes ocasiones se trató de rebatir la teoría de los dos factores, esto solo la fortaleció más.

2.1.5.4 Ventajas y desventajas.

Ventajas:

- Aumento de la motivación interna.
- Aumento de la productividad.

Desventajas:

- Aumento del conflicto.
- Reducción de las relaciones interpersonales.

2.1.6 Teoría de la motivación, poder, logro y afiliación de McClelland.



Figura 2. **Necesidades Maslow.** Fuente: Teoría de la motivación, poder, logro y afiliación de McClelland.

Como se puede observar, en la base están las necesidades básicas, que son necesidades referentes a la supervivencia; en el segundo escalón están las necesidades de seguridad y protección; en el tercero están las relacionadas con nuestro carácter social, llamadas necesidades de afiliación; en el cuarto escalón se encuentran aquellas relacionadas con la estima hacia uno mismo, llamadas necesidades de reconocimiento, y en último término, en la cúspide, están las necesidades de autorrealización.

La idea principal es que sólo se satisfacen las necesidades superiores cuando se han satisfecho las de más abajo, es decir, no puedes pasar a la siguiente hasta que no hayas satisfecho las anteriores. Chiavetano (2015) define:

A la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo.

Frederick Herzberg, psicólogo orientado al trabajo y la gestión de empresas, Herzberg (2011) define:

A la motivación como el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene. Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador.

El psicólogo McClelland (2015) afirma:

Que la motivación de un individuo se debe a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades: La necesidad de logro: relacionada con aquellas tareas que suponen un desafío, la lucha por el éxito, la superación personal. La necesidad de poder: referida al deseo de influir en los demás, de controlarlos; de tener impacto en el resto de las personas. La necesidad de afiliación: se refiere al deseo de establecer relaciones, de formar parte de un grupo; todo aquello relacionado con relacionarse con los demás.

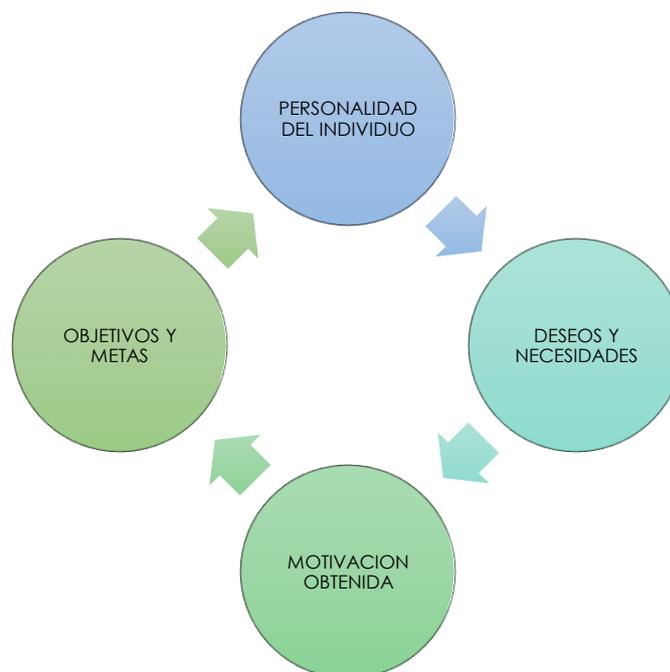


Figura 3. **Ciclo de Motivación.** Fuente: McClelland (2015)

Personalidad del individuo: Hay varios indicios de la personalidad de los individuos que pueden dar la pauta para saber que está se moverá con la motivación laboral adecuada

independiente del estímulo que reciba ya sea un regaño o un elogio, "renovarse demanda asumir el papel de aprendiz, salir del círculo de preocupación y entregar tu tiempo" lo cual se puede interpretar como que la persona que quiere tener éxito aun cuando la regañen o la elogien siempre va a trabajar para hacer las cosas mejor, "Para las personas inteligentes no existe la suerte, pero si la oportunidad" plantea la idea que, entonces se puede ver que de alguna manera hay personas que ante la adversidad ven siempre una oportunidad de mejora y de poder demostrar toda su capacidad, dependiendo la personalidad de cada individuo.

Deseos y necesidades: Las necesidades del ser humano pueden clasificarse de dos maneras: básicas y personales. Según esta clasificación podemos incluir a como necesidades básicas lo que es el alimento, casa, agua, vestuario y últimamente incluyen salud y educación; las necesidades personales son todas aquellas que no son básicas (denominadas así porque son requisito para una vida decente) como por ejemplo una computadora, un carro, televisión, se podría decir que las necesidades personales son los deseos que manifiesta la personalidad de la persona para sentirse cómodo; dependiendo del tipo de necesidad que se quiera satisfacer así será y la personalidad del individuo para asignarle un valor prioritario de necesidad así será el deseo por obtenerlo.

Motivación obtenida: Sabiendo que la clase de motivación obtenida para llegar a realizar una meta depende en gran manera de cómo es la personalidad del individuo y de que tan prioritario es satisfacer la necesidad obtendrá motivación necesaria para salir adelante ante la adversidad y la prueba laboral que imponen los jefes. Al ver que tan complejo y variable se hace el estudio ya que depende de muchos factores que van cambiando de individuo en individuo solo se deja la idea de cómo afecta la necesidad al tipo de motivación que se puede obtener.

Objetivos y metas: En el momento en que se plantea una necesidad se fija una meta a cumplir y se confecciona un camino para poder lograr la meta y surge la fuerza (motivación) que ayuda

a seguir por todo el camino hasta alcanzar la meta, pero este es el caso ideal según Herzberg (2013) “En el que la meta se puede alcanzar con esfuerzo y sacrificio, pero por lo general en la vida empresarial hay un gran abismo con respecto a estas aspiraciones”.

2.1.7 indicadores de gestión organizacional.

Para que el estudio esté enfocado a los resultados deseados, se debe considerar algunos modelos de indicadores de gestión del desempeño organizacional. “Lo que no se puede definir, no se puede medir, lo que no se puede medir no se puede mejorar, lo que no se puede mejorar se puede deteriorar” (Lord Kelvin, 2015).

Para poder medir algún desempeño, se deben obtener datos certeros y reales para poder tomar decisiones. En las empresas muchas veces se limita a la medición como solamente a recopilar datos sobre los procesos o el personal. Una vez que se registran los resultados, las etapas, los insumos, y los correctivos; pero pocas veces se toman en cuenta todos los valores que pueden ser valiosos para el mejoramiento continuo y la toma de decisiones. La implementación tiene muchos beneficios tales como;

- Gerenciar con base de datos y hechos
- Planificar con mayor certeza y confiabilidad
- Visualizar con mayor seguridad la oportunidad de crecimiento
- Analizar y explicar la forma en la que sucede los hechos
- Ayudar a fijar metas y monitorear tendencias
- Proporcionar a los empleados un sentido de logro
- Mostrar efectividad en el uso de los recursos

“Un sistema de indicadores carece de valor a menos que esté acompañado de un proceso muy efectivo de retro alimentación, ya que todo proceso debe medirse por resultado e indicadores en los que se concentre el esfuerzo en las actividades críticas” (Rincón, 1998).

Si bien indicamos que esto es importante, ¿cuál es el proceso para esta medición?, a continuación, se detallan algunas inquietudes para tener en consideración,

- ¿Qué se medirá?
- ¿Quién realizará la medición?
- ¿Qué mecanismos se utilizará?
- ¿Qué tolerancias pueden determinarse?
- ¿Quién tiene interés en el resultado de medición?
- ¿Qué se hará con el resultado?

Si lo analizamos desde la perspectiva de la productividad, posiblemente tendremos la siguiente pauta de medición;

- Calidad del servicio o resultado.
- Calidad del servicio entregado.
- Costos de los servicios productos.
- Garantizar la integridad y legitimidad del servicio.
- Satisfacción del cliente.

La idea de las medidas de indicadores y la calidad total fue fundamentalmente realizada en los Estados Unidos, en la relación de la función con la gestión de los productos y servicios propuesto por Rincón (1998). En consideración debe relacionarse los procesos productivos como los administrativos.

Pero, ¿qué se define como un indicador dentro de este marco de conceptos? Es medir en un tiempo determinado un evento determinado. Es un panorama general de la situación en la que se está procesando el negocio. “Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, monitorear un avance o ejecutar un proyecto” según la perspectiva de Redondo (2018). Todo esto tiene mayor importancia si el tiempo en el cual se desarrolla la medición es mucho más corto.

Los beneficios derivados de estos indicadores son el valor comparativo de la organización, como los que se menciona a continuación;

Satisfacción del Cliente: Mide satisfacción y que esta sea una prioridad en la organización.

- Monitoreo del proceso: El esfuerzo para el seguimiento exhaustivo.
- Benchmarking: Para mejorar procesos y tener alternativas.
- Conducción del cambio: Permite a las personas conocer su aporte dentro de las metas que tiene la organización.
- Simplicidad: Saber cómo definir el fenómeno con poco costo y tiempo.
- Adecuación: Entender el tiempo y la relación de las metas con los colaboradores.
- Validez en el tiempo: Manejar en la realidad.
- Utilización positiva: Que marce un precedente y sirva para tomar decisiones.
- Oportunidad: Si se usa para mejorar, pues tendrá un resultado óptimo.

Se ha expuesto los beneficios de tener unos buenos indicadores para medir el rendimiento y establecer un fundamento en los colaboradores. (Rincón, 1998)

Los indicadores de gestión tienen como resultado la traducción de los objetivos estratégicos de la organización a partir de la misión que tiene. Así mismo la necesidad de realizar una integración entre la relación de los resultados operacionales y estratégicos de la organización. Todo el personal que forma parte debe entender cuál es la estrategia y de qué forma está contribuyendo con el trabajo el rendimiento individual o alcanzar el resultado global. Según David (1988) afirma “Que el conjunto de estos indicadores de gestión permite medir el progreso real con el progreso planificado de la organización”.

2.2 Gestión del talento humano.

Habiendo enmarcado los conceptos de las teorías y hablar sobre indicadores de la gestión del rendimiento, se dispone a mencionar en este estudio la gestión del talento humano. En el desarrollo actual del mercado y de las exigencias que conlleva la globalización del medio y

junto a los giros de la tecnología, conllevan al apresurado cambio que experimenta las empresas y a las cuales deben adaptarse. Es por esta razón que las organizaciones se deben transformar y ser competitivas, desde todas sus áreas, de la administrativa, comercial, tecnológica y directiva.

No obstante, ha sufrido la gestión del talento humano y el desarrollo económico, en temas de concepción, valoración, partiendo desde la perspectiva operativa, es así como en el siguiente cuadro se observa el cambio que ha sufrido la gestión del talento humano.

Tabla 1. Evolución de Gestión Talento Humano.

Época	Enfoque
Época primitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de caza, pesca y recolección. • Autoridad y toma de decisiones: los jefes de familia. • Trabajo en grupo.
Época esclavista	<ul style="list-style-type: none"> • Estricta supervisión del trabajo y castigo corporal. • Realizaban tareas de fuerza. • El esclavo carecía de derechos.
Época feudal	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de servidumbre. • El señor feudal ejercía control sobre el siervo. • Algunos se independizaron y crearon talleres artesanales.
Época industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Aparición de los inventos. • Se generaron conceptos como producción y fuerza laboral. • Explotación en el trabajo con horarios excesivos, ambiente insalubre, trabajos peligrosos, entre otros.
Época actual	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo tecnológico como herramienta y soporte. • Optimización de los recursos y simplificación del trabajo. • Sociedad del conocimiento.

Fuente: Prieto Herrera (2008).

Tabla 2. Desarrollo de la Gestión de Talento Humano.

Autor	Enfoque
Taylor	<p><i>Énfasis en la tarea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Las tareas debían ser ejecutadas por obreros y empleados. • La administración científica.
Fayol	<p><i>Énfasis en la estructura organizacional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • División del trabajo, jerarquía, responsabilidad, etc.
Mc Gregor, Maslow, Lewin, Mary Parker Follet	<p><i>Énfasis en las personas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Teorías X y Y (falta de responsabilidad vs. desarrollo del potencial). • Surgen los conceptos de motivación, liderazgo, participación, comunicación y satisfacción laboral.
	<p><i>Énfasis en la tecnología</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Impacto de las TIC sobre la tarea, la gente y la estructura.
	<p><i>Énfasis en el medio ambiente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad social empresarial.
Tendencias administrativas	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad total/ <i>Benchmarking</i>/ Reingeniería/ Justo a tiempo/ <i>Empowerment</i>/ Quinta Disciplina (Senge (1995), <i>Organizaciones que aprenden</i>)/ Cinco "S"/ <i>Downsizing</i>/ <i>Outplacement</i> (desvinculación asistida)/ Hoshin Kanri (administración por políticas)/ <i>Coaching</i>/ <i>Outsourcing</i>.
Cinco modelos del comportamiento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Autocrático. • De custodia. • De apoyo. • Colegiado. • De sistemas.

Fuente: Prieto Herrera (2008).

Si observamos la evolución de la gestión humana, entendemos que la parte tecnológica ha tornado y llevado a otros niveles de adaptación. Menguzzato y Renau Cejas (2016), Hace una mención “De los factores que han aportado a la evolución, incorporando las innovaciones tecnológicas y conlleva también resistencias por parte de los colaboradores”. El enfoque del talento humano incluye los hombres y mujeres dentro de la interacción entre ellos y la organización. “Se debe prestar atención a las necesidades de las personas para crecer y prosperar, ya que es allí donde los individuos encuentran un lugar donde formar sus sueños y contribuir a una organización”(Enciso & Porras Jiménez, 2011).

Siendo la responsabilidad de todo gerente de talento humano la buena administración de su equipo laboral, ya que mediante este departamento se debe expresar el apoyo y asesoría en el desarrollo de actividad laborales y el uso de los recursos medidos en tiempo, bienes y dinero (Enciso & Porras Jiménez, 2011).

Para esto se logrará una evaluación con bases en su desempeño y logro de objetivos que se vinculen con los cumplimientos; ya sea individual o departamental lo cual no debe estar asociada con los salarios sino con motivación del empleado al ejercer su labor continua, estas pueden ser evaluaciones integrales o comúnmente llamadas evaluaciones 360 lo cual está conformado con los aspectos conductuales del empleado y los resultados logrados.

Estas estrategias logran alcanzar los objetivos de la organización de una manera eficaz influyendo en acciones, recursos necesarios y más que todo el tiempo a obtener resultados concretos establecido en la propuesta de costo inicial para llevar a cabo este proyecto; dado el caso contrario no sería rentable lo que se quiere lograr en el empleado; a esto llamo “Armonía laboral” y regresaríamos al método mecánico de labor-dinero.

Esta debe ser atendida como una inversión y no como un gasto por el hecho de que la capacitación en cualquier aspecto dará como resultado la baja de costos de rotación de empleados, llevando una constante que determinará la efectividad de la misma desarrollando procesos de reclutamiento y selección del personal llevándonos a inducción, donde observamos la adaptación del individuo al puesto de trabajo y la empresa señalando de manera escrita las políticas generales, reglas, valores y objetivos.

De manera general se puede decir que los procesos claves en la administración estratégica del talento humano son: Planeación, Análisis y perfiles de cargos, Administración de sueldos, Reclutamiento, Selección, Inducción, Evaluación, Capacitación y Comunicación. Sin embargo, además de los nueve procesos anteriormente señalados, podemos mencionar otros aspectos relacionados con la administración del talento humano y son: Retención del personal, Motivación, Clima laboral y cultura organizacional y finalmente la Rotación y el ausentismo laboral.

2.2.1 Servicios de Tratamiento de Hemodiálisis.

La insuficiencia renal ha sido catalogada como una de las enfermedades más crónicas en la actual, pero que ha sido olvidada. Serían necesarios más estudios basados en la población para obtener estimaciones fiables de la carga mundial de la insuficiencia renal, pero existen riesgos específicos en todo el espectro socioeconómico desde la pobreza hasta la prosperidad, desde la desnutrición hasta la obesidad, en contextos agrarios y postindustriales, y a lo largo de la vida desde recién nacidos hasta la tercera edad.

Una variedad de enfermedades contagiosas y no contagiosas producen complicaciones renales y muchas personas que padecen una insuficiencia renal no tienen acceso a la atención. Las causas, las consecuencias y los costes de las insuficiencias renales tienen implicaciones para la política de salud pública en todos los países. “Los riesgos de la insuficiencia renal también están influenciados por la raza, el sexo, la ubicación y el estilo de vida” (OMS,2018).

En el Ecuador existen 67 centros con credenciales autorizadas por el Ministerio de Salud del país, para entregar servicios de hemodiálisis y atender a las necesidades por la alta demanda de pacientes presentando este tipo de enfermedad. Casi el 10% de la población mundial sufre de esta enfermedad según el estudio de la OMS. Aunque se puede prevenir, pero no tiene cura específica sino una atención para resistir la vida de los pacientes que se someten a estos tratamientos dolorosos.

La hemodiálisis hace la función que debería realizar el riñón, por esta razón debe ser muy importante empezar los tratamientos para controlar los funcionamientos vitales. Según el INEC (2014) afirma “Que se envió el estudio de que existen alrededor de 222349 personas que asisten a estos centros de salud para ser atendidos para los tratamientos de hemodiálisis”. Los cuales en total son 177 sillones disponibles para la hemodiálisis en el país. “Se debe tener en consideración que las empresas habilitadas para dar servicio de medicina prepagada en el país sólo son 17 las autorizadas por el ministerio de salud pública del Ecuador” según el diario El

Comercio (2017). Luego de revisar un poco la actualidad de los servicios de hemodiálisis en el país, se dispondrá un pequeño estudio para analizar los diseños de trabajo en estos centros de salud.

2.3 Marco Conceptual.

2.3.1 Gestión de Talento Humano.

Luego de la respectiva profundización teórica que corresponde, así como el producto de la interacción con especialistas en el campo durante la aplicación de entrevistas predefinidas en el marco metodológico, podemos construir un concepto apegado a lo que como tesis queremos dar a entender en esta investigación como una definición de lo que es la gestión del talento humano, de manera que lo podemos conceptualizar de la siguiente manera: se entiende como gestión del talento humano a todas aquellas actividades orientadas a organizar y potenciar todas las capacidades del personal que colabora en una organización de manera que se logren los objetivos de la empresa con altos niveles de productividad.

En efecto, si las capacidades del talento humano no se encuentran organizadas por medio de procesos descritos y claramente entendidos, lo más probable es que esas capacidades se diluyan hasta finalmente perderse si lograr las metas planteadas por la empresa, y, por otro lado, dichas capacidades una vez organizadas, pueden ser potenciadas por medio de procesos para este efecto que incrementen la productividad y en consecuencia mejoren las probabilidades del sostenimiento de la organización en el largo plazo.

2.3.2 Servicio Médico de Tratamiento de Hemodiálisis.

Un servicio médico son todas aquellas prestaciones que una organización, sea esta de carácter público o privado, brinda a la sociedad con la finalidad de prevenir o curar afecciones a la salud en particular en el área de servicios médicos de tipo hemático.

El tratamiento de Hemodiálisis es un tratamiento muy importante; ya que ayuda al cuerpo del paciente a controlar la presión arterial y mantener el equilibrio correcto de varios minerales

y líquidos del cuerpo. Este tratamiento empieza cuando los riñones dejan de cumplir sus funciones por sí solos, por eso se lo llama un tratamiento crónico terminal. Además, se trabaja con un equipo de atención Médica de primera y un equipo multidisciplinario (Psicología, Nutrición y Trabajo Social).

2.3.3 Diseño de Procesos.

Los procesos al interior de la organización existen, aun cuando sean caóticos, poco prácticos e incluso ineficientes, pero existen. Una de las funciones claves del ingeniero comercial en el diseño adecuado e incluso rediseño de tales procesos de manera que se mantengan altos niveles de eficacia, pero mejorando sustantivamente la eficiencia de los mismos. En este contexto, se entiende como diseño de procesos a la representación gráfica, visual y práctica de un desarrollo textual respecto a la manera de cómo se deben desarrollar actividades o prácticas administrativas al interior de las organizaciones modernas.

Ahora bien, esta representación gráfica debe estar enmarcada dentro de un sistema generalmente ordenado por alguna normativa internacional para este efecto, que, desde nuestra experiencia e investigación sugerimos sea apegada a lo que las normas ISO dictan respecto a elaboración de diagramas de flujo. Estos procesos deben mostrar de manera muy fácil de entender, los canales a seguir para desarrollar actividades que faciliten el flujo de procesos, en especial aquellos relacionados con la gestión estratégica del talento humano.

Capítulo III

Metodología de la investigación

3.1 Metodología.

El presente proyecto de investigación tendrá un carácter cualitativo. Inicialmente se revisarán aportes teóricos que permitan identificar procesos claves de la gestión estratégica del talento humano. Luego de eso, y utilizando encuestas y entrevistas con expertos en el tema, se definirán los procesos aplicables a la empresa Renalpro C.A.

Posteriormente se presentarán diseños teóricos de los procesos previamente identificados y finalmente se aportará con conclusiones y en especial con recomendaciones orientadas a incentivar a otras investigaciones que se deriven de la actual y que busquen profundizar de manera individual en cada uno de los procesos diseñados de tal modo que se pueda lograr, de así considerarse, un mayor detalle en cada uno de ellos.

3.2 Tipo de investigación.

Este proyecto de investigación es de carácter descriptivo en el cual se buscará lograr una descripción de la situación empresarial estudiada. Además, dado su carácter descriptivo, también se intentarán especificar los procesos administrativos claves de la problemática investigada, esto es, de la gestión estratégica del talento humano identificando en lo posible las variables que lo afectan.

“Los estudios descriptivos —por lo general— son la base de las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 78).

3.3 Enfoque.

El enfoque de la investigación será cualitativo en el cual la observación no necesariamente controlada será parte del mismo. Dado su carácter cualitativo se harán interpretaciones

subjetivas y al mismo tiempo inductivas. Se es consciente de que los hallazgos y posibles resultados podrían ser no generalizables sino más bien aplicables a la realidad de la organización estudiada.

Sin embargo, se intentarán plantear nuevas preguntas de investigación que pudieran surgir a lo largo de la investigación las cuales serán abordadas dentro del alcance y limitaciones que el presente proyecto permita, caso contrario quedarán como opciones para futuras investigaciones. “...los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos...” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2010).

3.4 Técnica e instrumentos.

De acuerdo a Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio (2010) “...el investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades” (p. 9).

Una de las técnicas a emplear en esta investigación será la **entrevista**, defina como una conversación con expertos en el tema de recursos humanos y que tendrá como propósito identificar los procesos claves dentro de la gestión estratégica del talento humano. Para la aplicación de esta técnica se intentará crear un ambiente de respeto y prudencia con los entrevistados siendo muy claros y transparentes en cuanto a los fines académicos que se buscan.

La **revisión documental** será la otra técnica a utilizar. Para esto se buscará la mayor cantidad de información existente al respecto que formará parte del marco teórico. Es así como parte de la construcción de los antecedentes serán tesis, artículos, papers, entre otros documentos que aporten a la investigación y, por otra parte, las bases teóricas que estarán

conformadas por libros y teorías relacionadas con procesos y con la gestión del talento humano que sustenten la investigación.

Pero además de utilizar a la revisión documental como base para la construcción del marco teórico, también será una técnica utilizada para construir el capítulo cuatro o la propuesta ya que se revisarán estudios similares a fin de aportar en el diseño de procesos referidos a la gestión estratégica del talento humano.

3.5 Población y muestra.

Dado el enfoque de esta investigación y debido a que las técnicas utilizadas serán la entrevista a expertos y la revisión documental, no se definirá población ni muestra desde el punto de vista estadístico.

3.6 Entrevista.

Un experto en Talento Humano

Un experto o conocedor de la empresa (gerente general)

Un experto en proceso/Talento Humano

Preguntas:

- ¿Cuáles son los factores internos y externos que afectan al desarrollo y crecimiento de una empresa como Renalpro?
- ¿En su opinión cuales son los procesos claves relacionados con la gestión estratégica del talento humano que deben ser aplicados por una empresa que presta servicio de salud?
- ¿Desde su punto de vista, si tuviera que escoger solo tres procesos claves relacionados con la gestión de talento humano, cuáles serían?
- ¿En su opinión cuales es el proceso de la gestión estratégica del talento humano que aporta en mayor medida en el incremento de la eficiencia y eficacia operativa dentro de una empresa prestadora de servicios de salud?

- ¿Qué recomendaciones haría usted como experto a Renalpro para mejorar sus procesos de Gestión del Talento Humano?

3.7 Entrevistas.

Tal y como se definió en la metodología, se realizaron entrevistas a expertos en el área de talento humano, de procesos y en lo referente al giro del negocio. La finalidad de estas entrevistas fue determinar los elementos claves en la gestión estratégica del talento humano de una manera más específica acotando la amplia lista de prácticas administrativas relacionados y abordadas en el marco teórico. En concreto, el principal objetivo de estas entrevistas fue el aporte a la construcción del capítulo cuatro.

3.7.1 Primera entrevista.

NOMBRE DEL ENTREVISADO: María Soledad Ortega Guzmán.

BREVE DESCRIPCIÓN CURRICULAR DE LA PERSONA

ENTREVISTADA: La Ingeniera María Soledad Ortega Guzmán, en tiene un grado de tercer nivel como Ingeniera en Empresas de Servicios y Recursos Humanos debidamente registrado en la Senescyt. Cuenta con más de veinticinco años de experiencia en el área de recursos humanos lo cual la acredita como voz autorizada en el mundo empresarial para realizar importantes aportes desde lo empírico a las prácticas administrativas relacionadas con la gestión del talento humano. A la fecha de la entrevista (marzo de 2020) era responsable del área de nómina del grupo FMC que cuenta con diez empresas y más de mil cuatrocientos colaboradores.

PREGUNTAS Y ANÁLISIS

- 1. ¿Cuáles son los factores internos y externos que afectan al desarrollo y crecimiento de una empresa que es prestadora de servicios de salud?**

Respuesta:

Externos: Dependemos del sector público en un 95%.

Internos: La rotación del personal por la variedad de servicios de salud.

Análisis de la respuesta a esta pregunta: La Ing. Ortega hace mención a aspectos externos que indudablemente afectan al giro del negocio como lo es la relación comercial con el sector público, lo cual no es muy distante a lo que ocurre incluso en países del primer mundo en donde se llevan a cabo negocios millonarios, también dentro del área de la salud y servicios relacionados, que permiten el sostenimiento de los negocios. Sin embargo, esta extrema dependencia del sector público tiene dos aspectos, uno muy bueno cuando las variables macroeconómicas a nivel país permiten tener cobros relativamente oportunos, así como negocios de alto volumen, pero también la parte no tan buena relacionado a momentos en los cuales se reducen este tipo de negocios y justamente ahí en donde el administrador debe activar planes de contingencia que permitan a la organización sostenerse.

Es muy interesante lo que menciona la Ingeniera Ortega referente a los factores internos que afectan el desarrollo y crecimiento de una empresa prestadora de servicios de salud apuntando directamente a la rotación del personal como uno de aquellos que más impacta a la organización, incluso nos menciona la razón, mencionando a la variedad de servicios de salud. Esto nos lleva a la conclusión de que uno de los elementos importantes o variables a tener en consideración es la rotación de personal, la misma que debe ser medida en la organización a fin de mantenerla en niveles controlados y relativamente bajos. Entonces, la rotación de personal se transforma en una consecuencia de una adecuada implementación de procesos clave de gestión estratégica del talento humano.

Ante esta respuesta es importante la definición de un índice de rotación de personal de empresas relacionadas, pero aún más importante el tener índices de rotación de personal a lo largo del tiempo que permitan conocer si el proceso se encuentra dentro o fuera de control.

Una fórmula muy sencilla para el cálculo del índice de rotación de personal (IRP) es la que

propone Chiavenato (2011, p. 119) y que se describe a continuación:

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} + R + T}{\frac{Pi + Pf}{2}}$$

En donde:

A = Admisiones de personal (contratados)

D = Desvinculaciones (sean estas por renunciaciones o por despidos)

R = Recepciones de personal procedentes de otros departamentos de la misma empresa.

T = Transferencias de personal a otros departamentos de la misma empresa.

Pi = Personal existente al inicio del periodo medido.

Pf = Personal existente al final del periodo medido.

2. ¿En su opinión cuales son los procesos claves relacionados con la gestión estratégica del talento humano que deben ser aplicados por una empresa que presta servicios de salud?

Respuesta: Capacitación del personal. El desarrollo del personal. Los beneficios. El reconocimiento público.

Análisis de la respuesta a esta pregunta: Se trata de cuatro elementos básicos que fueron abordados dentro de las aproximaciones teóricas realizadas en el capítulo dos. Esta respuesta nos ayuda en gran medida en la definición de los elementos claves, sin embargo, consideramos importante realizar algunas precisiones al respecto:

La capacitación del personal y el desarrollo del personal lo abordaremos como un macro proceso que involucra a estos dos aspectos. Desde lo conceptual definiremos a la capacitación como toda acción promovida por la organización orientada a mejorar las capacidades de los colaboradores para el cargo que desempeñan y que contribuyen al logro eficiente de las metas. Por otro lado, definiremos conceptualmente al desarrollo como aquellas actividades promovidas por la organización en favor del empleado para su desarrollo profesional sin que

necesariamente apunte al logro de un objetivo puntual para la empresa pero que permitirá en el largo plazo beneficiarse por los niveles académicos o cognitivos en general obtenidos por el colaborador en favor de la organización.

El tema de los **beneficios** los abordaremos en lo relacionado con los procesos salariales, y por ahora propondremos los beneficios que se enmarquen dentro de lo que la ley exige, ya luego, conforme la empresa se vaya estableciendo y la operación permita crecimiento económico, se podría pensar en establecer otros beneficios que vayan más allá de los legales pero orientados a hacer más atractiva a la empresa en el mercado y contribuir también a mantener bajo control la rotación de personal que se pudiera ver afectada por fuga de cerebros, siempre pensando en que los esfuerzos deben estar concentrados en los colaboradores cuya gestión sea clave para la empresa.

El **reconocimiento público** es un aspecto importante que la Ingeniera Ortega indica dentro de la gestión estratégica del talento humano. Por eso, los resultados de las evaluaciones del personal estarán ligados no tanto a incrementos salariales sino más bien a reconocimientos que incluso también pueden ser económicos pero puntuales por el logro de ciertas metas y que se financien con el mismo incremento de productividad generado por el logro de dichos objetivos.

3. ¿Desde su punto de vista, si tuviera que escoger solo tres procesos claves relacionados con la gestión de talento humano, cuáles serían?

Respuesta: Selección, Capacitación y Planes de Carrera.

Análisis de la respuesta a esta pregunta: La Ingeniera Ortega nos resalta tres procesos importantes en la administración estratégica del talento humano, de los cuales, dos, fueron objeto de una profundización en mayor detalle desde lo teórico y son la selección y la capacitación. También menciona los planes de carrera, que son un aspecto operativo muy importante pero que, posiblemente por las limitaciones de tiempo de esta investigación, corresponda hacerlo formar parte de las recomendaciones para futuras investigaciones.

La selección a la cual hace referencia la Ingeniera Ortega comprende todo el proceso de integración de personal, es decir, el reclutamiento, la selección propiamente dicha desde un concepto teórico e incluso pudiendo llegar a la inducción como parte del mismo. Entonces esta respuesta es de suma importancia en la definición del proceso de integración de personal como uno de los elementos claves en la administración del talento humano en empresas prestadoras de servicios de salud.

4. ¿En su opinión cual es el proceso de la gestión estratégica del talento humano que aporta en mayor medida en el incremento de la eficiencia y eficacia operativa dentro de una empresa prestadora de servicios de salud?

Respuesta: La capacitación de su personal y el reconocimiento

Análisis de la respuesta a esta pregunta: En esta pregunta intentó en cierta manera forzar positivamente al entrevistado a fin de que se arriesgue en darnos un pronunciamiento referente a un proceso que sea vital en mejora o incremento de la eficiencia y eficacia operativa dentro de organizaciones similares. Sin embargo, la Ingeniera Ortega nos menciona dos, siendo el primero ya abordado y escogido como uno de los cuales se diseñó un proceso de manera formal como lo es la capacitación y que se puede encontrar en el capítulo cuatro, sin embargo, la Ingeniera Ortega insiste en el reconocimiento como elemento importante dentro de estos procesos.

5. ¿Qué recomendaciones haría usted como experto en el área para mejorar los procesos de Gestión del Talento Humano?

Respuesta: Todos los procesos son importantes en la Gestión del Talento Humano deben darse la importancia que cada uno merece por que en conjunto permiten contratar a los mejores, capacitarlos y permitir el desarrollo de los colaboradores en la empresa.

Análisis de la respuesta a esta pregunta: Claramente, a través de su respuesta a esta pregunta, la Ingeniera Ortega se ratifica en que la clave de adecuados procesos está la

integración del personal y su capacitación y desarrollo. Esta entrevista nos permitió identificar a estos elementos como parte de aquellos claves en la gestión estratégica del talento humano y que formarán parte del capítulo cuatro de esta investigación. Se trata de procesos interrelacionados entre sí y que, en combinación con otros que han sido identificados de manera metódica, conformarán una red de procesos que podrán ser adaptados a otras empresas del sector.

3.7.2 Segunda entrevista.

NOMBRE DEL ENTREVISADO: Jorge Luis Martínez Puga.

BREVE DESCRIPCIÓN CURRICULAR DE LA PERSONA ENTREVISTADA:

Jorge Luis Martínez Puga es Ingeniero en Ciencias Empresariales con especialización en Gestión Empresarial y en marketing. Es Especialista en Banca y Finanzas con una Maestría en Administración Bancaria y Finanzas. Cuenta también con varios diplomados en el campo de la contaduría pública y finanzas. Su orientación es hacia el desarrollo constante y de gran enfoque en la situación actual y proyección a futuro para la toma de decisiones. Se trata de un ejecutivo con experiencia de casi 15 años, conocedor del ambiente de Centros de Diálisis, su creación, procesos, financiamiento, costos, relaciones con las instituciones de control principalmente Ministerio de Salud Pública e Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

PREGUNTAS Y ANÁLISIS

- 1. ¿Cuáles son los factores internos y externos que afectan al desarrollo y crecimiento de una empresa que es prestadora de servicios de salud?**

Respuesta:

Internos: Necesidad de protocolos para cada proceso.

Externos: Escasez de personal acreditado para las posiciones que la empresa requiere.

Análisis de la respuesta a esta pregunta: El Máster Martínez es muy concreto en sus

respuestas, en especial en lo referente a los factores internos que afectan al desarrollo y crecimiento de una empresa del sector. Está claro el mensaje en referencia a la importancia de definir las etapas o, como el Máster Martínez lo llama, los protocolos que forman parte de cada proceso y precisamente hacia allá que va dirigido este proyecto, es decir, a llenar este vacío de procesos claros en organizaciones como Renalpro que son generadoras de fuentes de empleo por una parte y por otra, que brinda un servicio tan importante para la sociedad como lo es el de salud.

Lo referente a los factores externos, el Máster señala a la escasez de personal calificado o como él lo llama, acreditado, para desempeñar funciones claves en la organización. Sin embargo, aun cuando sean factores que podrían encasillarse como externos, se diseñó un proceso de integración de personal, esto es, de reclutamiento y selección, que en gran medida intenta atender el problema identificado por el entrevistado.

2. ¿En su opinión cuales son los procesos claves relacionados con la gestión estratégica del talento humano que deben ser aplicados por una empresa que presta servicio de salud?

Respuesta: Escasez de personal calificado. Poca capacitación referente al área empresarial de la salud. Falta de procesos de evaluación objetiva de desempeño.

Análisis de la respuesta a esta pregunta: La respuesta a esta pregunta aportó mucho en el diseño y construcción del capítulo cuatro ya que nos mostró el camino para la definición de los procesos claves como son el proceso de integración de personal conformado por los dos subprocesos en los que ya hemos profundizado, la capacitación del personal como elemento fundamental en el desarrollo organizacional de este tipo de empresas y los procesos de evaluación del desempeño como una manera de retroalimentar respecto a zonas erróneas y aquellas fortalezas que deben ser apuntaladas. Una de estas respuestas tiene coincidencia con

lo que nos aportó otra de nuestras entrevistadas, la Ing. Soledad Ortega, y se refiere a la capacitación del personal.

3. ¿Desde su punto de vista, si tuviera que escoger solo tres procesos claves relacionados con la gestión de talento humano, cuáles serían?

Respuesta:

Procesos de selección.

Procesos de evaluación.

Procesos de cumplimiento de formalidades legales.

Análisis de la respuesta a esta pregunta: Los dos primeros procesos sugeridos por el Máster Martínez fueron considerados dentro de aquellos claves para la administración estratégica del talento humano. La selección, entendida como el macro proceso de integración de personal que al menos incluye al reclutamiento y a la selección propiamente dicha y eventualmente, al proceso de inducción de personal. Del mismo modo, la evaluación también fue incorporada como elemento clave. Sin embargo, lo relacionado al cumplimiento de formalidades legales, si bien interactúa con lo referente al talento humano ya que no se administran personas, sino que se administra con las personas, de cierto modo cae más bien en aspectos más de corte legal y no tanto dentro del campo humano de la administración.

4. ¿En su opinión cuales es el proceso de la gestión estratégica del talento humano que aporta en mayor medida en el incremento de la eficiencia y eficacia operativa dentro de una empresa prestadora de servicios de salud?

Respuesta:

Procesos de evaluación del desempeño.

Análisis de la respuesta a esta pregunta: La respuesta del Máster Martínez referente a cuál es el proceso de la gestión estratégica del talento humano que aporta en mayor medida al incremento de la eficiencia y eficacia es contundente, señala que es a evaluación del

desempeño, posiblemente entendido también como un mecanismo de comunicación al interior de las organizaciones.

Entonces, entendiendo a la comunicación como un elemento generador de eficacia y eficiencia en las organizaciones modernas, y si de acuerdo a la tesis de grado de la ingeniera Wendy Cisneros Jiménez, la evaluación del desempeño es una práctica administrativa que aporta a la comunicación de las organizaciones, entonces resulta muy lógico entender por qué nuestros entrevistados colocan a la evaluación de desempeño como elemento clave en la administración estratégica del talento humano.

De acuerdo a Cisneros Jiménez (2017):

El Proceso de Evaluación Interna es una herramienta usada para evaluar el rendimiento del personal en cuanto al cumplimiento de las metas. Resulta ser muy útil, por lo que, gracias a la información obtenida de los resultados de las evaluaciones, la empresa podrá contar con una guía para la toma de decisiones y corregir errores de rendimiento en los trabajadores (p. 81).

De igual modo, ratifica el objetivo de la evaluación del desempeño y lo define como “Proponer una comunicación franca y abierta entre el colaborador y su jefe inmediato superior la que a su vez será la base para estructurar los planes de capacitación de la empresa” (Cisneros Jiménez, 2017, p. 81).

5. ¿Qué recomendaciones haría usted como experto a Renalpro para mejorar sus procesos de Gestión del Talento Humano?

Respuesta:

Realizar un levantamiento de los procesos de selección, evaluación y mejora para tener el mejor personal posible en su área con una remuneración acorde y con evaluaciones de desempeño para mantener actualizado y productivo al personal.

Análisis de la respuesta a esta pregunta: El Máster Martínez es coherente en su visión a lo largo de la entrevista en cuanto a la importancia de los procesos de selección y evaluación, pero también nos aportó con dos aspectos nuevos y por demás interesantes como lo son la mejora de procesos en todas las áreas, así como una adecuada administración de sueldos y salarios como elemento importante para mantener al personal motivado. La mejora de procesos será un elemento que recomendaremos en este proyecto, no así la administración de sueldos y salarios que fue abordado y diseñado como un proceso clave para este tipo de organizaciones.

3.7.3 tercera entrevista.

NOMBRE DEL ENTREVISADO: María Gabriela Pacheco Trávez

BREVE DESCRIPCIÓN CURRICULAR DE LA PERSONA ENTREVISTADA: La señora María Gabriela Pacheco Trávez tiene experiencia en el área de talento humano. Con más de diez años en el campo, acumula conceptos empíricos de alta importancia y utilidad para este proyecto de titulación.

PREGUNTAS Y ANÁLISIS

- 1. ¿Cuáles son los factores internos y externos que afectan al desarrollo y crecimiento de una empresa que es prestadora de servicios de salud?**

Respuesta:

Internos:

- Mal clima o ambiente laboral
- El pago impuntual o no pago de sus derechos laborales (sueldos, décimos, utilidades, aportaciones, etc.)
- Jefes con poca empatía en situaciones personales, preferitismos y/o siempre buscando culpables en lugar de soluciones.
- Baja calidad en la atención a clientes.

- Baja calidad de productos.

Externos

- Situación económica del país.
- Competencia
- Infraestructura
- Profesionales sin ética.

Análisis de la respuesta a esta pregunta: María Gabriela Pacheco Trávez es bastante amplia en esta respuesta. En lo referente a los factores internos menciona al clima laboral, sin embargo, con base en la revisión bibliográfica realizada, el clima laboral o ambiente laboral como la Señora Pacheco lo llama, está más ligado a una consecuencia o el resultado de haber realizado de manera adecuada los otros procesos relacionados con la gestión estratégica del talento humano. Ya luego se puede recomendar un análisis más profundo del tema a fin de definir una serie de indicadores que desde lo operativo puedan medir el clima laboral en este tipo de organizaciones.

Del mismo modo, la responsabilidad social empresarial que, en una mirada interior, implica el cumplimiento no solo desde lo legal con sus empleados pagando cumplidamente sus sueldos y otros, sino también por el cumplimiento desde lo legal a fin de ser socialmente responsables y conscientes de las necesidades que el empleado también tiene, pero que lamentablemente muchas instituciones, motivadas tal vez por otros intereses, priorizan otros egresos o pagos dejando para el “final de la lista” a su personal.

La Señora Pacheco pone sobre la mesa un tema transversal que excede la sola mirada desde aspectos de procesos y es lo relativo a cuestiones de ética profesional cuando abre el debate sobre jefes con poca empatía en situaciones personales, favoritismos como ella lo llama, o buscando culpables en lugar de soluciones.

La baja calidad de atención a clientes es un tema que debe ser analizado en profundidad y determinar sus causas con exactitud ya que tal defecto o debilidad empresarial puede provenir de tres posibles causas que son la desmotivación del empleado por otros factores (esto conduce a revisar aspectos de política salarial), una debilidad en las capacidades del personal (puede estar relacionado con la capacitación) o personal contratado que no se ajusta a los perfiles deseados (falla en los procesos de integración de personal).

En cuanto a los factores externos se refiere a la situación económica del país, factor que se relaciona con políticas y medidas gubernamentales que no siempre son acertadas y que más bien afectan al sector productivo. Esta respuesta en cierta medida se relaciona con el factor al cual ella llama como “competencia” dado que, al ser un mercado relativamente pequeño, no siempre alcanza para todos los actores del mismo, en particular para los proveedores de servicios.

El tema infraestructura talvez podría encasillarse dentro de factores internos sin embargo la Señora Pacheco Trávez lo incluye dentro de los externos debido a que rebasa lo relacionado con la gestión del talento humano. Finalmente, preocupa mucho la referencia que nuestra entrevistada hizo respecto a profesionales cuestionados por temas éticos, lo cual es un factor transversal que abarca no solo a la gestión del talento humano en donde claramente se deberán reforzar los procesos de integración de personal y evaluación del mismo, sino que también, este factor alcanza a otras áreas de las organizaciones.

Lo relacionado con la baja calidad de productos, o en este caso en particular de servicios, debe ser revisado en detalle ya que nada de lo que una adecuada administración moderna haga o intente hacer servirá si la producción del servicio y el servicio en sí, no cumple con los requisitos o estándares mínimos de calidad exigidos por el mercado.

2. ¿En su opinión cuales son los procesos claves relacionados con la gestión estratégica del talento humano que deben ser aplicados por una empresa que presta servicios de salud?

Respuesta:

- Capacitación y Entrenamiento permanente
- Desarrollo del Profesional
- Plan Carrera
- Sueldos competitivos.

Análisis de la respuesta a esta pregunta: La capacitación y el entrenamiento, así como el desarrollo profesional son temas en común de tuvieron nuestros entrevistados por tanto se usaron más que justificadamente en el grupo de prácticas administrativas que fueron diseñadas y que forman parte del capítulo cuatro de esta investigación. El plan carrera es un punto en común que tiene la Señora María Gabriela Pacheco con la Ing. María Soledad Ortega Guzmán y que son considerados en las recomendaciones de este proyecto.

3. ¿Desde su punto de vista, si tuviera que escoger solo tres procesos claves relacionados con la gestión de talento humano, cuáles serían?

Respuesta:

- Desarrollo del Personal
- Capacitación y entrenamiento permanente
- Sueldos competitivos.

Análisis de la respuesta a esta pregunta: Nuestra entrevistada se mantuvo de manera muy coherente en lo relacionado a la visión de la capacitación, el entrenamiento y el desarrollo del personal como pilares fundamentales en la gestión estratégica del talento humano. En adición sumó el factor de los sueldos competitivos que los enmarcamos dentro de la administración de sueldos y salarios. Todos los anteriores fueron claves en el diseño y construcción del capítulo

cuatro. Vale señalar la coincidencia que tuvo con la Ing. Soledad Ortega en cuanto a los procesos de capacitación lo cual nos abala aún más en haberlos incluido en nuestra propuesta.

- 4. ¿En su opinión cual es el proceso de la gestión estratégica del talento humano que aporta en mayor medida en el incremento de la eficiencia y eficacia operativa dentro de una empresa prestadora de servicios de salud?**

Respuesta:

Aquí en Ecuador, Sueldos competitivos.

Análisis de la respuesta a esta pregunta: Esta respuesta ratificó o nos orientó en mayor medida y confianza a organizar y diseñar un proceso de administración de sueldos y salarios que incluya una determinación de aquellos valores que más allá del sueldo representan también, al menos de manera general, los reales y totales egresos que tiene una empresa por sus empleados, y que, posterior al análisis realizado, se determinó que están alrededor de un 35% por encima del sueldo, lo cual muchas veces no es adecuadamente considerado por el administrador y termina en errores en sus presupuestos de gastos lo cual puede llevarlo a errores también en la determinación de los precios de los servicios y en consecuencia en graves problemas financieros en el mediano plazo.

- 5. ¿Qué recomendaciones haría usted como experto para mejorar los procesos de Gestión del Talento Humano?**

Respuesta:

Que los líderes o cabezas de una Empresa brinden más apoyo en todos los aspectos referentes al bienestar de sus colaboradores, dando o incluyendo presupuesto para este fin, y no sólo pensar que con cumplir con los beneficios de ley es suficiente.

Análisis de la respuesta a esta pregunta: La respuesta de nuestra entrevistada demuestra un gran compromiso social y sobre todo mucha importancia al motor de toda organización como lo es el talento humano. Hace referencia también a la asignación de recursos para

aspectos que tengan que ver con la mejora de las condiciones laborales, recordando teorías al respecto que tienen que ver con aspectos motivacionales e higiénicos del talento humano. También incluir en el mencionado presupuesto a aspectos de la capacitación requerida por el personal. Incluso hace referencia a considerar la posibilidad de manejar aspectos más allá de los beneficios legales de carácter obligatorio, sino también, considerar otras remuneraciones o beneficios que a manera de premio por logro de objetivos se puedan asignar a los colaboradores en función del cumplimiento de dichos objetivos y que se pueda cubrir con la mejora de eficiencia de los procesos.

Tabla 3: Entrevistas Realizadas a diferentes profesionales en el área de Talento humano – Gerencia.

<u>Preguntas</u>		<u>María Soledad Ortega Guzmán</u>	<u>Jorge Luis Martínez Puga</u>	<u>María Gabriela Pacheco Trávez</u>
Pregunta 1 ¿Cuáles son los factores internos y externos que afectan al desarrollo y crecimiento de una empresa que es prestadora de servicios de salud?	Externos	Alta dependencia del sector público	Escasez de personal acreditado	Mal clima o ambiente laboral El pago impuntual o no pago de sus derechos laborales (sueldos, décimos, utilidades, aportaciones, etc.) Jefes con poca empatía en situaciones personales, preferitismos y/o siempre buscando culpables en lugar de soluciones. Baja calidad en la atención a clientes. Baja calidad de productos.
	Internos:	Rotación del personal	Necesidad de protocolos para procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Mal clima o ambiente laboral • El pago impuntual o no pago de sus derechos laborales (sueldos, décimos, utilidades, aportaciones, etc.) • Jefes con poca empatía en situaciones personales, preferitismos y/o siempre buscando culpables en lugar de soluciones. • Baja calidad en la atención a clientes. • Baja calidad de productos.
Pregunta 2 ¿En su opinión cuales son los procesos claves relacionados con la gestión estratégica del talento		Capacitación y desarrollo del personal	Capacitación referente al área empresarial de la salud	Capacitación y Entrenamiento permanente. Desarrollo del Profesional

humano que deben ser aplicados por una empresa que presta servicios de salud?	Los beneficios	Escasez de personal calificado	Sueldos competitivos.
	El reconocimiento público.	Procesos de evaluación objetiva de desempeño.	Plan Carrera
Pregunta 3 ¿Desde su punto de vista, si tuviera que escoger solo tres procesos claves relacionados con la gestión de talento humano, ¿cuáles serían?	Procesos de selección	Procesos de selección	Sueldos competitivos.
	Capacitación	Procesos de evaluación	Capacitación y entrenamiento
	Planes de Carrera.	Procesos de cumplimiento de formalidades legales	Desarrollo del Personal
Pregunta 4 ¿En su opinión cual es el proceso de la gestión estratégica del talento humano que aporta en mayor medida en el incremento de la eficiencia y eficacia operativa dentro de una empresa prestadora de servicios de salud?	La capacitación de su personal y el reconocimiento	Procesos de evaluación del desempeño	Sueldos competitivos (Administración de sueldos)
Pregunta 5 ¿Qué recomendaciones haría usted como experto en el área para mejorar los procesos de Gestión del Talento Humano?	Contratar a los mejores elementos, capacitarlos y permitir su desarrollo en la empresa.	Levantamiento de los procesos de selección, evaluación y mejora para tener el mejor personal posible en su área con una remuneración acorde	Asignar recursos para reconocimientos económicos más allá de los beneficios de ley

Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).

Capítulo IV

Propuesta

4.1 Proceso de Análisis y perfiles de cargos.

Analizar los conocimientos, habilidades y capacidades para realizar un buen desempeño de manera ordenada y adecuada.

Perfiles de cargo:

1. Nombre del Cargo
2. Posición del cargo en un organigrama
3. Funciones o tareas asignadas

PROCESO DE ANÁLISIS Y PERFILES DE CARGOS

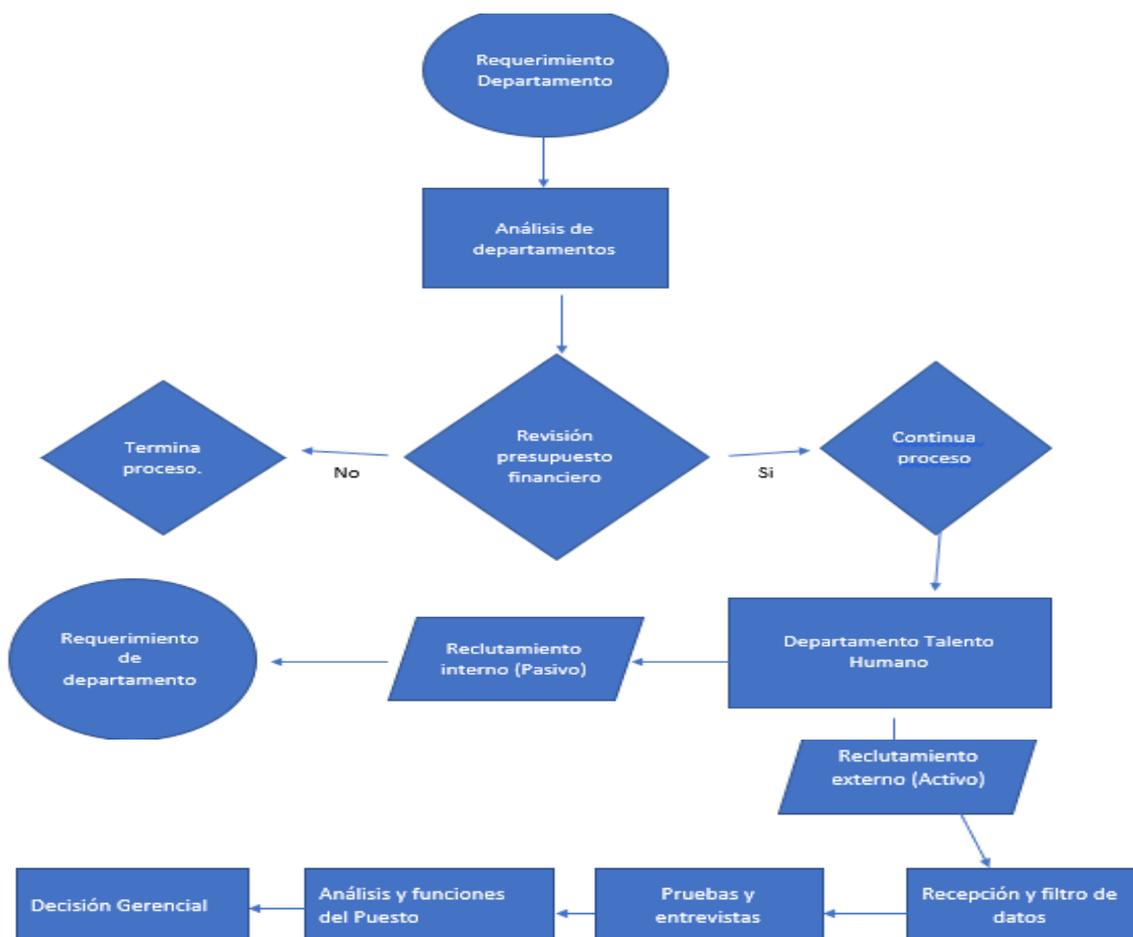


Figura 4. Proceso de análisis y perfiles de cargos. Elaborado por Ormazá & Salazar (2020).

4.2 Proceso de Administración de sueldos.

Tabla 4: Detalles de remuneración-Médico Nefrólogo.

Detalles de remuneración	% del Sueldo	Mensual (USD)	Anual (USD)
SUELDO MENSUAL -Medico Nefrólogo		5.000.00	60.000.00
Factor prestacional			
DÉCIMO TERCERO	8.33%	416.67	5.000.00
DÉCIMO CUARTO	0.67%	33.33	400.00
VACACIONES	4.17%	208.33	2.500.00
APORTE PATRONAL IESS	11.15%	557.50	6.690.00
FONDO DE RESERVA	8.33%	416.67	5.000.00
VARIOS 1% (Contribución al fomento de capacidades y conocimientos ciudadanos de acuerdo al Código Orgánico Monetario y Financiero, antes IECE-SECAP)	1.00%	50.00	600.00
Subtotal Factor prestacional	33.65%	1.682.50	20.190.00
TOTAL COSTO DEL EMPLEADO	133.65%	6.682.50	80.190.00
DEDUCCIONES LEGALES (Correspondiente al empleado)			
APORTE DEL EMPLEADO AL IESS	9.45%	472.50	5.670.00
TOTAL DEDUCCIONES FIJAS A EMPLEADO	9.45%	472.50	5.670.00

Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).

Tabla 5: Detalle de remuneración-Gerente General.

Detalles de remuneración	% del Sueldo	Mensual (USD)	Anual (USD)
SUELDO MENSUAL -Gerente General		3.000.00	36.000.00
Factor prestacional			
DÉCIMO TERCERO	8.33%	250.00	3.000.00
DÉCIMO CUARTO	1.11%	33.33	400.00
VACACIONES	4.17%	125.00	1.500.00
APORTE PATRONAL IESS	11.15%	334.50	4.014.00
FONDO DE RESERVA	8.33%	250.00	3.000.00
VARIOS 1% (Contribución al fomento de capacidades y conocimientos ciudadanos de acuerdo al Código Orgánico Monetario y Financiero, antes IECE-SECAP)	1.00%	30.00	360.00
Subtotal Factor prestacional	34.09%	1.022.83	12.274.00
TOTAL COSTO DEL EMPLEADO	134.09%	4.022.83	48.274.00
DEDUCCIONES LEGALES (Correspondiente al empleado)			
APORTE DEL EMPLEADO AL IESS	9.45%	283.50	3.402.00
TOTAL DEDUCCIONES FIJAS A EMPLEADO	9.45%	283.50	3.402.00

Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).

Tabla 6: Detalle de remuneración-Logística/Bodega.

Detalles de remuneración	% del Sueldo	Mensual (USD)	Anual (USD)
SUELDO MENSUAL - Logistica/Bodega		1.500.00	18.000.00
Factor prestacional			
DÉCIMO TERCERO	8.33%	125.00	1.500.00
DÉCIMO CUARTO	2.22%	33.33	400.00
VACACIONES	4.17%	62.50	750.00
APORTE PATRONAL IESS	11.15%	167.25	2.007.00
FONDO DE RESERVA	8.33%	125.00	1.500.00
VARIOS 1% (Contribución al fomento de capacidades y conocimientos ciudadanos de acuerdo al Código Orgánico Monetario y Financiero, antes IECE-SECAP)	1.00%	15.00	180.00
Subtotal Factor prestacional	35.21%	528.08	6.337.00
TOTAL COSTO DEL EMPLEADO	135.21%	2.028.08	24.337.00
DEDUCCIONES LEGALES (Correspondiente al empleado)			
APORTE DEL EMPLEADO AL IESS	9.45%	141.75	1.701.00
TOTAL DEDUCCIONES FIJAS A EMPLEADO	9.45%	141.75	1.701.00

Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDO

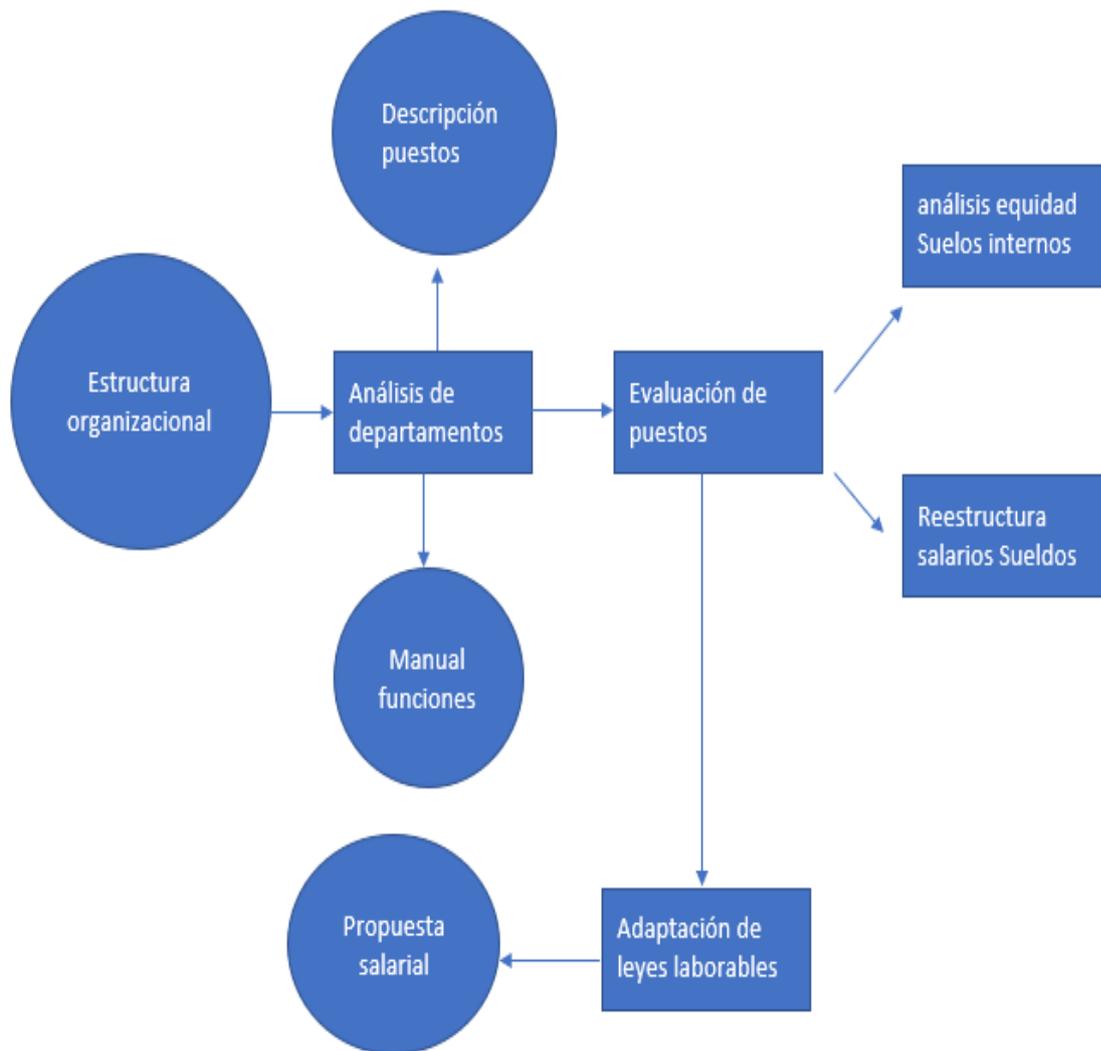


Figura 5. Proceso de administración de sueldo. Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).

4.3 Proceso de Reclutamiento y Selección.

a. Análisis y detección de necesidades

El sistema encargado de los colaboradores que están en cada turno debe priorizar sus necesidades día a día, para esto necesitamos que el departamento de recursos humanos realice uno u dos análisis por año y detecciones de las necesidades de cada uno de los puestos de trabajo que detallan a continuación;

Tabla 7: *Análisis y detección de necesidades.*

Administrativo	Operativo	Equipo Multidisciplinario
<ul style="list-style-type: none">• Administrador• Admisión-facturación• Asistente Administrativo• Asistente Contable• Contador financiero general• Gerente General• Gerente Financiero• Logística-Bodega• Supervisor General• Talento Humano• Chofer	<ul style="list-style-type: none">• Angiólogo• Auxiliares de Enfermería• Enfermería• Nefrólogo• Ten. Enfermería• Guardia• Personal de mantenimiento• Técnico	<ul style="list-style-type: none">• Nutricionista• Psicología• Trabajo Social

Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).

b. Reclutamiento activo o pasivo

Realizado ya la detección de las necesidades de cada colaborador a reunir debemos elaborar un reclutamiento; si usamos los mismos procedimientos clásicos podremos obtener una propuesta de empleo favorable.

- Reclutamiento activo: esperaremos que nos lleguen los currículums o filtrar en los correos recibidos anteriormente por los vacantes.
- Reclutamiento pasivo: buscaremos en redes sociales candidatos pasivos para cubrir esa posición para la cual necesitamos.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

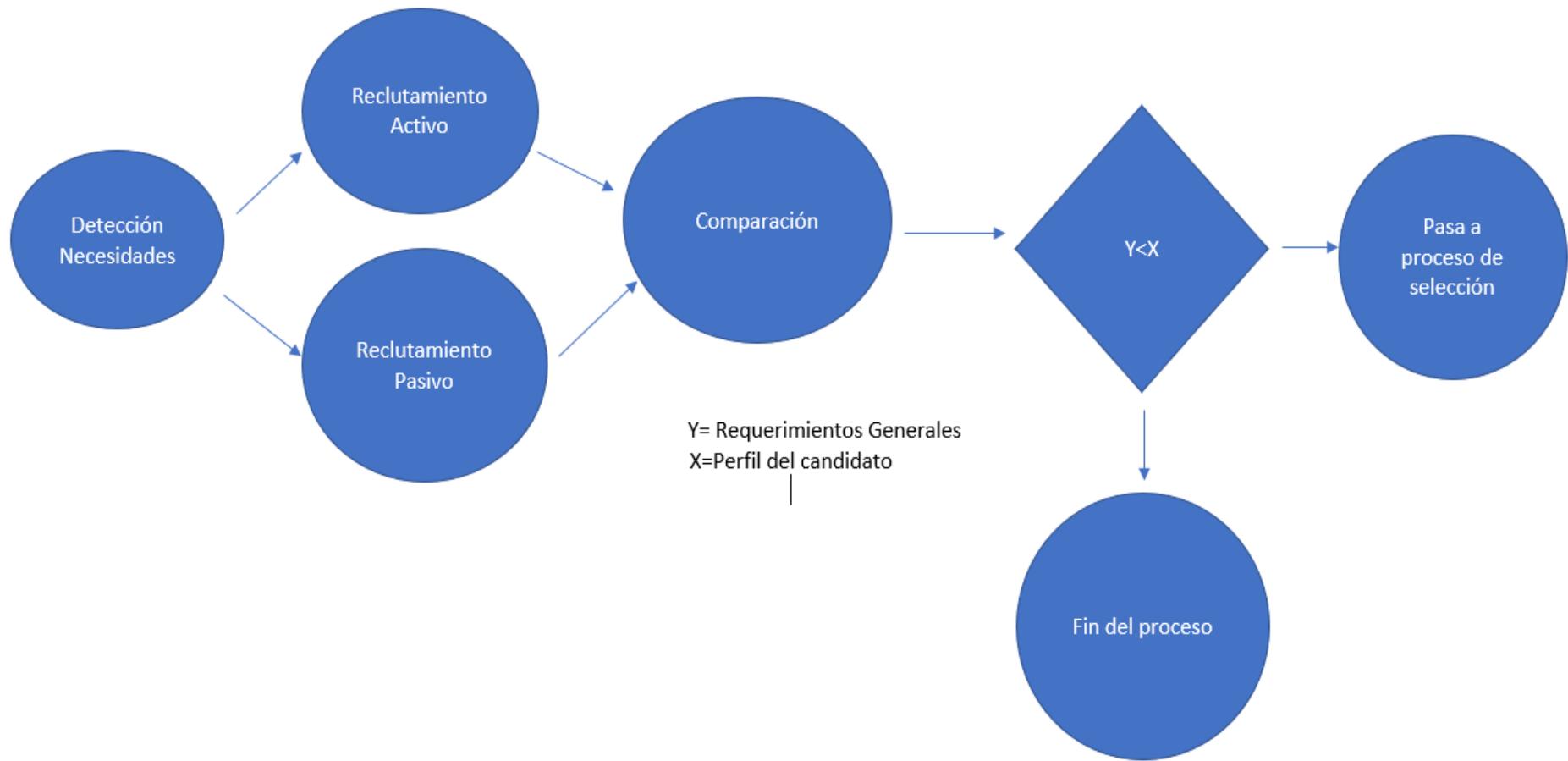


Figura 6. Proceso de reclutamiento. Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).

RECLUTAMIENTO ACTIVO

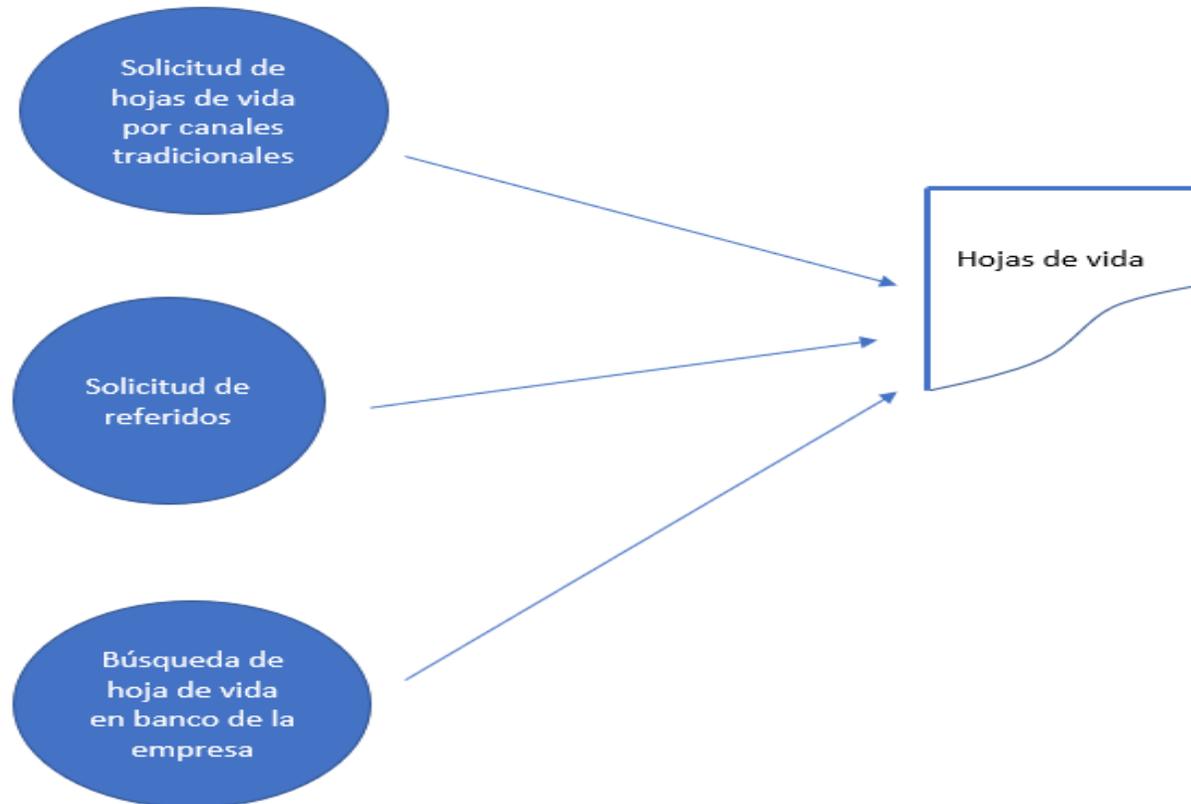


Figura 7. Reclutamiento activo. Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).

RECLUTAMIENTO PASIVO

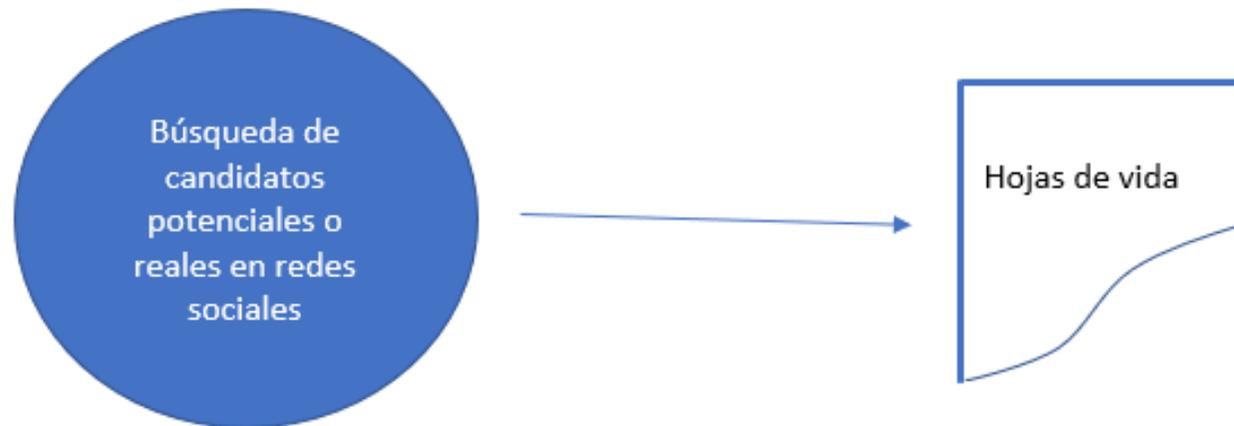


Figura 8. **Reclutamiento pasivo.** Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).

c. Recepción de candidaturas

Si usamos los mismos procedimientos clásicos para la recolección, solicitaremos los currículums de cada una de las personas que están interesadas. Pero si usamos los métodos peculiares seremos nosotros quienes haremos la selección directa.

d. Preselección

Una vez que hayamos obtenidos los currículums de cada una de las personas interesadas o haber recopilado candidatos mediante métodos más prácticos como redes sociales es primordial que antes de la primera recolección de candidatos, tengamos especificado y detallado los vacantes a ocupar, así mismo debemos tomar en cuenta el perfil profesiográfico de la persona que trabajará en nuestra compañía.

e. Pruebas

Las personas preseleccionadas deberán realizar test que habremos realizado para poder descubrir sus fortalezas y debilidades en el ámbito en cual se van a desarrollar. Estas pruebas pueden ser psicométricas o usando métodos prácticos

f. Entrevista

Las entrevistas personales con los preseleccionados es el punto primordial en todo el proceso de contratación, sin pasar por alto los puntos ya descritos, en la entrevista se podrá observar posturas y actitudes, formas de expresarse y tomar en cuenta su experiencia y el desarrollo psicotécnico al cargo a desempeñar

Con los siguientes puntos se podrá realizar una entrevista favorable.

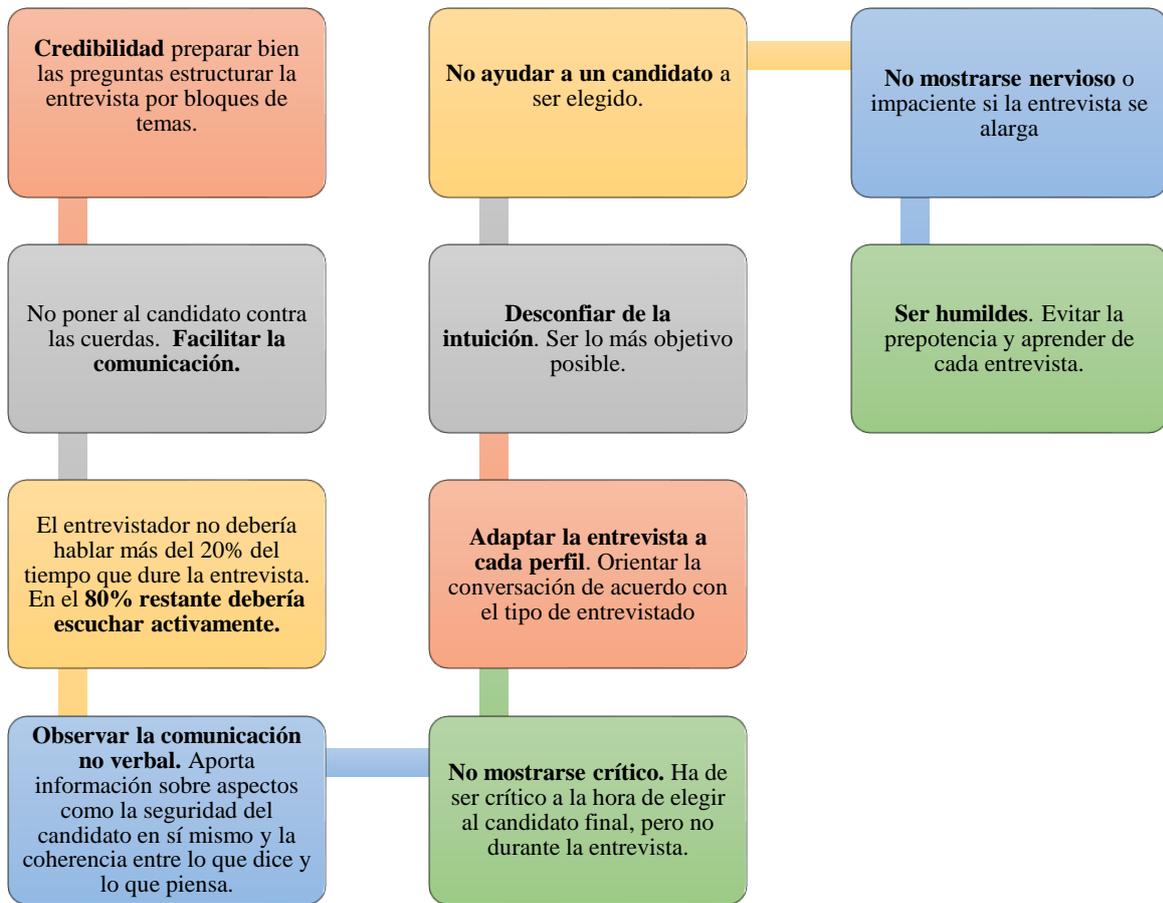


Figura 9. Puntos para realizar una entrevista favorable. Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).

PROCESO DE SELECCIÓN

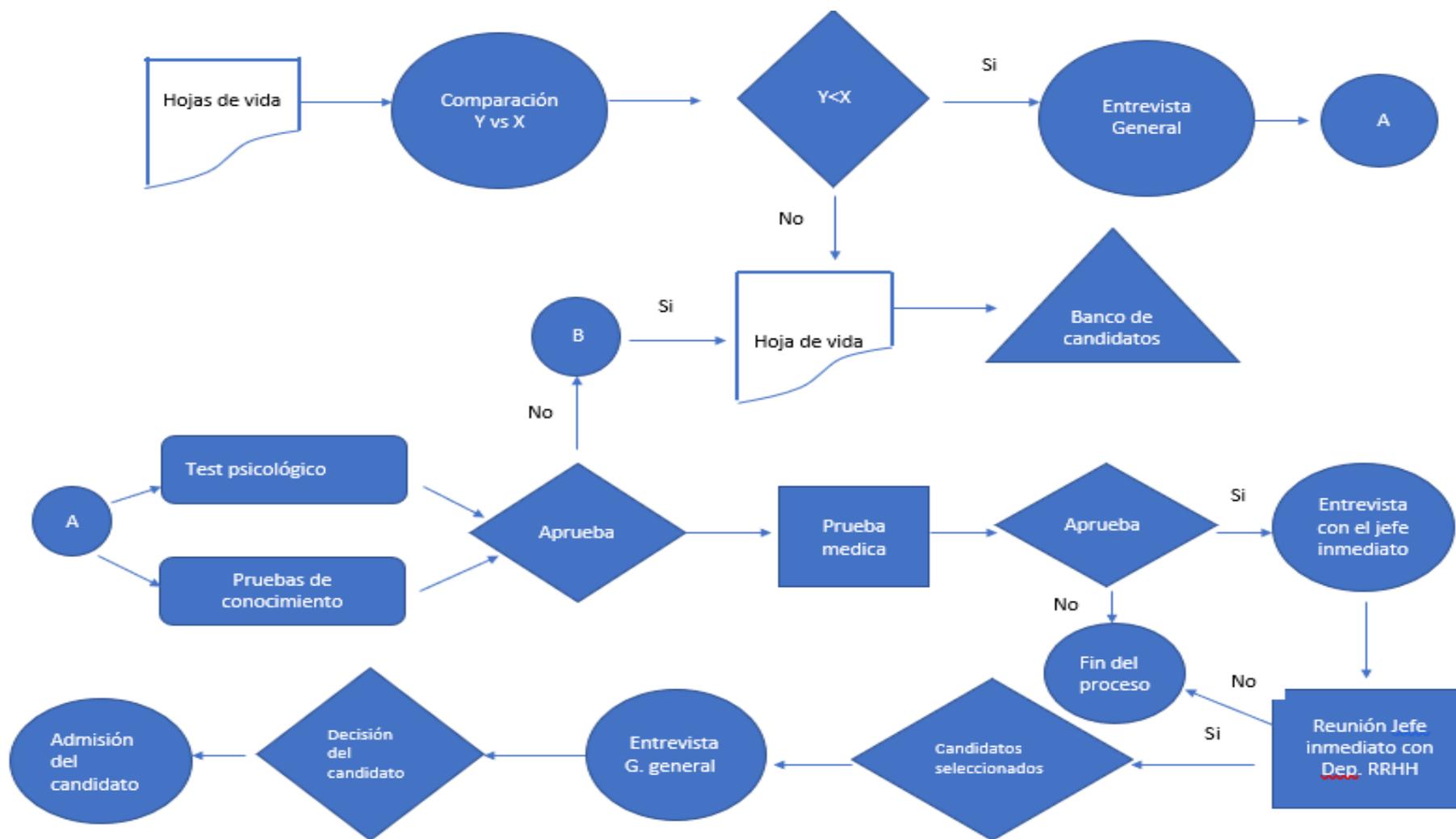


Figura 10: **Proceso de selección.** Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).

g. Valoración y decisión

Hay que tener en cuenta que los candidatos que se ha seleccionados no son iguales y por tanto las entrevistas tampoco deben tener en si parecido alguno; se debe tomar un periodo de 2 a 3 días máximos para analizar y detectar los factores positivos y negativos de cada entrevistado y poder así hacer la debida comparación con el perfil profesiográfico y relacionarlo con el ámbito profesional al cual se va unir.

h. Gestión de la documentación del proceso de selección de personal

Cuando se inicia este proceso se nos obliga a requerir al personal seleccionado varios documentos que incluyen datos personales, entre otros.

Claro esto que esto depende mucho de los reglamentos internos que interponga la compañía, la empresa **garantiza la confidencialidad de toda la información presente en los documentos** que los candidatos han facilitado al departamento de Talento Humano, este departamento se encarga de archivar los datos recopilados durante un lapso de tiempo.

Los documentos requeridos son:

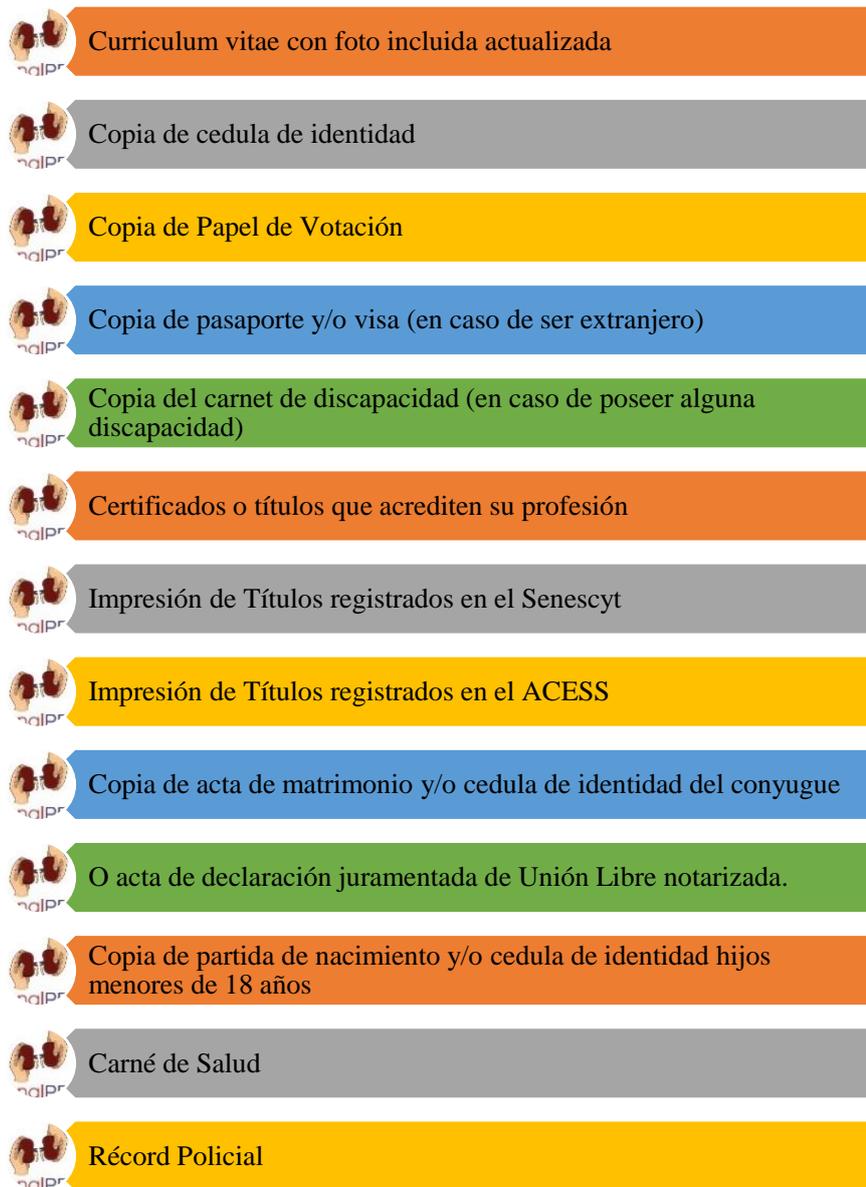


Figura 11. **Documentos requeridos.** Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).

i. Admisión y contratación

La contratación del empleado es un factor en el cual se establece la integración de este a la empresa, en este paso se le debe explicar todos los aspectos legales y beneficios que como empresa podemos otorgar y además establecer la fecha en que cuenta como empleado de la empresa (siempre será el primer día de cada mes) y resolverle todas las posibles dudas que pudiera tener antes de su incorporación.

j. Incorporación

La integración al puesto de trabajo es muy importante. En la integración se debe presentar formalmente al nuevo colaborador, mostrarles los departamentos con los cuales contamos y redirigirlo a cada área además se debe dar a conocer su rol en la empresa, darle a conocer los reglamentos y funciones principales de la compañía. Cabe recalcar que en nuestra compañía se establece un jefe de área el cual durante un tiempo determinado de tres meses (proceso de capacitación) ayuda, aconseja y guía a él o los nuevos trabajadores.

k. Seguimiento

Para finalizar y dar por concluida la contratación del colaborador, se supervisará a los nuevos integrantes que están en el tiempo de capacitación a corto plazo (informe laboral del jefe inmediato y psicología a los 75 días) para proceder con la afiliación y contratación inmediata, medio y largo plazo; esta supervisión se realizara a través de test de satisfacción y pruebas de desempeño después de capacitaciones y charlas realizadas.

4.4 Proceso de Inducción.

Tabla 8: Programa de inducción para el cargo de Médico Nefrólogo.

 PROGRAMA DE INDUCCION PARA EL CARGO DE MÉDICO NEFRÓLOGO					
NOMBRE DEL COLABORADOR: Dr. José Dorta Díaz					
AREA		Médico Especialista			
CARGO		Nefrólogo-Director Medico			
HORA	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
08:30 - 13:00	Capacitación al personal	Reunión Equipo de Apoyo o Multidisciplinario (Nutrición, Psicología, Trabajo Social)	Socialización del protocolo de Nutrición	Capacitación al personal	Socialización del protocolo de Enfermería
14:00 - 17:30	Pase de visita, revisar historias clínicas	Confección o elaboración de recetas médicas	Socialización del protocolo de Nefrología	Pase de visita, revisar historias clínicas	Socialización del protocolo de Departamento Técnico

Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).

Tabla 9: Programa de inducción para el cargo de gerente general.

 PROGRAMA DE INDUCCION PARA EL CARGO DE GERENTE GENERAL					
NOMBRE DEL COLABORADOR: Ing. Jorge L. Martínez					
AREA		Comercial			
CARGO		Gerente General			
HORA	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
08:30 - 13:00	Estudio de la Misión, Visión, Valores	Estructura Legal y del personal	Planificación financiera actual	Presentación con el personal	Junta con gerentes departamentales estratégicos
14:00 - 17:30	Conocer la historia de la Empresa	Revisión del plan de mercadeo	Planificación financiera futura	Inducción en productos	Presentación con proveedores claves

Elaborado por Ormazá & Salazar (2020).

Tabla 10: Programa de inducción para el cargo de logística/bodega.

 PROGRAMA DE INDUCCION PARA EL CARGO DE LOGISTICA/BODEGA					
NOMBRE DEL COLABORADOR: Ing. Luis Muñoz					
AREA		Comercial			
CARGO		Logística/ Bodega			
HORA	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
08:30 - 13:00	Descripción de funciones a realizar	Características de los productos que maneja la organización	Manejo del sistema de Inventarios de la empresa	Manejo de máximos y mínimos de productos de Inventario	Niveles que intervienen en logística dentro de la organización
14:00 - 17:30	Detalle de responsabilidades y limitaciones	Socialización del código de conducta	Reunión con proveedores para presentación	Explicación sobre fechas de caducidad y devoluciones	Gerenciamiento de inventarios

Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).

PROCESO DE INDUCCIÓN

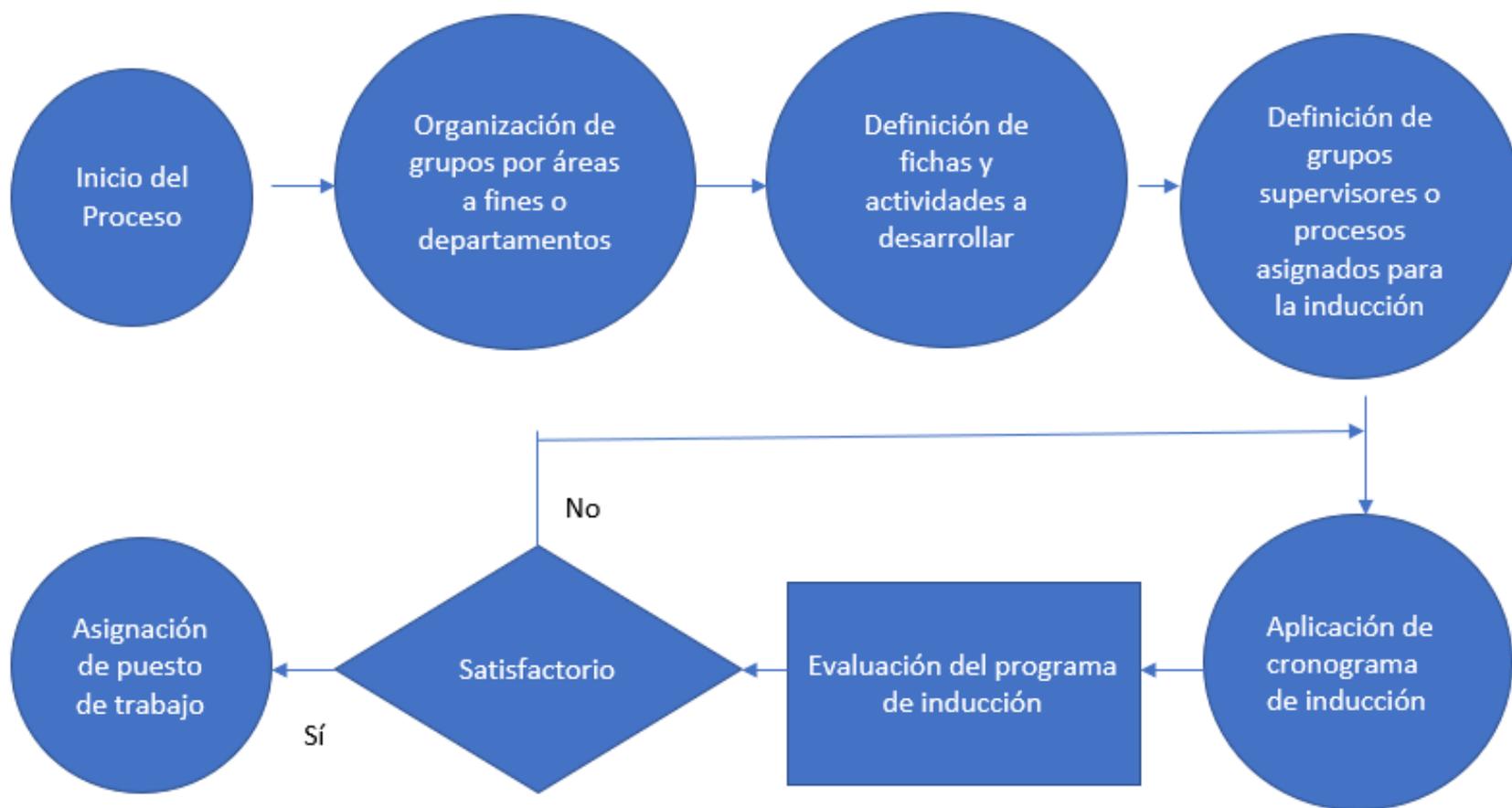


Figura 12. **Proceso de inducción.** Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).

4.5 Proceso de Evaluación.

4.5.1 Frecuencia de la evaluación.

Renalpro C.A efectuara procesos de evaluación a su personal con una frecuencia semestral sin embargo proceso de evaluaciones excepcionales podrán realizarse cuando la empresa lo estime conveniente.

4.5.2 Política de la evaluación.

La evaluación será realizada por el jefe inmediato superior explicando al evaluado las razones de la valoración asignadas sin opción a que la calificación sea refutada por parte del evaluado

Tabla 11: Evaluación de aspecto específicos al cargo medico nefrólogo.

Cargo: Medico Nefrólogo				
Evaluación de aspectos específicos al cargo				
Aspecto a evaluar		% valor del aspecto	Calificación	Calificación ponderada
1	Conocimientos de las Normas y procedimientos del MSP	40%	8	3.2
2	Conocimientos de los equipos de la sala hemodiálisis	25%	8	2.0
3	Conocimiento del sistema de pacientes	20%	6	1.2
4	Desenvolvimiento de los procedimientos	15%	7	1.1
Total		100%		7.5
Evaluación de aspectos personales				
Aspecto a evaluar		% valor del factor	Calificación	Calificación ponderada
1	Trabajo en equipo	20%	8	1.6
2	Humildad	25%	7	1.8
3	Identificación y solución para los problemas	20%	9	1.8
4	Relaciones interpersonales	35%	9	3.2
Total		100%		8.3

TOTALES				
Aspectos a evaluar		% valor del factor	Calificación	Calificación ponderada
1	Específicos al cargo	70%	7.5	5.2
2	Aspectos personales	30%	8.3	2.5
TOTAL		100%		7.7
Matriz de actividades				
Calificación		Acción a seguir		
$X \geq 8$		Ninguna acción a tomar		
$8 > X \geq 6$		Nueva evaluación		
$6 > X \geq 4$		Evaluaciones más frecuentes. Capacitación en las debilidades detectadas		
$X < 4$		En dos evaluaciones consecutivas la empresa se reserva el derecho de desvincular al colaborador		

Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).

Tabla 12: Evaluación de aspectos específicos al cargo gerente general.

Cargo: Gerente General				
Evaluación de aspectos específicos al cargo				
Aspecto a evaluar		% valor del aspecto	Calificación	Calificación ponderada
1	Confidencialidad de la información suministrada	30%	8	2.4
2	Conocimiento del negocio	30%	7	2.1
3	La existencia, regularidad y veracidad de los sistemas de contabilidad	20%	8	1.6
4	La veracidad de las informaciones que proporcione a la Junta General de Accionistas o al Directorio	20%	8	1.6
Total		100%		7.7
Evaluación de aspectos personales				
Aspecto a evaluar		% valor del factor	Calificación	Calificación ponderada
1	Habilidades para la negociación	25%	8	2.0
2	Liderazgo	30%	9	2.7

3	Vision de future	30%	8	2.4
4	Capacidad de delegar	15%	6	0.9
Total		100%		8.0
TOTALES				
Aspectos a evaluar		% valor del factor	Calificación	Calificación ponderada
1	Específicos al cargo	70%	7.7	5.4
2	Aspectos personales	30%	8.0	2.4
TOTAL		100%		7.8
Matriz de actividades				
Calificación		Acción a seguir		
$X \geq 8$		Ninguna acción a tomar		
$8 > X \geq 6$		Nueva evaluación		
$6 > X \geq 4$		Evaluaciones más frecuentes. Capacitación en las debilidades detectadas		
$X < 4$		En dos evaluaciones consecutivas la empresa se reserva el derecho de desvincular al colaborador		

Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).

Tabla 13: Evaluación de aspectos específicos al cargo logística/bodega.

Cargo: Logística/Bodega				
Evaluación de aspectos específicos al cargo				
Aspecto a evaluar		% valor del aspecto	Calificación	Calificación ponderada
1	Dominio de hojas de cálculo	40%	7	2.8
2	Control de inventario	30%	7	2.1
3	Conocimiento del product	30%	6	1.8
Total		100%		6.7
Evaluación de aspectos personales				
Aspecto a evaluar		% valor del factor	Calificación	Calificación ponderada
1	Trabajo en equipo	20%	8	1.6
2	Liderazgo	35%	9	3.2

3	Relaciones interpersonales	45%	9	4.1
Total		100%		8.8
TOTALES				
Aspectos a evaluar		% valor del factor	Calificación	Calificación ponderada
1	Específicos al cargo	70%	6.7	4.7
2	Aspectos personales	30%	8.8	2.6
TOTAL		100%		7.3
Matriz de actividades				
Calificación		Acción a seguir		
X ≥ 8		Ninguna acción a tomar		
8 > X ≥ 6		Nueva evaluación		
6 > X ≥ 4		Evaluaciones más frecuentes. Capacitación en las debilidades detectadas		
X < 4		En dos evaluaciones consecutivas la empresa se reserva el derecho de desvincular al colaborador		

Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).

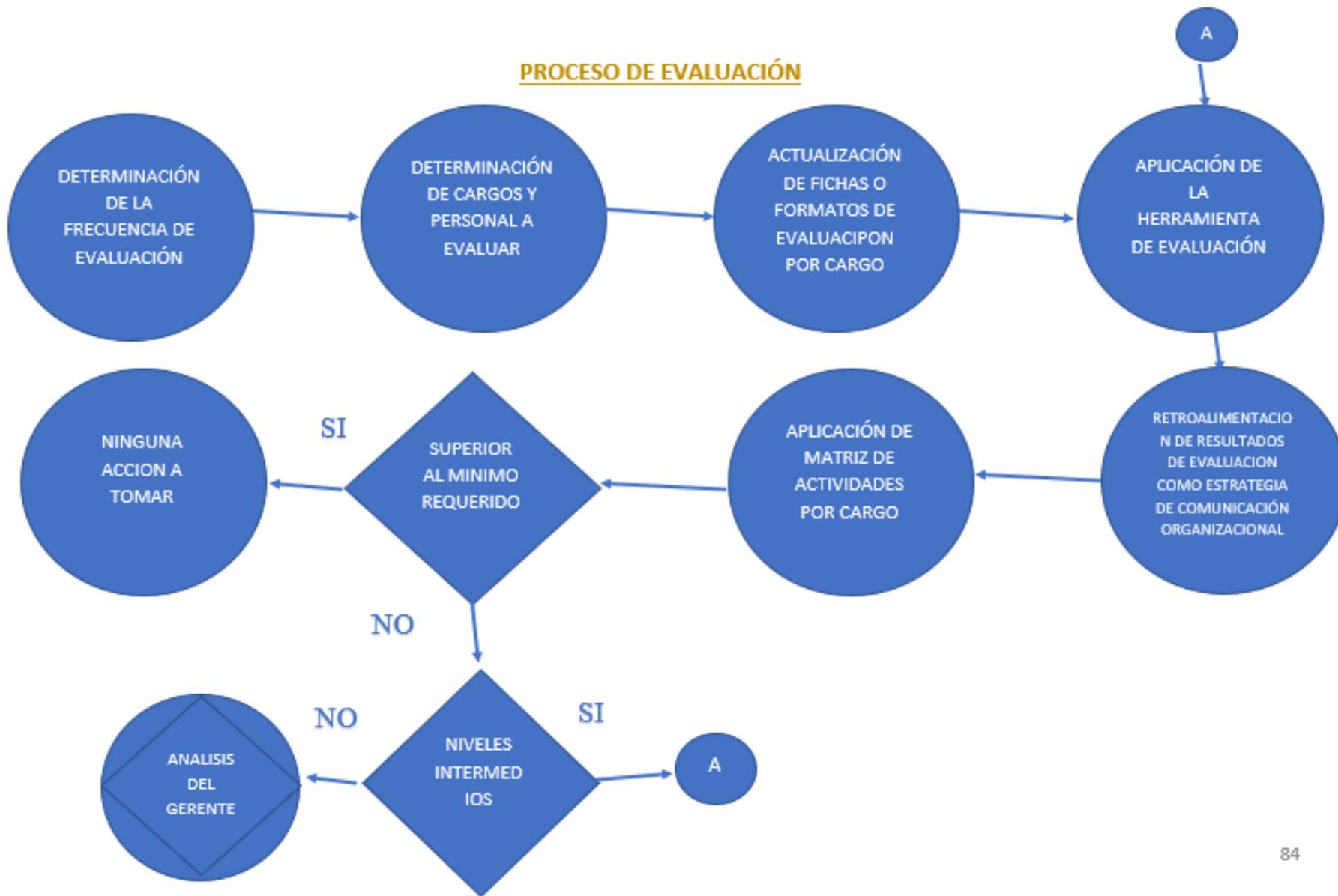


Figura 13. Proceso de evaluación. Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).

4.6 Proceso de Capacitación.

El programa de anual de capacitación de Renalpro C.A. será alimentado por tres insumos a saber:

1. Los resultados de las evaluaciones del personal
2. Los objetivos estratégicos de la organización
3. Informes periódicos y /o directores de área

Con base en los insumos ya detallados mostramos a continuación el programa anual de capacitación de Renalpro C.A. 2020-20-21

PROCESO DE CAPACITACION

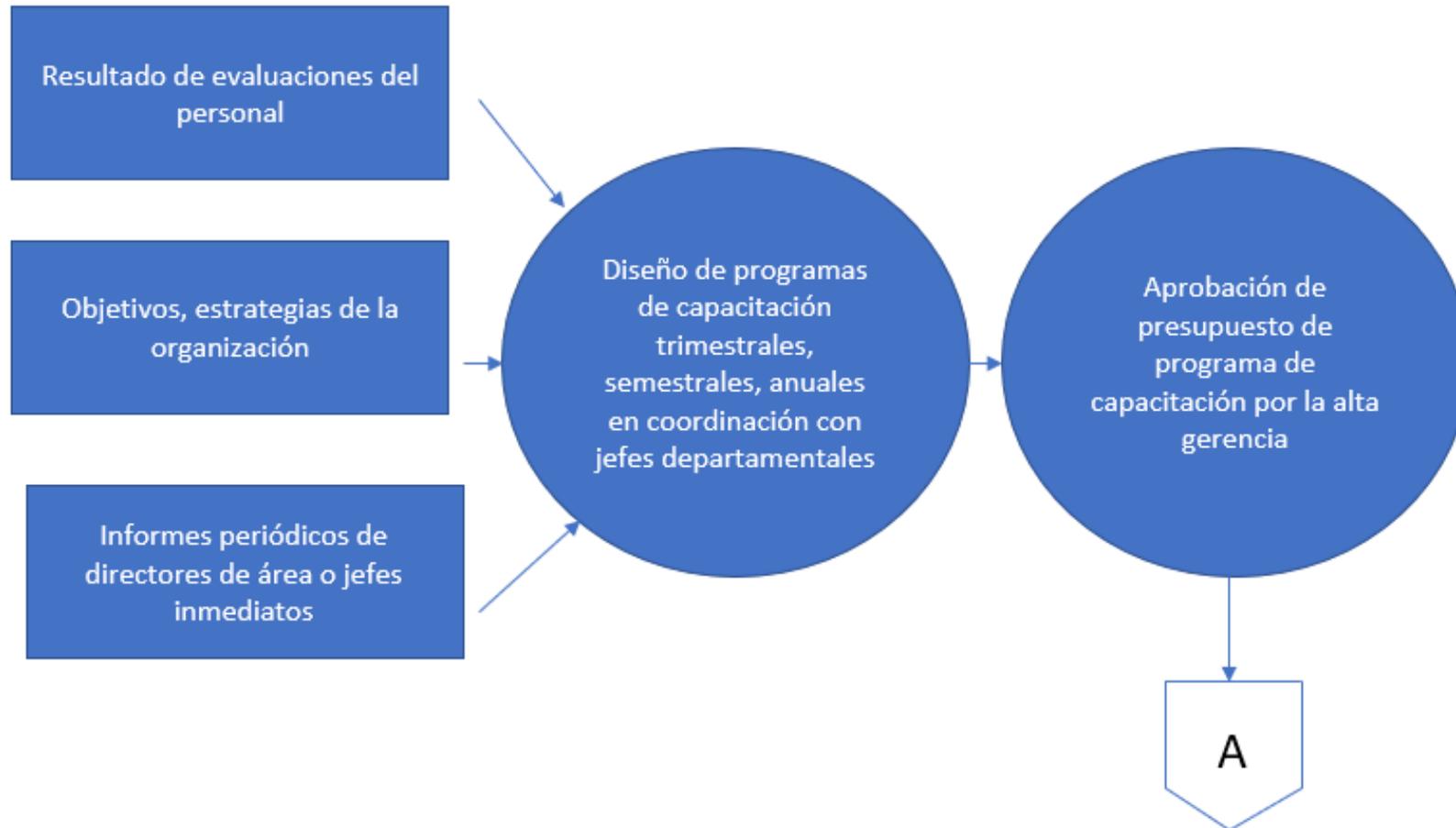


Figura 14 . Proceso de capacitación 1. Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).

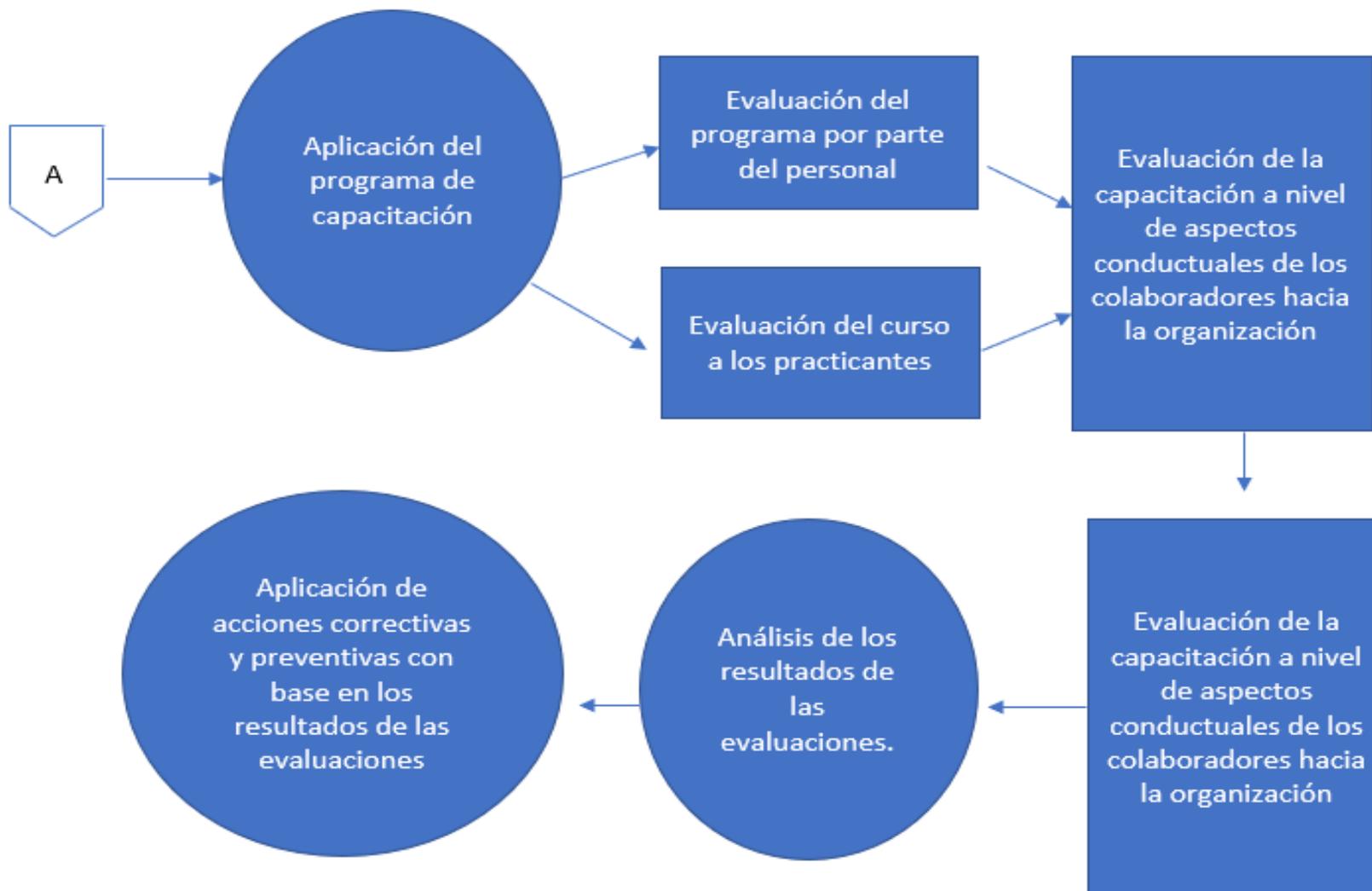


Figura 15. **Proceso de capacitación 2.** Elaborado por Ormaza & Salazar (2020).

Conclusiones

Esta investigación ha logrado el cumplimiento de su objetivo general ya que se pudieron identificar los procesos claves relacionados con la gestión estratégica del talento humano aplicables a la empresa Renalpro C.A. con base en una aproximación teórica que permitió exponer ante expertos aquellas prácticas administrativas generales que fueron luego más específicas para empresas del sector.

Así mismo, se dio cumplimiento a los objetivos específicos ya que se definieron los procesos claves de la gestión del talento humano aplicables a Renalpro C.A. y se diseñaron aquellos procesos, incluso pudiendo ser estos utilizados como base para otras empresas del sector y de tamaño similar.

Se ha logrado de manera relativa la validación de la idea a defender sobre todo porque desde lo teórico y desde las conclusiones del proceso metodológico se puede relacionar que los incrementos de eficiencia y eficacia operativa de los procesos internos de la empresa objeto de estudio, Renalpro C.A. están en consecuencia de la identificación de los procesos claves relacionados con la gestión estratégica del talento humano y su diseño.

Uno de los aspectos externos que más afecta o impacta a este tipo de negocios es la elevada dependencia del sector público, más aun, en aquellos momentos en los que la situación a nivel país se complica ya sea por temas de ingresos estatales afectados, tales como el precio del petróleo, recaudación tributaria y otros. Esto hace que los negocios y pagos a prestadores de servicios de salud del sector al cual pertenecen las empresas que son objeto de estudio en esta investigación, se afecten negativamente lo cual desestabiliza el negocio y pone en riesgo su sostenibilidad en el mediano plazo.

De acuerdo a nuestros entrevistados, un aspecto interno que se debe tener en cuenta es lo relacionado con el clima laboral, sin embargo, este debe ser entendido no como una causa a partir del cual se generan incrementos o mejoras en los procesos, sino más bien, debe ser

entendido como una consecuencia de haber hecho bien otros procesos, es decir, de haber identificado, diseñado y posteriormente implementados los procesos de gestión del talento humano en la organización.

Con base en la metodología diseñada, se logró la identificación de los procesos claves en la gestión del talento humano los cuales fueron la integración de personal conformado por los subprocesos de reclutamiento y selección incluyendo el subproceso de inducción, la capacitación del personal, la evaluación del desempeño y la administración de sueldos, siendo estos tres últimos los procesos claves de acuerdo al punto de vista de nuestros entrevistados.

De acuerdo a nuestra investigación, un factor clave en la búsqueda de la excelencia operativa basada en la eficiencia y eficacia reside en la contratación de los mejores elementos en el mercado, capacitarlos y permitir su desarrollo en la organización. No siempre es tarea fácil ya que muchos elementos con las competencias y habilidades profesionales requeridas se encuentran ya laborando en otras empresas y corresponde ubicar dentro del mercado laboral a elementos de excelente nivel que no necesariamente se encuentran laborando o se encuentran laborando en otro tipo de organizaciones.

La capacitación es clave y debe ser entendida como una inversión y no como un gasto. Los programas de capacitación son el resultado o reflejo de adecuados procesos de evaluación que permitan identificar debilidades o zonas de mejora en los colaboradores y que no necesariamente estén ligados a incrementos salariales, aunque sí podrían ser consistentes con premios incluso de carácter económico en función de los resultados de la evaluación.

Nuestra entrevistada, la Señora María Gabriela Pacheco Trávez, pone sobre la mesa un tema transversal que excede la sola mirada desde aspectos de procesos y es lo relativo a cuestiones de ética profesional cuando abre el debate sobre jefes con poca empatía en situaciones personales, preferencias o búsqueda de culpables en lugar de soluciones ante eventuales problemas que se pudieran presentar.

Todo lo anterior apunta hacia eficiencia y eficacia operativa, las cuales pueden ser entendidas dependiendo del tipo de organización. En términos generales se debe enfocar a la eficacia como el logro de objetivos o metas departamentales y organizacionales y a la eficiencia como el logro de tales objetivos y metas de la manera más económica posible, es decir considerando el uso adecuado de los recursos. Esta conclusión genera, entre otras, una recomendación abordada a continuación.

Recomendaciones

La implementación de los procesos de gestión del talento humano debe realizarse de manera metódica y sistemática, aplicando los pasos descritos en el capítulo cuatro y adaptando tales procesos a la realidad de cada organización. Incluso en Renalpro C.A. la realidad actual puede verse afectada por muchos factores de modo que son perfectamente aceptables cambios de fondo o de forma en los procesos propuestos.

En adición es recomendable que la organización, así como otras del sector, atiendan aspectos que por limitaciones de temporales y económicas no pudieron ser abordadas en esta investigación pero que pueden generar otras investigaciones y tesis de grado o de maestría, hasta incluso doctorales en función de la profundidad y alcance de la misma. Por ejemplo, de las entrevistas realizadas obtuvimos información valiosa referente a procesos que, sin bien pudieran no considerarse como claves en el manejo del talento humano, pueden significar aportes importantes al desarrollo empresarial. Es el caso de los planes de carrera citados por la Ing. Soledad Ortega, así como también el reconocimiento que el personal debe tener al momento de alcanzar niveles de productividad más allá de lo esperado.

Los procesos de mejora continúan planteados por el Máster Jorge Luis Martínez son otro aspecto digno de ser recomendado no solo en aquellos procesos de gestión estratégica del talento humano sino para todo proceso clave en organizaciones de este tipo o cualquier otra del sector o mismo del tejido empresarial local. Por ejemplo, procesos relacionados con la atención al cliente, aspectos comerciales y de mercadeo, aspectos contables y financieros entre otros que ameriten ser sometidos a procesos de mejora continua tendientes a mejorar la eficacia y eficiencia operativa.

La entrevista a María Gabriela Pacheco nos deja también muchos aspectos a considerar y sobre los cuales podemos realizar algunas recomendaciones para las empresas prestadoras de servicios médicos como Renalpro. Se puede recomendar un análisis más profundo del clima

laboral y tratar de diseñar y definir una serie de indicadores que desde lo operativo puedan medir el clima laboral en este tipo de organizaciones. También lo relacionado con la baja calidad de productos, o en este caso en particular de servicios, debe ser revisado en detalle ya que nada de lo que una adecuada administración moderna haga o intente hacer servirá si la producción del servicio y el servicio en sí, no cumple con los requisitos o estándares mínimos de calidad exigidos por el mercado.

Con respecto a la eficiencia y eficacia operativa, se recomienda que cada organización defina una batería de indicadores que muestren si las cosas se están haciendo, desde lo operativo, de manera adecuada. Tal como se indicó anteriormente, la eficacia puede ser entendida como el logro de objetivos o metas de manera que se recomiendan indicadores directos y fríos en este sentido, por ejemplo, el nivel de facturación mensual, trimestral, anual o con la periodicidad que se desee en función de un presupuesto de ventas o ingresos coherente con la realidad del mercado. El número de pacientes atendidos, número de pacientes nuevos captados, disminución de quejas o reclamos también podrían también considerarse como indicadores de la gestión operativa eficaz.

En relación a la eficiencia, se recomienda así mismo generar una batería de indicadores que la muestren y que la midan, y que deben estar relacionadas con el uso de recursos empleados para el logro de los objetivos.

Recomendamos que tales indicadores de eficiencia midan los recursos invertidos tales como los gastos departamentales, gastos para producir el servicio, y otros indicadores que se estimen pertinentes. Esto puede implicar todo un estudio o propuesta que bajo el modelo de una tesis de grado o de maestría pudiera desarrollarse.

Referencias bibliográficas

- Chiavetano, I. (2015). *Gestión de Talento Humano*. España: McGraw-Hill interamericana de España.
- Dunnette, M. (1974). Selección de Personal. *La medición de la efectividad organizacional: una revisión de la investigación y la opinión relevante*,.
- Enciso, C. &. (2011). *La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas*. Gestión & Sociedad.
- Herzberg, F. (2011). *One More Time, How Do You Motivate Employess?*
- Iturralde, R. (2017). Dirección estratégica y desarrollo empresarial en el sector importador comercial de materia prima en el Ecuador. En R. Iturralde, *Dirección estratégica y desarrollo empresarial en el sector importador comercial de materia prima en el Ecuador* (pág. p.28). Lima-Perú: Universidad Mayor de San Marcos.
- J., L. (s.f.). *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*. Contribuciones a la Economía.
- López, C. (2009). *La teoría Z de william ouchi*. El Cid Editor.
- Mc Gregor, D. (s.f.). *La teoría X y la teroia Y*. Revista pensamiento imaginativo.
- McClelland, D. (2015). *Estudio de la motivación humana*.
- Ramirez, M. (2006). Actualizaciones para el managmente y el desarrollo organizacional: Evaluación del desempeño. En M. R. L., *Actualizaciones para el managmente y el desarrollo organizacional: Evaluación del desempeño*. (pág. p.52). Chile: Universidad de Viña del Mar.

Redondo, R. (. (s.f.). *El recurso humano factor de competitividad en el sector salud*.
Investigacion E Innovacion en ingenierias.

Rincón, R. (1998). Los indicadores de gestion organizacional: Una guía para su definición.
Revista Universidad EAFIT, 111.

Santos, A. C. (2010). *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones.

Tejada, Z. A. (2011). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. Psicología desde el caribe.