



Maestría en

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORES:

María Emilia Barrera Sánchez
Katya Pamela García Sarango
Karen Eliana Ortiz Osorio
María José Crespo Jácome
Paúl Cristóbal Santacruz Cueva

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano

Director: Marisol Carvajal Camperos

Revisión de la Estructura Organizacional de la Clínica de los Riñones MENYDIAL con el fin de adecuarla a las nuevas generaciones que cohabitan en la empresa de acuerdo con el modelo de competencias

QUITO – ECUADOR | 2024

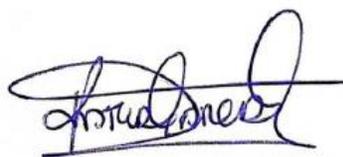
CERTIFICACIÓN

Nosotros, María Emilia Barrera Sánchez, Katya Pamela García Sarango, Karen Eliana Ortiz Osorio, María José Crespo Jácome, Paúl Cristóbal Santacruz Cueva, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma del graduando: María Barrera



Firma del graduando: Katya García



Firma del graduando: María Crespo



Firma del graduando: Karen Ortiz



Firma del graduando: Paúl Santacruz

APROBACIÓN DE LOS DIRECTORES

Nosotros Marisol Carvajal Camperos y Nathalie Chauvin Andrade, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: **María Emilia Barrera Sánchez, Katya Pamela García Sarango, Karen Eliana Ortiz Osorio, María José Crespo Jácome, Paúl Cristóbal Santacruz Cueva**, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Firma del Director del Programa
Marisol Carvajal Camperos



Firma del Coordinador del Programa
Nathalie Chauvin Andrade

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Dedicatoria

Coincidimos en que, entregarnos con pasión a lo que hacemos, será una forma de servir a las personas que nos rodean; sin embargo, nadie sentirá de cerca el dolor del sacrificio que representa luchar por cumplir y defender nuestros sueños como lo hace la familia. Este proyecto está dedicado a cada uno de los miembros de nuestras familias que estuvieron animándonos a continuar en cada momento, que compartieron nuestros pequeños logros y que, en muchas ocasiones, tuvieron que reemplazarnos en nuestros roles de casa para que alcancemos esta meta.

Con amor,

Grupo 4

Agradecimiento

"Ser más para servir mejor"

-San Ignacio de Loyola

Este trabajo debe mucho a la colaboración y guía de nuestros maestros que nos han enseñado a expandir nuestra mente y gestión por medio de sus metodologías aplicadas a la investigación en la maestría. Un especial reconocimiento merece nuestra compañera de clase: Daniela Angulo, quien, desde un inicio, con su espíritu de colaboración, contribuyó a mantener un activo trabajo en equipo con el propósito de que fluya la información, manteniéndose genuinamente al servicio de quienes lo necesitaron.

INDICE GENERAL

RESUMEN	10
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPITULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	14
1.1. Presentación y perfil de la empresa u organización	14
1.1.1. Antecedentes y datos representativos.....	14
1.1.1.1. Antecedentes (Historia)	14
1.1.1.2. Misión, visión, valores.....	14
1.1.1.3. Actividades, marcas, productos y servicios.....	16
1.1.1.4. Ubicación de la sede, ubicación de las operaciones, propiedad y forma jurídica	17
1.1.1.5. Tamaño de la organización e información sobre empleados y otros trabajadores	18
1.1.2. Análisis del entorno	21
1.1.2.1. Entorno general (PESTEL).....	21
1.1.2.2. Entorno específico (DAFO).....	23
1.2. Planteamiento del problema	26
1.2.1. Descripción del problema	26
1.2.2. Fines y objetivos del trabajo	27
1.2.2.1. Objetivo general	28
1.2.2.2. Objetivos específicos.....	28
1.2.3. Hipótesis o teoría que plantea este trabajo	28
1.3. Justificación e importancia del trabajo	28
CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL	31
2.1. Modelo de gestión del talento humano	31
2.2. Estructura organizacional	33
2.2.1. Tipos de estructura organizacional	34
2.3. Modelo de competencias	42
2.3.1. Componentes de las competencias en MENYDIAL.....	46
2.3.2. Diccionario de competencias	48
2.3.3. Escala de competencias.....	49
2.4. Gestión del talento humano adaptado a las nuevas generaciones	49
2.5. Gestión del cambio	50

CAPITULO III. METODOLOGÍA	54
3.1. Diseño metodológico	54
3.2. Fuentes de datos e información	56
CAPITULO IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	58
4.1. Propuesta del modelo de gestión por competencias	58
4.1.1. Filosofía del departamento de gestión del talento humano de MENYDIAL	58
4.1.2. Entorno interno y externo del departamento de gestión del talento humano de MENYDIAL	59
4.1.3. Objetivos estratégicos del departamento de gestión del talento humano de MENYDIAL	62
4.1.3.1. Objetivo general	62
4.1.3.2. Objetivos explícitos.....	62
4.1.3.3. Objetivos implícitos	63
4.1.3.4. Objetivos a largo plazo	63
4.1.4. Políticas del departamento de gestión del talento humano de la clínica de los Riñones MENYDIAL	64
4.1.5. Modelo de gestión del talento humano	66
4.1.5.1. Modelo de gestión de talento humano en MENYDIAL	66
4.1.6. Modelo de competencias de MENYDIAL	68
4.1.6.1. Clasificación de competencias en MENYDIAL	70
4.1.6.2. Escala de Competencias en MENYDIAL.....	75
4.1.6.3. Diccionario de Competencias	75
4.2. Propuesta de estructura organizacional	84
4.2.1. Identificación de roles en el equipo <i>Design Thinkg</i>	85
4.2.1.1. Intereses y preocupaciones del cliente	85
4.2.1.2. Intereses y preocupaciones del usuario	86
4.2.1.3. Intereses y preocupaciones de los <i>stakeholders</i>	87
4.2.2. Rediseño de la estructura organizacional de MENYDIAL	88
4.2.3. Correlación de la propuesta de estructura organizacional con el modelo de gestión por Competencias en MENYDIAL	90
4.3. Presupuesto del proyecto	92
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
5.1. Conclusiones generales	96
5.1.2. Conclusiones específicas.....	97
5.1.3. Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto.....	97

5.2. Contribuciones	98
5.2.1. Contribución a nivel personal	98
5.2.2. Contribución a nivel académico	98
5.2.3. Contribución a la gestión empresarial	99
5.2.4. Limitaciones del proyecto	99
5.3. Recomendaciones	100
REFERENCIAS	103
ANEXOS	108

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Información del personal de salas de hemodiálisis de MENYDIAL a nivel nacional.....	18
Tabla 2 Información del personal de apoyo médico de MENYDIAL a nivel nacional.....	19
Tabla 3 Información del personal administrativo de MENYDIAL a nivel nacional	19
Tabla 4 Información del personal de mantenimiento de MENYDIAL a nivel nacional	20
Tabla 5 Análisis PESTEL de la Clínica de los Riñones MENYDIAL	23
Tabla 6 Análisis DAFO de la Clínica de los Riñones MENYDIAL	25
Tabla 7 Escala de competencias de MENYDIAL.....	75
Tabla 8 Competencias transversales: Orientación al servicio del paciente	76
Tabla 9 Competencias transversales: Orientación a resultados	76
Tabla 10 Competencias transversales: Compromiso con la vida.....	77
Tabla 11 Competencias Digitales: Alta adaptabilidad – Flexibilidad	78
Tabla 12 Competencias Digitales: Iniciativa - Autonomía.....	78
Tabla 13 Competencias Digitales: Desarrollo y Autodesarrollo del Talento	79
Tabla 14 Competencias Estratégicas: Calidad de trabajo.....	79
Tabla 15 Competencias Estratégicas: Integridad	80
Tabla 16 Competencias Estratégicas: Responsabilidad social	80
Tabla 17 Competencias Personales: Conducción de personas	81
Tabla 18 Competencias Personales: Liderar con el ejemplo.....	82
Tabla 19 Competencias Personales: Liderazgo para el cambio.....	82
Tabla 20 Competencias Funcionales: Capacidad de planificación y organización	83
Tabla 21 Competencias Funcionales: Comunicación eficaz.....	83
Tabla 22 Competencias Funcionales: Credibilidad técnica	84
Tabla 23 Roles en el equipo Design Thinking en MENYDIAL.....	85
Tabla 24 Gestión de los stakeholders internos	90
Tabla 25 Situación actual versus propuesta	91
Tabla 26 Remuneración mensual Jefe de Talento Humano de MENYDIAL	92
Tabla 27 Costo total del desarrollo del proyecto	93
Tabla 28 Costos totales para la socialización de la nueva estructura	95
Tabla 29 Presupuesto total	95

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Representación conceptual del modelo de gestión del Talento Humano	32
Figura 2 Organización Funcional.....	35
Figura 3 Organización Matricial.....	36
Figura 4 Organización Lineal.....	37
Figura 5 Organización Divisional	38
Figura 6 Estructura Burocracia Profesional.....	39
Figura 7 Organización Circular	40
Figura 8 Tipos de redes	41
Figura 9 Modelo de competencias y el cambio cultural.....	44
Figura 10 Modelo de gestión por competencias basada en el Modelo del Iceberg	44
Figura 11 Diccionario de competencias	48
Figura 12 Factores que influyen en la organización.....	53
Figura 13 Análisis DAFO del departamento de Gestión del Talento Humano de MENYDIAL.....	61
Figura 14 <i>Modelo de Gestión del Talento Humano de MENYDIAL</i>	67
Figura 15 Mapa de Empatía aplicado al usuario.....	87
Figura 16 Prototipo de la Estructura Organizacional para MENYDIAL.....	89

RESUMEN

La Clínica de los Riñones MENYDIAL tiene una estructura organizacional obsoleta, lo cual genera algunos problemas que afectan la eficiencia, la satisfacción del personal y la calidad del servicio. Para solucionar esto, el proyecto tuvo como objetivo principal crear una estructura más moderna y adaptable, que permitiera incorporar nuevas generaciones y adoptar un modelo de gestión por competencias. Esta propuesta se desarrolló con base en los puntos de dolor que se identificaron a partir de la información recabada por parte de los directivos de la clínica y de la información empresarial producto de la gestión actual del Departamento de Talento Humano; para lo cual se han utilizado diferentes metodologías de investigación, fundamentando en el método cualitativo, deductivo y analítico; y considerando un enfoque innovador con la aplicación de la metodología ágil *Design Thinking*. El nuevo diseño organizacional permite: mayor eficiencia operativa gracias a roles claros y una comunicación más fluida; mayor satisfacción del personal al crear un ambiente de trabajo más motivador y oportunidades de desarrollo y alineación estratégica, asegurando que el personal esté enfocado en los objetivos de la clínica.

Palabras clave: Estructura organizacional, talento humano, competencias, puestos de trabajo

ABSTRACT

MENYDIAL Kidney Clinic had an outdated organizational structure that was negatively impacting efficiency, employee satisfaction, and service quality. To address these issues, a project was initiated with the primary goal of creating a more modern and adaptable structure. This involved incorporating new generations into the workforce and adopting a competency-based management model. This proposal was developed based on the pain points identified through data collected from clinic management and the Human Resources department. Various research methodologies were employed, including qualitative, deductive, and analytical approaches. Additionally, an innovative approach was adopted using the agile Design Thinking methodology. The new organizational design has resulted in several improvements: increased operational efficiency due to clear roles and streamlined communication; higher employee satisfaction through a more motivating work environment and opportunities for professional development; and better strategic alignment, ensuring that employees are focused on achieving the clinic's objectives.

Key words: Organizational structure, human talent, competencies, job positions

INTRODUCCIÓN

El dinámico entorno laboral, en la actualidad, ha hecho que la Gestión del Talento Humano esté en constante evolución para adaptarse a las nuevas realidades del mercado; una de las principales estrategias de administración de personal es mantener una estructura organizacional que responda de manera efectiva las demandas del entorno, las necesidades internas y la adaptación de las nuevas generaciones con la empresa y viceversa.

Además, la digitalización y el uso de inteligencia artificial están revolucionando la manera de gestionar los Recursos Humanos. La tecnología y herramientas avanzadas permiten automatizar procesos rutinarios, analizar la data que ayuda a tomar mejores decisiones para aumentar la productividad laboral y brindar una mejor experiencia al empleado.

Chiavenato (2011) establece que las organizaciones en la actualidad son sensibles a los cambios que se presentan y su adaptación a ellos depende de aspectos como la cultura, la estructura organizacional adoptada, los avances en tecnología, la gestión de procesos interna, entre otras.

Un estudio realizado por Fonseca-Mendoza et al. (2020), sobre la gestión por competencias con relación al proceso estratégico organizacional, establece que la relación entre ambas variables proporciona a las empresas un esquema de dónde y cómo se encuentran actualmente y hasta dónde pretenden llegar a mediano y largo plazo y, concluyen lo siguiente: “el éxito de la implementación de este modelo de gestión solo se observara si la organización incluye en su proceso estratégicos objetivos relacionados con la misma” (p.8).

Con base en lo expuesto, el presente proyecto aborda la problemática de la Clínica de los Riñones MENYDIAL, una institución con varios años de trayectoria nefrológica y de diálisis en Ecuador, que ha ido creciendo en términos de infraestructura y de servicios como: la expansión de su equipo humano y sucursales en diversas ciudades del país.

La estructura organizacional de MENYDIAL no ha sido actualizada desde hace doce años y los cambios que se han generado no han sido plasmados documentalmente. Por lo que, se han presentado problemas de impacto directo en la estructura organizacional. Las deficiencias estructurales impactan en el rendimiento interno y en la experiencia de los pacientes.

Por lo tanto, se propone el rediseño de la estructura organizacional de MENYDIAL con el objetivo de aportar significativa y técnicamente al crecimiento de la clínica; todo esto, alineado a las nuevas generaciones que conforman su equipo de trabajo, basándose en el modelo de competencias. De esta forma, se pretende garantizar que la clínica continúe brindando un servicio de alta calidad a los pacientes y alcanzar un equilibrio entre el rendimiento de los colaboradores, la satisfacción de los pacientes y la sostenibilidad organizacional a largo plazo.

CAPITULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1. Presentación y perfil de la empresa u organización

En este apartado, se presentará la información detallada de la organización objeto de estudio, en donde se describe su historia, misión, visión y valores corporativos. Se establece, además, una visión integral de los aspectos más relevantes que definen la identidad de la clínica, donde se incluye la ubicación de la casa matriz y sus sucursales, información principal de sus colaboradores y el entorno en el que opera en general.

1.1.1. Antecedentes y datos representativos

A continuación, se describirán los datos históricos e información principal que forma parte de la clínica.

1.1.1.1. Antecedentes (Historia)

La Clínica de los Riñones MENYDIAL es una empresa privada ecuatoriana dedicada a brindar servicios médicos en Nefrología y Diálisis desde hace aproximadamente 44 años. Según ha indicado el Doctor Cristóbal Santacruz, Director General de la clínica, los inicios de MENYDIAL se remontan al año de 1980 en la ciudad de Quito y, luego de 23 años en el mercado, comenzó a expandirse en distintas provincias de la sierra ecuatoriana como: Riobamba, Ibarra, Tulcán, Ambato y, actualmente Otavalo, que está próxima a entrar en funcionamiento. Durante todos estos años de funcionamiento, se han realizado más de 200.000 hemodiálisis en la clínica, tanto a pacientes del sector privado, así como también a pacientes derivados del sector público (Santacruz, comunicación personal, 22 de agosto del 2024).

1.1.1.2. Misión, visión, valores

A continuación, se detalla la misión, visión y valores de la empresa, según MENYDIAL (s.f.):

Misión

Brindar servicios de sustitución renal, prevención, diagnóstico y tratamiento de todo tipo de enfermedades renales, con estándares internacionales de calidad que satisfagan los requerimientos de nuestros pacientes, mejoren su calidad de vida y promuevan el desarrollo académico y profesional de estudiantes y médicos.

Visión

Brindar servicios nefrológicos integrales a nivel nacional con estándares internacionales de calidad, renovación continua de equipos, personal motivado, certificado y comprometido a mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes a través de un compromiso social.

Valores

- **Orientación al paciente:** Actitud de colaboración y ayuda de manera humanitaria y, profesional, a una persona que se encuentra enferma, que brinda atención diligente, rápida y efectiva ante la necesidad de un tratamiento médico; también se relaciona con la vocación de servir al prójimo.
- **Respeto:** Consideración y valoración especial o positiva ante alguien o algo; hace referencia a ofrecer un trato amable, digno y/o deferente con los demás.
- **Compromiso:** Actitud de cumplimiento con aquello que le han asignado, con aquello que se ha propuesto o con aquello que se ha ofrecido a realizar; hace referencia a tener honorabilidad con la palabra.
- **Integridad profesional:** Conjunto de valores que guían la actuación de una persona alineada a su formación profesional; hace relación a una actuación con honestidad, honradez y responsabilidad en el marco de gestión laboral.

La misión de la empresa está determinando continuamente el rol de cada departamento de la clínica, aun cuando eventualmente no haya una organización técnica y una distribución operativa que sea lógica para todos sus líderes. Esta misión permite encausar a cada trabajador en su gestión y por medio de ella, los directivos principales pueden encaminar una visión, establecerla y comunicarla para direccionar a sus equipos de trabajo hacia objetivos concretos en corto, mediano y largo plazo.

Los valores por su parte son principios que guiarán los comportamientos de todos los integrantes de la clínica que se espera visualizar mientras se cumple la misión de la empresa y mientras se dirigen al cumplimiento de objetivos.

Por lo tanto, la interacción de estos tres poderosos conceptos y su aplicación mantiene vivo el propósito que se ha ideado para MENYDIAL e impactará continuamente en la gestión diaria y futura de

cada uno de sus miembros, pues son los elementos que orientan también el control y seguimiento que se aplicará para validar que los resultados y/o sus roles se cumplan según los objetivos que hayan definido sus líderes.

1.1.1.3. Actividades, marcas, productos y servicios

Las actividades de la clínica establecidas en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), son las siguientes:

- Consulta y tratamiento por médicos generales y especialistas en consultorios privados.
- Consulta y tratamiento por médicos generales y especialista en centros médicos de las diferentes instituciones y a domicilio.
- Consulta y tratamiento por médicos generales y especialistas. Estas actividades pueden realizarse en consultorios colectivos, en clínicas ambulatorias, en clínicas anexas a empresas, escuelas, residencias de ancianos u organizaciones sindicales o fraternales.

Al ser una clínica de atención médica, la empresa no ofrece productos ni marcas, sino que se enfoca en brindar servicios a pacientes con enfermedades renales, los cuales se detallan a continuación:

- Colocación de catéteres peritoneales: Este es un procedimiento médico en el que se inserta un catéter en la cavidad peritoneal para drenar exceso de líquido mediante diálisis peritoneal.
- Diálisis peritoneal: Tratamiento utilizado en casos de insuficiencia renal que usa la membrana peritoneal del abdomen para filtrar desechos y exceso de líquidos del cuerpo.
- Elaboración de fistulas arteriovenosas: Procedimiento quirúrgico en el cual se conectan una arteria y una vena, formando un acceso vascular con un mayor flujo sanguíneo para realizar hemodiálisis en pacientes con insuficiencia renal.
- Selección de donantes y receptores: Es un proceso que se realiza antes de realizar un trasplante, que sirve para evaluar y emparejar adecuadamente a los donantes de órganos con los receptores, tomando en cuenta factores como compatibilidad genética, estado de salud, entre otros.

- Realización de trasplantes renales: Procedimiento quirúrgico en el que se sustituye un riñón que ya no cumple una función adecuada, por un riñón sano de un donante sea vivo o cadavérico, con el fin de restaurar la función renal y mejorar la calidad de vida del paciente.
- Tratamientos de intoxicaciones agudas con hemoperfusión: Tratamiento utilizado para intoxicaciones agudas en el que los médicos utilizan un dispositivo para filtrar la sangre, eliminando toxinas y sustancias nocivas en casos de envenenamiento y sobredosis.
- Realización de biopsias renales con interpretación clínica: Procedimiento en el que se extrae una pequeña muestra de riñón para examinarla y así poder diagnosticar enfermedades o trastornos del riñón, para posteriormente poder brindar un tratamiento a los pacientes.
- Ecografías renales: Examen de imagen que utiliza ondas sonoras para poder visualizar los riñones y así poder diagnosticar anomalías, enfermedades y problemas en el sistema renal.
- Consulta médica nefrológica: Evaluación realizada por médicos nefrólogos con la finalidad de ayudar a diagnosticar y brindar tratamiento a pacientes con enfermedades renales, también sirve para ofrecer orientación sobre la salud renal.

Su compromiso es brindar servicios de sustitución renal, prevención, diagnóstico y tratamiento de todo tipo de enfermedades renales, con estándares internacionales de alta calidad, que satisfacen los requerimientos de sus pacientes y mejoran su calidad de vida.

1.1.1.4. Ubicación de la sede, ubicación de las operaciones, propiedad y forma jurídica

Ubicación de la sede

- **Provincia:** Pichincha
- **Cantón:** Quito
- **Parroquia:** Rumipamba
- **Dirección:** Vozandes N39-130 y Av. América, edificio ANKARA, 201, segundo piso, junto al centro médico Axxis.

Ubicación de las sucursales

- **Ambato:** Izamba, calle Oklahoma y Mentor Tocumán
- **Ibarra:** Vía Urcuquí, César Morales Granda y Av. Brasil
- **Tulcán:** Juan Ramón Arellano S/N y Corazón
- **Riobamba norte:** Calle Cutuchi y Rio bulu- bulu, a 30 m de los helados Mikos
- **Riobamba sur:** Morona 18-06 y Chile esquina
- **Otavalo:** Barrio Dr. Miguel Egas Cabezas, Calle Rucuñan y Panamericana Norte

Propiedad y forma jurídica

- **Tipo:** Sociedades
- **Naturaleza jurídica:** Persona jurídica

1.1.1.5. Tamaño de la organización e información sobre empleados y otros trabajadores

La Clínica de los Riñones MENYDIAL, actualmente, cuenta con 187 colaboradores a nivel nacional, de los cuales 166 trabajan en relación de dependencia (nómina) y 21 trabajan en modalidad de prestación de servicios. A continuación, se describirá el número de colaboradores por área y por cargo a nivel nacional.

La Tabla 1, muestra el detalle del número de colaboradores por cargo que posee el personal de salas de hemodiálisis de la clínica a nivel nacional, el cual está compuesto por 9 cargos diferentes, de la siguiente manera: 1 médico especialista, 9 médicos nefrólogos, 3 médicos tratantes, 11 médicos residentes, 1 médico ocupacional, 1 ecografista, 31 enfermeras, 1 asistente de enfermería, 25 técnicos en hemodiálisis y 20 auxiliares de enfermería; por tanto, esta área posee un total de 103 colaboradores.

Tabla 1

Información del personal de salas de hemodiálisis de MENYDIAL a nivel nacional

Personal de salas de hemodiálisis	
Nombre del cargo	Total de colaboradores
Médico Especialista	1
Médicos Nefrólogos	9
Médicos Tratantes	3
Médicos Residentes	11
Médico Ocupacional	1

Ecografista	1
Enfermeras	31
Asistente Enfermería	1
Técnicos HD	25
Auxiliares Enfermería	20
Total de personal de salas	103

Nota. Datos tomados del Departamento de Talento Humano de MENYDIAL (s.f.). Elaboración propia

La Tabla 2, describe del número de colaboradores por cargo que posee el personal de apoyo médico de la clínica a nivel nacional, el cual está compuesto por 4 cargos diferentes, de la siguiente manera: 8 psicólogos, 6 trabajadores sociales, 7 nutricionistas y 1 terapeuta ocupacional; dando un total de 22 colaboradores dentro de esta área.

Tabla 2

Información del personal de apoyo médico de MENYDIAL a nivel nacional

Personal de apoyo médico	
Nombre del cargo	Total de colaboradores
Psicólogo	8
Trabajador Social	6
Nutricionista	7
Terapeuta Ocupacional	1
Total de personal de apoyo médico	22

Nota. Datos tomados del Departamento de Talento Humano de MENYDIAL (s.f.). Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 3, se ha descrito el número de colaboradores por cargo que posee el personal administrativo de la clínica a nivel nacional; esta área está compuesta por 15 cargos diferentes, de la siguiente forma: 1 director general, 1 jefe de talento humano, 1 técnico en seguridad y salud ambiental (SSA), 6 administradores, 1 rehabilitadora física, 1 contador, 1 estadística, 1 auxiliar contable, 7 secretarías, 2 asistentes administrativas, 4 químicos farmacéuticos, 6 auxiliares de farmacia, 2 choferes, 1 cajera y 14 auxiliares de limpieza, dando un total de 49 colaboradores dentro de esta área.

Tabla 3

Información del personal administrativo de MENYDIAL a nivel nacional

Personal administrativo	
Nombre del cargo	Total de colaboradores

Director General	1
Jefe de Talento Humano	1
SSA	1
Administradores	6
Rehabilitadora Física	1
Contador	1
Estadística	1
Auxiliar Contable	1
Secretarias	7
Asistentes Administrativas	2
Químico Farmacéutico	4
Auxiliar de Farmacia	6
Choferes	2
Cajera	1
Auxiliar de Limpieza	14
Total de personal administrativo	49

Nota. Datos tomados del Departamento de Talento Humano de MENYDIAL (s.f.). Elaboración propia.

Dentro de la Tabla 4 se detalla el número de colaboradores por cargo que posee el personal de mantenimiento de la clínica a nivel nacional; esta área está compuesta por 3 cargos diferentes, distribuidos de la siguiente manera: 1 coordinador de mantenimiento, 5 técnicos de mantenimiento, 5 auxiliares de mantenimiento y dos personas encargadas de los servicios generales, dando un total de 13 colaboradores dentro de esta área.

Tabla 4

Información del personal de mantenimiento de MENYDIAL a nivel nacional

Personal de mantenimiento	
Nombre del cargo	Total de colaboradores
Coordinador de Mantenimiento	1
Técnico de Mantenimiento	5
Auxiliar de Mantenimiento	5
Personal de Servicios Generales	2
Total de personal de mantenimiento	13

Nota. Datos tomados del Departamento de Talento Humano de MENYDIAL (s.f.). Elaboración propia

1.1.2. Análisis del entorno

Es necesario realizar un análisis del entorno general de la clínica, a fin de obtener una visión detallada de la planificación estratégica de la organización. Por lo tanto, se emplearán dos metodologías descriptivas, que son: análisis PESTEL y análisis DAFO.

1.1.2.1. Entorno general (PESTEL)

A continuación, se realiza un análisis del entorno general de la clínica, considerando los contextos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales, tal y como se muestra en la Tabla 5 descrita en este apartado.

Políticos

La inestabilidad del gobierno ecuatoriano genera una falta de claridad en las normativas que rigen la operación de clínica por cambios en las políticas financieras y de salud, ya que hay demora en los pagos, aumenta la burocracia en trámites, se genera escases de medicamentos, etc., afectando la calidad del servicio y la seguridad del paciente; además, la incertidumbre puede incrementar los costos operativos debido a la inflación, afectado directamente al presupuesto de la clínica.

Económicos

La inflación de precios genera múltiples impactos en la clínica que afectan no solo al presupuesto si no al correcto funcionamiento de la unidad. Ente los efectos principales se destacan el aumento de costos operativos, las dificultades para adquirir suministros y la disminución de las utilidades generadas por el tarifario actual. Esto limita a la clínica en términos de inversión en áreas esenciales, como la capacitación del personal, ya que debe ajustarse al nuevo presupuesto, lo que a su vez crea inestabilidad financiera.

Por otro lado, el incremento de la tasa de empleo representa un impacto positivo. Una mayor tasa de empleo facilita la contratación de personal adicional y especializado, lo cual no solo mejora la calidad de atención, sino que también ayuda a reducir la carga laboral del equipo actual.

Adicionalmente, la empresa depende de las políticas estatales y de salud del país, que cambian con frecuencia y afectan su liquidez. Estas variaciones constantes dificultan la creación de presupuestos sostenibles para el desempeño integral de todas las áreas. Ante esta situación, la clínica ha optado por

explorar diversas alternativas de inversión externa, como pólizas y plataformas financieras, para garantizar un funcionamiento óptimo y avanzar en los proyectos asignados.

Socioculturales

El incremento de consumo de servicios de diálisis (23.39% en 2 años) ha causado impactos positivos en la clínica ya que genera un aumento en los ingresos, lo que permite reinversiones en infraestructura, tecnología y beneficios de personal; sin embargo, también ha generado impactos negativos con relación a la sobrecarga de pacientes ya que se requiere mayor disponibilidad de equipos que por sus características tecnológicas no se consiguen con facilidad y el personal que se necesita no es el adecuado en cuanto a sus capacidades, lo que podría afectar la calidad del servicio. Además, esta demanda de pacientes hace que la deuda que mantiene el gobierno con las dializadoras sea cada vez sea más alta.

Ecológicos

La administración en el manejo de desechos y políticas de cuidado medioambiental que es auditado y controlado continuamente por entidades de control público y privado produce una reducción significativa de riesgos ya que, un manejo adecuado de desechos médicos reduce el riesgo de contaminación y protege tanto a los pacientes como al personal de la salud de posibles infecciones y otros problemas de salud; además, ayuda en la mejora de la imagen institucional.

Tecnológicos

Los equipos avanzados como la Inteligencia Artificial (AI) y los equipos médicos con tecnologías de punta, permiten personalizar los tratamientos de hemodiálisis, ajustando parámetros en tiempo real según las necesidades específicas de cada paciente, lo que brinda una eficiencia operativa e incluso se cree que la AI podría ayudar a analizar grandes volúmenes de datos clínicos, lo que permitiría un estudio más meticuloso, otorgando un diagnóstico más preciso y oportuno de las condiciones de los pacientes.

Legales

Con relación a la normativa legal vigente en servicios de salud (Ley orgánica del sistema nacional de salud, Normativa ambiental, Reglamento de desechos generados en los establecimientos de salud, etc.) y en seguridad laboral (Código del Trabajo, Ley de Seguridad Social), la clínica debe asegurarse de

cumplir con todas las leyes y regulaciones, lo que trae consigo inversiones en infraestructura, formación y procesos administrativos. Esto ayuda a mejorar la calidad de atención con estándares altos de calidad que influyen directamente en la atención al paciente al asegurar que se apliquen prácticas adecuadas en la hemodiálisis.

Tabla 5

Análisis PESTEL de la Clínica de los Riñones MENYDIAL

Políticos	Económicos	Socioculturales
Inestabilidad del gobierno ecuatoriano.	Inflación de precios. Incremento de tasa de empleo.	Incremento de consumo de servicios de diálisis 23,39% en 2 años en la clínica MENYDIAL.
Tecnológicos	Ecológicos	Legales
Inteligencia artificial, equipos médicos con tecnología de punta.	Administración de manejo de desechos y políticas de cuidado medio ambiental que es auditado y controlado continuamente por entidades de control público y privado.	Normativa legal vigente en servicios de salud (ejemplo: Ley Orgánica de Sistema Nacional de Salud, Normativa Ambiental, Reglamento de desechos generados en establecimiento de salud, etc.); en seguridad laboral (código del trabajo, ley de seguridad social).

Nota. Datos obtenidos de reuniones con el Director General de la clínica. Elaboración propia.

1.1.2.2. Entorno específico (DAFO)

En MENYDIAL se ha vivido una transición de impacto en distintos factores económicos que han afectado fuertemente a los resultados de la compañía. Después de una pandemia, trabajando de la mano para un hospital público que generó una cuenta por cobrar al estado que al momento le ha costado recuperar, la clínica no ha podido aplicar mejoras salariales o realizar inversiones para el desarrollo del personal, ni ha sido posible adoptar actualizaciones de nuevos aplicativos que permitan reducir tiempos en procesos operativos. Pese a la recesión, el Departamento de Gestión del Talento Humano debería enfocarse en contar con los recursos necesarios para administrar el personal e implementar todos los procesos del área de manera creativa y optimista.

En la Tabla 6 propuesta a continuación, se realiza un análisis detallado de los factores internos y externos que influyen en el funcionamiento de MENYDIAL.

Fortalezas

La Clínica cuenta con certificación ISO 9001, la cual la obliga a tener un equipo médico bien capacitado enfocándose en brindar garantía en la calidad de sus procesos y una atención personalizada a sus pacientes, que se adapte a las necesidades individuales para generar una mayor satisfacción que fortalezca la lealtad y relación médico – paciente.

Además, cuenta con una certificación ambiental otorgada por el ministerio del medio ambiente que demuestra el compromiso tangible de la clínica con la sostenibilidad, mejorando la reputación y la imagen corporativa a través de una infraestructura de equipos médicos que están a la vanguardia y facilitan los procesos y tratamientos médicos.

Todo esto se ha reflejado en los resultados de las encuestas de satisfacción al cliente realizadas en el 2024, obteniendo una satisfacción superior al 95% en el servicio, atención, instalaciones, médicos especialistas y enfermeras.

Debilidades

La clínica enfrenta varios desafíos internos que impactan en su desempeño. El ambiente laboral no tan agradable contribuye a una elevada rotación de personal, lo que afecta la estabilidad y cohesión del talento humano. A nivel financiero, el bajo flujo de caja por demoras en los pagos del estado de hasta seis meses, limita la capacidad operativa. Además, es necesario mejorar la percepción de los pacientes hacia los servicios de Psicología y Terapia Ocupacional, fortaleciendo la confianza en estas intervenciones y potenciando el valor de estos servicios.

Oportunidades

La clínica claramente tiene oportunidades de crecimiento debido a la alta demanda de pacientes que requieren tratamientos de diálisis y al cierre o quiebre de clínicas de la competencia. Esto ha permitido que la empresa aperture una nueva sucursal en la provincia de Otavalo que genera mayor posicionamiento en el mercado y nuevas plazas de trabajo, fomentando la búsqueda de nuevas contrataciones en profesionales jóvenes.

Amenazas

La clínica se enfrenta a riesgos externos significativos en su entorno operativo y financiero. Las políticas gubernamentales que retrasan el pago a proveedores, junto con los cambios legislativos drásticos en el sector salud, generan inestabilidad en la planificación financiera y estratégica de la organización. Además, el incumplimiento de acuerdos de pago por parte de instituciones como el IESS, MSP, ISFFA e ISPOL afecta gravemente al flujo de caja de la clínica, dificultando la sostenibilidad de sus servicios. A esto se suma el riesgo en la continuidad de ciertos tratamientos, ya que la posibilidad de fallecimiento de pacientes limita los resultados y la eficiencia en la prestación de cuidados a largo plazo.

Tabla 6

Análisis DAFO de la Clínica de los Riñones MENYDIAL

Debilidades	Amenazas
<p>Ambiente laboral no tan agradable. Rotación del personal. Bajo flujo de caja por demoras de pago por parte del estado (mínimo 6 meses de crédito). Mejorar la percepción de los pacientes con respecto a intervenciones en Psicología y Terapia Ocupacional.</p>	<p>Políticas de gobierno que retrasan pago a proveedores. Cambios drásticos de la legislación en el ámbito de la salud. Incumplimiento de acuerdos de pago por parte del IESS, MSP, ISFFA, ISPOL. Posibilidad de fallecimiento de pacientes para continuar tratamientos.</p>
Fortalezas	Oportunidades
<p>Certificación ISO 9001. Certificación Ambiental otorgada por el Ministerio del Medio Ambiente. Equipo Médico Cuarto Nivel. Atención personalizada al paciente. Infraestructura de equipos médicos de punta. Encuesta de Satisfacción al Cliente 2024:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 99% de los pacientes satisfechos con el servicio. • El 96,8% informa que la atención recibida fue a la hora programada. • El 98,1% indica que las instalaciones son adecuadas y 96.8% que se encuentra cómodo en las mismas. • El 96% de los pacientes encuestados refieren una calificación de bueno y muy bueno al médico tratante y un 98% a médicos residentes, es decir hay un alto reconocimiento a la labor que desempeñan estos profesionales. • Un 99% de los pacientes califican el trabajo del personal de enfermería como buena y muy buena, por lo que existe un muy buen reconocimiento a las labores que realizan estos profesionales. 	<p>Alta demanda de pacientes que requieren tratamientos de diálisis. Quiebre de Clínicas de la competencia. Contratación de profesionales jóvenes (involucramiento de nuevas generaciones). Futuro posicionamiento de la clínica en el mercado. Incremento convenios y lazos comerciales con los pagadores.</p>

Nota. Datos obtenidos de reuniones con el Director General de la clínica. Elaboración propia.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Descripción del problema

Actualmente, la gestión y administración de personal en MENYDIAL presenta varios retos para impulsar el logro de objetivos organizacionales ante las dificultades que se manifiestan por: no contar con herramientas técnicas de manejo de personal actualizadas; por tener al momento un ambiente laboral poco adecuado que impacta en el quiebre de comunicación interna y afectación de las relaciones humanas en la organización y que interfieren con el trabajo cooperativo y coordinado e incluso terminan en rotación de personal; por identificar que no existe el conocimiento técnico profundo de una metodología de gestión y de todos los procesos de gestión de talento humano y buenas prácticas que faciliten la identificación de conocimientos y habilidades para trabajar junto con los talentos actuales y potenciales.

Por todo ello, la Clínica de los Riñones MENYDIAL enfrenta una necesidad urgente de intervención en la revisión de su estructura organizacional, ya que la actual fue diseñada en 2012 y no ha sido actualizada a pesar del crecimiento de la organización.

A lo largo de los años, se han implementado nuevos procesos, se ha contratado personal nuevo y se han realizado cambios estructurales que no se reflejan en los instrumentos técnicos (como un organigrama) o en documentos oficiales, sino que se aplican de manera informal, lo que ha llevado que algunos líderes y trabajadores lleguen a conocer estos cambios, mientras que otros no, siendo ineludible una desorganización y descoordinación que seguramente crece en dimensiones visibles y en otras muy difíciles de identificar, cuyos efectos se perciben en: la desintegración de los equipos de trabajo, los cuellos de botella de procesos, la fuga de talentos, en el costo tangible e intangible producto de todo ese desorden; lo que lleva a un desbordamiento de problemas que se procuran atender día a día sin una planificación explícita a largo plazo.

Además, se ha detectado duplicidad de tareas y un aprovechamiento ineficiente de los profesionales, con roles mal definidos y sin una metodología clara para determinar qué puestos son realmente necesarios y cuántos aportan valor para optimizar el funcionamiento de la organización.

Si esta situación no se resuelve, podría reducirse la productividad general de la empresa, aumentar el nivel de rotación de personal, el incumplimiento de los objetivos estratégicos de la clínica y la sostenibilidad de procesos y gestiones operativas básicas; ante lo cual, se tendría un incremento en los costos, volviéndose un ciclo constante de pérdidas que podría incluso afectar, finalmente, en la rentabilidad de la clínica y su proyección de crecimiento no solo se vería afectada sino que podría generar problemas aún más graves para proyectarse en el tiempo.

Atender estos desafíos no solo asegurará el éxito del proyecto, sino que también fortalecerá las estrategias operativas, garantizará un servicio de calidad para los pacientes y, sin duda, mejorará su posicionamiento en el mercado influyendo de manera positiva en su marca empresarial y en su marca empleadora, la cual será atractiva para atraer a las nuevas generaciones.

Por todo lo señalado, la Clínica de los Riñones MENYDIAL enfrenta una necesidad urgente de intervención en la revisión de su estructura organizacional; por lo tanto, el tipo de proyecto que se desarrollará es un proyecto de mejora, ya que se trabajará a partir de la estructura organizacional existente, con el objetivo de rediseñarla y adecuarla a las nuevas generaciones que cohabitan en la empresa, lo cual permitirá: facilitar la comunicación y el trabajo coordinado y fluido entre los diferentes departamentos; mejorar su enfoque en el logro de resultados alineados a los objetivos de empresa; e incluir activamente a las nuevas generaciones que cohabitan en la empresa y a aquellos profesionales jóvenes externos competentes que se encuentren en el mercado laboral; todo ello con base en un modelo de gestión por competencias que permita alinear la estructura organizacional a una efectiva gestión y administración de personas, por ejemplo: partiendo del levantamiento de perfiles y descriptivos de los cargos que se establecen en la estructura, por ser uno de los insumos básicos de los procesos de gestión del área de Talento Humano en la clínica.

1.2.2. Fines y objetivos del trabajo

A continuación, se definen los objetivos principales para el desarrollo del presente proyecto.

1.2.2.1. Objetivo general

Rediseñar la estructura organizacional de la Clínica de los Riñones MENYDIAL con el fin de adecuarla a las nuevas generaciones que cohabitan en la empresa de acuerdo con el modelo de competencias.

1.2.2.2. Objetivos específicos

- Argumentar teóricamente sobre la estructura organizacional y modelos de gestión por competencias.
- Diagnosticar las necesidades de rediseño de la estructura organizacional en la Clínica de los Riñones MENYDIAL.
- Presentar la propuesta de estructura organizacional para MENYDIAL, adecuada a las nuevas generaciones que cohabitan en la clínica, alineado al modelo de gestión por competencias.

1.2.3. Hipótesis o teoría que plantea este trabajo

Rediseñar la estructura organizacional de la Clínica de los Riñones MENYDIAL alineándola a un modelo de gestión por competencias y adaptándola a las nuevas generaciones que cohabitan en la empresa facilitará la comunicación y trabajo en equipo, mejorará la eficiencia operativa, reducirá la duplicidad de funciones, aumentará la satisfacción del personal y contribuirá al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

1.3. Justificación e importancia del trabajo

La gradual complejidad en los servicios de salud y la diversificación de las necesidades de los pacientes en hemodiálisis y tomando en cuenta que la insuficiencia renal es la cuarta causa de mortalidad en el Ecuador debido al tipo de manejo que requieren este tipo de pacientes, exige que las organizaciones sanitarias se adapten a los constantes cambios del entorno laboral, es ahí de donde radica la importancia de realizar este trabajo, ya que una estructura organizacional no solo determina el esqueleto que sostiene y guía el modus operandi de una organización, sino que también influye en la eficacia del equipo de trabajo, la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.

Además, adecuar esta estructura para las nuevas generaciones que cohabitan en la empresa responde a la necesidad de incorporar puestos tipo que incluyan la identificación de competencias que van más allá de su definición, pues también permite una adaptabilidad y evolución de la empresa y de los equipos de trabajo. Las nuevas generaciones traen consigo diferentes y nuevos estilos de trabajo que se alinean directamente a las tendencias de labor actuales, habilidades interpersonales y una visión del trabajo como de expectativas laborales que puede enriquecer la atención al paciente y dinamizar a toda la organización. Por tanto, se convierte en elementos clave de gestión y administración en la actualidad.

Integrar un modelo de competencias a la estructura organizacional rediseñada, permitirá identificar y desarrollar las habilidades necesarias para enfrentar los nuevos retos del entorno, mejorar la comunicación interna y fomentar un ambiente profesional más eficiente y colaborativo, lo que a su vez puede impactar positivamente en los resultados internos de todas las áreas que favorecen en la calidad de servicio que ofrezca la clínica.

Tomando en cuenta estos aspectos y considerando los puntos de dolor que mantienen los líderes de MENYDIAL, este trabajo permitirá a la organización identificar con mayor claridad qué tipo de herramientas técnicas de administración de personal se requieren para eliminar duplicidad de actividades y los reprocesos, mejorar la comunicación y relaciones humanas internas que generen un trabajo más colaborativo y estructurado, para mejorar su alineación con los objetivos empresariales y cumplir su expectativa frente a un desempeño laboral efectivo; evitando a su vez generar pérdidas económicas que no están siendo identificadas, producto de todo lo mencionado, por nombrar algunos: la rotación de personal, el clima laboral desgastado, imagen empresarial, entre otros.

Atender estos desafíos no solo asegurará el éxito del proyecto, sino que también fortalecerá las estrategias operativas de la clínica, garantizará un servicio de calidad y efectividad para los pacientes con respuestas ágiles y, sin duda, determinará su posicionamiento para mejorar su marca de empresa e inclusive una marca empleadora que sea atractiva para los mejores profesionales de las nuevas generaciones existentes en el mercado laboral.

Por lo tanto, este proyecto no solo contribuirá al conocimiento académico en el área de gestión empresarial y recursos humanos, sino que también tendrá un gran impacto en la cultura organizacional que se vive al interno y que se proyecta hacia los clientes externos, ya que se contemplará como una finalidad adicional, ubicar a cada colaborador en su puesto de trabajo, mediante la reorganización de la estructura organizacional, con base en el modelo de gestión de talento humano que se propone, pretendiendo ajustar y solucionar los problemas principales y precisar la gestión individual efectiva de cada colaborador.

Después de alinear cada elemento del engranaje que representa la gestión integral de recursos humanos bajo el enfoque de competencias, los trabajadores serán considerados como uno de los recursos más importantes (si no el más importante) de la organización, y los objetivos estratégicos se centrarán en asignar más recursos para su desarrollo y bienestar, generando acciones que impulsen una cultura de mejora continua.

Finalmente, cabe mencionar que esta investigación cuenta con la aprobación del Director General de la Clínica de los Riñones MENYDIAL, por lo que se ha proporcionado toda la información requerida con apertura y amplitud para que su análisis sea totalmente aplicable y se logre alcanzar los resultados planteados.

CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Modelo de gestión del talento humano

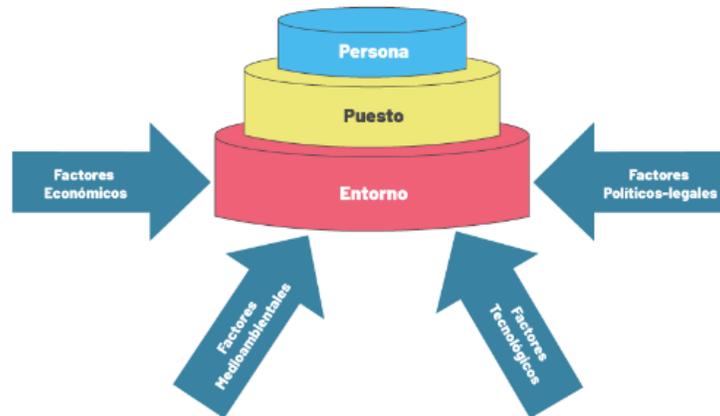
Hoy en día las organizaciones se enfocan en atraer, desarrollar, motivar y retener al personal de manera estructurada y estratégica, alineando las capacidades y motivaciones de los empleados con los objetivos de la empresa. Es por esto que, las empresas deben adoptar un modelo de gestión del talento humano que les permita mantener el foco en el talento potencial.

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente (Vallejo-Chávez, 2016, p. 16).

Ahora bien, se propone un modelo de gestión, como se observa en la Figura 1, donde se destacan los tres elementos clave de una empresa: la persona, el puesto y el entorno. La persona, hace referencia los colaboradores y sus competencias individuales; el puesto, se enfoca en el rol o posición que ocupa la persona dentro de la organización y; el entorno, es un aspecto que abarca los factores externos que influyen en la organización. Estos factores incluyen elementos: económicos, políticos-legales, tecnológicos y medioambientales, los cuales influyen tanto en el diseño de los perfiles de los cargos como en las competencias requeridas de las personas.

Figura 1

Representación conceptual del modelo de gestión del Talento Humano



Nota. Datos obtenidos de Gómez - Mejía et al. (como se citó en Escuela Internacional de Gerencia “EIG Business School”, 2023)

El Departamento de Talento Humano de MENYDIAL se basa en el modelo de gestión por competencias porque permite identificar las habilidades, conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos en general que impulsan la productividad de la clínica pero también el desarrollo personal y profesional de la personas, y el interés genuino que se desea fomentar para que las personas crezcan junto a la organización y viceversa, y de esta manera trascender en el servicio por el paciente cumpliendo la misión empresarial a diario y enfocándose en la visión de MENYDIAL.

Es muy importante, que el Departamento de Gestión del Talento Humano establezca políticas orientadas a un correcto manejo del personal de la empresa, por lo cual, Chiavenato (2011) establece:

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra. Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades (p. 120).

2.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional en los últimos tiempos ha sido un gran tema de estudio en el ámbito de las empresas debido a la importancia que tienen con relación al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a su gran influencia en la cultura y clima organizacional y, en el fortalecimiento de la marca empleadora de las organizaciones. Se entiende como estructura organizacional al:

Conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, y la posterior coordinación de éstas... la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible (Mintzberg como se citó en Parra-Moreno y Liz, 2009, p. 4).

Es decir, es una representación formal en donde se definen las jerarquías de los diversos cargos de una empresa, el proceso de toma de decisiones y departamentos o áreas de trabajo, "enfoca el trabajo de las personas, por tanto, es responsabilidad de los directivos asegurar que la organización este diseñada de manera correcta para que las diferentes partes de la organización funcionen en conjunto alcanzando las metas propuestas" (Tituaña-Sotalin, 2015, p. 26).

Seleccionar un tipo de estructura puede ser muy distinto según cada tipo de empresa ya que debe satisfacer las necesidades tanto de la organización como de los clientes, a fin de que el trabajo fluya y se eviten sobrecargos de trabajo y cuellos de botella que imposibilitan hacer una gestión interna adecuada. Es por esto que, para que una empresa implemente una estructura, es muy necesario realizar un análisis profundo de diversos factores, tanto internos como externos, con el objetivo de que la estructura y el orden jerárquico tengan coherencia y se alineen al tipo de empresa (Tituaña-Sotalin, 2015).

Un estudio realizado por Petrusa-Ortega et al. (2009), establece que "respecto al ajuste estrategia-estructura, los análisis revelan que las empresas que mantienen congruencia entre su estrategia competitiva y la estructura organizativa de acuerdo con los supuestos teóricos presentan mejores resultados que las no ajustadas en las tres medidas de rentabilidad manejadas (rentabilidad económica, rentabilidad financiera y margen sobre ventas)" (p. 191).

Es decir, las empresas a medida que se van desarrollando y van creciendo con el tiempo, deben realizar ajustes estratégicos de sus estructuras y adaptarlas a los cambios (nuevos colaboradores, aperturas de sucursales, cambios en los objetivos estratégicos), que permitan el cumplimiento de las nuevas metas y el ajuste de los procesos internos: "Por lo que es preciso realizar ajustes en la organización en función de los distintos cambio que pueda enfrentar la organización" (Bohnenberger como se citó en García-Marín, 2021, p. 8). Es por esto que, las organizaciones deben tener claro qué tipo de estructura adaptar a su realidad, para lo cual, a continuación, se detallarán diversos tipos de estructuras organizacionales.

2.2.1. Tipos de estructura organizacional

A continuación, se describirán teóricamente los tipos de estructura organizacional.

Estructura Funcional

La estructura funcional, es aquella que aplica la especialización de las funciones y son características de pequeñas empresas con una oferta de productos limitados, debido a que permite el uso eficiente de recursos especializados. En este tipo de organización las jefaturas son más simples pues son expertos en áreas específicas de conocimiento.

Este tipo de estructura se caracteriza por tener una autoridad dividida y sustentada en el conocimiento, lo que hace que cada supervisor tenga autoridad parcial y relativa sobre sus subordinados, su comunicación es en línea directa ya que busca la eficiencia entre los diferentes niveles (Blanco-Ariza, et al., 2019). Por lo tanto, hace que cada grupo especializado tenga autonomía en la toma de decisiones con respecto a sus funciones. La Figura 2 ilustra la distribución de jefaturas organizadas por funciones que

serían a la vez sus subáreas, por ejemplo: Jefe de área 1, está a cargo de las funciones de: publicidad, promoción y ventas.

Figura 2

Organización Funcional



Nota. Figura obtenida de Blanco-Ariza, et al., 2019, p. 25

Estructura Matricial

Este tipo de estructura se organiza con múltiples centros de mando, combinando generalmente dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados reportan directamente a dos jefes, siguiendo dos líneas de mando. Una de estas líneas corresponde a la cadena de mando funcional o divisional, representado en los organigramas verticales comunes en la mayoría de las medianas empresas. La otra línea de mando es de tipo horizontal y agrupa a personal de diferentes departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio. Este equipo por lo general está a cargo de un líder experto en el área quien asume la responsabilidad de las tareas del equipo y apoya al equipo para alcanzar objetivos. Este tipo de estructura resulta eficiente para integrar habilidades especializadas necesarias para abordar problemas de mayor complejidad (Blanco-Ariza, et al., 2019).

Es decir, la estructura matricial no tiene un orden jerárquico tradicional e incluso se puede decir que es mucha más flexible a la hora de tomar decisiones por el hecho de que no se maneja solo por un jefe sino por dos. Como se observa en la Figura 3, un miembro del equipo de ingeniería trabaja en coordinación con otra de marketing y producción en el proyecto 1, reportando a la persona a cargo de ese proyecto, pero

a la vez a cada líder del área de ingeniería, marketing o producción según corresponda en su gestión. De esa forma la estructura matricial ofrece mayor flexibilidad, ya que los proyectos utilizan los recursos necesarios exclusivamente, evitando la duplicación innecesaria. (Blanco-Ariza, et al., 2019).

Figura 3

Organización Matricial



Nota. Figura obtenida de Blanco-Ariza, et al., 2019, p. 26

Chiavenato (2002), propone algunas ventajas de la estructura matricial, y son las siguientes:

- Optimización de recursos y aprovechamiento de economías de escala.
- Alta especialización en competencias y habilidades.
- Eficaz coordinación dentro de los departamentos.
- Resolución eficiente de problemas técnicos.

Estructura Lineal

Este tipo de estructura es más sencilla y antigua por su línea de mando vertical, basado en un modelo que nace del sistema militar. Este tipo de estructura mantiene una autoridad lineal, en el cual los subordinados obedecen a sus superiores. La comunicación en esta estructura está reglamentada y la jerarquía es respetada de forma marcada y estricta, ya que cada persona se basa en la posición que tiene en el organigrama para transmitir mensajes o suministrar información solicitada (Blanco-Ariza, et al., 2019).

Es decir, la estructura lineal por el hecho de ser simple tiene una comunicación directa tanto entre los altos mandos como entre los subordinados, lo que hace que la toma de decisiones o la resolución de

conflictos sea mucho más ágil dentro de cada departamento, como se muestra en la Figura 4. Por lo general este tipo de estructuras son utilizadas en empresas pequeñas.

Figura 4

Organización Lineal



Nota. Figura obtenida de Blanco-Ariza, et al., 2019, p. 27

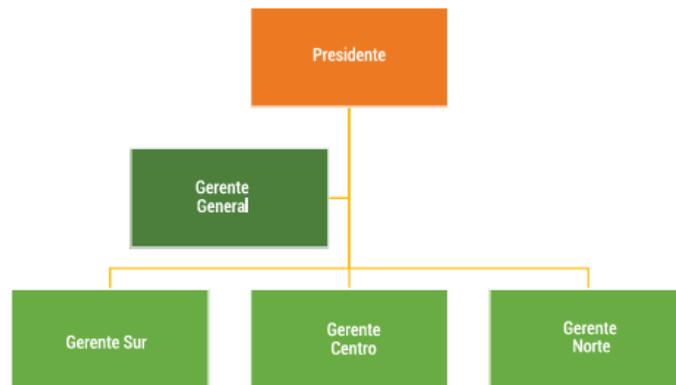
Estructura Divisional

Esta estructura puede organizarse por territorios o productos, por lo que permite atender de manera inmediata a sus clientes. Sus estructuras se basan en la funcionalidad por zonas geográficas. Cada sede tiene la responsabilidad de atender a los clientes dentro de la región asignada, asegurando no solo la cobertura local, sino también la atención a quienes provienen de áreas donde la organización tiene mayor alcance como por ejemplo en cadenas hoteleras. Una de las principales ventajas de este tipo de estructura es la capacidad de adaptación al entorno, así como la agilidad para la toma de decisiones, incluso más rápida que otras estructuras (Blanco-Ariza, et al., 2019).

La Figura 5, muestra gráficamente la estructura divisional previamente descrita porque en el ejemplo se logra identificar que existe un Gerente de la zona sur, otro de la zona centro y otro de la zona norte, cada uno de ellos con cierta autonomía porque reporta a la máxima autoridad, seguramente compartirán políticas establecidas transversalmente por el Gerente General de la estructura, pero se encargarán de cumplir resultados dentro de la zona asignada.

Figura 5

Organización Divisional



Nota. Figura obtenida de Blanco-Ariza, et al., 2019, p. 28

Burocrazia Profesional

Este tipo de estructura se caracteriza por la normalización o estandarización de habilidades profesionales y el adoctrinamiento, lo que quiere decir que está basado en una gestión profesional integrando especialistas altamente capacitados, que asumen un control considerable sobre su propio trabajo. La esencia burocrática se basa en el uso de normas que establecen de antemano las acciones dentro de la organización. Mintzberg menciona como ejemplos de burocracia profesional a las universidades, hospitales, escuelas, empresas de contabilidad y producción artesanal, porque cuentan con profesionales cualificados que poseen las habilidades y conocimientos necesarios para producir bienes y servicios estandarizados. Esta estructura implica una operación estable basada en la gestión profesional, la división del trabajo, la permanencia del personal, el control jerárquico, la estricta cadena de mando y la autoridad legal (ESAN, 2016).

A continuación, en la Figura 6 se explica cada uno de los componentes de esta estructura, donde se cuenta con un núcleo de operaciones como la base de la estructura en donde se vuelve más horizontal (quienes se encuentran en esta parte están en estrecha relación con clientes); controlada por la línea media que administra la profesionalización y potenciada por el staff de; las estrategias surgen desde el núcleo de operaciones que van siendo revisadas y validadas de forma ascendente.

Figura 6

Estructura Burocracia Profesional



Nota. Figura obtenida de Andrade-Romo, s.f., p. 4

Adhocracia

La estructura adhocracia se refiere a cualquier estructura altamente flexible capaz de adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del entorno. Se trata de una organización descentralizada, conformada por equipos multidisciplinarios coordinados, capaces de adaptarse fácilmente a los cambios, con directivos integradores y con una estructura de matriz. Este tipo de organización suele presentarse en el ámbito de la alta tecnología. En la adhocracia, la autoridad está en constante traslado, por lo que el control y la coordinación se realizan mutuamente a través de comunicaciones informales e interacción con expertos ya que son los que ejecutan la mayor parte del trabajo, la estructura adhocracia se adapta bien a industrias o sectores de innovación como la tecnología y la publicidad (ESAN, 2016).

Estructura Circular

En este tipo de estructura, los niveles de autoridad están dispuestos en círculos concéntricos, ubicando a los jefes inmediatos y conectándoles con líneas que representan autoridad y responsabilidad, esta estructura permite ver a todos los miembros en igualdad, cada persona con sus responsabilidades. Para

implementar esta estructura es fundamental reconocer el aprendizaje organizacional como un nuevo ámbito de conocimiento académico que se origina en la práctica profesional. Además, representa un cambio en el comportamiento que surge de estímulos tanto internos como externos de la organización (Blanco-Ariza, et al., 2019).

La estructura circular hace referencia a que todos los colaboradores se sientan al mismo nivel y con las mismas habilidades que pueden desarrollar dentro de una organización, donde solo existe un líder y se fomenta el trabajo en equipo, como se muestra en la Figura 7. Este tipo de estructuras, por lo general, se enfocan en organizaciones de crecimiento.

La estructura circular fomenta la eficiencia y la eficacia entre varios departamentos de la organización y de esta manera ayuda a los trabajadores a las adaptaciones que pueden surgir dentro de la empresa y fomentar el aprendizaje continuo.

Figura 7

Organización Circular



Nota. Figura obtenida de Blanco-Ariza, et al., 2019, p. 29

Estructura en redes

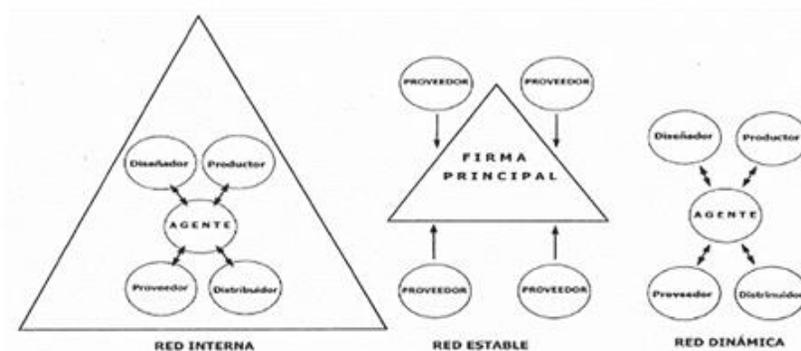
La tecnología y la globalización exigen cada vez mayor flexibilidad y adaptabilidad de estructuras con líneas de mando menos jerarquizadas, conformando redes de diversos tipos que se acercan y responden mejor a las necesidades de los clientes y de la organización (Blanco-Ariza, et al., 2019).

Existen tres tipos de redes que son: redes internas de la organización, redes estables y redes dinámicas, las cuales se muestran gráficamente en la Figura 8 y se describen según Blanco-Ariza, et al. (2019), a continuación:

- **Redes internas de la organización:** Esta estructura organizacional tienen un flujo de comunicación interdepartamental y los distintos niveles jerárquicos lo que permite que haya intercambio de conocimientos de las distintas áreas de trabajo de las empresas, existe un ambiente laboral mucho más flexible y colaborativo, la toma de decisiones se vuelve mucho más ágil.
- **Redes estables:** Este tipo de estructura no solo tiene un manejo e involucramiento interno sino tiene relación también con agentes externos que conformar parte de la organización, las cuales están aliadas estratégicamente para trabajar en base a proyectos o grandes producciones.
- **Redes dinámicas:** Este tipo de estructura organizacional tiene una característica específica de las anteriores ya que es una estructura de mucha adaptabilidad y flexibilidad, de tal manera que está preparada para los cambios inesperados que se puedan implementar en la empresa. Otra de sus características principales es que puede formar y disolver conexiones según la necesidad o proyecto que se esté ejecutando. Por lo tanto, esta estructura está enfocada en el desarrollo organizacional y la competitividad que existe en la actualidad.

Figura 8

Tipos de redes



Nota. Figura obtenida de Blanco-Ariza, et al., 2019, p. 30

2.3. Modelo de competencias

El modelo de gestión de competencias ha suplantado modelos tradicionales, proponiendo la administración y gestión de personas a partir de las competencias personales que favorezcan a un óptimo comportamiento que se encuentre alineado con los objetivos estratégicos de la empresa (Lora-Guzman et al., 2020).

Un concepto ampliamente adaptable al enfoque que se busca plantear en este proyecto toma una definición en concreto como la más representativa, “Miranda (2012) describe la Gestión por Competencias como acciones propias del comportamiento organizacional; Es identificar y desarrollar las capacidades, conocimientos, comportamientos, y actitudes de los integrantes de una organización con el fin de alcanzar los objetivos planteados” (Miranda, como se citó en Lora-Guzman et al., 2020, p. 84). Por otra parte, la perspectiva de la gestión por competencias según Idalberto Chiavenato, citado en Vizcaino et al. (2016):

El área de gestión del talento humano es muy sensible a los cambios que se presentan en su entorno. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura, la estructura adoptada, la tecnología utilizada, los procesos internos, entre otras variables y todas ellas dependen de las personas (p.15).

Según Alles (2021), quien es una de las principales autoras del modelo de gestión por competencias, establece:

La Dirección estratégica de recursos humanos por competencias es un modelo de *management*, que tiene como objetivo alinear a las personas que integran la organización en pos de los objetivos organizacionales o empresariales e implica diseñar o, según corresponda, adaptar los distintos subsistemas de Recursos Humanos para relacionarlos con la estrategia empresarial u organizacional (p. 59).

Finalmente, se describe otra perspectiva de la gestión por competencias:

Esta se puede considerar como el proceso que permitirá identificar las competencias que requiere un puesto de trabajo, para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media, “por ello, varios autores coinciden en señalar que estamos en la era de la revolución de los

recursos humanos, cuyo desafío es generar un marco claro y estable para potenciar la cualificación y el enfoque de competencia profesional como el paradigma formativo de estos recursos” (Saravia, como se citó en Vizcaino et al, 2016, p. 20).

De tal manera que el modelo de gestión por competencias aplicada a MENYDIAL pretende identificar las capacidades, conocimientos, comportamientos y actitudes ideales en su personal encaminado hacia un óptimo desempeño de su personal con el fin de lograr los objetivos que la clínica se planteará año a año, mediante la gestión y administración del desempeño de un colaborador durante su ciclo de vida laboral.

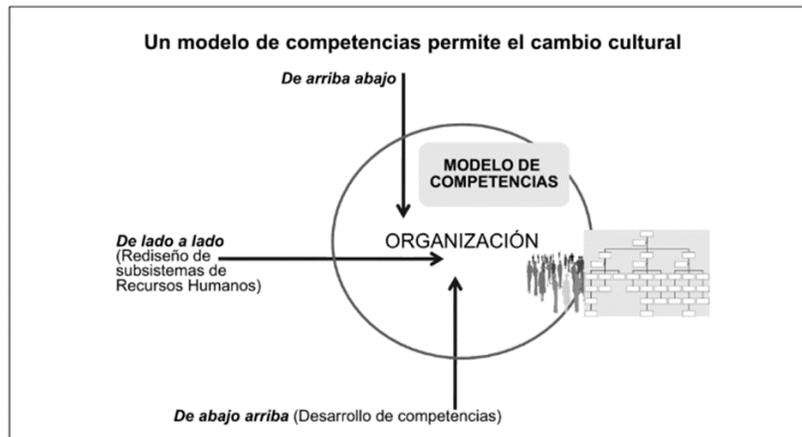
Es así como la gestión por competencias que la clínica impulse se vuelve clave y estratégica para: el reclutamiento y selección, contratación, inducción, formación y desarrollo, evaluación, compensación, motivación y bienestar del personal, para lo cual se ha de analizar con cuidado el entorno cultural actual y deseado que permita rediseñar una estructura organizacional para todas las generaciones que son parte de la organización. Según Amigot y Martínez (2013):

El modelo de las competencias se ocupa de la selección, la formación y la evaluación de los trabajadores. Para ello, los discursos propios de ese modelo ofrecen una serie de herramientas con el objetivo de poder reconocer las competencias en un individuo o grupo, fomentarlas y evaluarlas (p. 1081).

Por otro lado, Alles (2015) menciona que un modelo de gestión por competencias impulsa el cambio cultural en todas las direcciones de interacción organizacional, lo cual impacta directamente en la estructura organizacional, favoreciendo un diseño adecuado a la medida de las necesidades empresariales, como se observa en la Figura 9.

Figura 9

Modelo de competencias y el cambio cultural



Nota. Datos obtenidos de Alles, 2021, p. 62

Por tanto, se vuelve considerablemente necesario analizar la definición de competencias y, según Spencer y Spencer (1993), existen competencias fácilmente identificables como son las habilidades y conocimientos y otras que son mucho más difíciles de identificar o invisibles como lo es el autoconocimiento, rasgos de personalidad y las motivaciones tal como se muestra en la Figura 10.

Figura 10

Modelo de gestión por competencias basada en el Modelo del Iceberg



Nota. Datos obtenidos de Spencer y Spencer (como se citó en Quiróz, 2021, p. 13)

Para lograr aplicar un modelo de gestión por competencias funcional a la estructura organizacional habrá que promover que el departamento de gestión de talento humano de la clínica logre acceder, no solo

a las competencias visibles, sino también a aquella información del profesional que se alinea de cierto modo a la cultura organizacional a partir de su personalidad y motivaciones que les permita proyectarse a futuro para una sana sostenibilidad de gestión. Y, complementariamente a esta explicación, es de suma importancia la aceptación y compromiso de la máxima autoridad y su visión de negocio. Según Alles (2004):

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario “empezar por el principio”. Esto es, definir la visión de la empresa: hacia dónde vamos; los objetivos y la misión: qué hacemos; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento (p. 33).

Para efecto de aplicación en la clínica se considerarán cinco clases de competencias según Carvajal (2023):

1. Competencias Transversales: Son una serie de habilidades, conocimientos y capacidades de amplio espectro que no son específicas de una profesión, pero son deseadas como mínimas en las organizaciones para poder ser parte de ellas. Son bastante genéricas y buscadas por la mayoría de las organizaciones como requisito básico en sus equipos. Son clave para un desempeño efectivo y tiene que ver más con el enfoque de adaptabilidad de la cultura organizacional, es independiente del área o la rama profesional en la que un colaborador se desenvuelva.
2. Competencial Digitales: Son aquellas relacionadas con el uso analítico, eficiente y seguro de las tecnologías de la información con el fin de mejorar el aprendizaje, la colaboración, la agilidad y la escalabilidad de las tareas del día. Incluye las habilidades necesarias para el uso y manejo de dispositivos digitales, de software, de programación, análisis de datos y seguridad digital y; además, promueven la capacidad de adaptabilidad a los cambios tecnológicos y la capacidad para emplear la tecnología de forma estratégica en la resolución de problemas dentro de la organización.
3. Competencias Cardinales o estratégicas: Son las competencias asociadas a la actividad de una empresa y se encuentran altamente relacionados con la misión, cultura y los valores organizacionales, es decir, están ligadas al giro de negocio y son fundamentales para el logro de

objetivos individuales y organizacionales, contribuyendo de manera significativa al desarrollo efectivo de los procesos internos.

4. Competencias específicas gerenciales o personales: Son aquellas competencias que hacen referencia a los aspectos que deben ser propios de los profesionales que integran una empresa, tanto en su dimensión individual, como en su interacción con otros. Son un conjunto de habilidades que están orientadas al desarrollo del comportamiento individual de los colaboradores, las cuales les permiten liderar equipos, comunicarse de manera efectiva, relacionarse con su entorno y tomar decisiones de manera estratégica.
5. Competencias Específicas por área o funcionales: Son aquellas competencias vinculadas con la operativa y los procesos del día a día y están relacionadas directamente con el desempeño de funciones específicas de cada departamento de la organización, las cuales permiten el desarrollo de las necesidades de un cargo mediante el cumplimiento de tareas y responsabilidades.

En conclusión y con el fin de contar con una definición homologada para aplicarlo en la gestión propuesta para la clínica se define de la siguiente manera: competencia, es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y características de personalidad, necesarios para desempeñarse de manera óptima en un puesto de trabajo y que favorece el éxito de su labor.

2.3.1. Componentes de las competencias en MENYDIAL

Según Chiavenato (2011), un perfil de competencias es una descripción detallada de las habilidades, conocimientos y actitudes que una persona debe tener para desempeñarse con éxito un cargo en específico en una empresa. Además, facilita procesos como la selección, capacitación y evaluación del personal. El perfil es fundamental para asegurar que los colaboradores no solo cumplan con los requisitos técnicos del cargo, sino que también se alineen con los valores y objetivos estratégicos de la organización.

El perfil de competencias que cada colaborador de MENYDIAL deberá aplicar, según Carvajal (2023), es:

- **Saber (conocimientos):** Tiene que ver con la formación académica y las experiencias laborales adquiridas. Por ejemplo, en MENYDIAL se pueden evidenciar conocimientos en medicina,

conocimientos técnicos en diálisis (manejo de maquinaria), conocimientos clínicos especializados; además de nutrición, psicología, manejo administrativo y seguridad de la información.

- **Saber Hacer (habilidades y destrezas):** Hace referencia a la capacidad que poseen los colaboradores de aplicar sus conocimientos dentro de la solución de problemas. En MENYDIAL se evidencian las siguientes habilidades y destrezas que los colaboradores deben saber hacer: gestión de emergencias, administración de medicamentos, concentración, comunicación, venipuntura, organización, auto aprendizaje, entre otros, puesto que es parte del giro del negocio de la clínica.
- **Saber Estar (actitudes e intereses):** Se refiere a la manera que tiene cada colaborador para desenvolverse y comportarse frente a situaciones profesionales, con base en las normas y principios de la organización. En MENYDIAL se evidencian: la empatía, la prudencia, la proactividad, la escucha activa, el respeto, entre otros. Esto, debido a que los colaboradores deben saber hacer frente a situaciones que se presentan con los pacientes, manteniendo una actitud de respeto y empatía hacia ellos.
- **Querer Hacer (motivación, convicción y compromiso):** Son los aspectos que influyen en la disposición y la motivación de los colaboradores para realizar sus actividades y alcanzar los objetivos propuestos. En la clínica, se evidencia: el compromiso y la dedicación para brindar un servicio de calidad al paciente, la determinación para realizar su trabajo y la reputación.
- **Poder Hacer (medios y recursos):** Para un correcto ejercicio de su trabajo, los colaboradores deben contar con las herramientas físicas y digitales necesarias, las cuales deben ser accesibles y eficientes en su uso. En MENYDIAL, los colaboradores cuentan con herramientas digitales y maquinaria especializada para llevar a cabo los procedimientos médicos.

La adaptación de este modelo a la realidad de MENYDIAL ha sido fundamental para establecer políticas y sistemas para la gestión del talento permitiéndonos definir los perfiles profesionales que la empresa necesita en base a las competencias inherentes de cada cargo.

2.3.2. Diccionario de competencias

Un diccionario de competencias es una herramienta clave del modelo de gestión por competencias, pues sin él cada persona tendría una concepción propia, particular individual que le impulsaría a asumir o interpretar el significado de una competencia o su evaluación en caso de que se solicite determinar el nivel de desarrollo que una u otra persona tiene respecto a una función.

Según Alles (2016) un diccionario de competencias es un “documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia” (p.15). Por otro lado, también menciona que cada competencia puede abrirse en distintos grados estableciendo un concepto específico para cada uno de ellos. Siendo así, la base para asignar competencias a los puestos de trabajo por medio de sus descriptivos de puestos (Alles, 2016).

Partiendo de este concepto, es básico contar con un diccionario de competencias en MENYDIAL que contemple las definiciones de cada competencia y las descripciones de sus degradaciones, de tal manera que, para todos los miembros de la organización se considere cada competencia desde un mismo enfoque. El modelo que se utilizará será el propuesto por Carvajal (2023), que incluye competencias divididas en 5 tipos: transversales, digitales, cardinales o estratégicas, específicas y gerenciales o personales y específicas por área o funcionales, como se muestra en la Figura 11.

Figura 11

Diccionario de competencias



Nota. Datos obtenidos de Carvajal, 2023, p. 19.

2.3.3. Escala de competencias

Cada competencia establecida en el diccionario comprende un conjunto de indicadores que muestran el grado de desarrollo que un colaborador posee sobre una competencia en específico. Para lo cual, se han establecido cinco grados de medición que van del 0 al 4, los cuales se describen de la siguiente manera: grado 0 o no posee la competencia, grado 1 o básico, grado 2 o intermedio, grado 3 o avanzado y grado 4 o excelente. Los grados comprendidos en esta escala son progresivos, es decir, que si un colaborador posee uno de los grados quiere decir que posee todos los grados anteriores (Carvajal, 2023).

2.4. Gestión del talento humano adaptado a las nuevas generaciones

El ámbito laboral aborda actualmente las diferencias generacionales, específicamente en la adaptación de las características y expectativas de las nuevas generaciones como los *Millennials* y *Centennials*. Es importante destacar la importancia de ajustar las estructuras organizacionales y adoptar estrategias de trabajo innovadoras para fidelizar a estos colaboradores, quienes valoran el equilibrio entre la vida personal y laboral, la flexibilidad y un ambiente laboral positivo. A continuación, se describen a detalle las diferentes generaciones según la BBVA (s.f.):

- La generación “*Boomer*” ha tenido que adaptarse a las nuevas tecnologías y por eso también son considerados como inmigrantes digitales y tienen impregnada la cultura del esfuerzo y sacrificio. También se dice que son fieles y están acostumbrados a trabajar muchos años en la misma empresa, comprometidos y muy buenos a la hora de crear equipos.
- La generación “X” es la juventud de los años 80, el capitalismo se arraigó con fuerza y experimentó un gran auge el consumismo, por eso se dice de ellos que son ambiciosos y se han adaptado con gran facilidad a la llegada de internet a sus vidas y al desarrollo tecnológico posterior. El trabajo en equipo y el fomento de relaciones laborales de confianza también son algunas de sus señas de identidad.
- La generación “Y” o “*millennials*” es la más popular, llamados nativos digitales y la primera generación que es realmente global gracias a la globalización y a la conexión a través de Internet. Les gusta aprender y emprender. Se consideran tolerantes a la frustración, tienen autoconfianza y

mucho compromiso, pero no les asusta cambiar de trabajo, no conciben la vida sin tecnología y son rápidos en adaptarse a las novedades.

- La generación “Z” o “*centennials*” los más jóvenes dentro del mercado laboral y si por algo se les caracteriza es por vivir inmersos en la sociedad de Internet y consumir solo formatos digitales, estudian y leen online, son autodidactas y los tutoriales de Youtube son sus grandes aliados, están a la vanguardia de las redes sociales. Son muy creativos, flexibles y multitarea, prefieren el trabajo a distancia y tienen un gran espíritu innovador y pragmático. Sin embargo, no son tan fáciles de fidelizar.

A partir de la caracterización de cada generación, se puede concluir que uno de los principales desafíos actuales para las empresas es la fidelización de las nuevas generaciones. Para ello, es fundamental implementar estrategias innovadoras que garanticen altos niveles de satisfacción laboral en este grupo. A diferencia de generaciones anteriores, los individuos pertenecientes a la generación Y otorgan mayor valor al equilibrio entre la vida personal y laboral, especialmente en empleos bajo relación de dependencia, manifestando un compromiso centrado en su desarrollo personal, más que en la lealtad hacia la organización.

Estas generaciones emergentes buscan adquirir y gestionar competencias que les permitan convertirse en profesionales altamente capacitados y adaptables a los requisitos de los puestos de trabajo que consideran atractivos, priorizando el desarrollo de sus habilidades por encima de la estabilidad en un empleo.

A partir de lo previamente descrito, es importante mencionar para la implementación de la nueva estructura en la Clínica MENYDIAL, se deberá tener planificado el manejo de la gestión del cambio, con estrategias innovadoras a fin de evitar resistencia por parte de los colaboradores.

2.5. Gestión del cambio

La gestión del cambio en la actualidad es un tema que ha tomado mucha fuerza en el ámbito organizacional, puesto que las empresas están en constante desarrollo a medida que avanza el tiempo y,

aspectos tanto internos como externos se modifican; por lo tanto, es necesario que las empresas adopten procesos de gestión del cambio para que su gestión interna se desarrolle con mayor eficiencia.

Una de las teorías más relevantes sobre la gestión del cambio es la de Kurt Lewin la cual, según Almeida-Enríquez (2019), establece:

El cambio se puede desarrollar en tres etapas que se describen a continuación:

- Descongelamiento: Es una fase de exploración y de información. Donde se busca la inconformidad de las personas con el estado actual y el convencimiento de la necesidad del cambio.
- Movimiento: En esta fase es el proceso de cambio hacia el estado deseado, en esta etapa se enseñan las nuevas ideas o prácticas.
- Congelamiento: Esta es la etapa final, y como Lewin menciona en anteriores investigaciones por lo general las personas suelen reproducir el comportamiento anterior, por lo que es importante arraigar los cambios mediante la repetición del nuevo comportamiento y el uso de estímulos apropiados, la motivación es uno de los más importantes.

Desde la guía propuesta por John Kotter, quien es un experto en liderazgo y cambio organizacional. Según Volievo (s.f.):

A lo largo de 8 etapas claramente definidas, Kotter describe un proceso integral para liderar el cambio de manera efectiva, desde la creación de un sentido de urgencia hasta la institucionalización del nuevo comportamiento. Su enfoque, basado en años de investigación y experiencia, ha sido utilizado con éxito por organizaciones de diversos sectores para lograr transformaciones significativas. Las 8 etapas del cambio son:

1. Establecer la urgencia.
2. Formar una coalición poderosa.
3. Crear una visión para el cambio.
4. Comunicar la visión.
5. Empoderar a las personas para actuar.
6. Generar victorias a corto plazo.

7. Consolidar las ganancias y generar más cambios.
8. Institucionalizar el nuevo comportamiento. (p.1)

Esta guía indica 8 pasos claros y sencillos que se deberían implementar en el momento del cambio organizacional, los cuales guían a las empresas a una adaptabilidad evitando rechazos y problemas de comunicación.

Ahora bien, viéndolo desde la perspectiva de un modelo transicional, Lukas (2023), establece: El modelo transicional de Bridges ha sido diseñado para ayudar a cualquier individuo a apropiarse y aceptar un proyecto de cambio. El responsable de gestión puede utilizarlo para hacer aceptar un proyecto de cambio a los colaboradores en una organización. El modelo de Bridges puede ayudar a transformar a una persona que se opone a un cambio en un fiero defensor del mismo. Esta metodología de organización se compone de 3 etapas fundamentales. Cada etapa del proceso transicional tiene un objetivo específico, por lo que es importante no saltarse ninguna fase. Los colaboradores no están obligados a atravesar las etapas al mismo ritmo. El gerente debe ofrecer a cada uno de ellos la posibilidad de seguir el proceso de transición a su ritmo. Las 3 etapas son: Abandono al pasado, Zona Neutra, Nuevo Comienzo. (p.1)

Ahora bien, desde el punto de vista del cambio y la adaptación a la industria 4.0, la Figura 12 muestra un modelo de organización con base a competencias. El núcleo del modelo está rodeado por 3 factores clave: la cultura, que establece valores y prácticas internas; el entorno, que representa las influencias externas de la organización y; la organización 4.0, que indica el avance hacia una organización digital e innovadora. Este ciclo sugiere que las organizaciones entren en una dinámica continua de adaptación y resalta la importancia de la transformación para enfrentar los constantes cambios del entorno.

Figura 12

Factores que influyen en la organización



Nota. Elaboración propia (basado en Carvajal, 2023)

CAPITULO III. METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

Se han aplicado diferentes enfoques de metodologías con la finalidad de abarcar y explicar la profundidad y forma del desarrollo de este proyecto, fundamentando por una parte el método cualitativo por la forma en que se levantaron algunos datos; considerando por otra, el método deductivo para referir la forma de indagación de la información relevante para este proyecto y; finalmente, tomando el método analítico para explicar cómo se desglosaron los problemas identificados a fin de comprenderlos mejor y estudiarlos a profundidad para ofrecer una propuesta más completa que atienda las necesidades actuales de la empresa en relación a este proyecto.

Por lo tanto, se ha considerado el método de investigación cualitativo por lo descrito según Palazzolo (2008):

La discusión frecuente en el campo de las ciencias sociales se da en relación a los enfoques cualitativo y cuantitativo. La diferencia fundamental entre ambos es que el cuantitativo estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales. La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica, produciendo datos que comúnmente se los caracteriza como más “ricos y profundos”, no generalizables en tanto están relación con cada sujeto, grupo y contexto, con una búsqueda orientada al proceso (p. 6)

Este enfoque produce datos más “ricos y profundos”, no generalizables, ya que están vinculados a cada sujeto, grupo y contexto, con una búsqueda orientada al proceso.

Para el desarrollo de este proyecto, se recopiló información mediante preguntas predefinidas aplicadas a los líderes de cada departamento de la clínica (ver encuestas en anexos). Cada miembro del equipo de investigación elaboró interpretaciones técnicas, buscando ofrecer una propuesta basada en las mejoras sugeridas por cada profesional, similar a un enfoque de consultoría. Se logró recopilar información clave a partir de datos oficiales proporcionados por el director general, información de la

página web de la clínica, entrevistas semiestructuradas y encuestas a los líderes de cada área, con el fin de comprender mejor las problemáticas actuales.

Además, se complementó con el método deductivo, analizando la información macro de la clínica para abordar el problema desde una perspectiva general, incluyendo datos internos y externos, como la estructura organizacional, perfiles de puestos, políticas internas de toma de decisiones, manejo de presupuestos, formas de comunicación entre líderes y el posicionamiento del Jefe de Talento Humano. Este enfoque permitió entender la estructura de la clínica y clarificar los problemas que afectan su funcionamiento interno, dirigiendo la investigación hacia temas más específicos, como el impacto de las dinámicas de relación interna en el trabajo en equipo, la comunicación estratégica y el liderazgo.

Finalmente, se aplicó el método analítico como complemento del deductivo, permitiendo desglosar los problemas identificados para que el grupo de investigación pudiera ser más asertivo en las soluciones propuestas. Este enfoque específico ayudó a determinar si algunos problemas eran los verdaderos causantes o simplemente efectos de otros problemas subyacentes. A partir de esta metodología, se identificó que rediseñar la estructura organizacional era una prioridad antes de mejorar un proceso interno en el Departamento de Recursos Humanos. Los principales problemas identificados incluyeron la falta de claridad en los roles, la duplicidad de funciones, la centralización de decisiones por parte del Director General, y la falta de un enfoque colaborativo que afectaba la comunicación interna y la fluidez de procesos y resultados.

Es importante destacar que la metodología de investigación analítica, centrada en la sistematicidad en la recolección y análisis de datos, se complementó con el enfoque de *Design Thinking*, que promueve la creatividad y la empatía en la resolución de problemas. Usando propuestas de herramientas etnográficas y el mapa de empatía a fin de complementar las inquietudes que se generaron a partir de la información provista por los líderes y expertos como el Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

Esta combinación permitió formular preguntas más relevantes en la investigación, analizar en profundidad los “presuntos problemas” y definir opciones más innovadoras en la propuesta. La incorporación de metodologías ágiles facilitó la colaboración multidisciplinaria y fomentó la empatía hacia

los usuarios a través de un enfoque iterativo. Esto permitió mantener un contacto continuo con el cliente, mejorando así la comprensión de sus necesidades y las de la organización, y, aseguró que las soluciones propuestas fueran no solo viables desde un punto de vista técnico, sino también alineadas con sus expectativas y requerimientos.

3.2. Fuentes de datos e información

El relevamiento de información y el diagnóstico de los problemas identificados que direccionaron la propuesta de este proyecto se realizó por medio de entrevistas, encuestas e información técnica de la empresa.

Las entrevistas personalizadas se llevaron a cabo directamente con el Director General de MENYDIAL y el Jefe de Talento Humano, a través de reuniones virtuales por la plataforma Zoom con cada uno, de 1 hora aproximadamente, donde se obtuvo información acerca de la problemática actual de la empresa y cómo está afectando a la gestión interna.

Las encuestas fueron aplicadas digitalmente a los 13 líderes departamentales de la clínica a nivel nacional, a través de un formulario en línea, las cuales están comprendidas por 23 preguntas (formato incluido en Anexos) y su duración fue de aproximadamente 15 minutos por aplicación. A través de esta herramienta, se logró conocer la perspectiva de los líderes con relación a la estructura organizacional actual, es decir, si consideran que está alineada a los objetivos estratégicos de la empresa, si su falta de actualización ha afectado a la toma de decisiones como jefes, a la comunicación y flujos de trabajo en sus áreas y; además, se solicitó su opinión sobre qué factores pueden ayudar a mejorar la nueva estructura.

El análisis de la información técnica y/o estadística interna de la empresa se pudo llevar a cabo gracias a la apertura del Jefe de Talento Humano, facilitando informes sobre los colaboradores, la distribución de las áreas y datos sobre evaluaciones al personal por parte de los pacientes.

Las entrevistas y las encuestas fueron herramientas clave para el desarrollo de este proyecto, ya que al estar este alineado al método de aprendizaje basado en problemas (PBL), ambas herramientas permitieron identificar problemas reales y específicos de la organización y comprender sus principales

puntos de dolor, inconvenientes y obstáculos, facilitando al desarrollo de soluciones que respondan directamente a las necesidades identificadas.

Estas herramientas fueron elegidas por sobre otras (grupos focales o análisis de casos) porque la información que se estaba buscando para el desarrollo del proyecto debía ser específica y directa de personas con conocimientos estratégicos de la clínica, como el personal directivo, lo cual permitió explorar el problema con mayor profundidad.

Para desarrollar las propuestas de mejora y el proyecto como tal, se aplicaron métodos bibliográficos y documentales considerando libros, revistas, artículos, documentos afines a la temática e información relacionada a la clínica como: página web de la empresa, encuestas de clima laboral, encuestas de satisfacción laboral, encuestas de indagación y finalmente reportes de nómina entregados por el director general de la empresa a fin de garantizar la veracidad de la información.

Finalmente, vale precisar que la información recabada por el director general como un principal rol estratégico, siendo el socio mayoritario, constituyó fuente de información primaria, mientras que el resto de información se la consideró fuente de información secundaria.

CAPITULO IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.1. Propuesta del modelo de gestión por competencias

Este epígrafe describe la importancia de la gestión por competencias, enfatizando cómo esta metodología puede alinearse con los objetivos estratégicos de la clínica. El modelo de competencias propuesto para MENYDIAL se basa en los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar con éxito las diversas funciones dentro de la clínica, haciendo énfasis en las competencias transversales, digitales, estratégicas y personales.

4.1.1. Filosofía del departamento de gestión del talento humano de MENYDIAL

El departamento de Gestión del Talento Humano de la Clínica de los Riñones MENYDIAL, juega un papel sumamente importante dentro de la organización ya que se encarga de garantizar un adecuado procesamiento de los salarios y beneficios de los empleados, asegurando un pago puntual y el cumplimiento de las obligaciones legales, lo cual, contribuye positivamente a la satisfacción, a la confianza, al compromiso y a la lealtad en los colaboradores. Además, se encarga de gestionar eficientemente las contrataciones del personal implementando herramientas e instrumentos necesarios que facilitan la atracción y retención del talento adecuado para cada una de las áreas de la organización, propiciando un ambiente de aprendizaje continuo, preparación profesional y oportunidades de crecimiento con base en retribuciones y reconocimiento de los resultados de su personal.

El Departamento de Gestión del Talento Humano de MENYDIAL, define a los colaboradores como "talento humano", ya que cada colaborador posee las competencias y aptitudes especiales que los convierten en personas potenciales para desempeñar un trabajo eficiente y de calidad. El departamento está enfocado en especializar los procesos de reclutamiento y selección para lograr captar al talento que más se alinee a los objetivos de la empresa y que contribuyan a mantener un buen servicio para los pacientes.

El talento en la clínica según Carvajal (2023), se clasifica en:

1. **Grado de dificultad de las funciones:** Se refiere al grado de complejidad de las actividades que realiza el talento.

2. **Coste de reposición de un puesto de trabajo:** Análisis de cuánto dinero y tiempo se requiere para cubrir una vacante y, priorizar aquellas vacantes que reflejen un alto coste.
3. **Rendimiento acreditado:** Se reconoce el valor agregado en el desempeño de los colaboradores.

Este departamento debe fomentar una cultura organizacional que impulse la apertura al cambio, inteligencia colaborativa y productividad en los miembros de una organización.

Así, la filosofía de Talento Humano podrá alinearse al slogan de la empresa "Dar más vida a su vida", con un enfoque de trato humanizado aún en conflictos, donde se posicionará en situaciones de mutuo beneficio entre la organización y el colaborador.

4.1.2. Entorno interno y externo del departamento de gestión del talento humano de MENYDIAL

Con la finalidad de realizar un diagnóstico profundo y acertado en MENYDIAL, se ha decidido utilizar la matriz DAFO que permitirá identificar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Una vez evaluados cada uno de estos factores, se podrán planificar las estrategias a seguir en la organización que ayude en la consecución de sus objetivos.

Fortalezas

Las fortalezas que posee el departamento de Gestión del Talento Humano de MENYDIAL se alinean, en primer lugar, a la apertura de la Gerencia General de la clínica para implementar un nuevo proceso de gestión del Talento Humano. Además, el departamento es el área más cercana a los empleados y es la que está enfocada en su bienestar y satisfacción laboral. El jefe de Talento Humano de la clínica posee habilidades de trabajo en equipo, ética y compromiso, lo cual es un punto importante desde la iniciativa, innovación y sobre todo, la creatividad, para sobrellevar el bajo presupuesto asignado e impulsar más allá de los procesos de nómina en el área de Talento Humano.

Debilidades

El departamento de Gestión del Talento Humano de MENYDIAL presenta un enfoque limitado, puesto que está orientado principalmente a tareas operativas como la gestión de nómina y contratación de personal, mientras que el trabajo en procesos adicionales como reclutamiento y selección y, formación es solo eventual y de apoyo logístico. El departamento enfrenta diversas dificultades, como un clima laboral

negativo que afecta la coordinación y el trabajo en equipo entre departamentos en la clínica, así como también un ambiente de conformismo entre el personal de mayor antigüedad. La gestión del Talento Humano no posee procesos ni formalidades definidas, por ejemplo: no existen manuales de funciones que delimiten los roles de los cargos, ni procesos organizados para la selección, inducción, capacitación, desarrollo de planes de carrera, evaluación de desempeño o implementación de sistemas de compensación.

Las decisiones del departamento se toman de manera experimental y están centralizadas en la Gerencia General y la Gerencia Financiera, ejercidas por los dueños de la empresa, lo cual dificulta el empoderamiento y posicionamiento del departamento. Además, el presupuesto asignado para la gestión de personas es insuficiente y se observa una alta rotación en el personal que se encarga del área. No se dispone de sistemas tecnológicos que faciliten una gestión más ágil y eficiente. Por lo tanto, esta situación refleja la ausencia de políticas claras en la administración del personal, lo que impide una gestión del talento humano que sea estratégica y efectiva.

Oportunidades

El departamento de Gestión del Talento Humano de MENYDIAL posee varias oportunidades para fortalecer su gestión de personal y avanzar hacia una gestión más estratégica y alineada a los objetivos estratégicos de la empresa. Modelar una cultura organizacional ligada a la misión, visión y valores de la clínica, mediante una adecuada gestión del cambio, representa una oportunidad para construir un ambiente laboral positivo y motivador. Ampliar el enfoque de Talento Humano hacia la gestión del desempeño por competencias impulsará la productividad y el compromiso de los colaboradores, consolidando una base de talento comprometido. De igual forma, establecer un sistema integral de procesos y políticas para la gestión del Talento Humano ofrece una oportunidad para fortalecer la administración del talento de manera eficiente y organizada.

La creación de condiciones laborales atractivas contribuirá a los procesos de reclutamiento, selección y retención de talento, clave para el crecimiento sostenible de la clínica. Además, las campañas de comunicación facilitarán la adaptación a los cambios e innovaciones, garantizando transparencia y colaboración en cada fase de implementación de este proceso. Finalmente, la apertura de una nueva

sucursal en Otavalo presenta una oportunidad valiosa para ampliar la gestión integral y estratégica de Talento Humano, favoreciendo la expansión de la clínica en un entorno de mayor competitividad y eficiencia.

Amenazas

El departamento de Gestión del Talento Humano de la clínica enfrenta diversos factores externos que amenazan su estabilidad y crecimiento. Las políticas gubernamentales, caracterizadas por su volatilidad e imprevisibilidad, generan incertidumbre en la planificación organizacional. A esto se suma la inestabilidad económica causada por la baja capacidad de pago de entidades estatales, lo que dificulta la planificación estratégica y financiera del área. Asimismo, el riesgo de pandemias o epidemias representa una amenaza significativa, ya que podría afectar la salud de los colaboradores. Finalmente, el mercado laboral limitado para la contratación de personal especializado impone barreras adicionales para fortalecer el equipo de la clínica y responder eficientemente a estos desafíos.

El análisis DAFO se detalla en la Figura 13, a continuación:

Figura 13

Análisis DAFO del departamento de Gestión del Talento Humano de MENYDIAL

Fortalezas <ul style="list-style-type: none">- Apertura de la Gerencia General para implementar gestión de administración de talento humano.- El departamento de TH área más cercana a los empleados.- La persona de TH administra el bajo presupuesto asignado.	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">- Modelar una nueva cultura organizacional.- Ampliar el enfoque del departamento de TH a la gestión del desempeño.- Implementar un sistema integrado de procesos y políticas para la administración y gestión estratégica de TH.- Crear programas de atracción y retención de talentos.- Implementar campañas de comunicación sobre los cambios e innovaciones que se darán en la clínica.- Se abrirá una sucursal de la clínica en la ciudad de Otavalo en el 2025.
Debilidades <ul style="list-style-type: none">- La persona de TH se dedica a nómina, contratación de personal principalmente.- Percepción de clima laboral negativo.- No existe gestión de los procesos de Talento Humano.- Administración de personal experimental con decisiones centralizadas en Director General.- Presupuesto mínimo asignado para la administración del TH.- Alta rotación de la persona de Talento Humano.- No se cuenta con sistemas tecnológicos para realizar la gestión técnica operativa del departamento de TH de forma más ágil y optimizada.- Poco o nulo posicionamiento del departamento de TH en la empresa.- Falta de aplicación de políticas claras de manejo de personas en la organización.	Amenazas <ul style="list-style-type: none">- Políticas gubernamentales impredecibles y volátiles.- Inestabilidad económica de la clínica por baja capacidad de pago de las entidades estatales.- Recesión de la empresa debido a las fluctuaciones económicas.- Posibles pandemias, epidemias en general que podrían impactar en la salud de los colaboradores.- Mercado laboral limitado para contratación de personal especializado.

Nota. Elaboración propia

4.1.3. Objetivos estratégicos del departamento de gestión del talento humano de MENYDIAL

Para el departamento de Gestión del Talento Humano de la empresa, se han propuesto una serie de objetivos estratégicos que orientarán sus acciones y decisiones y, están divididos en 3 categorías: explícitos, implícitos y a largo plazo.

4.1.3.1. Objetivo general

Proponer una estructura organizacional que incluya un organigrama funcional delimitando los niveles de cada uno de los cargos tipo idóneos para la Clínica de los Riñones MENYDIAL, considerando a las nuevas generaciones que se incorporan en la empresa, basado en el modelo de gestión por competencias.

4.1.3.2. Objetivos explícitos

A continuación, se proponen los objetivos explícitos, alineados a cada subsistema del departamento de Gestión del Talento Humano de MENYDIAL:

- **Reclutamiento y selección del personal:** Llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección del personal basado en competencias para la identificación y contratación de candidatos que posean las habilidades, destrezas, conocimientos, experiencia y comportamientos necesarios para desempeñar, de manera eficaz, un determinado puesto de trabajo.
- **Capacitación y desarrollo:** Fortalecer los conocimientos y competencias de los colaboradores, necesarios para un correcto desarrollo y crecimiento profesional.
- **Clima laboral y bienestar:** Promover un ambiente laboral sano y agradable que permita un trabajo colaborativo, respetuoso y confiable, que cuente con un modelo de liderazgo transformacional que inspire el crecimiento, compromiso y reconocimiento de las personas y que considere beneficios tangibles e intangibles, atractivos y motivadores al servicio de los colaboradores con el propósito de mantener un alto nivel de satisfacción laboral y crear un sentido de pertenencia y reciprocidad con la clínica.

- **Comunicación organizacional:** Establecer canales comunicación claros y efectivos, que garanticen la correcta difusión de la información y la participación de los trabajadores.
- **Compensación:** Implementar un sistema de retribuciones alineado a los objetivos de la compañía, basado en el reconocimiento de logros y que permita mantener a los colaboradores motivados y satisfechos.

4.1.3.3. Objetivos implícitos

A continuación, se proponen los objetivos implícitos para el departamento de Gestión del Talento Humano de MENYDIAL, los cuales se derivan de su filosofía y se enfocan en la cultura de la empresa, en el bienestar de los colaboradores y en el cumplimiento de la normativa laboral y de seguridad.

- **Rendimiento del colaborador:** Alinear las capacidades individuales a las necesidades del puesto y a los objetivos de la organización en general.
- **Compromiso organizacional:** Elevar el nivel de compromiso y sentido de reciprocidad de los colaboradores para el mejor desempeño laboral, aumentando la productividad y la eficiencia en todos los niveles, fomentando la adaptación al cambio y la innovación.
- **Satisfacción laboral:** Mantener un alto estándar de satisfacción laboral de los colaboradores en la clínica, obteniendo al menos un 75% en las encuestas de clima laboral aplicables anualmente.
- **Coordinación efectiva:** Facilitar la coordinación y comunicación entre los equipos de trabajo, departamentos y niveles jerárquicos en la empresa para garantizar que todos se alineen con los objetivos y prioridades de la organización.
- **Equilibrio:** Promover un equilibrio salarial equitativo y competente que retribuya los resultados alcanzados por los colaboradores, con base en una evaluación por objetivos personales y colaborativos.

4.1.3.4. Objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo propuestos a continuación permiten posicionar al departamento de Gestión del Talento Humano como un aliado estratégico de la alta gerencia y del personal, sumando al

concepto de la marca empleadora todos los recursos y beneficios que impacten en la satisfacción de los colaboradores.

- **Rentabilidad:** Se busca mejorar la rentabilidad de la clínica generando equipos de alto rendimiento conscientes de la retribución hacia toda la organización.
- **Generación de valor:** Desarrollar una cultura de apertura e innovación mediante la participación del personal en proyectos que contribuyan a la misión y visión de la clínica.
- **Mejora continua:** Alcanzar la eficiencia del departamento de Gestión del Talento Humano, mediante el aprovechamiento de los recursos, permitiendo mejorar los procesos, alinear la estructura organizativa y procurando mantener satisfecho al cliente interno y externo.

A partir de los objetivos estratégicos se desarrollan los objetivos específicos para el departamento de Gestión del Talento Humano de la empresa una vez implementada la propuesta de estructura organizacional, que son:

- Actualizar el manual de funciones.
- Analizar el reemplazo de posiciones estratégicas y cubrir vacantes.
- Desarrollar programas de capacitación constante.
- Evaluar el desempeño del personal mediante la medición y cumplimiento de objetivos con el fin de incrementar la productividad.
- Fomentar la comunicación y *Feedback 360°*.
- Fomentar proyectos de innovación apalancados en la tecnología.
- Ejecutar acciones de fortalecimiento de clima laboral constantemente.
- Promover el crecimiento horizontal y vertical del personal.
- Velar por la seguridad y salud ocupacional de los colaboradores.

4.1.4. Políticas del departamento de gestión del talento humano de la clínica de los Riñones MENYDIAL

Se plantean las siguientes políticas fundamentales para desarrollo y sostenibilidad de la empresa. Estas políticas abarcan cada uno de los subsistemas de la gestión del Talento Humano y rigen el

comportamiento esperado en los colaboradores de la organización. La propuesta se centra en los siguientes puntos:

- **Contratación:** Se establecen procesos de contratación claros que, con base en la estructuración de perfiles del cargo basados en competencias, se contrate al personal idóneo para el puesto, garantizando transparencia en la ejecución de los procesos.
- **Desvinculación:** Se refiere a la implementación de entrevistas de salida que permitirán recopilar información valiosa sobre la experiencia del empleado durante su período de trabajo.
- **Formación y desarrollo:** Implica promover la capacitación continua de los colaboradores a través de programas de formación y aprendizaje que incrementen sus conocimientos, habilidades y destrezas, que les permita obtener oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, incluso en el ámbito tecnológico, lo cual generará compromiso con la organización a largo plazo.
- **Comunicación organizacional:** Se transmite de manera asertiva, clara y precisa la información, considerando el impacto que puede tener en los trabajadores y en la empresa.
- **Evaluación del desempeño:** Se implanta un modelo de evaluación de desempeño por objetivos, que permita identificar los mejores talentos y reconocer su trabajo, por medio de recursos monetario o no monetarios, así como también brindando oportunidades de crecimiento profesional.
- **Código de ética y conducta:** Se definen principios y normas de conducta que rigen el accionar de los colaboradores, proveedores y clientes con el fin de garantizar un ambiente de trabajo sano, respetuoso, justo y equitativo, libre de discriminación y corrupción, proporcionando igualdad de oportunidades, enmarcados en la normativa legal vigente y normas sociales convencionalmente aceptables.
- **Condiciones laborales:** El departamento de Talento Humano tiene un enfoque: recursivo y resolutivo, comprometido con proporcionar condiciones de trabajo que procuren aportar y mejorar

la salud y bienestar de los colaboradores, su crecimiento personal y profesional, su crecimiento económico, su aporte a la comunidad y el equilibrio vida-trabajo.

Las políticas de gestión del Talento Humano pretenden alcanzar lo siguiente:

1. Incrementar la productividad.
2. Establecer normas conductuales que caractericen la cultura organizacional como una marca individual, proporcionando un código de ética y conducta.
3. Adaptarse a los cambios tecnológicos en el ámbito de la salud, entrenando al personal sobre las nuevas competencias digitales.
4. Brindar oportunidades de crecimiento profesional.
5. Desarrollar una cultura de innovación y enfoque en el paciente.
6. Mantener un clima laboral atractivo y encantador para los colaboradores y posibles candidatos externos.

4.1.5. Modelo de gestión del talento humano

El entorno laboral en el Ecuador, actualmente, muestra un enfoque hacia la gestión del Talento Humano por competencias, debido al aumento de competitividad en el mercado empresarial nacional e internacional, lo que impulsa a las organizaciones a buscar, atraer y retener a los mejores talentos. El enfoque por competencias permite medir objetivamente las tendencias conductuales del desenvolvimiento actual y deseado del personal y, por ello, la Gestión del Talento Humano de MENYDIAL debe basarse en el modelo de competencias.

4.1.5.1. Modelo de gestión de talento humano en MENYDIAL

El modelo de Gestión de Talento Humano diseñado para MENYDIAL añade valor cuando sus políticas, instrumentos y procesos encaminan a los colaboradores a alcanzar sus objetivos, de tal manera que la gestión del talento se mida en función de su capacidad de aportar en los resultados esperados para la clínica.

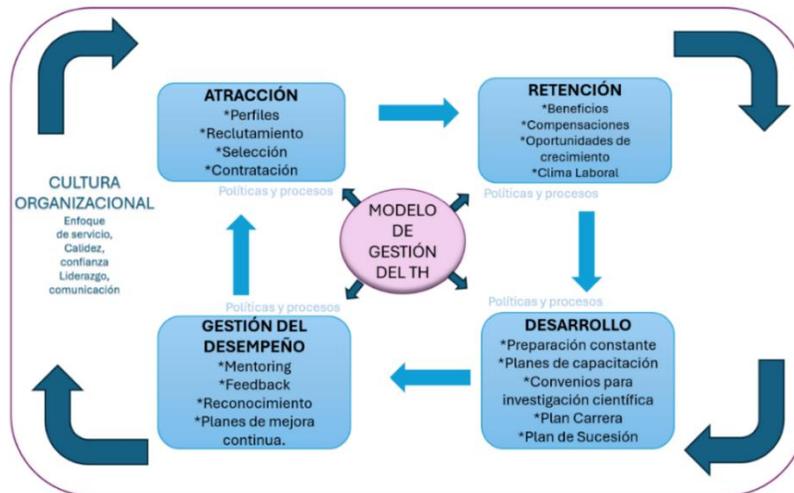
De la misma forma, se debe concientizar que la clínica necesita profesionales con perfiles específicos y que cada puesto existente tiene características propias y debe ser ocupados por profesionales que posean determinados perfiles y competencias.

Además, para la implementación de un modelo de competencias es importante alinear el modelo de cultura organizacional que la empresa persigue; siguiendo el slogan de la clínica MENYDIAL “Dar más vida a la vida de los pacientes” se deberán promover las conductas ideales alineadas a las estrategias de la organización, apoyados en las competencias particulares para la clínica, buscando generar un ambiente de apertura, calidez y confianza que impulse a las personas a trabajar de manera motivada y enfocada en una calidad de servicio, satisfaciendo a los grupos de interés, es decir llegar de manera asertiva a los grupos internos y externos generando un valor agregado en los resultados con el fin de fortalecer el *Employer Branding*.

El modelo que se muestra en la Figura 14 a continuación, propone un enfoque basado en competencias que facilita la identificación de tendencias conductuales ideales las cuales guiarán el accionar de los colaboradores dentro de la organización, considerando los conocimientos, habilidades y destrezas óptimas en cada puesto de trabajo y; para ello, el departamento de gestión del Talento Humano es estratégico para identificar aquellas competencias clave que encajen en el modus operandi deseado de la cultura organizacional, mediante la generación de herramientas técnicas que permitan adoptarlas, evaluarlas y promover en las personas. Además, este modelo permite que la clínica identifique y seleccione talento potencial que realmente se alineen a los objetivos estratégicos y valores de la empresa, lo cual aumenta los niveles de retención en los equipos de trabajo. De esta manera la Gestión de Talento Humano en la empresa se centra en la persona, el puesto y la organización.

Figura 14

Modelo de Gestión del Talento Humano de MENYDIAL



Nota. Elaboración propia basado en Carvajal, 2023

Se espera que el Departamento de Gestión del Talento Humano implemente una estructura organizacional con descriptivos de puestos alineados a la estrategia de la empresa, con los cuales se busque un encaje permanente entre la persona, el puesto y la organización.

4.1.6. Modelo de competencias de MENYDIAL

Para garantizar un desarrollo óptimo de los procesos internos de la organización y promover una ventaja competitiva sostenible, se presenta el Modelo de Competencias para MENYDIAL, una herramienta estratégica que permitirá identificar las principales habilidades de los colaboradores alineándolas a los objetivos de la organización y facilitando la toma de decisiones en la selección, el desarrollo y la evaluación del talento humano.

A continuación, se plantean las consideraciones clave en la implementación de competencias en MENYDIAL

- **Compromiso empresarial:** La Clínica de los Riñones MENYDIAL podría incluir estrategias que integren de una forma personalizada a los trabajadores de todas las áreas de la clínica, proyectándoles seguridad, estabilidad y sentido de pertenencia, basado en una comunicación efectiva y políticas que generen fidelización.
- **Analítica de personas:** MENYDIAL debe incluir la recopilación de datos y, mediante el uso de herramientas tecnológicas, medir y cuantificar de manera eficaz y objetiva el desenvolvimiento del

personal. Esto ayudará a la toma de decisiones y a la creación de estrategias para mejorar los resultados.

- **Transparencia y confianza:** MENYDIAL debe promover relaciones de confianza entre la empresa y sus trabajadores. Mediante la implementación de herramientas tecnológicas, puede fomentar una comunicación asertiva en tiempo real, que ayude a fortalecer principios de igualdad y transparencia, en pro del bienestar de las personas, promoviendo un clima laboral positivo.
- **Construcción de equipos y gamificación:** La clínica debe propiciar la construcción de equipos de trabajo que ayuden al desarrollo de la investigación y fomenten el conocimiento técnico mediante herramientas digitales, implementando la gamificación en el proceso educativo y profesional para adquirir conocimientos, adquirir habilidades y conseguir mejores resultados.

Todos estos factores enriquecerán la visión en la adaptación al nuevo entorno digitalizado del Departamento de Gestión del Talento Humano de MENYDIAL.

Ahora bien, es necesario detallar cómo la aplicación del modelo de competencias beneficiará a las principales áreas de MENYDIAL, como se detalla, a continuación:

Análisis Estructural

Permitirá identificar la estructura organizativa formal para entender sus prioridades y necesidades, conocer cuáles son las metas y lograr cumplir los objetivos y saber cómo están divididas las funciones de los trabajadores.

Reclutamiento y Selección

Permitirá la identificación de brechas de cumplimiento del perfil y descriptivo de cargo basado en competencias, frente al perfil profesional de un aspirante a la vacante de MENYDIAL.

Formación y desarrollo

Permitirá identificar las necesidades formativas del personal, ya sean estas individuales o grupales de tal manera que permita mejorar y desarrollar las competencias para desempeñar exitosamente las funciones del puesto requerido.

Planes de carrera y sucesión

Permitirá mantener motivados a los trabajadores a través de un crecimiento profesional dentro de la clínica mediante la formación necesaria para desarrollar nuevas competencias y también identificar las competencias de los altos potenciales para tomar decisiones asertivas cuando se presente nuevos procesos internos.

Gestión del desempeño y sistema de compensación

A través de la evaluación del desempeño basado en la gestión por competencias, permite identificar las brechas existentes de los colaboradores frente a una habilidad, conocimiento, destreza, actitud requerida, así también aquellos que cumplen las expectativas empresariales y aquellos que las superan. Por lo tanto, se puede establecer un sistema de compensaciones alienado a los objetivos de la clínica, con retribuciones equitativas y competentes a través de salarios justos, bonificaciones e incentivos con el propósito de motivar y retener a los trabajadores.

La implementación del Modelo de Gestión por Competencias en la Clínica de los riñones MENYDIAL, es el eje más importante para una adecuada administración y gestión de personas.

4.1.6.1. Clasificación de competencias en MENYDIAL

A continuación, se propone implementar la clasificación de las siguientes cinco competencias tipo:

Competencias transversales

Son aquellas competencias genéricas que serán aplicadas en todos los puestos de la organización.

- a. Orientación al servicio del paciente: Estamos enfocados en identificar las necesidades específicas de los pacientes con enfermedades renales para mejorar su calidad de vida.
- b. Orientación a resultados: Buscamos obtener resultados y ser altamente efectivos encontrando soluciones viables e innovadoras que resuelvan y prevengan tanto problemas cotidianos como de alto impacto.
- c. Compromiso con la vida: Nuestro talento interno se prepara constantemente para ofrecer un servicio altamente calificado a los pacientes, que contribuya a la cura, prevención y control de tratamientos de las enfermedades renales, procurando siempre el bienestar de los pacientes.

- d. Compromiso empresarial: Promovemos un alto sentido de pertenencia en nuestros colaboradores fomentando sinergia entre los líderes y colaboradores a través de una adecuada comunicación, apertura y confianza, escucha activa, *Feedback* y trabajo en equipo, propiciando espacios de relacionamiento formales e informales para construir relaciones a largo plazo y motivar al personal.
- e. Compromiso con la comunidad: Desarrollamos proyectos de investigación científica impulsando convenios con universidades nacionales e internacionales con el fin de generar información que aporte a las buenas prácticas médicas para ofrecer una mejor calidad de vida a los pacientes.
- f. Sostenibilidad de la salud: Nos preocupamos por facilitar fuentes de financiamiento accesibles para los pacientes, por ejemplo: convenios con organizaciones gubernamentales, ONG's, fundaciones, entre otros.
- g. Calidad y mejora continua: Buscamos alcanzar una serie de objetivos que permitan rediseñar y adaptar los procesos y flujos de trabajo interno para seguir mejorando y permanecer en el mercado siendo competitivos y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- h. Orientación al conocimiento: Nos preocupamos porque el personal adquiera y mejore continuamente sus conocimientos, habilidades y competencias para brindar una atención óptima a los pacientes.

Competencial digitales

Son las competencias relacionadas al manejo de dispositivos y herramientas digitales.

- a. Alta adaptabilidad – Flexibilidad: Nos preocupamos por contar con personal que se adapte fácilmente a situaciones, entornos, personas y avances digitales de forma rápida; que posean versatilidad para cambiar su manera de ver la realidad y proactividad para aprender a utilizar la nueva tecnología como herramienta estratégica para agilizar los procesos de manera eficaz.
- b. Iniciativa - Autonomía: Buscamos actuar de manera proactiva para establecer soluciones a los retos y problemas que surgen el día a día, fomentando la aplicación de la tecnología como elemento clave para responder con eficiencia y rapidez.

- c. Desarrollo y Autodesarrollo del Talento: Incentivamos el desarrollo y crecimiento del personal (conocimientos y habilidades), mediante el uso de la tecnología y herramientas que permitan un óptimo aprendizaje. Además, fomentamos el autoaprendizaje a fin de contar con personal altamente capacitado que incorpore sus nuevos conocimientos en su área de trabajo en específico.
- d. Conocimientos técnicos: Nos preocupamos porque el personal cuente con los conocimientos técnicos requeridos en el uso y mantenimiento de la maquinaria de los tratamientos de diálisis y se capaciten de manera continua con el objetivo de mantener la calidad del servicio y la satisfacción de los pacientes.
- e. Actitud innovadora: Impulsamos al personal a que se mantengan al tanto de las últimas tecnologías en el tratamiento de diálisis, que permitirá implementar nuevos equipos más especializados. Además, fomentamos a que el personal proponga mejoras en la atención a los pacientes con el propósito de mejorar los resultados clínicos y brindar una experiencia más cómoda a los pacientes.
- f. Mentalidad vanguardista: Estamos enfocados en proporcionar equipos con tecnología de punta, contar con gente joven que posea la visión de relacionarse con los clientes a través de la tecnología.

Competencias cardinales o estratégicas

Son aquellas relacionadas a la misión, visión y valores de la organización.

- a. Calidad de trabajo: Mantenemos altos niveles de calidad en el trabajo, asegurando que todos los procedimientos médicos se lleven a cabo de forma segura y efectiva, lo cual incluye que el personal realice una adecuada preparación y manejo del equipo médico, la monitorización de los pacientes y la prevención de posibles complicaciones.
- b. Integridad: Actuamos en pro del bienestar de los pacientes, lo que incluye seguir los protocolos médicos de manera estricta, reportando incidentes de manera inmediata, cumpliendo la normativa legal vigente. Además, construimos relaciones de confianza, respeto y honestidad, siendo bien intencionados tanto con los pacientes como con los miembros internos de la clínica.

- c. Responsabilidad social: Promovemos un enfoque integral en el servicio a la comunidad, en el acceso fácil y equitativo a los tratamientos médicos, en la participación comunitaria dentro del área médica, en la sostenibilidad ambiental y en la transparencia.
- d. Prudencia: Fomentamos que todas las decisiones sean tomadas con cautela y consideración, mediante un análisis profundo de los riesgos y beneficios. Además, protegemos la información personal de los pacientes (historiales médicos), asegurando la confidencialidad y privacidad.
- e. Empatía: Brindamos una atención centrada en los pacientes, creando un ambiente de apoyo, facilitando una comunicación efectiva, promoviendo la escucha activa con los pacientes y procurando reducir su estrés y ansiedad.

Competencias específicas gerenciales o personales

Son las competencias propias de cada profesional que forma parte de la empresa.

- a. Conducción de personas: Impulsamos a que los líderes de cada departamento desarrollen constantemente la habilidad para conducir a sus equipos y motivarlos, facilitando la comunicación, la inteligencia colaborativa y promoviendo una cultura organizacional positiva. Además, implica que el líder guíe a su equipo en la adaptación a cambios organizacionales o tecnológicos, minimizando la resistencia al cambio.
- b. Liderar con el ejemplo: Los líderes que conducen a sus equipos con el ejemplo en MENYDIAL, demuestran los altos estándares de profesionalismo que esperan que su equipo desarrolle a lo largo del trabajo, lo cual eleva la moral de todos los miembros del equipo de trabajo, fomentando la productividad y el empoderamiento de los colaboradores.
- c. Liderazgo para el cambio: Fomentamos en los colaboradores la adaptación a las nuevas técnicas de tratamientos de diálisis y a las nuevas tecnologías, asegurando que los objetivos del cambio estén correctamente comunicados y alineados a facilitar una transición más efectiva.
- d. Tolerancia a la presión del trabajo: Somos resilientes, manejamos adecuadamente el estrés y procuramos mantener la estabilidad emocional. Procuramos mantener un enfoque en la resolución

de problemas y manejar crisis de manera efectiva, generando una sinergia en los equipos para alcanzar los objetivos propuestos y tomar decisiones que influirán en la gestión interna.

- e. Resolución de conflictos: Gestionamos los conflictos a fin de reducir errores y riesgos médicos que comprometan a la clínica. Además, abordamos discrepancias de manera profesional lo que facilitará un mejor trabajo en equipo.
- f. Compromiso: Demostramos vocación de servicio y atendemos responsablemente nuestras labores diarias, manifestando pasión en lo que realizamos.

Competencias específicas por área o funcionales

Son las competencias relacionadas al desempeño de las actividades diarias de cada cargo.

- a. Capacidad de planificación y organización: Nos enfocamos en el manejo adecuado del tiempo, en la gestión eficiente de los recursos y en los procedimientos para mantener una atención de calidad.
- b. Comunicación eficaz: Nos preocupamos porque nuestros colaboradores mantengan una interacción efectiva con los pacientes y con sus equipos de trabajo, transmitiendo la información médica de manera precisa, clara y completa, garantizando la calidad del servicio y la satisfacción del paciente en la atención brindada.
- c. Credibilidad técnica: Para nosotros, la confianza en el conocimiento técnico del personal es sustancial para manejar los procedimientos médicos de manera firme y eficiente, generando confianza, seguridad y eficacia en el desarrollo del tratamiento con los pacientes.
- d. Gestión del dolor y la ansiedad: Nuestro equipo médico es capaz de gestionar el dolor y la ansiedad relacionada a la venipuntura (extracción de sangre), empleando técnicas que facilitan la relajación y distracción de los pacientes, para ayudarlos a sentir comodidad durante su tratamiento.
- e. Gestión de emergencias: Manifestamos sentido de urgencia y respondemos de manera ágil y efectiva a cualquier emergencia. Constantemente estamos preparados en el manejo de los protocolos de emergencia.

4.1.6.2. Escala de Competencias en MENYDIAL

La escala de competencias permitirá llevar a cabo una evaluación objetiva de las habilidades de los trabajadores, identificando el grado de una competencia en específico que posee cada persona, facilitando la toma de decisiones en relación con la selección, promoción, desarrollo y Feedback, lo cual permitirá identificar y desarrollar a trabajadores con alto potencial.

A continuación, en la Tabla 7 se detalla el significado de los grados comprendidos en la escala de competencias propuesta para MENYDIAL:

Tabla 7

Escala de competencias de MENYDIAL

GRADO	CONCEPTO
Grado 0. No posee la competencia	Carece completamente de las habilidades requeridas.
Grado 1. Básico	Posee un nivel básico e insuficiente de las habilidades para cumplir con los requerimientos.
Grado 2. Intermedio	Posee un nivel moderado de las habilidades y es capaz de cumplir con los requerimientos básicos.
Grado 3. Avanzado	Posee un nivel sólido de las habilidades y es capaz de desenvolverse de manera efectiva en la organización.
Grado 4. Excelente	Posee un nivel excelente de las habilidades y supera los estándares esperados.

Nota. Elaboración propia (basado en Carvajal, 2023)

4.1.6.3. Diccionario de Competencias

A continuación, se describen algunos ejemplos de competencias que pueden aplicarse en MENYDIAL según Alles (2009), parametrizadas en los cinco grados previamente descritos.

- 1. Ejemplo de competencias transversales:** Orientación al servicio del paciente, orientación a resultados, compromiso con la vida, como se muestra en las Tablas 8, 9 y 10 respectivamente.
- 2. Ejemplo de competencias digitales:** Alta adaptabilidad – flexibilidad, iniciativa – autonomía, desarrollo y autodesarrollo del talento, como se muestra en las Tablas 11, 12 y 13 respectivamente.

3. **Ejemplo de competencias estratégicas:** Calidad de trabajo, integridad, responsabilidad social, como se muestra en las Tablas 14, 15 y 16 respectivamente.
4. **Ejemplo de competencias personales:** Conducción de personas, liderar con el ejemplo, liderazgo para el cambio, como se muestra en las Tablas 17, 18 y 19 respectivamente.
5. **Ejemplo de competencias funcionales:** Capacidad de planificación y organización, comunicación eficaz, credibilidad técnica, como se muestra en las Tablas 20, 21 y 22 respectivamente.

Tabla 8

Competencias transversales: Orientación al servicio del paciente

	“Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades que un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades” (Alles, 2009, p.184).
4	“Crea un ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. Diseña políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes, y logra de ese modo reconocimiento en el mercado. Diseña e implementa mecanismos organizacionales que permiten evaluar en forma constante el índice de satisfacción de los clientes” (Alles, 2009, p.184).
3	“Se anticipa a los pedidos de los clientes tanto internos como externos, y busca permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Propone acciones de mejora en su área, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción y brindar soluciones de excelencia. Establece con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza. Promueve un ambiente laboral adecuado para que todos sus colaboradores busquen comprender y satisfacer las necesidades de los clientes. Propicia trabajar brindando un valor agregado a los clientes internos y externos, y se asegura de que sus colaboradores actúen de igual forma” (Alles, 2009, p.184).
2	“Actúa orientado a la satisfacción del cliente (interno o externo). Comprende y se mantiene atento a las necesidades de los clientes. Escucha los pedidos de los clientes tanto internos como externos, así como sus problemas, y responde a ellos de manera efectiva y en tiempo y forma. Aporta soluciones a la medida de los requerimientos de los clientes. Mantiene relaciones mutuamente beneficiosas con sus clientes” (Alles, 2009, p.184).
1	“Interpreta las necesidades del cliente (interno o externo). Soluciona los problemas de sus clientes y atiende sus inquietudes en la medida de sus posibilidades. En el caso de no estar a su alcance una adecuada solución, busca la ayuda y/o el asesoramiento de las personas pertinentes. Revisa periódicamente el grado de satisfacción del cliente. Escucha e interpreta adecuadamente las necesidades de los clientes. Mantiene un trato amable y cordial con sus clientes” (Alles, 2009, p.184).
0	No posee la competencia.

Nota. Datos obtenidos de Alles, 2009, p.184

Tabla 9

Competencias transversales: Orientación a resultados

	“Es la capacidad para obtener resultados y ser altamente efectivos, encontrando soluciones viables e innovadoras que resuelvan y prevengan tanto problemas cotidianos como de alto impacto. “Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar los
--	---

	competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados” (Alles, 2009, p.183).
4	“Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Se considera que es un referente en esta competencia” (Alles, 2009, p.183).
3	“Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos” (Alles, 2009, p.183).
2	“No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas” (Alles, 2009, p.183).
1	“Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos” (Alles, 2009, p.183).
0	No posee la competencia.

Nota. Datos obtenidos de Alles, 2009, p.183

Tabla 10

Competencias transversales: Compromiso con la vida

	“Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización” (Alles, 2009, p.183).
4	“Define la visión, misión, valores y estrategia de la organización y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios, y busca comprometerse asimismo con los requerimientos del paciente. Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional, las personas y los pacientes, y estimula con sus acciones y métodos de trabajo a todos los integrantes de la organización a obrar del mismo modo. Conduce la organización a través de mensajes claros que motivan a todos a trabajar en la consecución de los objetivos comunes enfatizando en el servicio al paciente.” (Alles, 2009, p.183).
3	“Cumple con la visión, misión, valores y estrategia en relación con el área a su cargo y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios y busca comprometerse asimismo con los requerimientos del paciente. Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional, las personas y pacientes, y estimula con sus acciones y métodos de trabajo a los integrantes de su área a obrar del mismo modo. Conduce su área a través de mensajes claros que motivan a todos sus integrantes a trabajar en la consecución de los objetivos fijados para la sección, enfatizando el servicio al paciente. Cumple con sus obligaciones personales y profesionales, y con los objetivos fijados, superando los resultados esperados para el área a su cargo. Es un referente en su área y en el ámbito de la organización por su disciplina personal, alta productividad y por el compromiso por conservar y ayudar en favor de la vida de los pacientes” (Alles, 2009, p.183).
2	“Cumple con los lineamientos fijados para el sector a su cargo y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios y busca comprometerse asimismo con los requerimientos del paciente. Demuestra respeto por los valores y las personas, los pacientes y con sus acciones y métodos de trabajo estimula a los integrantes de su sector a obrar del mismo modo. Conduce su sector a través de mensajes claros que motivan a todos sus integrantes a trabajar en la consecución de los objetivos fijados para el sector, enfatizando el servicio al paciente” (Alles, 2009, p.183).
1	“Cumple con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y siente como propios los objetivos organizacionales. Demuestra respeto por los valores orientados a la conservación de la vida de los pacientes y los aplica en su labor cotidiana. Cumple los resultados esperados para su puesto de trabajo” (Alles, 2009, p.183).
0	No posee la competencia.

Nota. Datos obtenidos de Alles, 2009, p.183

Tabla 11*Competencias Digitales: Alta adaptabilidad – Flexibilidad*

	“Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica” (Alles, 2009, p.166).
4	“Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen” (Alles, 2009, p.166).
3	“Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios” (Alles, 2009, p.166).
2	“Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos” (Alles, 2009, p.166).
1	“Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar” (Alles, 2009, p.166).
0	No posee la competencia.

Nota. Datos obtenidos de Alles, 2009, p.166

Tabla 12*Competencias Digitales: Iniciativa - Autonomía*

	“Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno” (Alles, 2009, p.181).
4	“Fija políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente. Diseña métodos de trabajo que permiten idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Desarrolla dentro de la organización la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos, y aprovecha las oportunidades del entorno. Promueve en todo el ámbito de la organización la utilización de las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos pertinentes. Es un referente en la organización por su iniciativa” (Alles, 2009, p.181).
3	“Diseña métodos de trabajo que permiten a sus colaboradores actuar proactivamente. Idea e implementa soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Desarrolla y promueve en los colaboradores de su área la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Utiliza las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos pertinentes, aprovechando al máximo las oportunidades que se presentan, y motiva a sus colaboradores a hacer lo mismo. Es un referente en su área por la iniciativa que demuestra” (Alles, 2009, p.181).
2	“Actúa proactivamente e incentiva a sus colaboradores a proceder de igual forma. Propone soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio, y las implementa cuando es pertinente. Desarrolla en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Utiliza las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando corresponde, y aprovecha al máximo las oportunidades que se presentan. Aporta ideas que contribuyen a mejorar los procesos y a actuar proactivamente” (Alles, 2009, p.181).
1	“Actúa proactivamente. Brinda soluciones a problemas y/o retos. Responde con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos, y aprovecha las oportunidades del entorno. Utiliza las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando es pertinente. Realiza mejoras en la forma de llevar a cabo su trabajo, a fin de alcanzar satisfactoriamente sus objetivos” (Alles, 2009, p.181).
0	No posee la competencia.

Nota. Datos obtenidos de Alles, 2009, p.181

Tabla 13

Competencias Digitales: Desarrollo y Autodesarrollo del Talento

“Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) propio y de los demás, y utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado. Implica la búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados en el negocio” (Alles, 2009, p.176).

4 “Instrumenta métodos de trabajo para la identificación permanente de las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimientos y competencias) dentro de la organización, y los aplica igualmente a sí mismo. Instala y difunde el concepto de autodesarrollo como una responsabilidad individual. Maximiza la utilidad de las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo del talento. Mantiene una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo, la actualización permanente y la incorporación de nuevos conocimientos a la organización, tendientes a mejorar las actividades, la gestión y los resultados. Es considerado un referente organizacional tanto por el desarrollo del talento de sus colaboradores como por su propio desarrollo” (Alles, 2009, p.176).

3 “Identifica oportunidades de desarrollo en conocimientos y competencias, tanto para sí mismo como para los demás integrantes del equipo de trabajo a su cargo. Entiende el concepto de autodesarrollo como responsabilidad individual, y lo evidencia en sus comportamientos. Administra de manera eficiente y adecuada las tecnologías, herramientas y medios existentes destinados al desarrollo del talento. Busca nuevos caminos de aprendizaje y actualización permanentes que resultan útiles para su desempeño y el de sus colaboradores. Es valorado y considerado por sus colaboradores como un ejemplo en la materia” (Alles, 2009, p.176).

2 “Identifica oportunidades de crecimiento del talento (conocimientos y competencias) para sí mismo y para sus colaboradores más cercanos. Es consciente de la importancia del autodesarrollo. Utiliza adecuadamente las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo de las capacidades propias y ajenas. Tiene disposición para incorporar nuevos aprendizajes y mantenerse actualizado. Demuestra interés por el desarrollo de su gente, por lo que la capacita e instruye personalmente, proporcionándole oportunidades de aprendizaje y desarrollo” (Alles, 2009, p.176).

1 “Reconoce oportunidades de mejora para sí mismo y para sus colaboradores más directos, tanto en cuanto a conocimientos como en lo que respecta a competencias. Acepta la retroalimentación ofrecida por los demás, y determina los cursos de acción más adecuados. Está abierto a propuestas relacionadas con nuevos aprendizajes. Utiliza las tecnologías y herramientas disponibles para el desarrollo de sus propias capacidades. Demuestra interés por desarrollarse y lograr un desempeño superior” (Alles, 2009, p.176).

0 No posee la competencia.

Nota. Datos obtenidos de Alles, 2009, p.176

Tabla 14

Competencias Estratégicas: Calidad de trabajo

“Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender” (Alles, 2002, p.28).

4 “Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender” (Alles, 2002, p.28).

3 “Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender” (Alles, 2002, p.28).

2	“Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función” (Alles, 2002, p.28).
1	“Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender” (Alles, 2002, p.28).
0	No posee la competencia.

Nota. Datos obtenidos de Alles, 2009, p.28

Tabla 15

Competencias Estratégicas: Integridad

	“Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice. Queda fuera de este concepto cualquier manifestación de “doble discurso”, como “haz lo que digo, pero no lo que hago”, actitud frecuente en muchos managers” (Alles, 2009, p.138).
4	“Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad” (Alles, 2009, p.138).
3	“Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas como son aunque pueda molestar a un viejo amigo. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas. Acepta este tipo de planteo de sus subordinados e investiga las causas” (Alles, 2009, p.138).
2	“Desafía a otros a actuar con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo” (Alles, 2009, p.138).
1	“Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros. Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse” (Alles, 2009, p.138).
0	No posee la competencia.

Nota. Datos obtenidos de Alles, 2009, p.138

Tabla 16

Competencias Estratégicas: Responsabilidad social

	“Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración” (Alles, 2009, p.144).
4	“Fija políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, con visión de largo plazo. Diseña, propone y luego lleva a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración. Comprende rápidamente otras culturas, sus maneras de pensar y comportarse y las diferentes formas de hacer las cosas, y utiliza dicha comprensión en beneficio de las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Desarrolla y participa activamente en la implementación de planes orientados a fomentar el bien común. Es un referente en la organización y en el mercado donde actúa en materia de responsabilidad social” (Alles, 2009, p.144).
3	“Promueve las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Diseña, propone y lleva a cabo, junto con su área de trabajo, propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las

	áreas donde esta presenta mayores carencias. Comprende otras culturas, sus maneras de pensar y comportarse, y utiliza dicha comprensión en beneficio de las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Participa e interviene activamente en el desarrollo y ejecución de los planes de asistencia que instrumenta su organización, y fomenta igual actitud entre sus colaboradores. Es un referente en su área y en el ámbito de la organización en materia de responsabilidad social” (Alles, 2009, p.144).
2	“Se identifica con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, y motiva a los colaboradores y/o pares de su área a actuar de la misma manera. Propone acciones orientadas a colaborar con la sociedad en las áreas donde esta presenta mayores carencias. Comprende otras culturas y utiliza dicha comprensión en beneficio de las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Promociona, de manera formal e informal, los programas de asistencia con los que cuenta la organización, a fin de que lleguen a quienes los necesitan. Es un referente para sus colaboradores y en el ámbito del área donde se desempeña en materia de responsabilidad social” (Alles, 2009, p.144).
1	“Se identifica con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Lleva a cabo acciones orientadas a colaborar con la sociedad en todo aquello que guarde relación con sus propias tareas o responsabilidades. Comprende rápidamente otras culturas. Colabora en la implementación de los planes de asistencia y ayuda social que lleva adelante la organización. Es un referente para sus compañeros en materia de responsabilidad social” (Alles, 2009, p.144).
0	No posee la competencia.

Nota. Datos obtenidos de Alles, 2009, p.144

Tabla 17

Competencias Personales: Conducción de personas

	“Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones” (Alles, 2009, p.151).
4	“Dirige grupos de colaboradores de alto desempeño, orientándolos en temas de dirección; distribuye tareas y delega autoridad. Provee oportunidades de aprendizaje y fomenta el crecimiento profesional dentro de la organización. Desarrolla el talento y potencial de los colaboradores al brindar retroalimentación oportuna y profunda sobre su desempeño. Adapta su estilo de conducción a las características individuales y grupales de las personas a su cargo; identifica y reconoce aquello que los motiva, estimula e inspira. Es un referente en materia de conducción de personas. Guía a aquellos colaboradores que también son jefes en lo que respecta a la dirección de sus propios equipos de trabajo” (Alles, 2009, p.151).
3	“Dirige a sus colaboradores, orientándolos en temas de dirección; distribuye tareas y delega autoridad. Brinda oportunidades de aprendizaje y crecimiento en su área. Motiva el desarrollo del talento y potencial de su gente al brindarle una profunda retroalimentación. Adapta el estilo de conducción a las características individuales y grupales. Guía en materia de conducción de personas a aquellos de sus colaboradores que poseen, a su vez, personas a su cargo” (Alles, 2009, p.151).
2	“Dirige a sus colaboradores, distribuye tareas y delega autoridad. Se toma su tiempo para explicar a sus colaboradores las tareas a realizar, motivándolos a que aprendan la forma correcta de llevarlas a cabo. Incentiva a su gente al brindarle retroalimentación oportuna. Es flexible en su estilo de conducción, adaptándolo a las características particulares de las personas o el grupo a su cargo. Guía a sus colaboradores en la realización de sus tareas, brindándoles ayuda y apoyo.” (Alles, 2009, p.151).
1	“Supervisa un grupo de colaboradores, distribuye tareas y delega autoridad. Si se lo solicitan, está dispuesto a explicar a sus compañeros cómo realizar las tareas. Brinda retroalimentación oportuna. Se muestra abierto a adaptar su estilo de conducción a las principales características de los colaboradores a su cargo. Logra que sus colaboradores tengan en cuenta sus sugerencias al momento de realizar las tareas” (Alles, 2009, p.151).
0	No posee la competencia.

Nota. Datos obtenidos de Alles, 2009, p.151

Tabla 18*Competencias Personales: Liderar con el ejemplo*

“Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso. Capacidad para promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable” (Alles, 2009, p.156).

4 “Fija y comunica la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética. Motiva a todos los integrantes de la organización a lograr los objetivos planteados; fomenta el sentido de pertenencia y promueve la innovación y creatividad, en un ambiente de trabajo confortable. Fija políticas organizacionales que permiten alcanzar la estrategia de la organización, logrando constituirse en ejemplo de liderazgo para sus pares y colaboradores. Alienta a que cada uno de los máximos directivos de la organización se constituya en ejemplo de liderazgo para sus respectivos equipos y, al mismo tiempo, en promotor del buen ambiente laboral basado en el respeto. Es un referente en el mercado y en la organización por sus valores personales y como promotor de la innovación” (Alles, 2009, p.156).

3 “Comunica la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética. Motiva a sus colaboradores a lograr los objetivos planteados; fomenta el sentido de pertenencia y promueve la innovación y creatividad, en un ambiente de trabajo confortable. Cumple y hace cumplir las políticas organizacionales. Demuestra un claro compromiso con la organización y exige lo mismo de sus colaboradores. Es un ejemplo para todos los integrantes de su área, y promotor de un buen ambiente laboral basado en el respeto. Es un referente en la organización por sus valores personales y como promotor de la innovación” (Alles, 2009, p.156).

2 “Comunica la estrategia y los valores organizacionales; conduce en base a principios éticos al personal a su cargo, y alienta a actuar de la misma forma a aquellos colaboradores suyos que también son jefes. Motiva a sus colaboradores y fomenta el sentido de pertenencia y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable. Cumple y hace cumplir las políticas organizacionales. Crea y mantiene un buen ambiente laboral en su sector y entre sus colaboradores, logrando transformarse en una guía para ellos. Es un ejemplo para sus colaboradores, en lo que respecta tanto a valores personales como a innovación” (Alles, 2009, p.156).

1 “Comunica la estrategia y los valores organizacionales, y conduce sobre la base de principios éticos al personal a su cargo. Motiva a sus colaboradores y fomenta el sentido de pertenencia. Cumple las políticas organizacionales. Mantiene un buen ambiente laboral en su sector y entre sus colaboradores. Es un ejemplo para sus compañeros por los valores éticos que sostiene” (Alles, 2009, p.156).

0 No posee la competencia.

Nota. Datos obtenidos de Alles, 2009, p.156

Tabla 19*Competencias Personales: Liderazgo para el cambio*

“Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, que hace que esa visión aparezca no solo posible sino deseable para los accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso genuinos; actúa como sponsor de la innovación y los nuevos emprendimientos, consigue que la firma afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes” (Alles, 2009, p.159).

4 “Comunica su visión de la estrategia de la firma y los negocios haciendo que aquélla parezca posible y deseable para los accionistas, despertando compromiso genuino con su gestión y sus planes. Apoya y propone nuevas tendencias y nuevos emprendimientos” (Alles, 2009, p.159).

3 “Su visión genera aceptación por parte de los accionistas, consigue que estos se comprometan y apoyen los cambios y las nuevas propuestas” (Alles, 2009, p.159).

2 “La visión que propone no siempre es percibida por los otros de un modo que genera adhesión y apoyo” (Alles, 2009, p.159).

1	“Rara vez sus propuestas reciben apoyo por parte de los accionistas” (Alles, 2009, p.159).
0	No posee la competencia.

Nota. Datos obtenidos de Alles, 2009, p.159

Tabla 20

Competencias Funcionales: Capacidad de planificación y organización

	“Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información” (Alles, 2009, p.168).
4	“Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos” (Alles, 2009, p.168).
3	“Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso” (Alles, 2009, p.168).
2	“Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas” (Alles, 2009, p.168).
1	“Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos” (Alles, 2009, p.168).
0	No posee la competencia.

Nota. Datos obtenidos de Alles, 2009, p.168

Tabla 21

Competencias Funcionales: Comunicación eficaz

	“Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización” (Alles, 2009, p.172).
4	“Escucha y entiende a los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos. Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, facilitando la consecución de los objetivos organizacionales. Adapta su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Estructura canales de comunicación organizacionales que permiten establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promueven el intercambio inteligente de información. Desarrolla redes de contacto formales e informales que permiten crear un ámbito positivo de intercomunicación” (Alles, 2009, p.172).
3	“Escucha las opiniones y puntos de vista de los demás. Selecciona los métodos de comunicación más adecuados a fin de lograr intercambios efectivos. Minimiza las barreras y distorsiones comunicacionales que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Promueve dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. Utiliza de manera efectiva los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales” (Alles, 2009, p.172).
2	“Comunica ideas y transmite información de manera clara y concisa. Adapta su discurso de acuerdo al tipo de interlocutor con el que debe vincularse. Escucha adecuadamente a otros y se asegura de haber

	comprendido exactamente lo que desean expresar. Aprovecha los canales de comunicación existentes, formales e informales, a fin de obtener la información que necesita para la realización de sus tareas. Alienta una comunicación abierta y fluida entre los integrantes de su equipo, logrando un correcto funcionamiento del grupo” (Alles, 2009, p.172).
1	“Escucha atentamente a sus interlocutores. Comunica sus ideas de manera clara y entendible. Realiza preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita para realizar sus tareas. Mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo. Adecua su discurso a las características de su interlocutor” (Alles, 2009, p.172).
0	No posee la competencia.

Nota. Datos obtenidos de Alles, 2009, p.172

Tabla 22

Competencias Funcionales: Credibilidad técnica

	“Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad” (Alles, 2009, p.175).
4	“Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones de la empresa” (Alles, 2009, p.175).
3	“Logra demostrar una visión estratégica sobre las tendencias técnicas participando en foros de discusión. Goza de mucha credibilidad; esto lo convierte en uno de los referentes técnicos de las empresas cliente” (Alles, 2009, p.175).
2	“Resuelve problemas de clientes relacionados con los aspectos técnicos de los productos, sobre la base del conocimiento de sus aspectos positivos y negativos. Establece contactos formales e informales con usuarios finales de los productos de la compañía” (Alles, 2009, p.175).
1	“Comprende adecuadamente los requisitos del cliente demostrando conocimiento de los productos” (Alles, 2009, p.175).
0	No posee la competencia.

Nota. Datos obtenidos de Alles, 2009, p.175

El epígrafe desarrollado a continuación, aborda la temática principal desde el manejo de Metodologías Ágiles como *Design Thinking* enfocado en la revisión de la estructura organizacional. Se pretende ofrecer una propuesta a partir de la aplicación de una metodología ágil que no solo mejore la funcionalidad interna, sino que también empodere a los líderes de la organización y fomente un ambiente de trabajo más colaborativo y eficiente.

4.2. Propuesta de estructura organizacional

El cliente que requiere la ejecución de este proyecto es el Director General de la clínica quien ha comunicado que es una necesidad latente, en especial, porque están próximos a abrir una nueva sucursal en

la ciudad de Otavalo y desean expandirse contando con una estructura organizacional actualizada y alineada a los objetivos estratégicos de la empresa.

4.2.1. Identificación de roles en el equipo *Design Thinkg*

Para el desarrollo de esta propuesta, es importante identificar los roles de todos los responsables que interactúan directamente con la elaboración de la propuesta de la nueva estructura organizacional, que son: cliente, usuarios finales y *stakeholders*.

Como se muestra en la Tabla 23, figura como cliente el Director General de la clínica, ya que es la máxima autoridad interesada en la implementación de este proyecto y quien toma las decisiones sobre la ejecución del mismo. Entender sus puntos de dolor es clave para desarrollar una solución que satisfaga sus necesidades.

El usuario final es el Departamento de Gestión del Talento Humano, ya que será quien reciba, implemente y ejecute la propuesta de la nueva estructura organizacional.

Finalmente, es necesario el apoyo de los *stakeholders* que son los altos mandos, líderes, supervisores y/o expertos de cada área durante el levantamiento de la información, para la implementación de los cambios y la comunicación de las nuevas directrices a sus equipos.

Tabla 23

Roles en el equipo Design Thinking en MENYDIAL

Rol	Responsable
Cliente	Director General
Usuarios finales	Departamento de Gestión del Talento Humano
<i>Stakeholders</i>	Altos mandos, líderes, supervisores y/o expertos de cada área

Nota. Elaboración propia

4.2.1.1. Intereses y preocupaciones del cliente

La principal preocupación del cliente es tener una estructura organizacional desactualizada y no alineada a los objetivos estratégicos de la empresa; para lo cual, sus deseos se traducen en:

- Que la implementación del proyecto en la clínica brinde una solución tangible a la problemática, incrementando la eficiencia operativa.
- Que los beneficios de esta propuesta se enfoquen tanto en los trabajadores como en los pacientes, lo cual influye positivamente en la reputación de la clínica y su marca empleadora.
- Que se promueva una cultura organizacional de innovación, cambio y mejora continua.
- Que se reduzcan los gastos administrativos y operativos.
- Que la clínica sea más competitiva en el mercado de la salud.

4.2.1.2. Intereses y preocupaciones del usuario

Los principales intereses que tiene el usuario con respecto al desarrollo de este proyecto son:

- Asegurarse de que la estructura contribuya a mejorar el rendimiento y el desempeño de los trabajadores.
- Que se contribuya a un trabajo en equipo cooperativo enfocado en el cumplimiento de objetivos, con una comunicación transversal efectiva.
- Que se aumente la eficiencia operativa y la calidad de los servicios al paciente.
- Que se promueva el incremento de satisfacción laboral y, simultáneamente, la retención del personal idóneo.
- Que la estructura organizacional se alinee a la misión, visión valores y los objetivos estratégicos de la empresa e influya positivamente al crecimiento y sostenibilidad de MENYDIAL.
- Que el proyecto contribuya a mejorar el clima laboral en la organización.
- Que el Departamento de Gestión del Talento Humano tenga un mejor posicionamiento en la clínica.
- Que la Dirección General asigne mayores recursos al Departamento de Gestión del Talento Humano para ejecutar los procesos del área.

De la misma forma, las preocupaciones del usuario final identificadas por medio del Mapa de Empatía, ejemplificada en la Figura 15, son:

- Que se mantenga la sobrecarga de trabajo en diferentes puestos.
- Que la persona de Talento Humano no entienda o no sepa cómo aplicar la nueva estructura.
- Que los trabajadores se resistan al cambio y obstaculicen la implementación de la nueva estructura.
- Que al momento de que se levante la información se generen ineficiencias y complicaciones operativas.
- Que la estructura no se alinee a los valores y cultura organizacional de la clínica.
- Que la transición al nuevo funcionamiento operativo con base en la nueva estructura tome mucho tiempo o requiera invertir presupuesto significativo.

Figura 15

Mapa de Empatía aplicado al usuario



Nota. Formato tomado de Contenti, s.f. Elaboración propia

4.2.1.3. Intereses y preocupaciones de los *stakeholders*

Los *stakeholders* manifiestan el interés de desarrollar una forma de liderazgo que les permita tener más autonomía para manejar sus áreas y para la toma de decisiones sobre su ámbito de gestión.

De la misma forma, manifiestan sus preocupaciones con relación a la falta de claridad en los roles y responsabilidades y, en la centralización de la toma de decisiones estratégicas de cada una de las áreas en la dirección general, que limita la fluidez del trabajo de manera efectiva.

4.2.2. Rediseño de la estructura organizacional de MENYDIAL

Se ha propuesto una estructura más horizontal la cual se encuentra alineada a la filosofía de los directivos, a la cultura deseada, a la tecnología de vanguardia que irá sumando en su operación médica y a los objetivos estratégicos y departamentales de MENYDIAL.

Esta estructura facilitará la toma de decisiones de impacto operacional y financiero y descentralizará decisiones que generan cuellos de botella por focalizarse exclusivamente en el alto mando; de igual forma, impulsa una cultura de comunicación más directa transversalmente para promover la inteligencia colaborativa y el trabajo en equipo, favoreciendo las relaciones humanas internas, la confianza y el sentido de pertenencia (un plus adicional para el *Employer Branding*).

Además, involucra a las nuevas generaciones puesto que incluye roles para profesionales jóvenes que adjudican conocimientos y experticia con aplicación de tecnología que actualmente se usa a nivel mundial y que no es accesible para perfiles de más de 15 años en la clínica, por ejemplo: médicos residentes junior y senior, enfermero junior y senior y, coordinador de sistemas y desarrollo tecnológico. Esto puede volver más competitiva a la clínica.

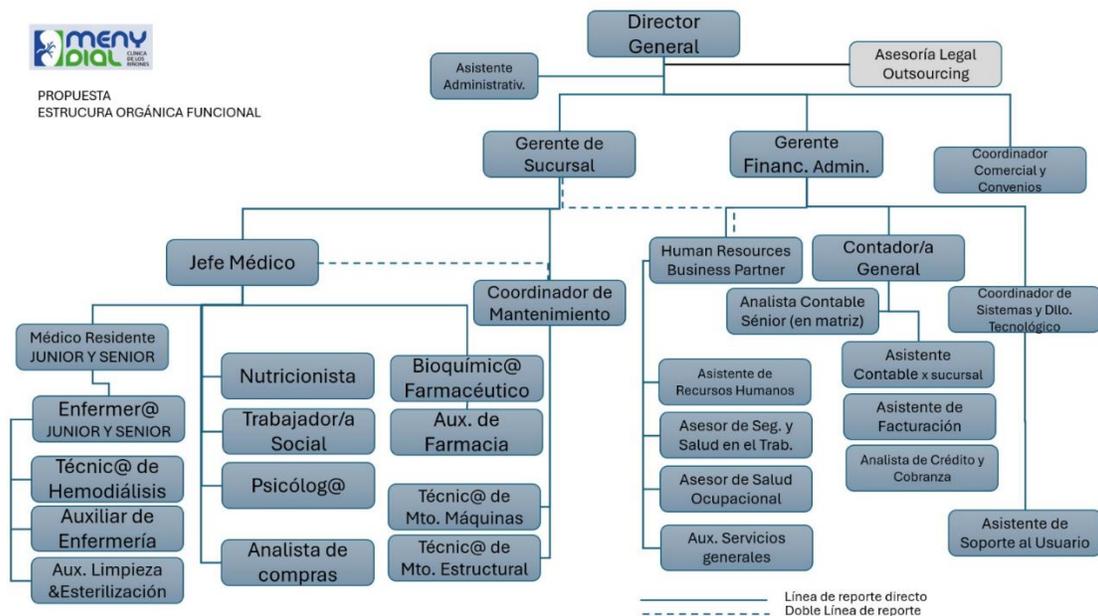
Y, finalmente, orientará con mayor claridad al departamento de Gestión del Talento Humano sobre los siguientes pasos para levantar, actualizar e implementar el nuevo manual de funciones y la actualización de procesos de la clínica, lo cual favorecerá al rendimiento focalizado en resultados, la eficiencia operativa, las proyecciones para planes de carrera y desarrollo del personal y, las estrategias de administración de personas en MENYDIAL enfocado en el servicio de calidad de sus pacientes.

Como se muestra en la Figura 16, se puede visualizar al Director General como la posición de liderazgo principal teniendo a su cargo un asistente administrativo, la asesoría legal mediante un outsourcing para apoyo y soporte legal de la clínica y 3 líderes que se detallan a continuación:

1. Gerente de Sucursal, quien es el responsable de la gestión de las operaciones de la sucursal con el apoyo de un jefe Médico quien tendrá a su cargo la operatividad de médicos, enfermeras y farmacéuticas y; con el apoyo de un Coordinador de Mantenimiento que tendrá a su cargo 2 técnicos especialistas como soporte de esta área.
2. El Gerente Administrativo Financiero, que contará con el apoyo de un *Human Resources Business Partner* con su equipo (Talento Humano, Seguridad y Salud en el Trabajo y servicios generales) y quien, a más de reportarse con el Gerente Administrativo, deberá reportar y alinearse a los objetivos del Gerente de Sucursal cuando lo requiera; el Contador General, quien tendrá a su cargo todo el área contable con las auxiliares y; un Coordinador de Sistemas y Desarrollo Tecnológico quien supervisará al asistente de soporte al usuario.
3. Por último, la estructura cuenta con un Coordinador Comercial y Convenios con el fin de potenciar y mejorar el área de ventas.

Figura 16

Prototipo de la Estructura Organizacional para MENYDIAL



Nota. Elaboración propia

La implementación de esta propuesta basada en una metodología ágil no solo busca optimizar la funcionalidad interna, sino que también pretende cultivar una cultura organizacional más dinámica y receptiva al cambio. Al fomentar la autonomía de los líderes departamentales y alinear la estructura organizacional con los objetivos estratégicos de MENYDIAL, se espera mejorar la satisfacción y retención del personal, así como la calidad del servicio a los pacientes.

4.2.3. Correlación de la propuesta de estructura organizacional con el modelo de gestión por Competencias en MENYDIAL

La propuesta de estructura organizacional y el modelo de gestión por competencias es fundamental para asegurar la calidad y eficiencia del servicio a los pacientes de la clínica y para mejorar la imagen y reputación de la empresa tanto para pacientes como para personal nuevo que se quiera integrar. Dado que el trabajo en la empresa implica realizar funciones altamente especializadas en el ámbito de la salud, una estructura organizacional basada en competencias permite alinear las habilidades específicas del personal con las necesidades críticas de cada área.

A partir de la implementación de la nueva estructura organizacional en la clínica, es necesario que se considere llevar a cabo una buena gestión del cambio, a fin de propiciar mayor apertura por parte de todos los miembros de la organización, minimizar la resistencia y lograr el impacto deseado.

Gestión de los *stakeholders* internos

Las personas involucradas en la implementación de la propuesta en la organización son: Director General, quien se encargará de ser el patrocinador del proceso y su interés se enfoca en rediseñar la estructura organizacional de la clínica y; los ejecutores del proceso: el Jefe de Talento Humano, quien implementará la nueva estructura organizacional y los Líderes departamentales, que actúan como agentes de transformación de la nueva estructura organizacional, como se observa en la Tabla 24.

Tabla 24

Gestión de los stakeholders internos

Rol General	<i>Stakeholders</i>	Interés en el Proyecto
Patrocinador	Director General	Rediseñar la estructura organizacional de la Clínica de los Riñones MENYDIAL

Ejecutores de Procesos	Jefe de Talento Humano	Implementar la nueva estructura organizacional
	Líderes	Agentes de transformación de la nueva estructura organizacional

Nota. Elaboración propia

En este punto se busca analizar la situación actual y deseada en el desarrollo e implementación de la propuesta. La Tabla 25 detalla dos actividades clave para la mejora organizacional de la clínica. La primera hace referencia al rediseño de la estructura organizacional, con el objetivo de ajustarla a las necesidades de la clínica. La segunda actividad es la implementación del modelo de gestión por competencias, cuyo objetivo es alinear la gestión del talento de la empresa a un enfoque basado en competencias

Tabla 25

Situación actual versus propuesta

No.	Actividad	Situación Actual		Situación Deseada	
		Descripción	Avance %	Descripción	Meta %
1	Rediseño de Estructura Organizacional	Estructura Organizacional actual	50%	Mejorar la Estructura Organizacional según necesidades de la Clínica	100%
2	Modelo de Gestión por Competencias	Gestión por competencias actual	0%	Alinear la gestión del talento a la gestión por competencias	100%

Nota. Elaboración propia

El proceso de gestión de cambio se llevará a cabo a través de una comunicación clara, eficaz y efectiva con el fin de que los colaboradores comprendan los objetivos de la implementación de la nueva estructura en MENYDIAL. Se realizará en una reunión física y se contemplarán las siguientes etapas:

- Detallar el objetivo del rediseño de la nueva estructura organizacional.
- Identificar y poner a disposición los recursos y medios de acceso a la información y documentación inherente al proyecto de la nueva estructura.

- Se mantendrá una política de puertas abiertas para escuchar inquietudes y solventar dudas sobre la nueva implementación de estructura.
- Generar un sistema de reconocimientos para celebrar los pequeños y grandes pasos que se identifiquen con respecto a la nueva estructura implantada, por ejemplo, la mejora de la comunicación transversal, el trabajo en equipo efectivo, los procesos mejorados, etc.
- Realizar un monitoreo continuo de la planificación para realizar ajustes de considerarlo necesario.

Con la ayuda de los indicadores SMART, se podrá realizar el monitoreo de la implementación para controlar la efectividad de esta y estar en la búsqueda de mejoras en el caso que se requiera.

4.3. Presupuesto del proyecto

Para realizar el rediseño de la estructura organizacional de MENYDIAL, es necesario detallar el presupuesto del Jefe de Talento Humano con base en su remuneración mensual del periodo 2024, a fin de obtener el valor hora, puesto que será la persona encargada de supervisar y ejecutar el desarrollo del proyecto; lo cual se detalla en la Tabla 26 que incluye el sueldo mensual más los beneficios de ley, como: fondos de reserva, aporte del seguro social, remuneraciones adicionales y provisión de vacaciones:

Tabla 26

Remuneración mensual Jefe de Talento Humano de MENYDIAL

Detalle	Valores
Sueldo	\$1200.00
Fondos de reserva	\$99.96
Aporte patronal 12,15%	\$145.80
Proporcional décimo tercer sueldo	\$100.00
Proporcional décimo cuarto sueldo	\$38.33
Proporcional vacaciones	\$50.00
Total remuneración	\$1.634.09

Nota. Datos obtenidos del área de Talento Humano de MENYDIAL. Elaboración propia.

A partir de la descripción propuesta en la Tabla 26 sobre la remuneración mensual del Jefe de Talento Humano de la clínica, se obtuvo el valor hora hombre, como se observa a continuación:

- **Valor Hora:** $\$1.634.09 / 240 = \6.80

El desarrollo del proyecto contempla, en resumen, las siguientes fases para su implementación:

1. Presentación de la propuesta al Director General sobre la necesidad actual de contar con una nueva estructura organizacional, considerando a las nuevas generaciones e implementando un modelo de gestión por competencias.
2. Propuesta de implementación de consultoría externa de gestión del cambio.
3. Levantamiento de información:
 - a. Revisar los objetivos estratégicos, visión, misión y cultura organizacional deseada por los directivos de la clínica (1 día).
 - b. Reunirse con los líderes departamentales (15 horas).
 - c. Realizar un taller con los delegados de cada departamento, que cumplan con la condición de ser parte del personal de nuevas generaciones (personal entre 18 a 30 años), con el objetivo de invitarlos a realizar propuestas, conocer sus proyecciones, iniciativas y expectativas referente a una estructura ideal y atractiva que colabore (4 horas).

Una reestructuración organizacional no se puede realizar sin el apoyo y acompañamiento de los líderes departamentales, por lo que se ha estimado su participación de 20 horas distribuidas en diferentes reuniones para la definición de la nueva estructura, considerando su sueldo mensual.

A continuación, se detalla en la Tabla 27 el presupuesto para este apartado considerando la participación del Director General como líder máximo de la organización y todos los líderes transversales; para la referencia se ha tomado en cuenta el costo empresa de cada uno de ellos y el costo total de las reuniones.

Tabla 27

Costo total del desarrollo del proyecto

Detalle	CantidadHoras	Total de horas	Costo Unitario / Costo Hora	Costo Total	Observación
----------------	----------------------	-----------------------	------------------------------------	--------------------	--------------------

Reuniones Entrevistas con Líderes	5	4	20	\$ 7,50	\$ 150,00	Costo por sala de reuniones y audiovisuales
Reuniones Entrevistas con nuevas generaciones	1	4	4	\$ 7,50	\$ 30,00	Costo por sala de reuniones y audiovisuales
Refrigerios	30	0	0	\$ 5,00	\$ 150,00	6 participantes por 5 reuniones * \$6 cada refrigerio
Reuniones Presentación Director General	1	4	4	\$ 44,49	\$ 177,96	Costo horas Jefe de TH
Revisión de Información por parte de Jefe de TH	1	8	8	\$ 6,80	\$ 54,40	Costo horas Jefe de TH
Participación Jefe de TH en entrevistas	6	4	24	\$ 6,80	\$ 163,20	Costo horas Jefe de TH
Tablet	1	0	0	\$ 260,00	\$ 260,00	<i>Obsequio: tablet</i> con la información de la presentación como valor agregado de innovación y tecnología, para enfatizar en una política 0 papeles. La consultoría (costo incluido IVA) contempla un año, 8 horas por 12 meses: 3 meses antes de la implementación y 9 meses después de su implementación.
Consultoría externa de gestión del cambio para implementación de la nueva estructura	1	96	96	\$ 50,00	\$ 5.520,00	
Total costo					\$ 6.505,56	

Nota. Elaboración propia

Una vez rediseñada y validada la nueva estructura organizacional de MENYDIAL, se realizará la socialización de la misma del Jefe de Talento Humano a toda la empresa.

La Tabla 28, a continuación, detalla los costos para la socialización de la nueva estructura que incluye reuniones de capacitación con *stakeholders* y equipos operativos, teniendo en cuenta el valor hora hombre del Jefe de Talento Humano:

Tabla 28*Costos totales para la socialización de la nueva estructura*

DETALLE	CANT	V. UNIT	V. TOTAL	OBSERVACIONES
Capacitación jefes de área	4	\$6,80	\$ 27,20	Horas de capacitación Jefe de RRHH
Capacitación Administradores	4	\$6,80	\$ 27,20	Horas de capacitación Jefe de RRHH
Socialización Director General	3	\$6,80	\$ 20,40	Horas de capacitación Jefe de RRHH
Feedback por equipos	22	\$6,80	\$ 149,60	Horas de capacitación Jefe de RRHH
Refrigerios	200	\$5,00	\$ 1.000,00	Costo total de refrigerios Personal
Material de apoyo	200	\$2,00	\$ 400,00	Impresión instructivo y esferos
Movilización	5	\$30,00	\$ 150,00	Movilización Administradores sucursales
Equipos audiovisuales	4	\$60,00	\$ 240,00	Alquiler proyector
Computadora y material de apoyo	5	\$400,00	\$ 2.000,00	Entrega de <i>tablets</i> y material a líderes de área
Total			\$ 4.014,40	

Nota. Elaboración propia

El valor total que se necesitará para llevar a cabo el proyecto, se detalla en la Tabla 29 a continuación, en donde se suman los valores totales de las Tablas 27 y 28 previamente descritas (el levantamiento y desarrollo más la socialización y capacitación del proyecto a todas las partes interesadas). Cabe señalar que el equipo de investigación no genera ningún rédito económico por el proyecto ejecutado; sin embargo, se han considerado costos de implementación interna con la participación directa del Jefe de Talento Humano y, por ello se tomó como referencia el valor hora hombre de ese cargo.

Tabla 29*Presupuesto total*

Detalle	Total
Costo del desarrollo del proyecto	\$ 6.505,56
Socialización y capacitación	\$ 4.014,40
Total general	\$ 10.519,96

Nota. Elaboración propia

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones generales

La propuesta del rediseño de la estructura organizacional y el modelo de gestión por competencias en la Clínica de los Riñones MENYDIAL, es una estrategia que busca mejorar la eficiencia en la gestión interna de la empresa. Una estructura más plana facilita una comunicación más directa y de doble vía,

eliminando barreras jerárquicas que dificultan la interacción entre los departamentos y permitiendo que se fomente el trabajo cooperativo y se reduzca la duplicidad de funciones al definir claramente las responsabilidades de cada puesto establecido en la estructura. Además, esta estructura se alinea a la visión de la Gerencia General de integrar nuevas generaciones y brindar rutas de carrera dentro de la clínica, contribuyendo a un ambiente laboral más inclusivo y atractivo. Por lo tanto, con una comunicación clara sobre los beneficios de la nueva estructura organizacional, disminuye el nivel de rotación del personal, se eleva su satisfacción y genera un impacto positivo tanto en el *employer branding* como en los resultados organizacionales esperados.

5.1.2. Conclusiones específicas

Se propone una estructura matricial y divisional porque la clínica requiere mantener centros de mando múltiples y se comparten responsabilidades de control al Gerente de Sucursal; en esa línea, al trabajar por sucursales y al requerir una coordinación compartida entre la Gerencia de Sucursal, las áreas de giro de negocio como el departamento médico y las áreas de apoyo transversal como mantenimiento y administrativas se ofrece un enfoque de estructura divisional.

En este rediseño de la estructura organizacional alineado con un modelo de competencias, se incluyeron puestos adicionales con niveles como Junior y Sénior para promover la existencia de profesionales que vayan formándose como back ups en el departamento médico y que pueden ir trabajando formando pequeños equipos para promover proyectos en el ámbito de la salud, permitiendo a la vez, delimitar un plan carrera que permita motivar al personal, mejorar el entorno laboral y retener talento clave, quienes con su visión moderna y habilidades digitales, aportarán a la innovación y mejora continua de los servicios ofrecidos a los pacientes. Con esta propuesta de estructura se desea potenciar el Departamento de Talento Humano e impulsar todos los procesos de gestión de personas bajo el modelo de gestión por competencias a fin de posicionar mejor esta área estratégica.

5.1.3. Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto

Esta propuesta no solo aborda las necesidades actuales de la clínica, sino que también se alinea a las características y expectativas de las nuevas generaciones.

El proyecto plantea una estructura que se alinea con los objetivos estratégicos de crecimiento a corto plazo de la clínica y a las necesidades de mejora detectadas mediante el análisis de los problemas internos como: la duplicidad de funciones, la falta de claridad en los roles y la falta de comunicación eficaz, coordinaciones ineficientes entre departamento, entre otros, que fueron precisamente producto de una estructura desactualizada y subutilizada.

Las herramientas y metodologías empleadas para la indagación de información permitieron identificar, a partir de un ordenamiento estructural, la mejora de la eficiencia operativa, la inteligencia colaborativa, la comunicación transversal y la satisfacción laboral que a su vez permitirá mejorar la marca empleadora para reducir los impactos de rotación de personal, resistencia al cambio y adaptabilidad a las nuevas tendencias tecnológicas de administración y gestión de la salud.

5.2. Contribuciones

5.2.1. Contribución a nivel personal

El equipo de trabajo ha enriquecido sus conocimientos técnicos en el ámbito de asesoramiento empresarial con enfoque en administración de personas, ya que ha sido posible analizar información sobre la cultura organizacional, gestión interna de manejo de los recursos humanos en una empresa y su impacto a nivel organizacional. Por lo tanto, el proyecto ha representado un crecimiento personal y profesional para desarrollar las habilidades de inteligencia colaborativa, liderazgo, investigación científica, pensamiento estratégico, aprendizaje activo y construcción de relaciones del equipo investigador.

5.2.2. Contribución a nivel académico

El proyecto realizado se expone para la comunidad por medio de la Universidad Internacional del Ecuador UIDE y, permitirá ofrecer alternativas de gestión sobre la temática a otros profesionales interesados. Además, ha permitido conocer la problemática de una empresa del Ecuador con necesidades reales y oportunidades de mejora en su gestión interna de recursos humanos; lo cual ha posibilitado profundizar en el análisis situacional de la empresa y servirá como caso de estudio, tanto desde la perspectiva del problema, así como de la propuesta de mejora diseñada, contribuyendo al desarrollo del conocimiento en el ámbito educativo. Además, se utilizó la metodología ágil *Desing Thinking* con el fin de

mantener una estructura organizacional alienada con las necesidades del cliente (Gerente General) y del usuario (Jefe de Talento Humano) a fin de que el rediseño se adapte a los objetivos de la empresa.

5.2.3. Contribución a la gestión empresarial

Como se mencionó previamente, la referencia de considerar una organización real en el entorno ecuatoriano, permite encontrar opciones a las soluciones que el sector empresarial pudiera considerar y, al marco de la información recabada, puede considerarse un aporte en el sector empresarial para la gestión de recursos humanos o incluso para profundizar sobre estructuras organizacionales en el sector de la salud, sobre su adecuación a las nuevas generaciones que cohabitan en un empresa y sobre el impacto de un modelo de competencias.

5.2.4. Limitaciones del proyecto

Las propuestas de mejora detalladas a lo largo del desarrollo del proyecto están basadas en el análisis de la información de la realidad exclusiva de MENYDIAL, en el contexto expuesto. Por lo que, el éxito de su aplicación podría tener limitaciones, si no se administran de forma estratégica, técnica e inteligente, los siguientes aspectos importantes:

- La confianza de la alta dirección en sus líderes actuales para el momento de implementación del proyecto.
- El empoderamiento de cada uno de los líderes de la organización.
- El conocimiento técnico de la gestión de talento humano y liderazgo del proyecto, tanto de la alta gerencia, el jefe de recursos humanos, así como de cada líder formal de la organización.
- La resistencia al cambio que pudiera existir por efecto del impacto inicial de las nuevas propuestas a la estructura; a pesar de que para muchas posiciones y personas el cambio será beneficioso desde los primeros momentos, en otros pudieran percibirlo como una amenaza y pudiera generar oposición que deberá ser gestionada oportuna y adecuadamente.
- Recursos económicos limitados para gestionar algunas posiciones y trabajadores, los cambios de estructura pueden impactar en el análisis posterior de movimientos de personal que pudieran

afectar a sus salarios y, aunque esos cambios deberán estar contemplados en un contexto legal, en ocasiones se requieren tiempos de espera superiores a los deseados para obtener finalmente una estructura regularizada.

- Contar con un profesional que cumpla con las habilidades blandas y experiencia requerida en recursos humanos, que sea capaz de asimilar rápidamente las mejoras que se buscan con el proyecto, pero principalmente saber implementarlas adecuadamente mientras maneja las diferentes situaciones que se presenten con el personal; asimismo, saberlas manejar y administrar continuamente en el tiempo, enfrentando los nuevos retos que a largo plazo pudiera presentar el área de Gestión de Talento Humano y la clínica.

5.3. Recomendaciones

Se recomienda que MENYDIAL adopte esta propuesta para que su gestión interna se enfoque en un liderazgo que facilite la gestión estratégica y operativa de manera efectiva e involucre las perspectivas de desarrollo y aportes que ofrecen las nuevas generaciones, con el fin de enfrentar el crecimiento que la clínica ha proyectado con la apertura de nuevas sucursales.

Además es de primordial importancia que la Clínica de los Riñones cree su propio diccionario de competencias tomando como base la propuesta realizada y desarrollarlo sobre la base de la cultura, diversidad, experticia que se requiere en cada una de las áreas, competencias relevantes para el entorno de la salud, atención al paciente, trabajo en equipo, manejo de crisis, regulaciones y normativas que requiere el campo de la salud, adaptabilidad, aprendizaje continuo, valores de la organización, metas, misión, visión y objetivos a futuro, De esta manera, las competencias se alinearán de una manera más efectiva con la estrategia de la empresa y proporcionarán una información clara sobre el desempeño esperado en cada puesto de trabajo.

Una vez creado dicho diccionario sería importante establecer perfiles profesionales del área de Gestión del Talento Humano y dar una mayor apertura e independencia a esta unidad, para apoyar y viabilizar de manera estratégica el cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa. Además, se debe capacitar al responsable del Departamento de Recursos Humanos en la administración de

la nueva estructura orgánica (por parte del equipo investigador), complementando con una inversión de capacitación externa sobre la Administración de Talento Humano por competencias con el propósito de integrar la estructura a la gestión de todos los procesos del área.

A partir de esta nueva estructura, se sugiere que se levanten y actualicen (con la ejecución del proyecto y posteriormente de manera periódica para evitar que se vuelvan obsoletos) los perfiles y descriptivos de cargos tipo propuestos en la nueva estructura, y definir las funciones, competencias y requisitos de cada puesto bajo el modelo de gestión por competencias, asegurándose que cada trabajador conozca con exactitud sus roles y qué se espera de él. Para esto, es de suma importancia establecer y fomentar canales de comunicación interna eficaz con reuniones periódicas entre las diferentes áreas, para que los altos mandos, los líderes y los trabajadores compartan información, inquietudes y sugerencias, promoviendo un ambiente de inteligencia colaborativa.

Para que todo se lleve a cabo de manera eficiente, se sugiere asignar el presupuesto referencial establecido para la implementación de este proyecto a fin de generar los espacios de comunicación necesarios con todos los miembros involucrados e interesados, y gestionar los cambios que implica su ejecución, por medio de una consultoría que facilite la aplicación de los siguientes pasos, aplane el camino para el personal y permita el seguimiento que sea requerido. Y a su vez realizar una campaña de sensibilización para difundir la nueva estructura orgánica, que identifique e involucre a los agentes de cambio como actores estratégicos, y que difundan los beneficios de corto y largo plazo, asegurando que la información llegue de manera clara y constante a todo el personal de la clínica, procurando minimizar resistencias y manejando adecuadamente los impactos y toma de decisiones que permitan una implementación efectiva.

Para todo esto se recomienda que el responsable del Departamento de Gestión de Talento Humano capacite a todo el personal de la clínica en el modelo de gestión de competencias y cómo se aplica en los procesos de administración de personas, con el fin de que todo el personal se encuentre alineado en sus conceptos y su aplicación sea más fluida en la cotidianidad del trabajo.

Motivo por el cual es importante capacitar a todo el personal con las competencias necesarias que se van a requerir para este proceso, lo cual les permitirá adaptarse de mejor manera y rápidamente a los cambios que vendrán el momento de la implementación de la nueva estructura organizacional, para lo cual, se sugiere involucrar a coaches ejecutivos que guíen de mejor manera a los jefes departamentales, creando una nueva cultura de liderazgo y trabajo en equipo.

A su vez, es necesario realizar una auditoría de personal a partir de la implementación de la nueva estructura organizacional, para analizar y evaluar el nivel de ajuste del perfil de cada colaborador versus el perfil de su puesto tipo asignado, con el propósito de realizar un ordenamiento adecuado del personal y garantizar una ubicación efectiva en la nueva estructura. Una vez aplicada esa reorganización de talentos, se recomienda implementar un plan de desarrollo a los ocupantes de puestos claves y a personas claves de la clínica con el objetivo de retener a los perfiles de mayor valor para la organización.

Por último, es importante implementar metodologías ágiles como, por ejemplo, *Design Thinking* al momento de analizar problemas transversales en la organización a fin de proponer soluciones integrales con un constante relacionamiento interno y con un enfoque centrado en el paciente, porque promoverá la creatividad y agilidad de respuesta en el personal, así como la innovación en los servicios que se ofrecen al promover la colaboración interdisciplinaria, permitiendo, elevar su motivación y satisfacción, mientras se fortalece la construcción de relaciones internas y se impulsa una empresa más dinámica y adaptativa a los diferentes cambios del entorno.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias. El Diccionario*. Ediciones Granica. Obtenido en <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2qguP7cfbr4C&oi=fnd&pg=PA15&dq=tipos+de+competencias+seg%C3%BA+martha+alles&ots=HX0I7SKFbA&sig=zQRVnsXb4VYPmzJhN-09E7x2aNs#v=onepage&q=tipos%20de%20competencias%20seg%C3%BA%20martha%20alles&f=false>
- Alles, M. (2016). *Selección por Competencias*. Editorial Granica. Obtenido en https://www.google.com.ec/books/edition/Selecci%C3%B3n_por_competencias/JqzDDQAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=documento+interno+organizacional+en+el+cual+se+presentan+las+competencias+definidas+en+funci%C3%B3n+de+la+estrategia&pg=PT13&printsec=frontcover
- Alles, M. (2021). *Diccionario de Competencias la Trilogía Tomo I*. Editorial Granica. Obtenido en https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=uvEeDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA145&dq=qu%C3%A9+es+la+gesti%C3%B3n+por+competencias&ots=6PRJTTums8&sig=JkpvDD5T9kdQHxR9DELOY6muqxI&redir_esc=y#v=onepage&q=qu%C3%A9%20es%20la%20gesti%C3%B3n%20por%20competencias&f=false
- Alles, M. A. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El Diccionario*. Gránica. Obtenido en https://www.academia.edu/8907748/MARTHA_ALLES_DIRECCI%C3%93N_ESTRAT%C3%89GICA_DE_RECURSOS_HUMANOS_GESTI%C3%93N_POR_COMPETENCIAS_EL_DICcionario_Editorial_Granica_2002_Buenos_Aires
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I*. Gránica. Obtenido en <https://es.slideshare.net/DemetrioCcesaRayme/diccionario-de-competencias-la-trilogia-malles-ccesa007pdf>

Almeida-Enríquez, V. (2019). *Propuesta metodológica de gestión del cambio para la diversificación de la empresa Orellana* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador].

Obtenido en <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6568/1/T2815-MDTH->

Amigot, P. y Martínez, L. (2013). Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la psicología social crítica. *Revista Universitas Psychologica*, 12(4), 1073-1084.

Obtenido en <http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657->

[92672013000400008&script=sci_arttext](https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6568/1/T2815-MDTH-92672013000400008&script=sci_arttext)

Andrade-Romo, S. (s.f.). *Estrategia y gestión de los contenidos y procesos de enseñanza aprendizaje.*

TRIPOD. Obtenido en <https://andrader0.tripod.com/docs/paradigmas/estructuradelasorgs.pdf>

Blanco-Ariza, A., Cáceres-Martelo, A., Nava-Sarmiento, E., Melamed-Varela, E., Estrada-López, H. y Saumett-España, H. (2019). *Estructuras Organizacionales y Competitividad. Una mirada de las medianas empresas.* CPAE Gobierno de Colombia. Obtenido en

<https://www.cpae.gov.co/sites/default/files/documentos/2022->

[09/ESTRUCTURAS_ORGANIZACIONALES_Y_COMPETITIVIDAD.pdf](https://www.cpae.gov.co/sites/default/files/documentos/2022-09/ESTRUCTURAS_ORGANIZACIONALES_Y_COMPETITIVIDAD.pdf)

Carvajal, M. (2023). Entrega 3. Competencias organizacionales y Tipos de competencias. *EIG*

Brightspace. Obtenido en

<https://eig.brightspace.com/d2l/le/content/143796/viewContent/1065708/View>

Carvajal, M. (2023). Entregable 2. Modelo de gestión del Talento Humano y elementos que lo integran, basado en Valderrama. *EIG Brightspace*. Obtenido en

<https://eig.brightspace.com/d2l/le/content/143796/viewContent/1065678/View>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humano. El capital humano en las organizaciones.*

McGrawHill. Obtenido en

<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/550fe4eb12c34ed49b9b0b6760f5a289.pdf>

Contenti, J. (s.f.). Metodologías ágiles aplicadas a RRHH. *EIG Bright Space*. Obtenido en <https://eig.brightspace.com>

ESAN. (14 Septiembre 2016). *La configuración organizacional: el modelo de Mintzberg*. Conexión ESAN. Obtenido en <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-configuracion-organizacional-el-modelo-de-mintzberg>

Escuela Internacional de Gerencia [EIG]. (2023, febrero). *EIG Bright Space*. Obtenido en <https://eig.brightspace.com/d2l/le/content/143796/viewContent/1065657/View>

Escuela Internacional de Gerencia [EIG]. (2023, febrero). *EIG Bright Space*. Obtenido en <https://eig.brightspace.com/d2l/le/content/143796/viewContent/1065678/View>

Fonseca-Mendoza A., Monterrosa-López N. y López-Juvinao, D. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: breve relación desde la teoría. *Económicas CUC*, 41(1), versión postprint. Obtenido en <https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Org.6>

García-Marín, K. (2021). *Análisis de la estructura organizativa de la empresa Pega Full* [Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca]. DSPACE. Obtenido en <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20097/1/UPS-CT009027.pdf>

Lora-Guzmán, H., Castilla-Paternina, S. y Góez-Flórez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83-94. Obtenido en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7511954>

Lukas, J. (2023). *El modelo de transición de William Bridges para acompañar el cambio*. Lemon learning. Obtenido en <https://lemonlearning.com/es/blog/el-modelo-de-transicion-de-william-bridges-para-acompanar-el-cambio>

MENYDIAL. (s.f.). *Sobre nosotros*. Obtenido en <https://menydial.com/nosotros-clinica-rinon-nefrologia-dialisis-quito-riobamba-ibarra-tulcan-ambato/>

Morales-Bueno, P. y Landa-Fitzgerald, V. (2004). Aprendizaje Basado En Problemas. *Revista Theoria*, 13(1), 145-157. Obtenido en <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/574/Aprendizaje%20basado%20en%20problemas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Palazzolo, F. & Vidarte Asorey, V. (2013). *Claves para abordar el diseño metodológico* [Tesis de maestría, Facultad de Periodismo y Comunicación Social- Universidad Nacional de La Plata]. Repositorio Digital. Obtenido en https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/109425/M%C3%A9todos_y_t%C3%A9cnicas_de_la_tesis_en_comunicaci%C3%B3n.9539.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Parra-Moreno, C. y Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Ciencia Unisalle*, 2(1), 97-108. Obtenido en [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=gs#:~:text=Por%20otro%20lado%2C%20Chiavenato%20\(2006,espacio%20para%20formar%20una%20totalidad%E2%80%9D.](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=gs#:~:text=Por%20otro%20lado%2C%20Chiavenato%20(2006,espacio%20para%20formar%20una%20totalidad%E2%80%9D.)

Petrusa-Ortega, E., Molina-Azorín, J. y Claver-Cortés, E. (2009). *La influencia del ajuste Estrategia-Estructura en los resultados de la empresa*. ResearchGate. Obtenido en https://www.researchgate.net/profile/Jose-Molina-Azorin/publication/28317650_La_influencia_del_ajuste_estrategia-estructura_sobre_el_desempeno_organizativo/links/0c96051626ecd66735000000/La-influencia-del-ajuste-estrategia-estructura-sobre-el-desempeno-organizativo.pdf

Quiróz Zulueta, E. (2021). *Modelo de gestión por competencias basada en modelo Iceberg* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. Obtenido en

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58357/Quir%
SD.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58357/Quir%c3%b3z_ZER-SD.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Quiroz-Zulueta, E. y Palomino-Alvarado, G. (2021). *Modelo de gestión por competencias basada en modelo Iceberg*. Editorial Zapienza. Obtenido en

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/91214302/Libro_Dra_Palomino_Final-
libre.pdf?1663520599=&response-content-
disposition=inline%3B+filename%3DModelo_de_gestion_por_competencias_basad.pdf&Expires
=1728025560&Signature=Y8qWxhxNA~iuIfJHFGhn3obCdfk-
96KyC~ma3bfqbdTDcZqo7QvE3TxgOEMeEb8gUSIWTNQgdQAahmvLNLg71Tkkm9w3zjrLyp
UoHggjnZMKmveJkzrlnURkQWLKSz487gWgTsEBuN3omU4XzpZWJqJWJSbbcIg2-M-
oZL34PCBtm-5CosaSs5v3NqOiKTt-FT4B-Z2-
sjAYLnyi629JFS4qHNJ~bjwuT0ozeJUUzyKGg~d9LYQHWOGT0CBhIilyPGpY90D5FYnuUcP
vU6NkdowbxHRVj6ZLNZ5Q4vM9HoQNUgppBNNZQgnIlm6LqrWylXh~FEMmGXcDMj-
tgeBg8w__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/91214302/Libro_Dra_Palomino_Final-libre.pdf?1663520599=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DModelo_de_gestion_por_competencias_basad.pdf&Expires=1728025560&Signature=Y8qWxhxNA~iuIfJHFGhn3obCdfk-96KyC~ma3bfqbdTDcZqo7QvE3TxgOEMeEb8gUSIWTNQgdQAahmvLNLg71Tkkm9w3zjrLypUoHggjnZMKmveJkzrlnURkQWLKSz487gWgTsEBuN3omU4XzpZWJqJWJSbbcIg2-M-oZL34PCBtm-5CosaSs5v3NqOiKTt-FT4B-Z2-sjAYLnyi629JFS4qHNJ~bjwuT0ozeJUUzyKGg~d9LYQHWOGT0CBhIilyPGpY90D5FYnuUcPvU6NkdowbxHRVj6ZLNZ5Q4vM9HoQNUgppBNNZQgnIlm6LqrWylXh~FEMmGXcDMj-tgeBg8w__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Santacruz, C. (22 de agosto del 2024). *Antecedentes de MENYDIAL* [comunicación personal].

Sayago, D. (2016). Competencias Laborales. Definiciones, componentes, tipos y características.

Slideshare. Obtenido en [https://es.slideshare.net/slideshow/qu-son-las-competencias-
62919411/62919411](https://es.slideshare.net/slideshow/qu-son-las-competencias-62919411/62919411)

Tituaña-Sotalin, E. (2015). *Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en la gestión*

administrativa de la compañía de transporte escolar y turismo UNIPRO C.A., año 2014 [Tesis de maestría, Universidad Internacional SEK]. Repositorio UISEK. Obtenido en

[https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/1591/1/TESIS%
20TITUA%20SOTALIN.pdf](https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/1591/1/TESIS%20ERWIN%20ROMMEL%20TITUA%20SOTALIN.pdf)

Vallejo-Chávez, L. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Instituto de investigaciones.

<http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>

Vizcaíno, G., Martes, L., Fontalvo, W. y Simancas, R. (2016). Gestión del talento humano por competencias para el desarrollo de capacidades dinámicas, un acercamiento para el diseño de sistemas de gestión. *Revista Ad-Gnosis*, 5(5), 13-35. Obtenido en

<https://publicaciones.americana.edu.co/index.php/adgnosis/article/view/200>

VOLIEVO. (s.f.). *Liderando la Gestión del Cambio según John P. Kotter*. Obtenido en

<https://www.volievo.com/post/liderando-la-gesti%C3%B3n-del-cambio-seg%C3%BAn-john-p-kotter>

ANEXOS

Anexo A

Encuesta aplicada

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

Tema: Revisión de la Estructura Organizacional de la Clínica de los Riñones MENYDIAL con el fin de adecuarla a las nuevas generaciones que cohabitan en la empresa de acuerdo con el modelo de competencias.

La presente encuesta tiene fines académicos con relación a la propuesta de rediseño de la estructura organizacional de la Clínica de los Riñones MENYDIAL; por lo que, la información obtenida será de utilidad para llevar a cabo el proyecto. Las preguntas están enfocadas en cuál es su punto de vista con respecto a la estructura organizacional actual y qué propone según su criterio para que esta estructura mejore y se adapte a las nuevas generaciones que cohabitan en la empresa con base en un modelo de competencias; entendiéndose ésta como la identificación y distribución formal de puestos de trabajo, departamentalización, cadena de mando y forma de comunicación, graficado en un organigrama. La resolución de esta encuesta le tomará aproximadamente 15 minutos. Agradecemos su tiempo y su valioso aporte.

* Obligatorio

Datos personales

1. Nombre de su cargo actual *

2. Sucursal donde desarrolla su trabajo *

3. Edad *

Siguiente

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

* Obligatorio

Cuestionario

4. ¿Cómo evalúa la actual estructura organizacional de la clínica en términos de eficiencia? *

- Muy eficiente
- Eficiente
- Algo ineficiente
- Muy ineficiente

5. **¿Qué problemas laborales identifica con relación a la actual estructura organizacional de MENYDIAL? Seleccione más de una respuesta. ***

- Falta de claridad en los roles y responsabilidades
- Procesos de toma de decisiones lentos
- Problemas de comunicación entre departamentos
- Sobrecarga de trabajo en ciertos departamentos
- Falta de recursos y apoyo adecuados
- Duplicidad de funciones entre departamentos
- Ningún problema, la estructura es adecuada

6. **¿Considera que la estructura actual se encuentra alineada a los objetivos empresariales? ***

- Sí
- No

7. **¿Considera que los roles y responsabilidades dentro de su departamento están claramente definidos? ***

- Sí, completamente
- En su mayoría
- Solo en parte
- No, están confusos

8. **¿Qué aspectos de los roles y responsabilidades actuales de su departamento considera que deberían cambiar? Seleccione varias respuestas ***

- Falta de definición clara de los roles
- Exceso de responsabilidades en una sola persona
- Distribución desigual de las tareas
- Falta de autonomía para tomar decisiones
- Inexistencia de ciertos roles necesarios
- Duplicidad de funciones con otros departamentos
- Ningún cambio, los roles y responsabilidades son adecuados

9. **¿Cuáles son las principales barreras que encuentra en la comunicación con otros departamentos? ***

- Falta de claridad en los roles
- Poca formalización en los procesos
- Exceso de burocracia
- Otros (por favor, especifique)

10. **¿El número de personal a su cargo es adecuado para cumplir con las demandas del departamento? ***

- Sí, es adecuado
- No, se necesita más personal
- No, se podría optimizar con menos personal

11. **¿Cómo describe el flujo de trabajo entre su departamento y otros en la clínica? ***

- Muy fluido
- Fluido
- Poco fluido
- Muy problemático

12. **¿Qué le haría más funcional a la estructura organizacional de la clínica? ***

- Menos niveles jerárquicos para decisiones más rápidas
- Aumento del personal en áreas críticas
- Creación de nuevos roles o departamentos
- Ningún cambio, la estructura actual es funcional

13. **¿Siente que tiene suficiente autonomía en la toma de decisiones dentro de su departamento? ***

- Sí, totalmente
- En su mayoría
- En ocasiones
- No, siento que no tengo autonomía

14. **¿Qué considera usted que permite empoderar la toma de decisiones en su rol de cargo? ***

- Mayor autonomía en la toma de decisiones
- Comunicación clara con la alta dirección
- Definición clara de mis responsabilidades y autoridad
- Apoyo adecuado de otros departamentos
- Ningún factor específico, ya me siento empoderado/a

15. **¿Considera que las decisiones estratégicas de la clínica se comunican adecuadamente a los departamentos? ***

- Siempre
- La mayoría de las veces
- Algunas veces
- Casi nunca

16. **¿Cree que sería beneficioso implementar una estructura organizacional más horizontal (menos jerárquica)? ***

- Sí, creo que mejoraría el funcionamiento
- No, prefiero una estructura jerárquica clara

17. **¿Cómo considera que se puede alinear la nueva estructura organizacional a las nuevas generaciones que cohabitan en la clínica en los diferentes roles técnicos, administrativos y operativos? Seleccione más de una opción. ***

- Simplificando la jerarquía para fomentar la colaboración y la innovación
- Estableciendo canales de comunicación más directos y ágiles
- Creando equipos multidisciplinarios con roles definidos y flexibles
- Aumentando la jerarquía para un mayor control de procesos
- Cambiando la contratación actual de algunas personas y en su reemplazo contratar profesionales jóvenes que aporten con nuevas ideas
- Cambiando la cultura organizacional actual
- Impulsando la marca empleadora (employer branding) generando planes de retención atractivos para el personal

18. **¿Considera usted que se puede promover una cultura organizacional de innovación, cambio y mejora continua, a partir del rediseño de la estructura organizacional de la clínica? ***

- Sí, al reducir la burocracia y permitir procesos más ágiles
- No, la estructura organizacional no influye significativamente en la cultura de innovación

19. **Según su criterio de líder departamental, ¿cómo califica el compromiso de su equipo hacia la implementación de una nueva estructura organizacional en la clínica? ***

- 100% – Totalmente comprometidos con la adaptación a los cambios
- 75% – Comprometidos, aunque podrían surgir algunos desafíos
- 50% – Comprometidos en parte, pero necesitarían mayor apoyo y comunicación
- 25% – Poco comprometidos, es probable que enfrenten resistencia a los cambios
- 0% – Nada comprometidos, considero que será muy difícil que se adapten

Atrás

Siguiente

16. **¿Cree que sería beneficioso implementar una estructura organizacional más horizontal (menos jerárquica)? ***

- Sí, creo que mejoraría el funcionamiento
- No, prefiero una estructura jerárquica clara

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

* Obligatorio

Segunda Parte

Entendiendo que un modelo de gestión por competencias "es un enfoque que busca asegurar que las personas que forman parte de una organización posean y desarrollen las competencias necesarias para desempeñar sus roles de manera eficaz y contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales" (Alles, 2005). Responda las siguientes preguntas:

20. **¿Qué aspectos de la estructura organizacional actual dificultan la implementación de un modelo de gestión por competencias? Seleccione varias opciones de respuesta ***

- Falta de definición clara de roles y responsabilidades y falta de comunicación
- Procesos de evaluación del desempeño poco específicos
- Comunicación ineficiente entre departamentos
- Estructura jerárquica rígida
- Ninguno, la estructura actual es adecuada

21. **¿Cómo cree que la adopción de un modelo de gestión por competencias podría impactar el desempeño de su equipo? ***

- Mejoraría significativamente el desempeño
- Mejoraría de forma moderada
- No tendría un impacto significativo
- Podría generar dificultades inicialmente

22. **¿Qué retos prevé al implementar un modelo de gestión por competencias dentro de la estructura organizacional de la clínica? Seleccione varias opciones de respuesta ***

- Resistencia al cambio por parte del personal
- Dificultad para evaluar competencias de forma objetiva
- falta de recursos o tiempo para la capacitación
- Desconocimiento o falta de claridad sobre las competencias clave
- Ninguno, considero que no habrá grandes retos

23. **¿Considera que la gestión por competencias contribuiría a una mayor equidad en la evaluación y desarrollo de los empleados? ***

- Sí, totalmente
- En su mayoría
- En parte, pero con mejoras
- No, no veo un impacto claro

Atrás

Siguiente

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

Muchas gracias por su participación

Atrás

Enviar

Anexo B

Pregunta 1 de la encuesta

1. Nombre de su cargo actual

[Más detalles](#)

Información

13
Respuestas

Respuestas más recientes

"Tecnico de mantenimiento"

"Jefe Seguridad Salud y Ambiente"

"Enfermera"

2 encuestados (15%) respondieron **ADMINISTRADORA** para esta pregunta.

Talento Humano Ambiente Isabel Espinosa
mantenimiento **ADMINISTRADORA** Técnico
Jefe Seguridad Salud Enfermera Coordinador médico
ADMINISTRADOR OTAVALO

Anexo C

Pregunta 2 de la encuesta

2. Sucursal donde desarrolla su trabajo

[Más detalles](#)

Información

13
Respuestas

Respuestas más recientes

"Quito"

"Quito"

"Quiti"

1 encuestados (8%) respondieron **Riñones Menydial Norte** para esta pregunta.

Menydial Ibarra Clínica Tulcán Quiti
OTAVALO Riñones Menydial Norte los
Quito Matriz Menydial Sur Menydial Ambato

Anexo D

Pregunta 3 de la encuesta

3. Edad

13 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	44
2	anonymous	48
3	anonymous	52
4	anonymous	50
5	anonymous	37
6	anonymous	47
7	anonymous	54
8	anonymous	46
9	anonymous	43
10	anonymous	36
11	anonymous	52
12	anonymous	31
13	anonymous	36

Anexo E

Pregunta 4 de la encuesta

4. ¿Cómo evalúa la actual estructura organizacional de la clínica en términos de eficiencia?

[Más detalles](#)

[Información](#)

- Muy eficiente 1
- Eficiente 10
- Algo ineficiente 2
- Muy ineficiente 0



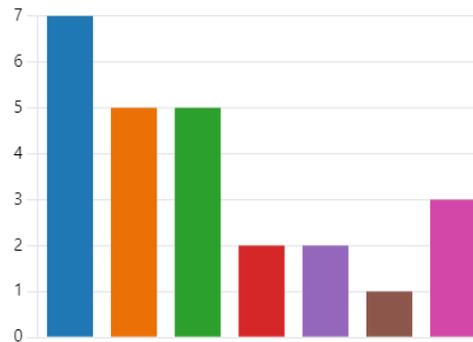
Anexo F

Pregunta 5 de la encuesta

5. **¿Qué problemas laborales identifica con relación a la actual estructura organizacional de MENYDIAL?**
Seleccione más de una respuesta.

[Más detalles](#)

- Falta de claridad en los roles y r... 7
- Procesos de toma de decisiones... 5
- Problemas de comunicación ent... 5
- Sobrecarga de trabajo en cierto... 2
- Falta de recursos y apoyo adecu... 2
- Duplicidad de funciones entre d... 1
- Ningún problema, la estructura ... 3



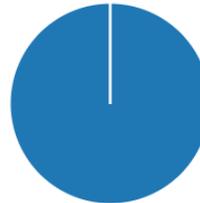
Anexo G

Pregunta 6 de la encuesta

6. **¿Considera que la estructura actual se encuentra alineada a los objetivos empresariales?**

[Más detalles](#)

- Si 13
- No 0



Anexo H

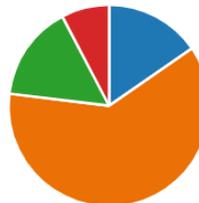
Pregunta 7 de la encuesta

7. **¿Considera que los roles y responsabilidades dentro de su departamento están claramente definidos?**

[Más detalles](#)

[Información](#)

- Sí, completamente 2
- En su mayoría 8
- Solo en parte 2
- No, están confusos 1



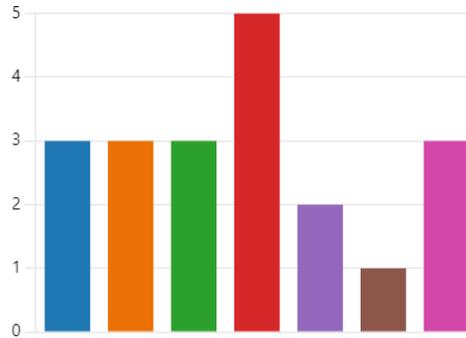
Anexo I

Pregunta 8 de la encuesta

8. ¿Qué aspectos de los roles y responsabilidades actuales de su departamento considera que deberían cambiar? Seleccione varias respuestas

[Más detalles](#)

- Falta de definición clara de los r... 3
- Exceso de responsabilidades en ... 3
- Distribución desigual de las tare... 3
- Falta de autonomía para tomar ... 5
- Inexistencia de ciertos roles nec... 2
- Duplicidad de funciones con otr... 1
- Ningún cambio, los roles y resp... 3



Anexo J

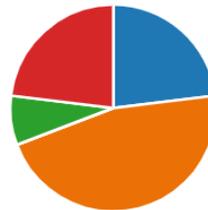
Pregunta 9 de la encuesta

9. ¿Cuáles son las principales barreras que encuentra en la comunicación con otros departamentos?

[Más detalles](#)

[Información](#)

- Falta de claridad en los roles 3
- Poca formalización en los procesos 6
- Exceso de burocracia 1
- Otros (por favor, especifique) 3



Anexo K

Pregunta 10 de la encuesta

10. ¿El número de personal a su cargo es adecuado para cumplir con las demandas del departamento?

[Más detalles](#)

[Información](#)

- Sí, es adecuado 8
- No, se necesita más personal 5
- No, se podría optimizar con mejores recursos 0



Anexo L

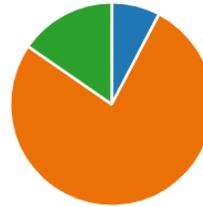
Pregunta 11 de la encuesta

11. ¿Cómo describe el flujo de trabajo entre su departamento y otros en la clínica?

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Muy fluido	1
● Fluido	10
● Poco fluido	2
● Muy problemático	0



Anexo M

Pregunta 12 de la encuesta

12. ¿Qué le haría más funcional a la estructura organizacional de la clínica?

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Menos niveles jerárquicos para ...	3
● Aumento del personal en áreas ...	4
● Creación de nuevos roles o dep...	2
● Ningún cambio, la estructura ac...	4



Anexo N

Pregunta 13 de la encuesta

13. ¿Siente que tiene suficiente autonomía en la toma de decisiones dentro de su departamento?

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Sí, totalmente	2
● En su mayoría	5
● En ocasiones	5
● No, siento que no tengo autono...	1



Anexo O

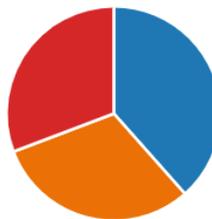
Pregunta 14 de la encuesta

14. ¿Qué considera usted que permite empoderar la toma de decisiones en su rol de cargo?

[Más detalles](#)

[Información](#)

- Mayor autonomía en la toma de... 5
- Comunicación clara con la alta d... 4
- Definición clara de mis responsa... 0
- Apoyo adecuado de otros depa... 4
- Ningún factor específico, ya me ... 0



Anexo P

Pregunta 15 de la encuesta

15. ¿Considera que las decisiones estratégicas de la clínica se comunican adecuadamente a los departamentos?

[Más detalles](#)

[Información](#)

- Siempre 2
- La mayoría de las veces 6
- Algunas veces 4
- Casi nunca 1



Anexo Q

Pregunta 16 de la encuesta

16. ¿Cree que sería beneficioso implementar una estructura organizacional más horizontal (menos jerárquica)?

[Más detalles](#)

[Información](#)

- Sí, creo que mejoraría el funcion... 5
- No, prefiero una estructura jerár... 8



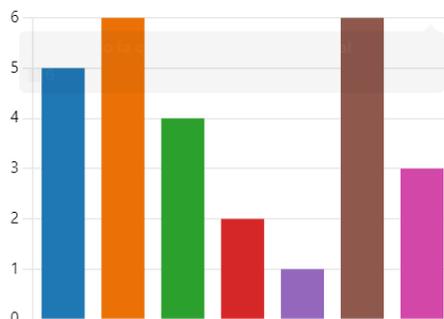
Anexo R

Pregunta 17 de la encuesta

17. ¿Cómo considera que se puede alinear la nueva estructura organizacional a las nuevas generaciones que cohabitan en la clínica en los diferentes roles técnicos, administrativos y operativos? Seleccione más de una opción.

[Más detalles](#)

- Simplificando la jerarquía para f... 5
- Estableciendo canales de comu... 6
- Creando equipos multidisciplina... 4
- Aumentando la jerarquía para u... 2
- Cambiando la contratación actu... 1
- Cambiando la cultura organizaci... 6
- Impulsando la marca empleador... 3



Anexo S

Pregunta 18 de la encuesta

18. ¿Considera usted que se puede promover una cultura organizacional de innovación, cambio y mejora continua, a partir del rediseño de la estructura organizacional de la clínica?

[Más detalles](#)

[Información](#)

- Sí, al reducir la burocracia y per... 9
- No, la estructura organizacional ... 4



Anexo T

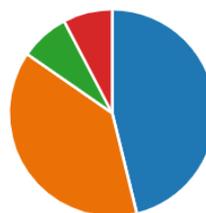
Pregunta 19 de la encuesta

19. Según su criterio de líder departamental, ¿cómo califica el compromiso de su equipo hacia la implementación de una nueva estructura organizacional en la clínica?

[Más detalles](#)

[Información](#)

- 100% – Totalmente comprometido... 6
- 75% – Comprometidos, aunque ... 5
- 50% – Comprometidos en parte,... 1
- 25% – Poco comprometidos, es ... 1
- 0% – Nada comprometidos, con... 0



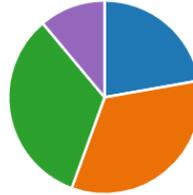
Anexo U

Pregunta 20 de la encuesta

20. **¿Qué aspectos de la estructura organizacional actual dificultan la implementación de un modelo de gestión por competencias? Seleccione varias opciones de respuesta**

[Más detalles](#)

- Falta de definición clara de roles... 4
- Procesos de evaluación del dese... 6
- Comunicación ineficiente entre ... 6
- Estructura jerárquica rígida 0
- Ninguno, la estructura actual es ... 2



Anexo V

Pregunta 21 de la encuesta

21. **¿Cómo cree que la adopción de un modelo de gestión por competencias podría impactar el desempeño de su equipo?**

[Más detalles](#)

[Información](#)

- Mejoraría significativamente el ... 7
- Mejoraría de forma moderada 5
- No tendría un impacto significat... 0
- Podría generar dificultades inici... 1



Anexo W

Pregunta 22 de la encuesta

22. **¿Qué retos prevé al implementar un modelo de gestión por competencias dentro de la estructura organizacional de la clínica? Seleccione varias opciones de respuesta**

[Más detalles](#)

- Resistencia al cambio por parte ... 6
- Dificultad para evaluar compete... 7
- Falta de recursos o tiempo para ... 6
- Desconocimiento o falta de clari... 5
- Ninguno, considero que no hab... 0



Anexo X

Pregunta 23 de la encuesta

23. ¿Considera que la gestión por competencias contribuiría a una mayor equidad en la evaluación y desarrollo de los empleados?

[Más detalles](#)

[Información](#)

- Sí, totalmente 4
- En su mayoría 7
- En parte, pero con mejoras 2
- No, no veo un impacto claro 0



Anexo Y

Entrevista Semiestructurada

Formato Entrevista Semiestructurada - Grupo 4

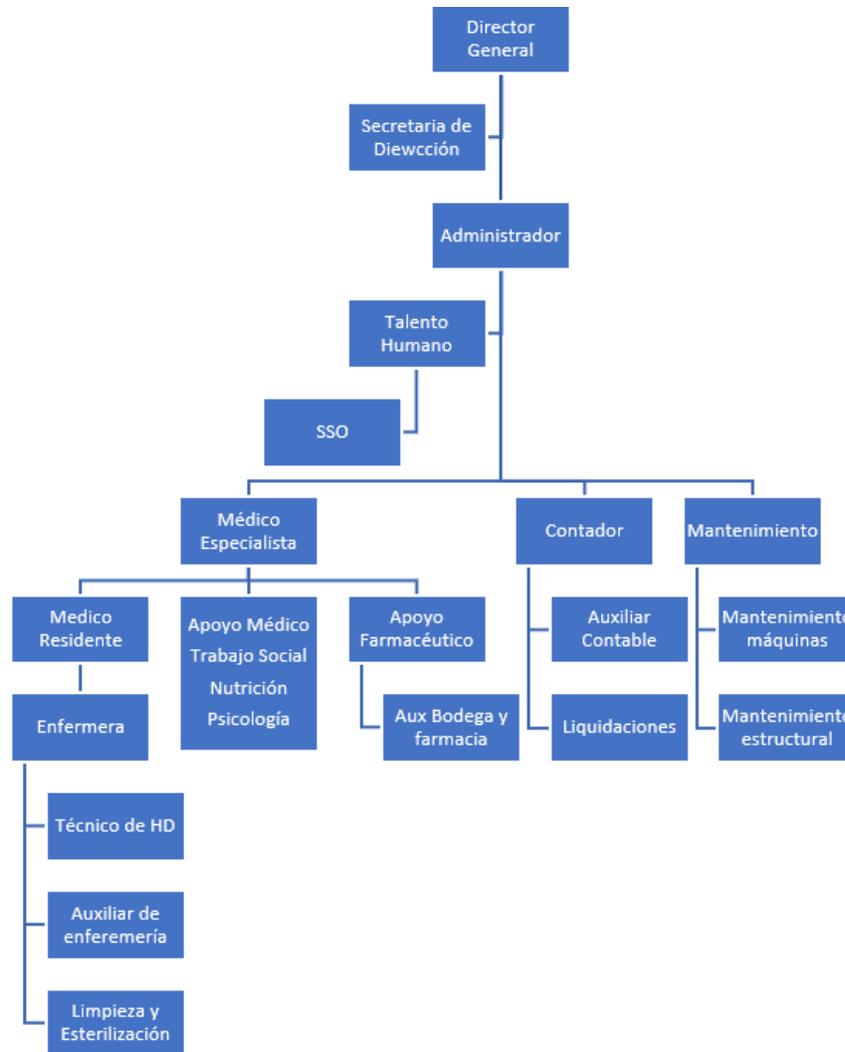
Proyecto de estudiantes de Maestría en Gestión del Talento Humano de la Universidad Internacional del Ecuador UIDE:
Revisión de la Estructura Organizacional de la Clínica de los Riñones MENYDIAL con el fin de adecuarla a las nuevas generaciones que cohabitan en la empresa de acuerdo con el modelo de competencias

Objetivo: Obtener información clave de análisis para el desarrollo de una propuesta al proyecto.		
Dirigida a:	Director General MENYDIAL	Dr. Juan Santacruz
Preguntas	Respuestas	Respuestas
1. ¿Cuál es la información clave de su cultura organizacional actual?	Página web	Página web
2. ¿Cuál es su visión empresarial?	Página web / tener un crecimiento sostenido para atender a más pacientes, con tecnología que evolucione en los equipos médicos siempre con miras hacia la mejora de servicio y tratamientos médicos.	Página web
3. ¿Cuál es la misión de la empresa?	Página web	Página web
4. ¿Cómo está conformada la estructura orgánica funcional actual?	delegación de Jefe de Talento Humano para el envío	archivo PDF enviado
5. ¿Cuándo fue la última vez que actualizaron su estructura organizacional?	año 2012	año 2012
6. ¿Qué análisis han aplicado para incluir a las nuevas generaciones?	delegación de Jefe de Talento Humano para el envío	ninguna que conozca
7. ¿Con qué modelo de gestión de Talento Humano cuentan? Nueva. ¿Cuentan con un manual de funciones?	desconozco la técnica no	no hay ningún modelo estructurado no
Nueva: ¿Cómo el personal conoce lo que tiene que hacer?	el Director General o su delegado explica las actividades y lo que se espera del cargo	el Director General o su delegado explica las actividades y lo que se espera del cargo; o se basan en perfiles y descriptivos de cargos ejemplos ubicados en internet.
8. ¿Cuáles son los principales problemas que identifica en la estructura organizacional actual?	El personal no siempre hace lo que debe hacer. Hay grupos de personas que no se llevan bien entre sí, existe falta de cooperación y eso dificulta la comunicación, lo cual afecta en el ambiente laboral y los resultados; es por ello que no confía en la autonomía de los líderes ya sea en toma de decisiones, administración de gestión general (la específica si se encarga cada uno), ni presupuestos por áreas.	La estructura actual está desactualizada, eso impacta en el funcionamiento actual de procesos, la comunicación es ambigua y poco clara, los niveles de reportería no están claros entonces se generan grupos a conveniencia, a veces repiten las actividades porque no se comunican, se molestan por ello y se generan inconvenientes lo cual afecta su clima laboral. Los jefes de área piden mejor organización y coordinación entre áreas, algunos trabajadores parecen sobrecargados y otros parecen subutilizados; muchas veces la gente termina haciendo lo que quiere y no lo que se le pide o lo que debe hacer. Su disponibilidad para abarcar las mejoras en todos los procesos de gestión de Talento Humano; tiene principal enfoque en nómina.
¿Qué recomendaciones desea realizar al proyecto?	Asesoramiento con posibilidades de aplicación sin requerir inversión muy alta.	Asesoramiento profesional con soluciones prácticas para posicionar mejor al departamento de Talento Humano y quizá crecer en cantidad de recursos en el área, posiblemente una persona de apoyo para solventar más gestión del área; recomendaciones para reducir la resistencia del personal y facilitar su colaboración.
9. ¿Qué inconvenientes considera que se pueden presentar con la implementación del proyecto?	Falta de presupuesto	Resistencia al cambio de todo el personal; desconocimiento propio de cómo implementarlo; pensar que puede duplicarse su jornada laboral; puede existir falta de colaboración de los trabajadores.

Entrevistador: Paúl Santacruz 10/mayo/2024

Anexo Z

Estructura organizacional MENYDIAL enviado por el Director General de la clínica



Anexo AA

Informe de gestión interna enviada por el Director General de MENYDIAL en formato Word

Vigencia Reglamento Interno

Se realizó la actualización del reglamento interno en un 90%, el cual permite un mayor control, previniendo conflictos y disyuntivas, procura un ambiente seguro para evitar posibles conflictos legales y laborales en caso de que se incumpla con una o varias faltas,

Se socializó a todo el personal, el reglamento interno junto al Reglamento Interno de Higiene y Seguridad, obteniendo una acogida aceptable por los empleados a nivel nacional,

Adicionalmente se implementando las recomendaciones y observaciones que realizaron los abogados consultores,

Ambiente laboral

Con referente al ambiente laboral, se realizaron varias actividades las cuales dieron buenos resultados al punto de bajar los niveles de acoso laboral en un 65% a comparación de los últimos 3 años en cambio el acoso sexual se redujo al punto de no existir acoso, existiendo un solo 3% a nivel nacional

- Las actividades que se realizó para mejorar el ambiente laboral y el estrés los empleados fueron las siguientes
- Organizando actividades de trabajo en equipo para desarrollar los vínculos sociales ya sean estas con pausas activas, integrando al personal o encuentros deportivos
- Celebra fechas emotivas entre los empleados estas sean cumpleaños, días del trabajador etc.
- Se realiza inducciones y capacitaciones para la formación para los nuevos empleados
- Confirmar que todos los empleados se lleven bien, maneja los conflictos con diplomacia
- Difunde eficazmente la información entre el personal, desmintiendo chismes y falsos comentarios
- Garantiza la igualdad y la diversidad profesional entre los empleados;

Resultados

En relación con la Gestión del Talento Humano, se ha evidenciado resultados óptimos, en las Inspecciones realizadas por los organismos de control (Acess, IESS, Ministerio de Trabajo), el porcentaje de cumplimiento está en un rango del 97%, es decir cumpliendo a cabalidad todas las disposiciones emitidas por el en algunas unidades falta afinar un poco el tema del acoso laboral

En cuanto al cumplimiento de contratos, avisos de entrada, avisos de salida, pago de liquidaciones, pago de prestación de servicios, informes a organismos de control, se ha cumplido a cabalidad por ende no hemos sido objeto de observaciones o sanciones.

En los licenciamientos hemos obtenido 35/35, es decir un 100% de eficacia y efectividad, siendo talento humano el área que más contribuye a la calificación global en las inspecciones.

El ambiente laboral a nivel nacional si ha sido afectado por situaciones extralaborales, por lo que se ha tenido que utilizar mecanismos de dialogo, mediación, y concientización al personal, logrando 97% en erradicar las malas prácticas laborales como los chismes, desacreditaciones, mala fe, etc.

El personal está altamente calificado para desempeñar las funciones asignadas, practicando así con la misión y visión de la Clínica, incluso subiendo el perfil de las auxiliares para tener personal que en su momento pueda asumir responsabilidades de técnicos de máquinas de hemodiálisis, de igual manera se le exige constantemente al resto de auxiliares en provincias que sigan capacitándose para que en su momento tengan la oportunidad de solventar cualquier contingencia o cambio de cargo.

ANALISIS DE ENCUESTAS SATISFACCIÓN AL CLIENTE

MARZO DEL 2024

Una vez revisada la encuesta de satisfacción podemos definir lo siguiente:

La satisfacción general de los pacientes con el servicio es 99% entre bueno y muy bueno, lo cual es una nota satisfactoria.

El 100% de los pacientes han recibido información del manejo de su enfermedad por Médicos, enfermeras, técnicos, personal de apoyo.

100% indican que fueron atendidos oportunamente cuando tuvieron complicaciones.

100% informa que le entregaron los medicamentos oportunamente.

100% fue sometido a exámenes de laboratorio.

El 96,8% informa que la atención recibida fue a la hora programada.

El 98,7% indica que fue controlado durante el tratamiento por enfermeras, técnicos y médicos.

El 98,1% indica que las instalaciones son adecuadas y 96.8% que se encuentra cómodo en las mismas.

Hay personas que sugieren cambios de sillones, sin embargo, se realizó la adquisición el año pasado, se determinó que la mayor incomodidad se da en personas que tienen problemas de escaras o amputación de miembros.

EVALUACIÓN DE PERSONAL DE APOYO:

NUTRICIÓN:

El 96% de los pacientes de los turnos 1, 2 y 3 califican la atención de la profesional como Buena y Muy buena.

En el turno nocturno 90% de los pacientes califican a la profesional como buena y muy buena, sin embargo, al haber un 10% de personas que creen se podría hacer una mejora se tomará en cuenta en el plan de acción.

TRABAJO SOCIAL

Un 90.4% de los pacientes refiere que el servicio de la profesional es bueno y muy bueno, hay un 4% que cree se podría apoyar más con turnos de otras especialidades, situación que no está en manos de nuestra institución, sino en las instituciones de origen del paciente.

TERAPIA OCUPACIONAL:

Un 85% de los pacientes refiere que el servicio de la profesional es bueno y muy bueno, sin embargo, se tomará en cuenta en un plan de acción para proponer acciones de mejora.

PSICOLOGÍA:

EL 69% de los encuestados refieren una calificación de bueno y muy bueno, sin embargo, hay un 31% de personas que no se encuentran conformes con este servicio.

TECNICOS DE HEMODIÁLISIS

Un 98% de los pacientes califican el trabajo de esta área como buena y muy buena. Lo que habla por sí solo del gran trabajo que realiza el personal de esta área.

MÉDICOS TRATANTES Y MÉDICOS RESIDENTES:

EL 96% de los pacientes encuestados refieren una calificación de bueno y muy bueno al médico tratante y un 98% a médicos residentes, es decir hay un alto reconocimiento a la labor que desempeñan estos profesionales.

ENFERMERAS/OS

Un 99% de los pacientes califican el trabajo del personal de enfermería como buena y muy buena, por lo que existe un muy buen reconocimiento a las labores que realizan estos profesionales.

CONCLUSIONES:

El reconocimiento al personal que presta servicios de hemodiálisis se traduce en la satisfacción de los pacientes en cuanto al servicio, esta satisfacción es muy elevada ya que 99% de los pacientes califican el servicio como Bueno y Muy bueno.

Adicionalmente el 100% de pacientes han recibido información de todas las áreas relacionadas.

Existen servicios específicos que deben buscar una mejora de la percepción de los pacientes con respecto a su intervención y son: Psicología, Terapia ocupacional.

RECOMENDACIONES:

Se recomienda socializar la encuesta con las diferentes áreas y establecer acciones de mejora en los servicios que los requieren como Psicología y Terapia Ocupacional.

Atentamente,

Paola Santacruz Cueva

ADMINISTRACIÓN

FODA

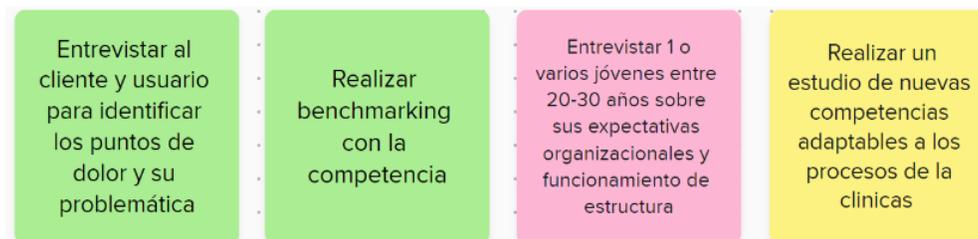
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Certificación ISO 9001 Certificación Ambiental Equipo Médico Cuarto Nivel Atención personalizada paciente Infraestructura de punta	Necesidad del servicio Quiebra de Clínicas de la competencia
DEBILIDADES	AMENAZAS
Segmento del mercado 4% Ambiente laboral rotación del personal Manejo de los recursos	Atrasos en los pagos (Gobierno) Cambios drásticos de la legislación No cumplimiento de acuerdos

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Certificación ISO 9001 F2. Certificación Ambiental F3. Equipo Médico Cuarto Nivel F4. Atención personalizada paciente F5. Infraestructura de punta	D1. Segmento del mercado 4% D2. Ambiente laboral D3. rotación del personal D4. Manejo de los recursos
OPORTUNIDADES	FO	DO
O1. Necesidad del servicio O2. Quiebra de Clínicas de la competencia	F1 Y O1. La calidad internacional permite que nuestro cupo no disminuya F4 Y O2. La quiebra de clínicas de la competencia incrementa nuestro cupo por la atención personalizada brindada	D3 Y O1. establecer procesos de reclutamiento optimos para minimizar los recursos humanos y poder mantener nuestro cliente objetivo
AMENAZAS	FA	DA
A1. Atrasos en los pagos (Gobierno) A2. Cambio de la legislación A3. No cumplimiento de acuerdos	F5 Y A2. Realizar compra de máquinas de diálisis para otorgar mejor atención, ante los cambios de legislación ecuatoriana	D4 Y A1 Realizar un mejor manejo de las finanzas, optimizando recursos, con el fin de sobrellevar los atrasos permanentes en los pagos por parte del Gobierno

Anexo AB

Insights Accionables

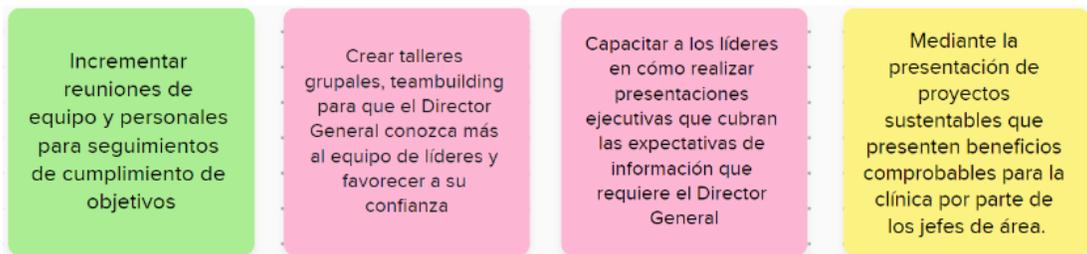
- ¿Cómo podemos alinear la nueva estructura organizacional a las nuevas generaciones que cohabitan en la empresa?



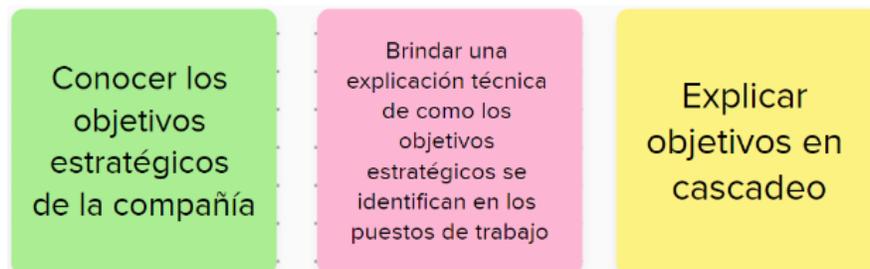
- ¿Cómo podemos hacer para que la alta gerencia reduzca su resistencia al cambio para la implementación de la nueva estructura organizacional?



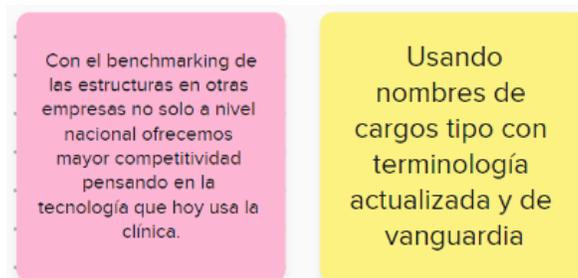
3. ¿Cómo podemos hacer que la alta gerencia otorgue confianza a los líderes departamentales de la clínica para que tomen decisiones sobre la implementación de la nueva estructura organizacional?



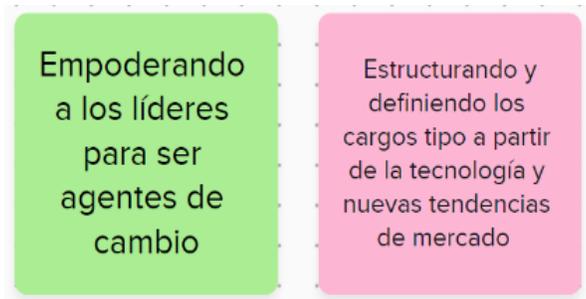
4. ¿Cómo podemos hacer para rediseñar una estructura organizacional alineada a los objetivos estratégicos de la empresa?



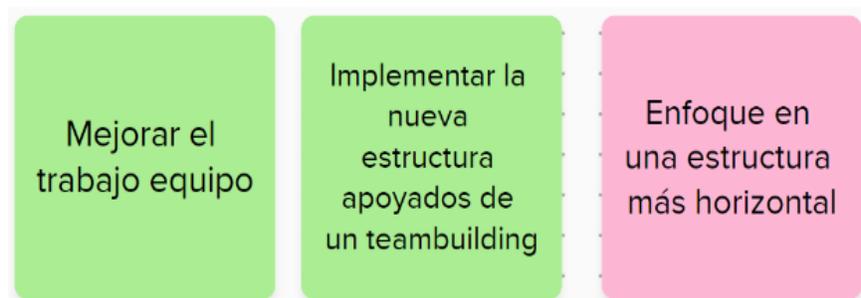
5. ¿Cómo podemos hacer que la nueva estructura organizacional permita que MENYDIAL tenga mayor competitividad en el mercado de la salud?



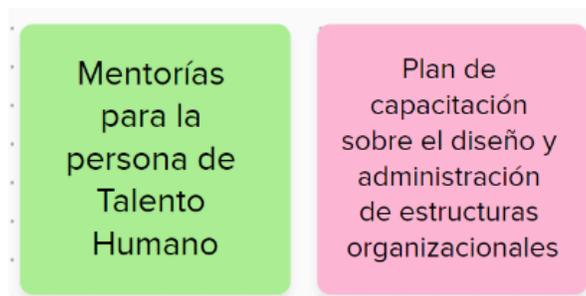
6. ¿Cómo podemos promover una cultura organizacional de innovación, cambio y mejora continua, a partir de la nueva estructura organizacional?



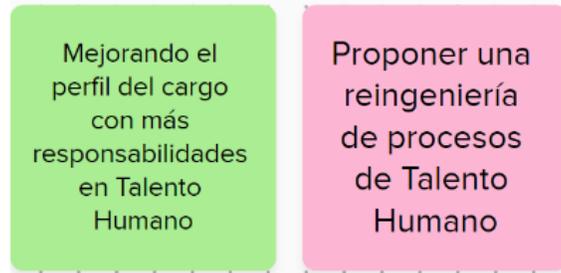
7. ¿Cómo podemos solucionar los problemas identificados (entorno no colaborativo, desorganización en procesos internos, duplicidad y sobrecarga de funciones, subvaloración de profesionales, rotación de personal, etc.) a partir del rediseño de la estructura organizacional en MENYDIAL?



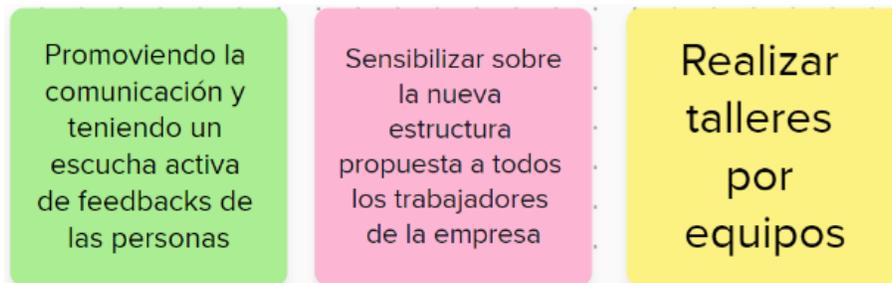
8. ¿Cómo podemos capacitar al personal de Talento Humano para actualizar y/o rediseñar una estructura organizacional que se alinee a las nuevas generaciones que se van incorporando con el tiempo?



9. ¿Cómo ampliar el alcance de gestión del departamento de Talento Humano de MENYDIAL?



10. ¿Cómo podemos hacer para que los trabajadores colaboren en la implementación de la nueva estructura organizacional?



Anexo AC

Herramienta Etnográfica: Plan de Investigación

Plan de Investigación

<p>Qué método <i>técnica etnográfica para empatizar</i></p> <p>Encuesta y entrevista</p>	<p>En dónde <i>Lugar del relevamiento</i></p> <p>Virtual</p>	<p>Materiales</p> <p><input type="checkbox"/> Libreta</p> <p><input type="checkbox"/> Cámara</p> <p><input type="checkbox"/> Grabador</p> <p><input type="checkbox"/> Hojas</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Computadora</p> <p><input type="checkbox"/> _____</p> <p><input type="checkbox"/> _____</p> <p><input type="checkbox"/> _____</p>
<p>A quién <i>Perfil(es) de personas/usuario@s</i></p> <p>Departamento de Talento Humano Líderes y expertos</p>	<p>Cuándo <i>Horario del relevamiento</i></p> <p>Jueves 22 de Agosto del 2024</p>	<p>Notas</p> <p>_____</p>
<p>Responsable: Equipo 4</p> <hr/>		

Anexo AD

Mapa de Empatía aplicado al usuario



Anexo AE

Registro de reacciones verbales y emocionales "Etapa de Testeo"



Anexo AF

Evaluación y retroalimentación de la experiencia del usuario



Evaluación de la experiencia

Objetivo:
Validar la experiencia del usuario con respecto al uso del producto o servicio.

00:40 + 



+ Información

Proyecto: Rediseño de la estructura organizacional de la Clínica de los Ríñones MENYDAL, con el fin de adecuarla a las nuevas generaciones que cobijan en la empresa utilizando la metodología ágil de Design Thinking **Versión:** 1

Equipo: 4 **Fecha:** 26 de agosto de 2024

Observaciones: Ninguna

 Aspecto a evaluar	 Puntuación (0/10)	 Funciona	 No funciona	 Dudas	 Ideas o comentarios
Doble línea de reporte en 2 cargos	7/10			¿Puede generar confusión en la toma de decisiones?	Permite una comunicación directa con otros departamentos. Existe incertidumbre de lo que podría suceder
Denominaciones de cargos en inglés	10/10			¿Será que el personal entiende el objetivo del cargo por darle un nombre en inglés?	Proponer más cargos con nomenclatura en el idioma inglés. Al cliente (DG) le agradó la tendencia de denominar cargos con nomenclatura en el idioma inglés
Mayor empoderamiento en la toma de decisiones de los líderes departamentales	8/10			¿Será que los recursos económicos serán mejor administrados si empoderamos a los líderes en su manejo de presupuesto?	La comunicación interna y resolución de conflictos podrá llevarse con un mejor control ampliando la participación. Al usuario le agrada la idea porque se puede dar más oportunidades para un desarrollo de liderazgo, permitiendo incluso que nuevas generaciones crezcan.
El nuevo enfoque al cargo de sistemas para impulsar el desarrollo tecnológico	10/10			¿Será que resulta costoso implementarlo?	Les resulta extraordinario que se trabaje en opciones de mejor con la tecnología. Un stakeholder menciona que se pueden mejorar los procesos internos apaiandándose en la tecnología

