

ANEXO X-2



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ciencias Sociales para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado: Modelo de Gestión de Talento Humano para el Desarrollo Organizacional en la Clínica Santa Mónica S.A.

Realizado por el (la) Br. María E. Sánchez

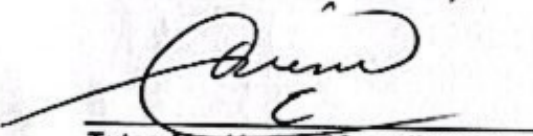
C.I. N° 30.096.842 cursante de la carrera de Administración de Empresas hace constar después de analizar su contenido y oír la exposición oral, considera que el Informe Final o Trabajo de Grado ha obtenido la calificación de:

APROBADO

NO APROBADO

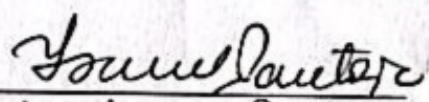
Veinte (20) pts

El Jurado


Tutor Académico (Coordinador)

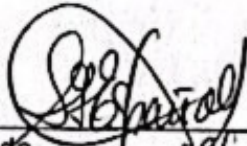
Nombre: *Dineida Jimenez*

C.I.: *10227464*


Jurado

Nombre: *Ysabel Bentez*

C.I.: *11807313*


Jurado

Nombre: *Ailin España*

C.I.: *13596626*

Fecha: *15/11/2023*



ANEXO X-2



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ciencias Sociales para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado: Modelo de Gestión de Talento Humano para el Desarrollo Organizacional en la Clínica Santa Mónica S.A.

Realizado por el (la) Br. Daniel Salazar

C.I. N° 29.727.096 cursante de la carrera de Administración de Empresas hace constar después de analizar su contenido y oír la exposición oral, considera que el Informe Final o Trabajo de Grado ha obtenido la calificación de: 20 (veinte) pts

APROBADO

NO APROBADO

Tutor Académico (Coordinador)

Nombre: Doreida Jimenez

C.I.: 10227464

El Jurado

Jurado

Nombre: Ysabel Penabaz

C.I.: 11807313

Jurado

Nombre: Aylén Espinoza

C.I.: 13596626

Fecha: 15/11/2023





UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

MODELO DE GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EN LA CLÍNICA SANTA MÓNICA
S.A.

Autores: María Eugenia Sánchez

Daniel Salazar

Urb. Yuma II, calle N°3. Municipio San Diego
Teléfono:(0241) 8714240 (master) –Fax: (0241)871239



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN LA CLÍNICA SANTA MÓNICA S.A.**

Proyecto de Trabajo de Grado para optar al Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Autores: María Eugenia Sánchez C.I: 30.096.842
Daniel Salazar C.I:29.727.096

Tutor(a): Lcda. Oneida Jiménez

San Diego, junio 2023



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CONSTANCIA DE APROBACIÓN PARA LA PRESENTACIÓN PÚBLICA DEL
TRABAJO DE GRADO

Quien suscribe, Oneida Jiménez portador(a) de la cédula de identidad N° 10.227.464 en mi carácter de tutor (a) del trabajo de grado presentado por los ciudadanos María Eugenia Sánchez, portadora de la cédula de identidad: 30.096.842, y Daniel Salazar portador de la cédula de identidad: 29.727.096 titulado MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA CLÍNICA SANTA MÓNICA S.A., presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los quince días del mes de septiembre del año dos mil veintitrés.

Lic. Oneida Jiménez

DEDICATORIA

Dedico con todo mí ser mi tesis a Dios, por bendecirme y protegerme durante toda mi vida y durante este proceso de culminación de arduo e importante trabajo.

A mis padres, pues sin ellos no lo habría logrado. Su apoyo incondicional en todo lo que han sido los logros que han pasado por mi vida, convirtiéndose en este trabajo final de una etapa importante, el fruto de todo ese cariño, apoyo y acompañamiento que me han dado en toda mi vida. A mi pareja, la cual no solo me apoyo emocionalmente en esos momentos en donde más lo necesitaba, sino también en el apoyo de investigación para que este trabajo de grado se haya podido realizar con éxito.

Daniel

AGRADECIMIENTO

Primero que todo, agradecer a Dios, ya que gracias a ti muchos de mis logros y aprendizajes de mi vida han sido posibles, por darme la oportunidad de vivir con mis maravillosos padres, estar rodeado de gente que me suma, conseguir a la persona que más amo en el mundo, darme las herramientas para lograr mis objetivos, y sin duda protegerme y darme salud para seguir adelante y cumplir esos sueños que honraran todo aquello que me has entregado, y todo en nombre de lo justo, lo honesto, lo bondadoso y correcto.

Agradezco a mis familiares por el apoyo que me han realizado a través de mi vida en diferentes áreas y logros. Agradezco a mis padres, Peggy Arroyo y Sail Salazar por permitirme estar en sus vidas y recibir todo ese amor incondicional que ha dado resultado en los principios, logros y aprendizajes que conformar el hombre que soy hoy en día, y el cual sin ellos nada de esto sería posible. Gracias por ser ustedes mis padres.

A mi pareja, María Alejandra Maciel, la cual ha sido mi mayor apoyo en la realización de la tesis, y en todos los sentidos, en lo cual agradezco completamente con todo mi ser, siendo una razón del impulso de mi crecimiento personal para el mejor futuro de los dos. Gracias por ser tú la que comparte mi vida.

A mi tutora, la Licenciada Oneida Jiménez, sin usted y sus virtudes, su paciencia y constancia este trabajo no lo hubiese logrado tan fácil. Sus consejos y asesoramiento siempre fueron útiles para el desarrollo de este trabajo. Usted formo parte importante de esta historia, y estaré eternamente agradecido por acompañarnos en cada parte de este proceso. Es un ejemplo a seguir tanto en la parte profesional como personal.

A mis docentes, los cuales desde el primer semestre dejaron y fueron formando esa semilla de conocimiento que despertó interés en mí por esta maravillosa carrera y en la cual hasta en los momentos más difíciles no dude en dejarlo, sino en seguir adelante. Gracias por todo ese conocimiento y experiencias compartidas que son lo que formaron y formaran grandes profesionales.

A mi gran amiga María Eugenia Sánchez, que siempre estuvo allí para recordarme los pequeños detalles de cada trabajo, de tareas y exámenes, los cuales sin ella no hubiese sido lo mismo. Gracias por ser la persona que me ayudo en esta etapa de la Universidad desde inicio a fin.

Por último, pero no menos importante, agradezco a todas las amistades y compañeros de clases que me acompañaron en este proceso de estudio universitario y que hicieron de este proceso tan especial y único. Los recordare toda mi vida.

Gracias por todo,

Daniel

AGRADECIMIENTOS

Principalmente quiero comenzar agradeciendo a mi papá Alfonso, el cual me ha formado e inculcado valores haciéndome la persona que soy y me ha apoyado para que yo salga adelante, sin el esto no sería posible.

A mi hermana María Isabel, gracias por siempre estar para mí y cuidarme, por siempre entenderme y darme el amor y soporte que necesito, tengo toda la vida para agradecerte.

A mi pareja Esteban Rodríguez, no encuentro palabras para expresarte mi agradecimiento, me has apoyado en todo desde el inicio, inclusive en los momentos difíciles, gracias por ser mi compañero y por siempre estar para mí, ojalá la vida nos haga compartir todos nuestros logros juntos.

A mi tutora, La Licenciada Oneida Jiménez, sin su conocimiento y consejos nada de esto hubiera sido posible, gracias por apoyar y aclarar cada vez que existía una inquietud, fue un pilar fundamental para la realización de este trabajo.

A mi compañero de tesis y amigo Daniel Salazar, mi hermano que me regaló la universidad, gracias por todos los momentos y experiencias vividas en nuestra etapa universitaria, espero que esto sea el comienzo de todos los logros que se avecinan.

A mis mejores amigas, María Sofía, Anna, Sofía y Victoria, gracias por siempre ser un apoyo fundamental y por siempre estar para mí, son personas indispensables en mi vida.

A mis compañeros y amigos de la universidad, Daniela, Nataly, Francis, Benjamín, Yohannys y Anavanessa, sin ustedes mi etapa universitaria no hubiera sido la misma, gracias por todas las ocurrencias y momentos juntos.

Y por último a mis docentes y a la Universidad José Antonio Páez, gracias por todo el conocimiento adquirido y por brindarme las herramientas necesarias para mi futuro como profesional.

María Eugenia Sánchez

ÍNDICE

ÍNDICE	iii
RESUMEN INFORMATIVO	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
1.1 Planteamiento del problema	2
1.1.1 Formulación del problema	3
1.2. Objetivos de la Investigación	3
1.2.1. Objetivo General.....	3
1.2.2. Objetivos Específicos.....	4
1.3. Justificación de la Investigación	4
1.4. Alcances	5
1.4.1 Limitaciones.....	5
CAPÍTULO II.....	6
2.1. Antecedentes	6
2.2. Bases Teóricas.....	8
2.2.1. Teoría Z	8
2.2.2. Teoría de la Motivación Humana	9
2.2.3. Cambios Organizacionales	9
2.2.4. Gestión de Recursos Humanos	9
2.3 Bases Legales	10
2.4. Breve Descripción de la Empresa	11
2.5. Definición de Términos.....	12
2.6. Cuadro de Operacionalización de Variables	13
CAPÍTULO III.....	14
3.1. Nivel de Investigación.....	14
3.2. Tipo de Investigación y Diseño de la Investigación	14
3.3. Población y Muestra.....	15
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	15
3.5. Técnicas y herramientas de análisis de datos	16

3.6. Fases Metodológicas	16
3.6.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Talento Humano y su aplicación en la compañía la Clínica Santa Mónica S.A, a través de instrumentos de recolección de información.	16
3.6.2. Fase II: Establecer un estudio de factibilidad, determinando las fortalezas y las debilidades de la Clínica Santa Mónica S.A, para la implementación de la propuesta.	18
3.6.3. Fase III: Diseñar el modelo de Gestión de Talento Humano para la mejora organizacional de la Clínica Santa Mónica S.A.	18
CAPÍTULO IV	19
RESULTADOS.....	19
CAPÍTULO V	30
PROPUESTA.....	30
5.1.-Tema de la propuesta.....	30
5.2.-Beneficiario de la propuesta	30
5.3.-Objetivo general de la propuesta	30
5.4.-Desarrollo	30
5.5.-Factibilidad de la propuesta.....	36
CONCLUSIONES	37
RECOMENDACIONES.....	38
REFERENCIAS.....	39

LISTA DE TABLAS

TABLA

TABLA 1.- EXISTENCIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....	22
TABLA 2.- PLANIFICACIÓN DE ADIESTRAMIENTO... ..	23
TABLA 3.- EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	24
TABLA 4.-DESCRIPCIÓN DE CARGOS	25
TABLA 5.-INDICADORES DE ACTIVIDAD.....	26

LISTA DE CUADROS

CUADROS

CUADRO 1.- CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	13
CUADRO 2.- RESULTADOS DE LA LISTA DE COTEJO... ..	19
CUADRO 3.-GUIA DE ENTREVISTA APLICADA	21.
CUADRO 4- ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	27
CUADRO 5.- ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA	28

LISTA DE FIGURAS

FIGURA

Figura 1.- Modelo de Harper y Lynch Modificado.....	31
---	----



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN LA CLÍNICA SANTA MÓNICA S.A.**

Autor(a): Daniel Salazar Y María Eugenia Sánchez

Tutora: Lcda. Oneida Jiménez

Fecha: Junio del 2023

RESUMEN INFORMATIVO

El presente estudio tiene como objetivo proponer un modelo de gestión de recursos humanos para potenciar el crecimiento organizacional en la Clínica Santa Mónica S.A., con la finalidad de confirmar que al implementar un modelo de gestión de Recursos Humanos es posible para aprovechar las máximas habilidades de los trabajadores. A tal efecto, metodológicamente la investigación se presenta bajo la modalidad de proyecto factible, ya que se le proporciona solución a un problema, presenta un enfoque cuantitativo, tipo campo, a nivel descriptivo mixto. En cuanto a la población, está comprendida por treinta (30) trabajadores de la empresa; la muestra está representada por dos (2) del área administrativa. Para la recolección de datos se aplicaron las técnicas de recolección de información mediante la entrevista, y la observación directa utilizando una lista de cotejo. La entrevista fue realizada con preguntas dicotómicas cerradas de respuestas únicas de alternativas (sí-no), a partir de allí se elaboró una Matriz FODA que permitió determinar las fortalezas y debilidades de la empresa. Una vez analizados los resultados se diseñó un modelo de gestión de recursos humanos con el fin de desarrollar un mayor crecimiento organizacional.

Palabras Clave: Modelo de Gestión, Desarrollo Organizacional, Cultura Organizacional, Talento Humano, Teoría Z.

Línea de Investigación: Desarrollo del Capital Humano

INTRODUCCIÓN

La Investigación presente se centra en cómo influye el comportamiento humano en el desenvolvimiento de las funciones diarias de la organización, y cómo al tener un buen manejo del Talento Humano es posible incrementar la eficiencia y eficacia en las actividades de la empresa. El talento humano es un recurso primordial para que las organizaciones tengan éxito, es por ello, que, si la Gestión de Talento Humano cuenta con un plan estratégico diseñado de acuerdo a las necesidades de la empresa y sus trabajadores, se puede maximizar el rendimiento de los trabajadores lo cual tiene incidencia directa en la productividad de la organización.

Es fundamental la relación de cooperación entre las personas y la organización para el logro de los objetivos, lamentablemente esto no siempre ocurre y se ven afectados los actos de producción, entorno, y actividades comerciales regulares, es allí donde se necesita entonces, establecer medias o modelos que permitan mejorar dichos conflictos, en el cual se pueda gestionar de forma satisfactoria el recurso humano que tiene a su alrededor la compañía.

En el proyecto investigativo presente se implementaron las postulaciones de la Teoría Z y la Teoría de la Motivación Humana, las cuales se basan en el comportamiento humano y las relaciones laborales, para solventar una problemática planteada en el departamento de Recursos Humanos de la Clínica Santa Mónica S.A.

Bajo estas premisas, la investigación se desarrolló bajo la modalidad de un proyecto factible, y está estructurado en cinco (5) capítulos de la manera siguiente: Capítulo I, El Problema: contiene la exposición de la situación problemática enmarcada en el planteamiento del problema, el establecimiento de los objetivos de la investigación tanto el general como los específicos, así como la justificación de la investigación. Capítulo II, Marco Teórico: se refiere al marco teórico y está integrado por los antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos. Capítulo III, Marco Metodológico: se describen el tipo y nivel de investigación, las fases metodológicas de la investigación de acuerdo con los objetivos específicos. Capítulo IV, Se presentan los resultados, para identificar las fortalezas y debilidades en los procesos administrativos de la empresa a través de una matriz FODA.

Capítulo V: Se propondrá un modelo de gestión del talento humano para a Clínica Santa Mónica S, A. Y las conclusiones y las recomendaciones de la investigación, que derivan del desarrollo de la investigación, así como las referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad, gracias a la globalización, el mundo en general se enfrenta a cambios constantemente y las organizaciones intentan adaptarse a ellos, pero por lo general, se enfocan en otros aspectos y no se han detenido a implementar cambios positivos que involucren el área del Talento Humano, cambios estratégicos que puedan llevar a la organización y, a su personal a ser más productivos y eficaces en sus actividades, pues desafortunadamente se le ha considerado al Talento Humano como un área de apoyo más y se desecha la idea de verla como un área estratégica que influye directamente con el crecimiento organizacional.

Las funciones de Gestión del Talento Humano están idealmente ubicadas cerca del centro teórico de la organización, con acceso a todas las áreas del negocio; las mismas tienden a verse desenvueltas alrededor del conocimiento técnico, económico, organizativo y del comportamiento humano mismo como su nombre indica. Dado que el departamento o gerente de recursos humanos es responsable de administrar la productividad y el desarrollo de los trabajadores en todos los niveles, este debe poderse valer bajo el enfoque de la proactividad, integralidad y participación del equipo de recursos humanos, aceptando el poder sobre el acceso y apoyo, para que pueda brindar total apoyo dentro del crecimiento organizacional.

En definitiva, el ser humano representa uno de los factores más importantes en el desarrollo del crecimiento de la organización, pero que una organización cuente con recursos humanos valiosos, no significa que logre una ventaja competitiva sostenible, para ello se necesita una gestión adecuada de los mismos, que permita la integración estratégica de las actividades, funciones y procesos para alcanzar los objetivos previamente establecidos. Es importante tener en cuenta que cuando la organización hace las cosas bien, obtiene grandes beneficios a diferencia de las que no lo hacen.

Así, el sistema de dirección de recursos humanos constituye la fuente de las capacidades organizativas en la medida que permite el aprendizaje y el aprovechamiento de nuevas oportunidades y, a su vez, posibilita el desarrollo de un amplio rango de capacidades humanas,

como lo son el conocimiento, habilidades, flexibilidad, y actitudes tales como la motivación y el compromiso para facilitar de cierto modo el crecimiento organizacional.

Las estructuras de la gestión de recursos humanos varían mucho de una empresa a otra, según el tipo, el tamaño y la filosofía que determinan la organización a la que sirven. Dicho esto, y conocido un poco sobre la problemática a tratar dentro del método de Gestión en Talento Humano, el estudio de interés por parte de la Clínica Santa Mónica S.A, es que dentro de su organización no se cuenta con una distribución ni departamento estructurado sobre Talento Humano, y como se ha señalado por distintos observadores en los últimos años, existe una marcada tendencia hacia reevaluaciones fundamentales de las estructuras y posiciones del Talento Humano dentro de una empresa, y la falta de apoyo, posicionamiento e importancia que se le da al mismo, esto a su vez le impide a la organización poseer dentro de su estructura un departamento de dicha índole, lo que debilita su poder administrativo y capacidad de gestionar de forma integral y clara tanto a su personal, como a todo el ente relacionado a su mercado como su competencia e aliados, por ello se busca integrar e involucrar a su colectividad dentro de los objetivos de organización, con el fin de que los vean como propios y se motiven así no solo a trabajar por el bien de la organización, sino por crecimiento propio en motivación personal, lo que a su vez se verá reflejado en el crecimiento organizacional y beneficio común de la empresa.

1.1.1 Formulación del problema

De acuerdo a la problemática, con base en las circunstancias y situaciones que se viene desarrollando, surgen las siguientes interrogantes que sirven de reflexión:

¿De qué manera, a través de un modelo de gestión de talento humano puede mejorar el crecimiento organizacional? ¿Habría factibilidad para la implementación de la propuesta de modelo de gestión de talento humano? ¿Cómo potenciará el diseño de un modelo de gestión de talento humano al crecimiento organizativo en la Clínica Santa Mónica S.A.?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

- Proponer un modelo de Gestión de Talento Humano para el desarrollo organizacional de la Clínica Santa Mónica S.A.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Gestión de Talento Humano y su aplicación en la compañía la Clínica Santa Mónica S.A, a través de instrumentos de recolección de información.
- Establecer un estudio de factibilidad, determinando las fortalezas y las debilidades de la Clínica Santa Mónica S.A, para la implementación de la propuesta.
- Diseñar el modelo de Gestión de Talento Humano para el desarrollo organizacional de la Clínica Santa Mónica S.A.

1.3. Justificación de la Investigación

La Clínica Santa Mónica S.A, cuenta con una estructura anticuada que genera conflictos en los distintos niveles de la organización, por tanto, con este trabajo investigativo se quiere confirmar que al implementar un modelo de gestión de Talento Humano es posible para aprovechar las máximas habilidades de los trabajadores. Con la aplicación de un modelo de gestión de Talento Humano, la organización resultará beneficiada ya que aumentará considerablemente el nivel de productividad, eficacia y eficiencia en ella, debido a que el personal estará en un ambiente laboral que fomente sus aptitudes.

Al confirmar que con dicho modelo es posible incrementar el nivel de rendimiento de los trabajadores, se evidenciara una vez más, la gran repercusión que tiene el Talento Humano en el crecimiento organizacional, lo cual traerá ventajas a las todas organizaciones que lo implementen. Teniendo en cuenta cómo se comportan los trabajadores con el modelo y los resultados obtenidos gracias a él, es que se puede hacer la comparación requerida para dar respuesta a las interrogantes que se plantean.

Además, de los importantes aportes que dejará consigo la investigación, como el desarrollo de los trabajadores cuando están bajo un modelo de gestión creado para, precisamente, poder explotar sus potenciales al máximo y así cumplir los objetivos organizacionales de manera satisfactoria. Esto marcará una división entre aquellas organizaciones que posean un sistema parecido y las que no, puesto a que las organizaciones que centran su atención en la cultura del crecimiento organizacional están más cercanas al éxito.

1.4. Alcances

La propuesta tiene un alcance que aplica a las áreas de administración, gerencia de proyecto, gerencia comercial, pero sobre todo a la gerencia de operaciones y servicios, el mismo que gestiona el trabajo de campo del personal. De no contar con el nivel necesario de aprovechamiento del personal junto a sus habilidades, no se lograría cumplir con los objetivos de las áreas mencionadas, como de la empresa en general, se ven en desventaja los niveles de productividad, eficacia y eficiencia, por ello, se acarrearía problemas de desarrollo, económicos, gerenciales y de vista dentro del mercado y el ente corporativo, sin dejar atrás la denigración de la imagen empresarial con los clientes externos.

1.4.1 Limitaciones

En la actualidad la Clínica Santa Mónica, S.A, no cuenta con un área independiente de Gestión de Talento Humano, por lo que la información sobre la gestión del capital humano dentro de la empresa a lo largo de su concepción es mínima, asimismo esta desactualizada e incompleta, impactando negativamente en el análisis de las principales causas y factores determinantes para la rotación voluntaria; lo que en la actualidad limita a los altos mandos, directivos, investigadores y demás la toma de decisiones y acciones de forma directa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Una vez que se ha planteado la problemática de la investigación, se estudian otras publicaciones vinculadas al tema que sirvan de apoyo para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos, generales y específicos, señalados anteriormente. Dichos estudios son los siguientes:

Como primer antecedente de la presente investigación se muestra a Rodríguez y Deyci (2022), en su trabajo **“Propuesta de estrategia del modelo GOBLO para mejorar la gestión de recursos humanos en una empresa privada”**, egresados de la Universidad Norbert Wiener, Perú. Se basó en proponer el modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos para mejorar la gestión de recursos humanos en una empresa privada, Lima 2022. La metodología utilizada se basa en el enfoque mixto, de tipo proyectiva, con un diseño secuencial explicativo, sintagma holístico y la aplicación de los métodos analítico, deductivo e inductivo. Los resultados evidencian que las propuestas como: (a) actualizar el proceso técnico de reclutamiento digital, utilizando el modelo de goblo nos permitirá tener una mejor organización y control de personal por las diferentes fuentes que se está convocando además; (b) realizar una evaluación de 360° aplicando el modelo de GOBLO, nos ayudara a mejorar sus habilidades individuales, a motivarles a los colaboradores y coordinar sus funciones asignando metas para que su desarrollo sea eficiente; (c) utilizar un liderazgo transformacional utilizando el modelo de goblo permitirá mejorar la comunicación para trabajar en equipo y capacitar al personal para que aumente su calidad de trabajo, por lo tanto se concluyó que, mediante los objetivos establecidos se lograra mejorar la gestión del área de recursos humanos. El aporte de este antecedente a la presente investigación va directamente relacionado con el modelo de estrategia utilizado en esta empresa, la cual es el Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos (GOBLO), en la cual va brindar una perspectiva de un modelo eficaz implementado en una organización y sus resultados.

Como segundo antecedente de la presente investigación se muestra a Karen Lisseth Apolo Pérez, Juan Edmundo Álvarez Gavilanes y William Giovanni Vicuña Matute (2020); en su trabajo titulada **“Gestión estratégica del talento humano en el Hospital General Machala”**, egresados de la Universidad Católica de Cuenca, Ecuador. El objetivo de esta investigación era mejorar el

modelo de gestión estratégica del HGM y el apoyo a su formación del personal. La investigación fue de tipo descriptiva – transversal. Se encontró que no existe un adecuado proceso de inducción y capacitación al talento humano, al igual que la inexistente evaluación y control que genera un desempeño laboral inadecuado. El modelo de gestión estratégica aporta sustancialmente al mejoramiento de los procesos, así como también al logro de los objetivos institucionales que busca el mejoramiento del servicio permanentemente. El aporte de esta investigación es analizar y estudiar la base de la gestión estratégica que se tuvo en el Hospital, la cual se acerca a la investigación realizada.

Como tercer antecedente de la presente investigación se muestra a Luis Felipe Ríos Escaleras (2020); en su trabajo **“Propuesta de modelo de gestión del talento humano para empresas del sector de comercialización de reactivos de laboratorio e insumos médicos”**, egresado de la Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. El principal objetivo de esta investigación fue dar a conocer la realidad que afronta Biopromed Cía. Ltda., en cuanto al modelo de gestión del talento humano que se encuentra vigente, y proponer un modelo de gestión que optimice el desempeño de la organización. Los datos recolectados concluyen a la gestión de talento humano en Biopromed Cía. Ltda., los mismos que se encuentran relegados a un segundo plano. Los procedimientos son realizados de manera empírica, los mismos que exponen falencias a parámetros definidos para la evaluación del personal; sin embargo, esta investigación propone una guía para la optimización y perfeccionamiento de la gestión de talento humano, de tal forma que su accionar contribuya a elevar los niveles de eficiencia en beneficio de las personas que laboran en ella, de los accionistas y para los clientes externos. El aporte de esta investigación va nuevamente relacionado con el área de medicina y de gestión de talento humano, área en la que se centra la presente investigación.

Como cuarto antecedente de la presente investigación se muestra a Paola Victoria Outeda Aponte (2021); en su trabajo titulada **"Sistema de apoyo para la gestión del talento humano de la empresa Andrómeda Ventures"**, egresada de la Universidad Metropolitana, Venezuela. Este trabajo de grado se enfoca en el diseño y elaboración de un Sistema de apoyo para la gestión del talento humano de la empresa Andrómeda Ventures. El proyecto contempla el modelado de los procesos de negocio de las transacciones cotidianas del departamento de talento humano, la identificación y refinamiento de requerimientos, el diseño conceptual del sistema, la implementación del sistema con base en las restricciones tecnológicas presentes en la empresa y la realización de pruebas funcionales y unitarias para garantizar su correcto funcionamiento. En

este antecedente se busca el aporte de un trabajo de investigación totalmente nacional, y el cual da una visión de un sistema organizacional usado en Venezuela.

Como quinto antecedente de la presente investigación se muestra a Paola González Cariello (2022); la cual se titula "**Formulación de estrategia de marketing digital aplicado en recursos humanos para la atracción de nuevos talentos: caso Farmatodo C.A.**", egresada de la Universidad Metropolitana, Venezuela. Esta tesis habla sobre la ventaja competitiva que pueden presentar algunas empresas gracias al talento humano, por ende se planteó como objetivo de esta investigación determinar cuáles son las mejores estrategias de comunicaciones a través de medios digitales, que ayuden a la Oficina Corporativa de Farmatodo C.A. a captar nuevos talentos para sus procesos de reclutamiento y selección. El aporte de la investigación es de analizar a una de las grandes empresas nacionales del como captan ese talento humano para luego gestionarlo, mas esta tesis va dirigida a la obtención de este mismo y puede aportar eso a la investigación.

2.2. Bases Teóricas

El presente trabajo investigativo está orientado a solventar una problemática en el área de Recursos Humanos de la Clínica Santa Mónica C.A., ahora bien, para llevar a cabo tal cometido, se quiere proponer un modelo de Gestión de Talento Humano. Por tanto, para realizar dicho modelo, esta investigación se sustenta en bases teóricas las cuales fueron realizadas por distinguidos autores y sus criterios son descritos en función de respaldar el objetivo que se plantea para lograr proponer un modelo de Gestión de Talento Humano dentro de la organización.

2.2.1. Teoría Z

En el libro de William Ouchi, 1981, Teoría Z: ¿Cómo pueden las empresas estadounidenses enfrentar el desafío japonés?, el autor crea un nuevo modelo de Recursos Humanos resultado de la combinación de las postulaciones de las Teorías X y Y, presentadas por McGregor, 1960, en el libro El lado humano de las organizaciones. Dicha teoría se centra en la confianza, en la atención a las relaciones humanas y relaciones sociales estrechas.

Ouchi, 1981, sugiere que “los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados”. De acuerdo a lo que expresa Ouchi, los trabajadores no dejan de ser seres humanos, lo que quiere decir, que estos merecen ser tratados con sutileza y respeto, que buscan alcanzar objetivos personales y velan por sus intereses. Al

establecer relaciones armoniosas entre ellos y con los superiores, fomentar su crecimiento, mantenerlos motivados e incentivarlos, es que se impulsa su potencial y, por ende, aumenta su rendimiento y la productividad en la organización, ahí es donde se hace notar el gran impacto del área de Talento Humano, debido a que esta incide directamente en la efectividad y eficiencia de las empresas.

2.2.2. Teoría de la Motivación Humana

Abraham Maslow propuso la Teoría de la Motivación Humana en el año 1943, la cual establece que las necesidades humanas no satisfechas influyen en el comportamiento del individuo y lo conducen a buscar metas individuales, puesto a que cada persona tiene necesidades fisiológicas innatas o hereditarias y su conducta se dirige a satisfacer dichas necesidades. Por tanto, al buscar la integración de los trabajadores es primordial tratar de cubrir sus necesidades para así motivarlos y que así quieran formar parte activa de la organización. Mantener a los trabajadores motivados es fundamental para el buen desenvolvimiento de las funciones diarias de la organización, debido a que si estos presentan conflictos internos eso tendrá efecto en su rendimiento laboral.

2.2.3. Cambios Organizacionales

Al realizar los cambios correspondientes guiados por la teoría anteriormente mencionada, también se tiene que dichos ajustes son parte de un proceso vital para la sostenibilidad de la empresa, puesto que, Chiavenato, 2001, establece que “el proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de producir transformaciones en una o varias unidades de la organización”. Dichos cambios deben ser percibidos como un indicador para transformar aspectos que ya no estén funcionando correctamente.

En el mismo orden de ideas, al implementar un cambio en cualquier estructura organizacional se debe tener sumo cuidado el cómo se presenta el cambio a los trabajadores debido a que dependiendo de cómo estos perciban la nueva información es que se tendrá un proceso de cambio exitoso o con dificultades.

2.2.4. Gestión de Recursos Humanos

La manera en la que las organizaciones manejan el talento humano repercute en el comportamiento de los trabajadores, es por ello que se debe tener una estratégica acorde con el tipo de organizaciones y los objetivos que se desean cumplir. Al planificar los nuevos procesos

organizacionales internos es de suma importancia que los trabajadores formen parte de dicho proceso.

Al sentirse incluidos en la organización, los trabajadores se motivan y asumen más responsabilidades, teniendo un comportamiento proactivo. Por ello, es que esta área requiere de especial atención ya que, si es gestionada de manera eficaz y eficiente, es posible incrementar la productividad dentro de la organización.

Continuando con lo expuesto, hay que dejar en claro que la Gestión de Recursos Humanos es la vía que permite a las organizaciones utilizar las habilidades y destrezas de su personal, para desarrollarlas y así obtener una mejora a largo plazo en la organización. De igual manera, es importante destacar que la Gestión de Talento Humano es un elemento fundamental de la gerencia, por tanto, debe ser utilizado para fomentar el desarrollo de las aptitudes de las personas mediante un plan estructurado creado en base a estrategias de mejoramiento que permitan que el desarrollo de los individuos sea permanente y se mantengan en constante formación. La Gestión Humana permite tanto a la organización como a sus colaboradores crecer juntos y desarrollar al máximo sus potencialidades.

Basando el trabajo investigativo en la información descrita, se afirma la relevancia del área de Talento Humano y cómo esta repercute en la organización. Es por ello que en el presente trabajo de investigación se aplicaran las postulaciones establecidas en la teoría Z, puesto a que dicha teoría se basa en relaciones humanas y participativas dentro de las organizaciones, y podría mejorar la gestión de Talento Humano en la clínica Santa Mónica C.A., que posee trabajadores que solo trabajan por su propio interés y no se integran completamente a la empresa.

2.3 Bases Legales

La Constitución de la República Bolivariana del año 1999, establece de manera general en el Capítulo VII, Título III, artículos 112 al 118 (ambos inclusive), las líneas rectoras que contemplan el régimen económico de la actividad empresarial en Venezuela, denominadas por la mayoría de doctrinarios constitucionalistas venezolanos, como la Constitución Económica venezolana.

En tal sentido, la Constitución Económica contempla, a saber, una serie de principios, directrices y normas de orden constitucional que deben ser acatados por los actores o agentes económicos para el desarrollo de la actividad económica, orientado a alcanzar un régimen basado en una economía de libre mercado, de donde emerge, la libertad empresarial.

Artículo 112: Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

Por otra parte, el derecho laboral venezolano se rige por la Ley Orgánica Del Trabajo, Los Trabajadores y Las Trabajadoras, con el objetivo de: Artículo 1 “proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras”. A su vez, según el Artículo 26 de dicha ley, “Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa.”

Además, según el Artículo 98 de la LOTT, “Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades materiales, sociales e intelectuales. El salario goza de la protección especial del Estado y constituye un crédito laboral de exigibilidad inmediata. Toda mora en su pago genera intereses.”

2.4. Breve Descripción de la Empresa

La Clínica Santa Mónica S.A. es una empresa dedicada a ofrecer servicios de hospitalización, cirugía y maternidad desde el año 1994. Inicialmente, contaba con consultorios de cirugía general, pediatría y control de embarazos, así como consultas de traumatología y odontología, además de que se realizaban cirugías menores.

En el año 1997, la empresa amplió sus instalaciones, teniendo para ese momento un área de cirugía (un quirófano), un área de hospitalización con capacidad para cinco pacientes, servicio de ecografía general, de radiología y laboratorio. Igualmente, se habilitaron áreas para consultas en el área de ginecología, obstetricia, traumatología, oftalmología, pediatría, cardiología, otorrinolaringología, medicina interna y cirugía general.

Tres años después, se habilitan seis nuevas habitaciones para tener una capacidad de once pacientes, y se inaugura un nuevo quirófano. Luego en el año 2014 se realizó una expansión en la infraestructura, en la que la Clínica Santa Mónica S.A. resultó teniendo una capacidad de

hospitalización para quince pacientes, contando con dos quirófanos y un área para partos, haciendo de esta organización un hospital privado que ofrece sus servicios de la mano de profesionales capacitados de las distintas especialidades, quienes están dispuestos a ofrecer una atención especializada a cada paciente.

2.5. Definición de Términos

Capital Humano: Conjunto integrado de conocimientos, habilidades y competencias de las personas de una organización (Chiavenato, 2009).

Comportamiento Organizacional: Se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. (Chiavenato, 2009).

Comunicación Organizacional: Es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. (Chiavenato, 2009).

Crecimiento Organizacional: Conjunto de resultados cuantitativos obtenidos por la organización a lo largo del tiempo.¹¹ La medición de estos resultados es objetiva.

Dirección: Significa dirigir, mandar, influir, motivar a los empleados para que realicen tareas especiales. (Chiavenato, 2007)

Gestión de Recursos Humanos: Se entiende como la situación que refleja la forma como se llevan a cabo los distintos sub procesos de recursos humanos en el contexto de una organización. (Delgado, 2007).

Liderazgo: Conjunto de actividades, y de las comunicaciones interpersonales por las que un superior en jerarquía influye en el comportamiento de sus subalternos, en el sentido de una realización voluntariamente eficaz de los objetivos de la organización o institución. (Chiavenato, 2009).

Modelo de Harper y Lynch (1992): Es un modelo de gestión de recursos humanos, basado en que la organización requiere RH en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GRH permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. Modelo de Harper y Lynch (1992).

Organización: Es un arreglo sistemático de las personas y de los recursos con intención de lograr algo. (Chiavenato, 2007)

2.6. Cuadro de Operacionalización de Variables

CUADRO 1.- Operacionalización de variables

OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	Diseñar un modelo de Gestión de Talento Humano como propuesta de mejora en el crecimiento organizacional de la clínica Santa Mónica C.A.			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS
Diagnosticar la situación actual de la Gestión de Talento Humano y su aplicación en la clínica Santa Mónica C.A.	Situación y aplicación de la Gestión de Talento Humano actual.	Estudio del área de Talento Humano y la importancia de su fundamentación.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de Personal • Reclutamiento de Personal • Selección del Personal • Organización de recursos • Dirección de Personal • Control de Actividades. • Evaluación del Desempeño personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Entrevista • Entrevista • Entrevista • Entrevista • Entrevista • Entrevista

Fuente. Salazar y Sánchez (2023)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Nivel de Investigación

El nivel de esta investigación se considera descriptivo mixto, el cual, según lo expone Hernández, Fernández y Baptista (2003) “representan el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o, al menos, en la mayoría de sus etapas, agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques.” (p. 21) De igual forma, esta investigación será de carácter proyectiva, ya que llevará a cabo el desarrollo de una propuesta o plan de acción que arroje una solución futura a la necesidad o el problema dentro de la Clínica Santa Mónica S.A., donde se permita establecer el mejor modelo en base al crecimiento y desarrollo de la organización.

Esta investigación a su vez tendrá un enfoque cuantitativo, la cual de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006), se define como aquella que permite examinar los datos de manera científica, o específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la estadística.

Los métodos cuantitativos son sin duda una de las herramientas más fiables que se usan para fundamentar una decisión, ya que permiten gestionar, procesar y analizar los datos de forma eficiente y proyectar resultados fiables.

Entendiendo que se busca proponer y mejorar la práctica de la gestión de Recursos Humanos en la empresa, contando como esto en la premisa del enfoque presente en la investigación se presenta de tipo cuantitativo, que permitirá identificar la calidad de relacionarse y capacidad de entre la Gestión de Talento Humano y el crecimiento organizacional de la Clínica Santa Mónica S.A.

3.2. Tipo de Investigación y Diseño de la Investigación

Según Balestrini (2006) el diseño de la investigación es “un plan global de la investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto, técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos” (pág. 131).

El diseño del proyecto es no experimental, definido según Hernández, Fernández y Baptista (2010) como “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 149). Por ello será no experimental ya que los datos se obtendrán del personal administrativo de la empresa y no se podrán manipular las variables, a su vez es de tipo no experimental transaccional ya que la recolección de datos se hará en un solo período.

Se presenta una investigación de tipo campo, que según el autor (Santa Paella y Feliberto Martins (2010)), explica que esta “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta.” (pag.88); por ello se asocia este tipo de investigación debido a que se aplica la estrategia de análisis entre diversas fuentes ya existentes, que se utilizaron en la elaboración del presente documento.

Gracias a la recolección, selección, y análisis de información, a partir del uso de dichos documentos, se permite implementar las herramientas de productividad y desarrollo a fin de poder establecer un modelo de propuesta a un nivel más actual y tomando un enfoque que permita ejecutar con mayor facilidad la gestión del modelo dentro de la organización.

3.3. Población y Muestra

En esta investigación, la población está conformada por (30) personas que representan la totalidad de los empleados de la Clínica Santa Mónica S, A.

Así mismo, se considera como muestra al subconjunto de la población que realmente será estudiado durante la investigación. En consiguiente, la muestra corresponde a un tipo probabilístico clasificada por conglomerado, esto lo conformarán dos (2) personas que pertenecen dentro del grupo que labora en la parte administrativa de la empresa.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

De acuerdo con Arias (1999), “Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener información”.

Las técnicas de recolección de datos utilizados en esta investigación serán la observación directa y la entrevista. Se recurrirá a la observación directa, ya que se requiere evaluar el comportamiento o movimiento de la empresa por un periodo de tiempo continuo.

En cuanto a la entrevista, Tamayo y Tamayo (2008), dice que la entrevista “es la relación

establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales”.

3.5. Técnicas y herramientas de análisis de datos

Los datos obtenidos de las entrevistas generarán tablas de porcentajes y gráficas para determinar la reacción de la población al planteamiento de la propuesta que se busca establecer y establecer un plan de mejoramiento a futuro del mismo.

Instrumentos

Según Tamayo y Tamayo (2007), el instrumento se define como una ayuda o una serie de elementos que el investigador construye con la finalidad de obtener información, facilitando así la medición de los mismos.

En este estudio se diseñarán dos instrumentos: una guía de observación directa que permite al observador situarse de manera sistemática en aquello que realmente es objeto de estudio para la investigación. Y se basa en una lista de indicadores que pueden redactarse como afirmaciones o preguntas, que orienta el trabajo de observación. Y la guía de entrevista que es el listado de preguntas que se prepara el investigador para interrogar al entrevistado.

3.6. Fases Metodológicas

En el presente estudio se presentarán tres (03) fases metodológicas, establecidas de acuerdo a los objetivos específicos planteados, y dirigidos, al logro del objetivo general, de manera que se logre realizar un adecuado diagnóstico de implementar un modelo de gestión de recursos humanos, identificar las variables existentes, y a través de una propuesta brindar una solución al problema planteado, minimizando las debilidades encontradas y potenciando las fortalezas existentes, las cuales serán detalladas de la manera siguiente:

3.6.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Talento Humano y su aplicación en la compañía la Clínica Santa Mónica S.A, a través de instrumentos de recolección de información.

En esta fase se procederá a realizar el diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Talento Humano y su aplicación en la compañía la Clínica Santa Mónica S.A, mediante un instrumento de recolección de información, el cual apoyará a la técnica a ser seleccionada. En este

sentido, la técnica a emplear en este trabajo investigativo es la entrevista, donde Sabino (2006) argumenta que "la entrevista desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de apórtale datos de interés". (pág. 162). En este proyecto se aplicará a partir del instrumento re-colectivo una entrevista estructurada para evitar divagaciones por parte del entrevistado., que será aplicada a través del cuestionario, que Arias (2016:74), lo expresa que "es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento en papel contentivo de una serie de preguntas", el mismo estará compuesto de preguntas de respuestas cerradas tipo dicotómicas de alternativas únicas si-no.

En cuanto a la población, comenta Arias (2016:81), indica que "es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos de estudio", por lo tanto, la población a la cual será dirigida esta investigación estará conformada por tres (2) personas que están relacionadas con el departamento de administración. Por su parte, Palella y Martins (2012:94), expresan que la muestra "representa un subconjunto de la población, accesible y limitado, sobre el que realizamos las mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizadas a la población". En este sentido, la muestra estará constituida por la totalidad de la población por ser pequeña y finita, considerándose de tipo censal, que de acuerdo a Ramírez (2007:67), la define como "aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas muestra".

Seguidamente, se utilizará la observación directa, la cual Tamayo (2018:22), define la observación directa como "aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación". Para desarrollar la técnica de observación directa se empleará como instrumento un cuadro de observación que según Tamayo (2018:70), expresa que "es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada", donde se evaluará de ciertas variables que inciden en los procesos de pago a proveedores.

Los resultados obtenidos, serán analizados a través de la técnica de la estadística descriptiva que según Tamayo (2018:89), la considera como "la recopilación, presentación, análisis e interpretación de datos numéricos", donde serán tabulados, graficados, analizados e interpretados para realizar el diagnóstico, que refleje la ausencia o presencia de variables que intervienen en sus procesos que han generado la problemática planteada.

3.6.2. Fase II: Establecer un estudio de factibilidad, determinando las fortalezas y las debilidades de la Clínica Santa Mónica S.A, para la implementación de la propuesta.

Esta etapa consiste en establecer un estudio de factibilidad, determinando las fortalezas y las debilidades de la Clínica Santa Mónica S.A., para detectar las causas y necesidades de la empresa por falta del departamento de recursos humanos. Esta fase es primordial, debido a que a través de ella se podrá hacer énfasis en lo que realmente se va a proponer, ya que, si se logra obtener el diagnóstico real del área en estudio, se podría atacar las debilidades, así como también se podrían fortalecer las oportunidades encontradas.

3.6.3. Fase III: Diseñar el modelo de Gestión de Talento Humano para la mejora organizacional de la Clínica Santa Mónica S.A.

Con los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados, y la técnica la observación directa, se procederá en esta fase al diseño del modelo de gestión de talento humano para la mejora organizacional de la Clínica Santa Mónica S.A., de manera que se lleve este proceso eficiente y eficazmente para lograr una planificación adecuada, y lograr mejorar el crecimiento organizacional, para ello, la propuesta presentará la siguiente estructura:

Presentación de la propuesta.

Beneficios de la propuesta.

Objetivos de la propuesta

Desarrollo de la propuesta.

Factibilidad de la propuesta.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En éste capítulo de la investigación se procedió a realizar una exploración sobre el funcionamiento de la Clínica Santa Mónica S.A. Se inició con una visita preliminar al lugar donde funciona la empresa, aplicando una guía de observación que permitió diagnosticar la situación actual en cuanto a la gestión del talento humano.

4.1 Resultados de la lista de cotejo

Para Tamayo (2007) La guía de Observación directa es una técnica en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación. El uso de este instrumento fue de alta importancia para el desarrollo del trabajo, ya que se pudo visualizar la gestión del talento humano y las condiciones del lugar.

GUIA DE OBSERVACIÓN

Empresa: Clínica Santa Mónica S.A /**Área Observada:** Administración.

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de la Gestión de Talento Humano y su aplicación en la Clínica Santa Mónica S.A, a través de instrumentos de recolección de información.

Cuadro 2.- Resultados de la lista de cotejo

Aspecto a observar	Si	No
¿La empresa está debidamente organizada por áreas de trabajo?		X
¿Posee la empresa un organigrama definido?		X
¿Existe frecuentemente rotación del personal?		X
¿Cada Área de trabajo tiene un supervisor o jefe?		X
¿Se observa un ambiente de trabajo cordial?	X	
¿Los empleados cumplen con sus actividades asignadas?	X	
¿Hay cumplimiento de horario de parte de los Empleados?	X	

¿La gerencia es la única entidad encargada de tomar decisiones?	X	
---	---	--

Fuente: Salazar y Sánchez (2023)

Ítem #1: Las áreas de trabajo en la Clínica Santa Mónica S.A. no están debidamente organizadas y se observó que una misma persona está encargada de muchas actividades y áreas de trabajo. Lo que permite inferir que es una debilidad para la organización, tal como lo afirma Koontz y Weihrich (1999) que la organización es la identificación y clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, delegación, coordinación, y estructura organizacional.

Ítem #2: Se pudo apreciar que la Clínica no cuenta con un organigrama definido, tal como lo sugerido por Stoner (1994) que afirma es un diagrama de la estructura de la organización, que muestra sus funciones, departamentos o puestos de la empresa y en la forma que se relacionan. No tenerlo claro representa una debilidad y trae una serie de desventajas como el hecho de no estar establecidos los cargos de poder pueden parecer que haya mayor descontrol, si el trabajo no sale como se espera la falta de responsabilidades puede afectar a todo el equipo y la figura del líder tiene menos autoridad y visibilidad dentro de los equipos de trabajo.

Ítem # 3: No existe frecuentemente rotación de personal. De acuerdo con Chiavenato (2009), “La rotación de personal (o turnover) es el resultado de la salida de la organización de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. La salida de personal puede ser voluntaria, por despido o jubilación. La salida voluntaria se produce por distintos motivos y es la que se da con mayor frecuencia en las empresas. Tener una baja rotación de personal en la Clínica Santa Mónica S.A. es una fortaleza para la organización, ya que mantiene una solidez en la estructura organizacional, además de un buen síntoma del clima laboral y las remuneraciones por el trabajo que desempeñan los mismos.

Ítem # 4: Se apreció que no cuentan con un supervisor o jefe específico para cada área y algunas áreas no son supervisada de manera adecuada. Con respecto a la departamentalización, Terry (1980) considera es la división de autoridad y responsabilidad entre los gerentes del mismo nivel organizacional es de provecho para obtener unidades de trabajo manejables y especializadas. Lo que permite deducir que la Clínica Santa Mónica S.A. tiene debilidad en este aspecto.

Ítem # 5, 6 & 7: En la Clínica Santa Mónica S.A.se percibió un ambiente de trabajo armónico, los empleados cumplen con las actividades asignadas dentro de su área de trabajo, además permanecen en su puesto y cumple correctamente con su horario, representado fortaleza para la empresa y al

respecto, Chiavenato (2000) señala que el clima organizacional puede ser definido como propiedades del ambiente laboral que son percibidas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados,

Ítem # 8: También se observó que la toma de decisiones está solo a cargo de la gerencia, representando una debilidad para el correcto desarrollo de la empresa. Al respecto Daft (2000) define la toma de decisiones como el proceso de identificar y resolver los problemas en la organización cuando se consideran cursos alternativos de acción y se selecciona e implanta una opción.

4.1. Análisis de la Observación directa: Una vez analizados los resultados de la guía de observación directa aplicada en el área las áreas de trabajo de la Clínica Santa Mónica S.A., se evidencio las situaciones que afectan directamente la estructura de las empresas y pueden producir efectos negativos en el desarrollo de las actividades administrativas de la empresa.

Para Arias (2006) la entrevista más que un simple interrogatorio es una técnica basada en un dialogo o conversatorio cara a cara entre el entrevistador y el entrevistado sobre un tema específico, en este caso el entrevistado fue el gerente de la Clínica Santa Mónica S.A. A quien se le aplicó una entrevista abierta o no estructurada y Sabino (2002) la describe como una técnica para obtener que una persona transmita oralmente al entrevistador su definición personal de la situación. Es uno de los tipos de entrevista que no sigue ningún patrón estándar de preguntas, es subjetiva, y el entrevistador hace preguntas basadas en las habilidades del candidato y los requisitos del trabajo.

La entrevista aplicada en la empresa, arrojó los siguientes resultados:

Cuadro 3.- Guía de entrevista aplicada.

Preguntas	Informante clave N°1	Informante clave N°2
¿La empresa realiza procesos de reclutamiento de personal?	SI	SI
¿La empresa planifica actividades de adiestramiento y planificación de su personal?	SI	NO
¿La empresa realiza evaluación de desempeño de su personal periódicamente?	NO	NO

¿Hay descripción de cargos bien definidos?	SI	NO
¿La empresa aplica indicadores para las actividades de los trabajadores como medida de control?	NO	NO

Fuente: Salazar y Sánchez (2023)

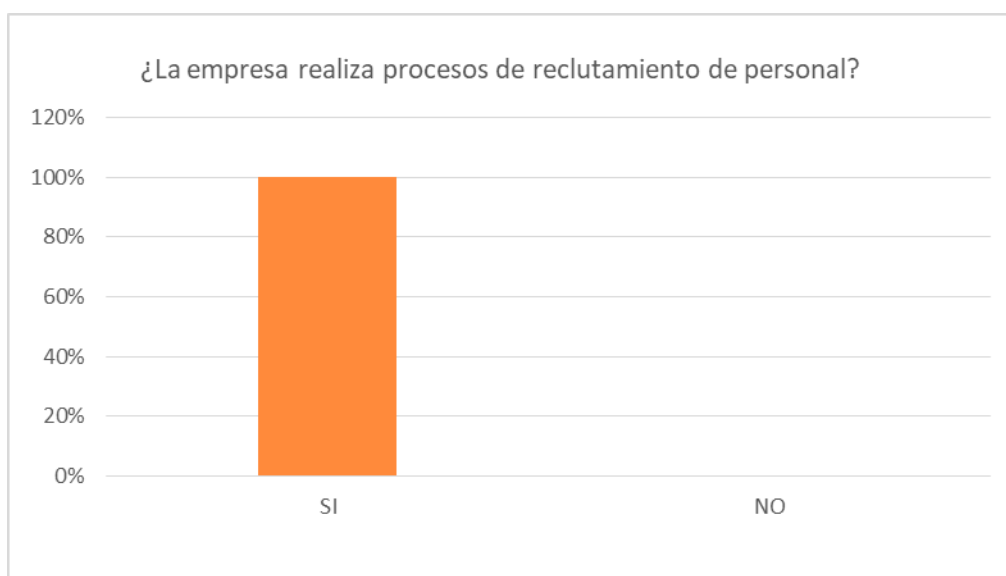
4.2. Pregunta 1¿La Empresa realiza procesos de reclutamiento de personal?

Tabla 1.Existencia de Proceso de Reclutamiento

Respuesta	Frecuencia	%
SI	2	100%
NO	0	0%
Total	2	100%

Fuente. Salazar y Sánchez (2023)

Grafico 1. Procesos de Reclutamiento



Fuente. Salazar y Sánchez (2023)

Análisis: Los resultados recolectados, muestran que el 100% considera que si se establecen procesos de reclutamiento de personal mientras el 0% indican que no, es decir consideran que si existen procesos de reclutamiento de personal, lo que indican y refuerza lo de Llanos (2005) menciona que el reclutamiento es una de las funciones más importantes para las empresas, debido a que “de ello depende que la organización cuente con personal calificado, actualizado y

capacitado”, lo que a su vez “le otorga un nivel de competitividad y cumplimiento cabal de sus objetivos globales”.

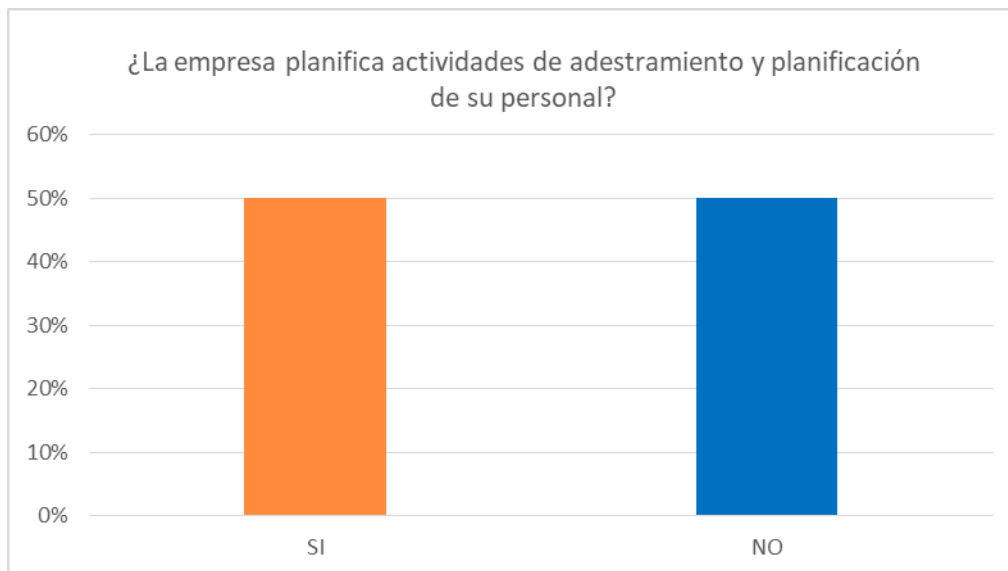
4.3. Pregunta 2¿La Empresa planifica actividades de adiestramiento y planificación de su personal?

Tabla 2. Planificación de Adiestramiento

Respuesta	Frecuencia	%
SI	1	50%
NO	1	50%
Total	2	100%

Fuente. Salazar y Sánchez (2023)

Grafica 2. Planificación de Adiestramiento



Fuente. Salazar y Sánchez (2023)

Análisis: Los resultados recolectados, muestran que el 50% considera que si se planifican actividades de adiestramiento mientras el 50% indican que no, es decir consideran que no hay una claridad en el proceso de adiestramiento de personal y planificación de los mismos. Lo cual es contraproducente, debido a lo que explica y la importancia que le da Gómez Samaniego (2000), el adiestramiento es la acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo.

4.4. Pregunta 3 ¿La Empresa realiza evaluación de desempeño de su personal periódicamente?

Tabla 3. Evaluación de Desempeño

Respuesta	Frecuencia	%
SI	0	0%
NO	2	100%
Total	2	100%

Fuente. Salazar y Sánchez (2023)

Grafica 3. Evaluación de Desempeño



Fuente. Salazar y Sánchez (2023)

Análisis: Los resultados recolectados, muestran que el 0% considera que si se establecen evaluación del desempeño de su personal periódicamente mientras el 100% indican que no, es decir consideran que no existe una evaluación periódica de desempeño del personal periódicamente, cual según lo que explica Baggini (1999) La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado y, por otro lado, Harper & Lynch (1992), plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los empleados de una organización.

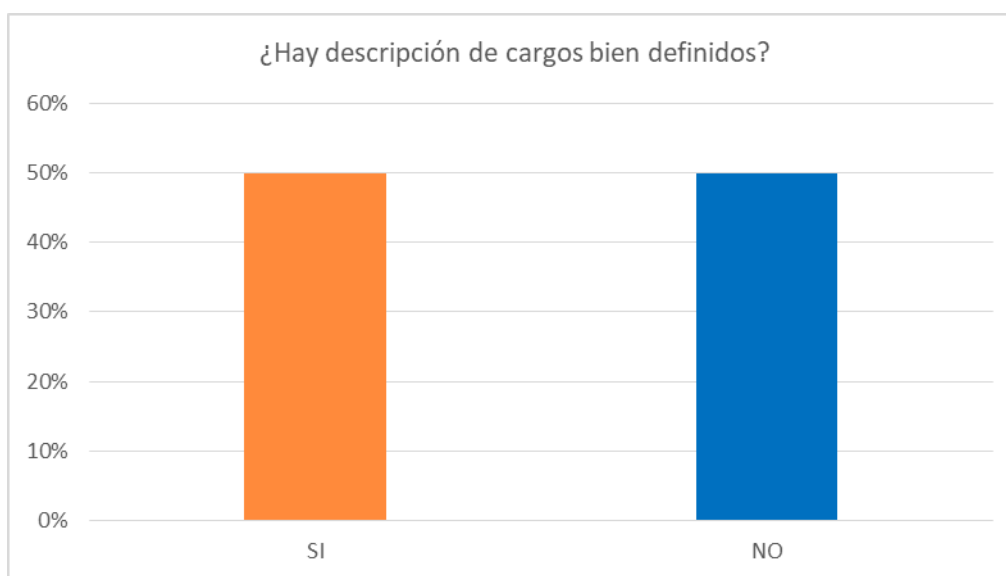
4.5. Pregunta 4: ¿Hay descripción de cargos bien definidos?

Tabla 4. Descripción de Cargo

Respuesta	Frecuencia	%
SI	1	50%
NO	1	50%
Total	2	100%

Fuente. Salazar y Sánchez (2023)

Gráfico 4. Descripción de Cargo



Fuente. Salazar y Sánchez (2023)

Análisis: Los resultados recolectados, muestran que el 50% considera que si se establecen descripción cargos definidos de entregas mientras el 50% indican que no, es decir consideran que no existe claridad ni acuerdo en la descripción de cargos definidos en la empresa. Chiavenato (1993) añade: “la descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y los diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Lo cual una falta de claridad del mismo es perjudicial para una medición en el desempeño de los trabajadores en base a sus cargos y responsabilidades.

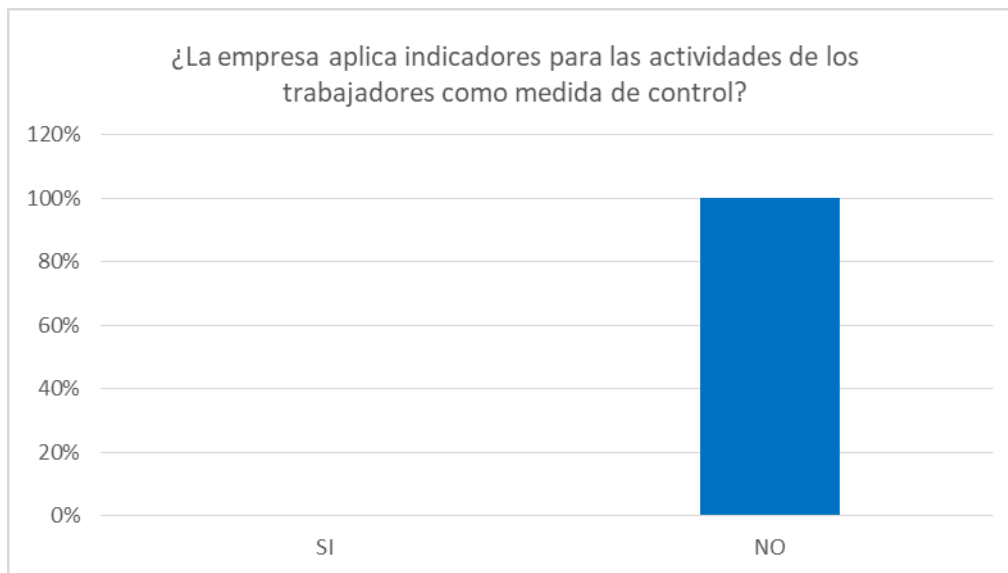
4.6. Pregunta 5: ¿La Empresa aplica indicadores para las actividades de los trabajadores como medida de control?

Tabla 5. Indicadores de Actividades

Respuesta	Frecuencia	%
SI	0	0%
NO	2	100%
Total	2	100%

Fuente. Salazar y Sánchez (2023)

Tabla 5. Indicadores de Actividades



Fuente. Salazar y Sánchez (2023)

Análisis: Los resultados recolectados, muestran que el 0% considera que si se establecen indicadores de actividades mientras el 100% indican que no, es decir consideran que no existen indicadores para las actividades de los trabajadores como medida de control. Lo cual es afecta directamente en el control y por ende en la eficacia de los mismos, debido que sin ningún control, más susceptible se está a variaciones en el rendimiento de las actividades y explicado según Baccarini (1999) y otros autores debe distinguirse entre éxito del proyecto, medido por el cumplimiento de los objetivos del producto final, y éxito de la gestión del proyecto, medido habitualmente en términos de tiempo, coste y calidad (de Wit, 1988).

4.7. Análisis de la entrevista

Presentando un resumen de las dos entrevistas realizadas, podemos apreciar que la comunicación bidireccional tanto del Director General como de la administradora difieren en cierta información, dando a entender que la información no fluye de manera correcta o no se tiene al tanto, debido que la administradora realiza las partes técnicas pude evidenciar ciertas carencias en el sistema, el cual la Directora General está de acuerdo con algunas de las mismas, como también según criterio propio otras no son así, caso como la descripción de cargos bien definidos, que por respuesta de la administradora se pudo visualizar que varios de los colaboradores realizan tareas variables lo que da a entender que no está bien definido las tareas y cargos.

A partir del análisis de la guía de entrevista aplicada al Director General y a la Administradora de la Clínica Santa Mónica S.A., se puede evidenciar que la empresa necesita aplicar un Modelo de Gestión de Talento Humano sustentado en las evidencias, para el desarrollo y funcionamiento de la organización, y por ende mantener un mejor trabajo en equipo y que las actividades se realicen de manera efectiva y al tiempo acorde, como así mismo corrigiendo las falencias actualmente detectadas.

Realizados los análisis de los resultados obtenidos a partir de los instrumentos aplicados, permitió realizar el siguiente análisis.

En el Análisis interno se puede evidenciar las fortalezas y las debilidades de la organización, tal como se muestra en el cuadro 2.

Cuadro 4- Análisis Interno de la Empresa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
La empresa posee un ambiente de trabajo cordial.	La empresa no aplica indicadores para las actividades de los trabajadores como medida de control.
Existe cumplimiento de horario de parte de los empleados.	La empresa no realiza evaluación de desempeño de su personal periódicamente.

La empresa realiza procesos de reclutamiento de personal

No existe frecuentemente rotación del personal.

La empresa posee años de experiencia.

La Empresa no planifica actividades de adiestramiento y planificación de su personal.

Los empleados cumplen con sus actividades asignadas.

No existe claridad en los cargos existentes.

No cuentan con supervisor en cada área.

Fuente: Salazar y Sánchez (2023)

El análisis externo ayuda a la empresa a identificar y evaluar todos los factores externos como acontecimientos, situaciones y tendencias que afectan a su desempeño, y que no puede controlar, como se muestra en el cuadro 3.

Cuadro 5.- Análisis Externo de la empresa.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Se realizan Jornadas Sociales económicas	Alto nivel de la competencia
Precios solidarios	Inflación económica del país
Fidelización de pacientes	Pérdida de Póliza de Seguros para los pacientes

Fuente: Salazar y Sánchez (2023)

4.8. Análisis interno de la empresa: La Clínica Santa Mónica S, A, posee un buen ambiente laboral lo que ayuda a los trabajadores a sentirse cómodos con la empresa, y trabajar en pro a sus objetivos, así mismo, los trabajadores cumplen con sus horarios asignados y sus tareas asignadas, lo que hace que las funciones de la empresa se mantengan en pie. Sin embargo, es importante resaltar que la empresa presenta algunas debilidades en cuanto a la falta de evaluación de desempeño del personal para asegurar si trabajan de manera eficaz y eficiente, y falta de indicadores para las actividades de los trabajadores como medida de control lo que se puede convertir como una amenaza y perjudica a la Clínica Santa Mónica S, A, es por ello, que se propone el Modelo de Harper y Lynch para así optimizar el entorno organizacional de la misma.

4.9. Análisis externo de la empresa: En la Clínica Santa Mónica S, A, se observa que mantienen precios solidarios a pesar de la inflación económica del país, lo que les permite tomar ventaja frente a la alta competencia. La empresa realiza diversas jornadas sociales lo que incentiva al público a visitar a la misma.

Dicho esto, es importante resaltar que la recolección de datos es vital para poder observar las necesidades de la empresa y así poder brindar soluciones que ayuden a su desarrollo ya que un indicador no solo identifica y soluciona un problema, sino que también mejora lo que ya está bien, y ayuda a evaluar cada cierto periodo de tiempo si eso que se considera que está excelente, aún está al mismo nivel.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficacia organizacional” (Chiavenato, 2000).

El modelo en el que se basa la propuesta es la de Harper y Lynch (1992), el cual presentan un modelo basado en que la organización requiere RH en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GRH permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano.

Partiendo del conocimiento de los RH con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal y "headhunting"; planes de comunicación; evaluación del desempeño: retribución e incentivos). Estas actividades, conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permiten la optimización de los RH. Todo este proceso requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

5.1. Tema de la propuesta

Modelo de gestión de Talento Humano para el desarrollo organizacional en la Clínica Santa Mónica S.A.

5.2. Beneficiario de la propuesta

La Clínica Santa Mónica S.A.

5.3. Objetivo general de la propuesta

- Diseñar el modelo de Gestión de Talento Humano para el desarrollo organizacional de la Clínica Santa Mónica S.A.

5.4. Objetivos específicos

- Elaborar indicadores de desempeño y actividades de los trabajadores, con el fin de medir la eficiencia de los mismos y de la organización en conjunto.
- Organizar los procesos que se aplican en el área de Talento Humano de la Clínica Santa Mónica S.A.

- Incentivar un buen clima laboral para mejorar el crecimiento organizacional.
- Determinar un plan de incentivos remunerados y no remunerados para el desarrollo motivacional en la Clínica Santa Mónica S.A.
- Prever las necesidades y la optimización de los recursos humanos de la Clínica Santa Mónica S, A.

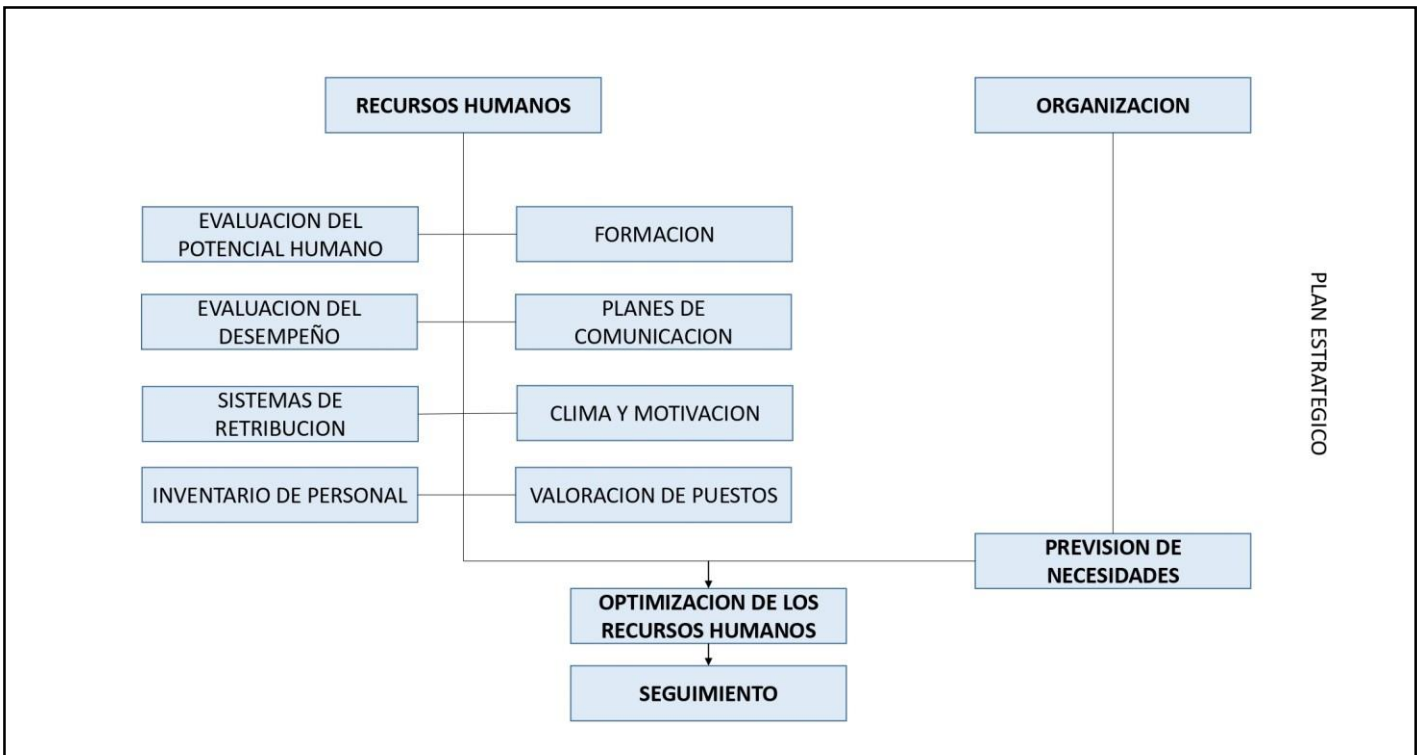
5.5. Desarrollo

El modelo propuesto seguirá las bases del “Modelo de Harper y Lynch (1992)”, como modelo de gestión de recursos humanos, el mismo modificado para las necesidades de la Clínica Santa Mónica S.A., tal como se muestra en la figura 1:

5.5.1. Fase I.- Elaboración indicadores de desempeño y actividades de los trabajadores, con el fin de medir la eficiencia de los mismos y de la organización en conjunto.

En función a los resultados obtenidos o recolectados durante la investigación se propone establecer el modelo de gestión de recursos humanos de Harper y Lynch (1992), adaptado y modificado a las necesidades de la organización.

Figura 1. Modelo de Harper y Lynch Modificado



Fuente. Salazar y Sánchez (2023)

En cuanto al proceso de la primera fase, se destaca por determinar, evaluar y desarrollar un plan de acción en base a los recursos humanos y al potencial del mismo, como describe (Samuel C, 2004); la evaluación de desempeño es un proceso en el cual la identificación, medición y la administración del desempeño del talento humano en sus diferentes funciones u organizaciones. Para organizar y desarrollar el modelo para la clínica Santa Mónica S.A. se debe abordar una serie de etapas:

- Realizar un inventario de personal, que se trata no solo de la contabilización física del personal, sino de la recaudación de información base e importante de los trabajadores, tales como, datos generales, datos de salud, formación académica, experiencia, habilidades y destrezas, entre otros. Lo cual nos ayudara a tener una base de datos de cada uno de los colaboradores.
- Desarrollar evaluaciones de potencial, La evaluación de potencial mide las competencias, habilidades, conocimientos y rendimiento actual de un trabajador y analiza hasta dónde pueden crecer, hasta que nivel puede mejorar, aprender y desarrollarse un trabajador para llegar a su mejor versión y rendimiento.
- Definir el desempeño en base a una evaluación del personal, definimos la evaluación del desempeño como el sistema que mide de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad. Por lo analizado, se recomienda usar el método de autoevaluación el cual sugiere que este mismo sea autocritico con sus debilidades y fortalezas, lo cual generara un sentido de pertenencia y auto superación, como también se recomienda el método 90% que es el que viene acompañado de un supervisor.
- Establecer una valoración de puestos, el procedimiento que trata de precisar y comparar el desempeño que exige cada tarea dentro de una empresa y, establecer en consonancia, el salario justo que le corresponde. Se trata de asociar un valor a un trabajo. Esto con el fin de generar que el empleado se sienta que las responsabilidades y actividades van acorde a lo remunerado, como también este puede servir para generar un balance y medir si hay exceso de responsabilidades en algunas áreas.

Una vez realizado estos pasos y establecidos los recursos humanos y su potencial, se deberá de manejar y utilizar de la manera más efectiva y estratégica estos mismo, con el fin de maximizar el crecimiento personal, profesional y organizacional del individuo

Fase II.- Organización de los procesos que se aplican en el área de Talento Humano de la Clínica Santa Mónica.

Establecer un proceso de formación y comunicación dentro de la organización de determinante para el progreso del modelo, debido a la importancia del proceso de adaptación y aprendizaje de los trabajadores, como la línea de comunicación entre departamentos y cadenas de mando. Según Gustavo Wrobel (2015), un plan de comunicación visto en un modo esencialmente pragmático, es el documento que reúne los objetivos, audiencias, mensajes, recursos, estrategias y acciones de comunicación a desarrollar en todos los ámbitos de la empresa.

En el caso de la clínica que se estudia se pudo apreciar la falta de comunicación entre los colaboradores, sin una claridad en la información. Además de que la fase dos está centrada en organizar y mejorar los procesos, esta tomara en cuenta la formación y desarrollo de los nuevos candidatos como también a los ya estén laborando dentro de la empresa, en busca de capacitar al personal para realizar las actividades del puesto, o en su caso las de un cargo superior.

Para organizar y mejorar los procesos dentro de la clínica Santa Mónica S.A. se debe tomar en cuenta estos procesos:

➤ Formación y Desarrollo de Personal

El concepto de formación lleva implícito el de desarrollo al potenciarse los conocimientos, habilidades y aptitudes profesionales dentro de la empresa. No solo se trata de que los adquieran puntualmente a través de un curso, sino que el proceso se enfoca al largo plazo y ejecuta de manera continuada, algo a lo que contribuyen las evaluaciones de desempeño. Como también estar actualizando esos conocimientos ya que puede afectar en desarrollo de la empresa.

- Identifica las necesidades de tu empresa, las habilidades, aptitudes y conocimiento que se necesita para desarrollar el cargo.
- Planifica objetivos claros y herramientas para el éxito del proceso de la empresa y del trabajador.
- Establece controles y evaluación del proceso de formación y desarrollo del personal.

➤ Planes de Comunicación Interna

Hoy en día el buen uso de la comunicación es un factor fundamental para cualquier

tipo de empresa. Debe ir acorde con los valores de la organización y ajustarse a los objetivos que quieren alcanzarse. Un plan de comunicación es una hoja de ruta donde se plasma la forma en la que una empresa va a comunicarse con su público y cuándo. En él se establecen de forma clara los objetivos de comunicación que se quieren alcanzar. Además, facilita un orden de las tareas y acciones que se realizarán. Hay dos tipos de comunicación, se especificará en la interna la cual va dirigida al personal.

La comunicación interna se dirige a los empleados. Se trata de la puesta en marcha de un conjunto de acciones para favorecer el traspaso de información y conocimiento entre los trabajadores de una empresa. El objetivo es generar un buen clima laboral y mejorar la relación empresa-empleado. A continuación, los procesos:

- Utilizando la matriz DOFA y los objetivos de la empresa se puede establecer los siguientes parámetros.
- Usando la base de datos creada en la fase I, se puede establecer el tipo de público promedio se maneja dentro de la organización.
- Establecido los puntos anteriores se puede usar para la creación de los mensajes a manejar. Tales como de motivación, informativas y de interés para el público objetivo.
- Medir los canales a utilizar para la mayor eficiencia en la entrega del mensaje, tales como, correos electrónicos, video llamadas, carteleras, videos, entre otros.
- Establecer un presupuesto para la realización del plan de acción con respecto a las necesidades y lo estudiado de los puntos anteriores.
- Evaluación continúa del proceso, reestructuración y actualización de los procesos de comunicación de ser necesario.

Establecidos los puntos de la fase II, se podrá obtener una buena relación empresa-trabajador, logrando así sentido de pertenencia y previniendo la alta rotación de personal, actualizando y entregando una plantilla de información al personal efectiva y transparente, lo cual establecerá un buen clima laboral.

5.5.2. Fase III.-Incentivación de un buen clima laboral para la mejora del crecimiento organizacional.

De acuerdo con Chiavenato (2013), el clima laboral se considera como la atmósfera psicológica particular ligada a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros

La organización deberá mantener y reforzar el buen clima laboral, establecido en las fases anteriores, las cuales la Clínica Santa Mónica S.A. deberá implementar:

➤ **Clima y Motivación**

Parte de los procesos de la dirección es la motivación con el cual el personal debe sentirse identificado por la labor que hace, un trabajador motivado da buenos resultados, para lo cual se sugiere los siguientes aspectos que puede ayudar a mantener la motivación en los trabajadores:

- Guiar a cada trabajador para que realice su labor en equipo basado en una fluida comunicación.
- Ser accesibles y que puedan tomar decisiones y sientan que son considerados e importantes para la empresa.
- Permitir una retroalimentación de la gerencia con respecto a las necesidades de los trabajadores, lo cual permitirá que se atiendan las necesidades con un plan de acción.

5.5.3. Fase IV.-Determinación de un plan de incentivos remunerados y no remunerados para el desarrollo motivacional en la Clínica Santa Mónica S.A.

Chiavenato (2007), conceptualiza la remuneración como: “La recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización”

➤ **Sistemas de Retribución**

Un sistema retributivo es la fórmula que elige una compañía para remunerar a sus empleados por el trabajo que han realizado. Una buena estrategia de retribuciones va más allá de la nómina a final de mes. Algunos de estos mismos:

- Premios o Bonos por el departamento o personal más eficiente del mes, quedando a elección por parte de la organización de que carácter será la remuneración.
- Bonos por cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Bono por asistencia perfecta y llegada puntual.

5.5.4. Fase V.-Previsión de las necesidades y optimización de los recursos humanos de la Clínica Santa Mónica S,A.

El control en el proceso administrativo es la evaluación y medición de la ejecución de los

planes, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias. Tal cual como lo cita Chiavenato (2017), la auditoria de recursos humanos puede ser definida como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para el mejoramiento. La organización debe mantener el compromiso de prever las necesidades que se presenten dentro de la organización, tales si se necesitan una auditoria de los procesos expuestos, como también una actualización de nuevos procesos dentro del modelo explicado.

Por ende, se insta a usar la metodología y las herramientas de manera efectiva para realizar cada uno de los procesos antes mencionados, para garantizar el correcto funcionamiento de estos mismos. Apoyándose de realiza reuniones periódicas, donde se evalúe y asegure el éxito de las iniciativas.

5.6. Factibilidad de la propuesta

Se refiere a la posibilidad real de ejecución de la propuesta realizada a la Clínica Santa Mónica S.A, en términos del grado de disponibilidad de recursos humanos, Infraestructura, económicos, materiales, equipos y otros, necesarios para su Funcionamiento.

5.7. Factibilidad Operativa

De acuerdo con Leal (2012), la factibilidad operativa se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad tales como los procesos, y que depende de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto. En este caso la propuesta presentada es técnicamente factible ya que la empresa cuenta con talento humano dispuesto a formarse y especializarse para la implementación o puesta en marcha del proyecto.

5.8. Factibilidad Económica

La propuesta es económicamente factible, ya que la empresa posee los recursos financieros necesarios para invertir en la mejora y está dispuesta a ejecutar el plan. Además, está convencida que la puesta en marcha de la propuesta, permitirá la mejora del clima organizacional lo que se traducirá en un mejor desempeño del personal, mayor productividad en función del logro de los objetivos organizacionales, lo cual justifica la función costo-beneficio.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los datos obtenidos luego de aplicar la observación directa en la parte organizacional de la Clínica Santa Mónica S.A se pudo diagnosticar la situación actual de los procesos de talento humano, lo que permitió concluir al respecto lo siguiente:

Que la empresa carece de una planificación estratégica para el talento humano, lo que ocasiona poca claridad en el rumbo o el norte de la organización, por lo que no hay objetivos establecidos a mediano y a largo plazo. También existe debilidad en la distribución del trabajo, así como algunas dificultades en la supervisión.

A partir de la entrevista se pudo realizar un análisis interno y externo de la Organización, logrando así determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Una vez analizados los resultados de los instrumentos aplicados se diseñó un modelo de Gestión del talento humano de la empresa, que se plantea como factible en lo Económico y operativo.

RECOMENDACIONES

Para implementar el modelo de gestión propuesto para el desarrollo organizacional en la Clínica Santa Mónica S, A. Se brindan las siguientes recomendaciones:

1. Dar a conocer a la gerencia los resultados obtenidos de la presente investigación para que estén conscientes de la necesidad de mejora de la empresa.
2. Involucrar a los encargados de las distintas áreas de trabajo en la elaboración y ejecución del plan estratégico.
3. Integrar a todo el equipo de trabajo en la descripción de los cargos, con el propósito que sea participantes activos en la puesta en marcha de la propuesta.
4. Buscar asesoría externa para realizar capacitaciones para la mejora continua de los procesos establecidos en la empresa para lograr que todo el equipo de trabajo realice sus labores de manera comprometida, amena y correcta.
5. Realizar evaluaciones de desempeño al personal de manera periódica.
6. Aplicar indicadores para las actividades como medida de control.

REFERENCIAS

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.** (1999). Imprenta Nacional. Caracas-Venezuela.
- Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.** Segunda Edición. McGraw-Hill editores. México.
- Chiavenato, I. (2007). **Administración de Recursos Humanos.** Octava edición. McGraw-Hill editores. México.
- De La Calle, M. Ortiz, M (2007). **Fundamentos de Recursos Humanos.** Editorial Pearson-Prentice Hall. Madrid-España.
- Delgado, Y. (2007). **Gestión de Recursos Humanos. Referencia al sector manufacturero carabobeño.** Primera edición. Editorial: Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico. Universidad de Carabobo. Estado Carabobo.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras.** (2012). Imprenta Nacional. Caracas-Venezuela.
- Hernández, G. Fernández, C. Baptista, M. (2010). **Metodología de la Investigación.** Editorial McGraw-Hill. México
8. Chiavenato, I. (2008). **Gestión del talento Humano.** Tercera Edición. McGraw-Hill. México.
- Rodriguez y Deyci. (2022). **Propuesta de estrategia del modelo GOBLO para mejorar la gestión de recursos humanos en una empresa privada.** Lima.
<https://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/20.500.13053/7254>
- Karen, L. Apolo, P. Juan, E. Alvarez, G. William, G. (2020). **Gestión estratégica del talento humano en el Hospital General Machala.** Ecuador.
<https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/419>

Luis, R. (2020). **Propuesta de modelo de gestión del talento humano para empresas del sector de comercialización de reactivos de laboratorio e insumos médicos.** Ecuador.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7457>

Paola, O. (2021). **Sistema de apoyo para la gestión del talento humano de la empresa Andrómeda Ventures.** Venezuela
<https://unimet.ent.sirsi.net/custom/web/tesis/13/ATTA168O941.pdf>

Paola, G. (2022). **Formulación de estrategia de marketing digital aplicado en recursos humanos para la atracción de nuevos talentos: caso Farmatodo C.A.** Venezuela.
<https://unimet.ent.sirsi.net/custom/web/tesis/1/ATHF5500G6431.pdf>