



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Trabajo de Titulación
Para la Obtención del Título de:
Psicóloga Laboral y Empresarial

Tema:
Propuesta de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias:
Caso QUALIDENTAL S. A.

Autora:
Viviana Valentina Chávez Man Ging
Directora del Trabajo de Titulación:
Ing. Karina Viviana Muñoz Loor, MSc.

2021
Guayaquil - Ecuador

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme alcanzar este logro guiándome a lo largo del camino, por ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias al personal de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, docentes, personal administrativo y también a mis compañeros y colegas que me acompañaron en el transcurso de mi carrera y finalmente gracias a la compañía en la cual se basa este artículo académico por aportar en mi desarrollo personal y profesional día a día.

DEDICATORIA

Dedico principalmente la obtención de mi título profesional a mis padres, Geoffrey y Virginia, quienes con su amor, paciencia y empuje me han motivado siempre a seguir adelante.

A mis hijas, Valentina y Alanis, por estar conmigo felices y dispuestas siempre a ayudarme en todo momento, por motivarme a ser una mejor persona.

Finalmente, a mis hermanos, Verónica y Geanny, por ser mi modelo a seguir, en lo profesional, personal y espiritual, siempre los llevo en mi corazón.

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados y conclusiones pertenece exclusivamente al autor.

Viviana Valentina Chávez Man Ging

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS: CASO QUALIDENAL S. A.

Viviana Valentina Chávez Man Ging
viviana.chavezm@gmail.com

RESUMEN

El presente artículo corresponde a la propuesta de un modelo de Gestión de Talento Humano, basado en competencias, considerándola como el proceso que consiste en la implementación de estrategias o sistemas integrados diseñados para aumentar la productividad en el lugar de trabajo para alcanzar el nivel de competitividad y productividad tanto a nivel interno como externo, para ello el trabajo se sustenta en bases metodológicas de tipo exploratorio, descriptivo y bibliográfico, que facilitaron a la investigación obtener resultados, entre ellos que la empresa QUALIDENTAL S.A carece de un modelo de gestión, actualmente trabaja con un plan de capacitaciones direccionado a 170 empleados de los cuales no todos son beneficiarios, de esta forma se logró identificación de las falencias del departamento de talento humano.

En el primer capítulo se da a conocer información de la empresa y la situación actual en la que se encuentra, definiendo sus necesidades y las razones por las que se realizará la aplicación del trabajo de titulación. El segundo capítulo despliega el marco teórico, en el que se señalan las bases teóricas que sustentan la investigación basada en la gestión del talento humano, sus objetivos, los procesos que lo conforman, la metodología y los resultados obtenidos por la realización de las técnicas de recolección, finalmente se establecen las conclusiones, en las cuales se refleja la necesidad de implementación del área de talento humano y las recomendaciones, que son sugerencias que pueden ser útiles.

Palabras clave: Gestión, modelo, talento humano, procesos, competencias

INTRODUCCIÓN

La empresa Qualidental S. A. ubicada en la vía Daule, Guayaquil, Ecuador, es un centro médico de atención ambulatoria con 170 empleados bajo relación de dependencia. En su estructura administrativa cuenta con un área de Talento Humano que está enfocada en el pago de nómina, beneficios sociales y cumplimiento de la legislación laboral vigente. Sin embargo, hoy en día, para ser competitivos en el mercado laboral, es imperativo contar con un modelo de gestión por competencias que permita lograr procesos más eficientes y efectivos en el área de Talento Humano, así como estar alineados a la estrategia empresarial para cumplir los objetivos, por este motivo se pretende proponer un modelo de gestión de talento humano por competencias.

Algunos estudios revelan que las competencias pueden distinguir y diferenciar a una organización de sus competidores y que si bien dos organizaciones pueden ser iguales en resultados financieros; la forma en que se lograron los resultados podría ser diferente en función de las competencias que se ajusten a su estrategia particular y cultura organizacional (Santos, 2018).

La gestión del talento es el proceso de asegurar que la organización atrae, retiene, motiva y desarrolla a las personas que necesita con aptitudes y habilidades para satisfacer las necesidades organizativas. Al identificar claramente la competencia adecuada, ¿puede Qualidental S. A. reclutar y administrar personas talentosas de la manera más estratégica, colocando a las personas adecuadas en los trabajos adecuados con las habilidades para desempeñarse en su máximo potencial todos los días? Por tanto, el objetivo principal de este trabajo de titulación es: Diseñar una Propuesta de un modelo de gestión de Talento Humano por competencias en el caso QUALIDENTAL S.A. que permita adquisición, desarrollo e implementación de talentos que están alineados con los objetivos empresariales. Los objetivos específicos son identificar las competencias generales de la

empresa; actualizar los perfiles de cargos basados en competencias y dejar el camino listo para evaluar las competencias de los trabajadores con la finalidad de cerrar las brechas.

El artículo está desarrollado en 3 partes, las cuales son:

La introducción es la parte que le da significado y sentido en la medida que informa el tema a tratar, define el problema de investigación, presenta los antecedentes que fundamentan el estudio, define los objetivos, destaca el valor, el por qué y la utilidad del trabajo realizado.

El desarrollo temático se caracteriza por la exposición y discusión de teorías que se exploraron para la comprensión y claridad del problema. Para demostrar conocimiento de las técnicas presentadas, es importante exponer los argumentos de manera explicativa o demostrativa.

Y, por último, en las conclusiones se debe retomar los objetivos que se plantearon en la introducción, si algún objetivo no se cumplió, se deben dar las razones que justifique por qué no fue posible llevar a cabo. Es importante en este punto consignar los problemas que se afrontaron a lo largo de la investigación.

MARCO TEÓRICO

En tiempos caóticos y mercados abarrotados como el que tienen las organizaciones hoy en día, los factores de producción clásicos como el capital y la tierra están perdiendo algo de su importancia. Los impulsores del cambio (globalización, ciclos de vida de productos más cortos, demandas crecientes de los clientes, competencia intensa, desarrollos tecnológicos más rápidos y mayor presión de costos) siguen sonando el golpe de gracia de las organizaciones a un ritmo cada vez más rápido. Para crear ventajas competitivas estratégicas y permanecer en el negocio, las organizaciones deben desarrollar formas y medios de fortalecer y utilizar las competencias básicas de los empleados en la gestión del talento.

Tanto las empresas públicas como las privadas se están dando cuenta cada vez más de la importancia de formar una fuerza laboral talentosa. Esto se debe a que con una fuerza laboral talentosa y bien administrada, todo es posible: ¡el cielo es el límite! Sin él, se puede contar con numerosos esfuerzos estratégicos infructuosos, uno tras otro.

También explicado en términos generales, la gestión del talento es la implementación de estrategias o sistemas integrados diseñados para aumentar la productividad en el lugar de trabajo mediante el desarrollo de procesos mejorados para atraer, desarrollar, retener y utilizar personas con las habilidades y aptitudes necesarias para satisfacer las necesidades comerciales actuales y futuras de la organización. (Chávez, 2018)

El objetivo de la gestión del talento humano es crear una organización sostenible y de alto rendimiento que cumpla con sus metas y objetivos estratégicos y operativos. Un modelo típico de gestión del talento consta de procesos clave de recursos humanos que se diseñan y desarrollan para garantizar que una organización atraiga, retenga e involucre / motive a su fuerza laboral (Erazo, 2019)

El capital humano tiene cuatro componentes: talento, habilidades, conocimiento y experiencia. La educación se asocia con la formación y el crecimiento del capital humano de la siguiente manera. El talento es inherente a una persona desde una edad temprana y es una característica invariable del empleado. La formación no afecta la disponibilidad de talento en una persona, en este sentido es importante gestionarlo, es decir, la coordinación del talento del empleado y las actividades que realiza (Ramírez, 2018).

Los investigadores definen el talento como la demostración de resultados laborales consistentemente altos por parte del empleado y, a menudo, se llama la atención sobre la capacidad de dichos trabajadores para influir positivamente en la motivación laboral de otros empleados de la empresa. El término "talento" se utiliza junto con las habilidades. Hay dos enfoques del concepto de talento: objetivo y subjetivo (Naranjo, 2018). El primero define el talento como una característica personal a través de la habilidad natural y el cumplimiento. El segundo caracteriza al empleado como un miembro del equipo que demuestra un alto rendimiento o tiene un gran potencial. Hay varias herramientas que, cuando se combinan, pueden producir un efecto tangible: la metodología ágil y el sistema de gestión del talento.

Está bastante claro que las personas son el activo más importante de una empresa y, en este sentido, las organizaciones están buscando formas de crear plataformas de toma de decisiones basadas en datos (Bravo, 2018).

Las organizaciones pueden establecer y comunicar objetivos corporativos críticos, medir la mejora del desempeño de los empleados y garantizar que todos los niveles de la organización estén alineados, todos trabajando hacia los mismos objetivos.

Los trabajadores esperan mucho más de sus organizaciones. Y parecen dispuestos a cambiar de trabajo para conseguirlo. Es probable que una sólida gestión del talento sea la diferencia clave para las organizaciones hacia una nueva fase altamente competitiva.

Pero si bien la redirección del enfoque puede resultar difícil o llevar mucho tiempo, existen importantes beneficios a largo plazo disponibles para las empresas. “Los trabajadores que reciben oportunidades de capacitación para el desarrollo personal y profesional, que reciben una buena compensación y un trato justo, probablemente serán más felices, más motivados y más productivos como resultado el departamento de RR.HH debe convencer a la gerencia de que esta es una estrategia comercial importante independientemente de la industria (Coral, 2017).

El papel de la gestión del talento en la estrategia de gestión de RR.HH.

En la actualidad, ganar y mantener una ventaja competitiva no solo depende de la calidad de los recursos humanos, sino también de contar con una estrategia adecuada de gestión de recursos humanos. El principal objetivo de la estrategia es establecer direcciones y formas en que la organización puede utilizar los recursos humanos, de modo que el logro de las metas corporativas sea factible.

Está en juego la oferta de personal altamente calificado, comprometido e incentivado. El personal de este calibre generará una ventaja competitiva sostenible. Es fundamental recordar que “la estrategia de recursos humanos puede representar una contribución a la estrategia corporativa y que, al mismo tiempo, la estrategia corporativa justifica la estrategia de recursos humanos” (Conrero, 2018).

En la práctica, esto implica la integración vertical de la estrategia general y la estrategia de gestión de recursos humanos que no debe tener la forma de las directrices generales de política de recursos humanos.

Es fundamental desarrollar sub estrategias de personal relacionadas con: Gestión del capital humano, gestión de alto desempeño, responsabilidad social corporativa (RSC), RRHH y desarrollo organizacional, compromiso, gestión del conocimiento, adquisición de especialistas, remuneración, relaciones con los empleados y gestión del talento.

Dados los cambios dinámicos en el entorno y la creciente demanda de especialistas de alto nivel, la estrategia de gestión del talento es de vital importancia.

Puede definirse como un conjunto de objetivos (incluidos sus planes de implementación) dirigidos a adquirir desde afuera, o identificar dentro, la organización, retener y utilizar talentos en la organización, de modo que puedan permitir el desarrollo y ayudar a mantener una ventaja competitiva (Sanabria, 2019).

Los componentes de la estrategia de gestión del talento incluyen:

1. Definir con precisión los talentos, determinar quién debe incluirse en el programa de gestión del talento e identificar los requisitos de los trabajadores talentosos;

2. Crear una imagen de la organización como un "empleador preferido";

3. Emplear métodos de reclutamiento y selección que aseguren que los trabajadores destacados tengan buenas perspectivas, diseñando puestos de trabajo y mejorando los roles organizacionales para apoyar el desarrollo y creando oportunidades para satisfacer la necesidad de autodesarrollo;

4. Desarrollar buenas perspectivas de promoción, crear un entorno de trabajo propicio para mantener el equilibrio entre la vida laboral y personal y garantizar un sistema de remuneración atractivo.

5. Desarrollar procedimientos de sucesión de puestos clave que tengan en cuenta la identificación del talento y los trabajadores que puedan salir de la organización.

Desarrollar e implementar este tipo de estrategia requiere del compromiso de la alta dirección, así como del departamento de RRHH y de todos los miembros de la organización. También es vital asegurar una infraestructura de respaldo para permitir la implementación de la estrategia (Hugueth, 2018).

Las decisiones sobre la implementación del programa de gestión del talento, como resultado de una estrategia adoptada, consumen con frecuencia recursos importantes y

sus efectos solo son visibles a largo plazo. Por lo tanto, la gestión del talento debe considerarse como una parte integral de la estrategia corporativa general. Las actividades consistentes a nivel de la estrategia corporativa general y la estrategia de gestión del talento y su ajuste mutuo es un factor clave de éxito para ellos.

Modelo de gestión por competencias

Muchos enfoques tradicionales de la gestión del desempeño y las evaluaciones anuales están desactualizados e irrelevantes en un entorno contemporáneo. Estos procesos se diseñaron para una era industrial en la que el cambio era lento, la competencia era insignificante y el contexto económico y operativo era en gran parte interno (Pomares, 2020).

Ahora, los profesionales de recursos humanos tienen el desafío de desarrollar estrategias y tácticas que atraigan, retengan y motiven a los empleados en un mundo donde el cambio es constante, la competencia es global y altamente educada y los empleados móviles toman decisiones minuto a minuto sobre cuánto esfuerzo discrecional están preparados para brindar.

Si una organización ve su proceso de evaluación como el vehículo principal para la gestión del desempeño, está viviendo en una costosa deformación del tiempo. Los imperativos de la velocidad, las expectativas del cliente y la competencia dictan que el rendimiento debe gestionarse a diario.

Esto requiere un liderazgo competente e ilustrado de los recursos humanos y una gestión excepcional de los sistemas y procesos. Los diagnósticos organizacionales validan consistentemente la relación entre la calidad del liderazgo en todos los niveles y el desempeño organizacional. Se trata de confianza, relación, propósito compartido, respeto y una variedad de variables relacionadas que constituyen el "compromiso" (Alfaro, 2017).

La revisión anual, la evaluación o como se quiera llamar se vuelve más importante que nunca, pero requiere conocimientos de gestión del talento más sofisticados con un énfasis cada vez mayor en el desarrollo, el establecimiento de objetivos, la comunicación, la satisfacción laboral y, sí, el rendimiento y la contribución.

La implementación de un marco de competencias en una organización es un proceso complejo que requiere habilidades técnicas avanzadas y experiencia en el desarrollo de la organización. Se lo observa como un proceso más de recursos humanos, a menudo se produce un desastre. La mayoría se equivoca antes de hacerlo bien y muchos desearían haber invertido más tiempo y esfuerzo intelectual en considerar las implicaciones y gestionar los riesgos asociados con la iniciativa.

Si el marco de competencias se combina con un proceso de retroalimentación de múltiples fuentes de 360 grados, la situación puede ser muy problemática. Si está vinculado al pago, el escenario se vuelve aún más complejo. Esto no significa que no sea una buena idea, significa que se trata de un trabajo serio de recursos humanos que requiere un buen análisis, pensamiento crítico y diseño creativo (Figueroa, 2018)

Definiciones Y Modelos

Competencias fundamentales

En términos comerciales, una competencia "central" a menudo se considera una capacidad organizativa que:

- Beneficia al cliente
- Es difícil de imitar
- Se puede aprovechar para diferentes mercados o productos.

En términos culturales y de RR.HH., una competencia "central" generalmente se considera las habilidades, los comportamientos y las actitudes que conducirán a una ventaja competitiva o un nivel aspiracional de efectividad organizacional. Las

competencias básicas son útiles para reforzar los valores y fomentar una cultura y un comportamiento comunes (Narváez, 2018)

Un modelo de competencia central pierde la especificidad del enfoque laboral y tiene un uso limitado en la contratación y las expectativas son a menudo vagas e inferenciales. Cualquiera que sea el modelo que adopte una organización, generalmente se dividirá en una variedad de categorías con declaraciones o definiciones técnicas o de comportamiento con un mecanismo de puntuación coherente.

Importancia de la gestión de talentos

Tener una gestión estratégica del talento brinda a las organizaciones la oportunidad de atraer a los empleados más talentosos y capacitados disponibles.

Motivación de empleados. Tener una gestión estratégica del talento ayuda a las organizaciones a mantener motivados a sus empleados, lo que crea más razones para que permanezcan en la empresa y realicen sus tareas. De hecho, el 91 por ciento de los empleados compartieron que querían algo más que dinero para sentirse comprometidos y motivados (Useche, 2018)

Cobertura continua de roles críticos. La gestión del talento equipa a las empresas con las tareas que requieren habilidades críticas para planificar y abordar los roles importantes y altamente especializados en la fuerza laboral de sus empleados. Esto significa que la empresa tendrá un flujo continuo de empleados para desempeñar roles críticos para ayudar a las empresas a ejecutar sus operaciones sin problemas y evitar una carga de trabajo adicional para otros, lo que podría llevar al agotamiento.

Incrementar el desempeño de los empleados. El uso de la gestión del talento hará que sea más fácil para las empresas identificar qué empleados serán los más adecuados para el trabajo que puede generar menos problemas y quejas en la gestión del rendimiento.

También garantizará que los mejores talentos dentro de la empresa permanezcan más tiempo.

Empleados comprometidos: La gestión del talento permite a las empresas tomar decisiones sistemáticas y consistentes sobre el desarrollo del personal, lo que garantiza las habilidades y el desarrollo de los empleados. Además, los empleados se sentirán más comprometidos cuando existe un procedimiento justo para el desarrollo, lo que ayuda a aumentar las tasas de retención que ayuda a las empresas a cumplir con sus requisitos operativos (Viloria, 2018)

Retener los mejores talentos: Las prácticas de incorporación bien estructuradas crean niveles más altos de retención, lo que ahorra a la empresa en sus costos de contratación y gestión del rendimiento a largo plazo.

Mejorar el rendimiento empresarial. La gestión del talento ayuda a los empleados a sentirse comprometidos, capacitados y motivados, lo que les permite trabajar en la dirección de los objetivos comerciales de la empresa, lo que a su vez aumenta la satisfacción del cliente y el desempeño comercial.

Mayor satisfacción del cliente. Un enfoque sistemático de la gestión del talento significa que existe una integración organizativa y un enfoque coherente de la gestión. Cuando los sistemas están más integrados, las tasas de satisfacción de los clientes suelen ser más altas, ya que tratan con menos personas y sus necesidades se satisfacen más rápidamente (Pabón, 2018)

Diagnóstico de la empresa

Breve reseña histórica de la empresa

Qualidental S.A. comienza sus operaciones el 01 de noviembre del 2013 bajo el nombre de MEDICALDENT con 38 profesionales, 14 Consultorios de Odontología, 5

Consultorios de Medicina General y su principal aliado, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (Carrera V. , 2017).

Después de solo un año de trabajo y gracias a la gran demanda de pacientes y el prestigio de la calidad de servicio de MEDICALDENT tuvo su primera ampliación, incrementándose 10 Consultorios más, de Medicina General y 1 Laboratorio Clínico. En el mes de agosto 2015 se realiza la tercera ampliación con consultorios de especialidades (Carrera V. , 2017).

Misión

Bridar atención médica ambulatoria de calidad, al individuo y su familia, con integridad y motivación en el bienestar de todos sus pacientes

Visión

Ser el centro médico preferido por sus pacientes gracias al compromiso con la calidad de trabajo y la excelencia en el servicio brindado.

Valores Organizacionales

Son conductas o comportamientos específicos que todo colaborador de MEDICALDENT debe practicar y cumplir para pertenecer y mantenerse en la empresa.

- *Integridad:* Actuamos con ética, somos honestos, educados, respetuosos, responsables, disciplinados, atentos e intachables. Somos trabajadores en quienes se puede confiar.
- *Calidad de trabajo:* Realizamos nuestro trabajo bien, con velocidad y sentido de urgencia. Estamos comprometido por mantenernos actualizados.
- *Servicio al cliente:* Tenemos la predisposición permanente de servicio al cliente interno y externo, buscamos comprender y generar soluciones efectivas a sus necesidades

- *Responsabilidad social:* Nos identificamos, apoyamos y colaboramos las propuestas de la Empresa para contribuir con la sociedad.

Enfoque de la investigación

Cualitativo

“El enfoque cualitativo, considera que el mundo social está constituido de significados y símbolos, donde se pretende comprender la realidad que se está investigando, entre sus características se encuentra el examinar la realidad desde el punto objetivo y los resultados pueden generalizarse sin factor numérico” (Grinnell, 1997). El análisis cuenta con este tipo de enfoque para determinar las características intrínsecas en el modelo de gestión de Talento Humano por de la empresa QUALIDENTAL S.A.

Cuantitativo

Si el enfoque cualitativo comprende la realidad este enfoque mide por medio de analizar el entorno y responder a la hipótesis por medio de la técnica de recolección de datos estandarizados usando estadística para que los resultados sean probados (Herrera, 2004).

Se usa el enfoque cuantitativo para extraer datos estadísticos durante la indagación para así lograr la recolección de cifras numéricas que aporten al análisis de la población y muestra de la empresa QUALIDENTAL S.A. y por consiguiente proceder a la aplicación de técnicas para obtener resultados numéricos.

Tipos de investigación

Exploratoria y descriptiva

La investigación exploratoria pretende dar una visión general de tipo aproximado respecto a una determinada realidad, este tipo de investigación se la pone en acción especialmente cuando el tema seleccionado ha sido poco explorado, por otro lado, la investigación descriptiva como bien se lo conoce sus características es describir la

situación, población, fenómeno del objeto de estudio (Hernández, 2005). De tal modo que, la presente investigación cuenta con los dos tipos de investigación ya que se recurrirá a la empresa a identificar los procesos que realizan en el departamento de talento humano, a más de un diagnóstico situacional que permita caracterizar la situación actual.

Bibliográfica

“Este tipo de revisión constituye una indagación documental llamado por el autor como el conocimiento intrínseco, donde es recomendable leer, indagar la información pertinente para el desarrollo del estudio, escudriñar en las teorías, básicamente empaparse de toda información (Hernández, 2005). Es de gran valor este tipo de investigación ya que conlleva a la visión en un contexto integral de aquellos documentos que son herramientas que se encuentran para sustentar el marco referencial teórico, dicha información basada en autores es un soporte para la comprensión.

Fuentes y técnicas de recopilación de información y análisis de datos

Para el análisis se amerita de las dos fuentes de información, las primarias para determinar la situación del estudio, y las secundarias comprender documentos que ayudan a comprender la problemática central y así contribuir con posibles soluciones.

Los instrumentos vinculados al análisis es el cuestionario al ser un instrumento que atribuye a la estandarización, su uso para recolectar información durante el trabajo de campo, fundamental para continuar con una metodología sistemática y generar encuestas (Rodríguez, 2012). Según Sabino (2000), define: la entrevista es el factor neto para lograr una ventaja esencial entre los actores sociales, quienes ayudan con su participación a obtener datos relativos por medio de sus opiniones, conocimiento o experiencias. Otras de los instrumentos es la encuesta, procedimiento que permite explorar información numérica tras opiniones públicas emitidas por un porcentaje poblacional la cual aporta significativamente en las inquietudes planteadas (Livio, 2006). Estos elementos ayudan a

recoger información, análisis de las características y aporte por medio de mecanismos al ser ejecutados a un número determinado de personas de la empresa, el cuestionario será emitido a los actores sociales directos e indirectos previamente analizados. La tabulación de los datos recolectados luego de haber aplicado los cuestionarios pertinentes, el grupo investigador utilizará el programa Excel.

Resultados de la investigación

Se realizó la encuesta a los 170 empleados que están conformados de la siguiente manera: 115 mujeres y 55 hombres de los cuales 72 culminaron el colegio, 80 los estudios universitarios y 18 alcanzaron título de cuarto nivel.

Los 170 empleados del centro médico Qualidental S. A. son evaluados bajo las siguientes directrices.

Pregunta 1: ¿La empresa Qualidental S.A. cuenta con plan de capacitación a hombres y mujeres que laboran en la institución?

Tabla 1

Plan de capacitación

Rangos	Encuestados	Porcentaje
Si	170	100%
No	0	0%
Total	170	100%

Fuente: Encuesta elaborada por el autor

Análisis:

Cuando se les encuestó al talento humano de Qualidental S. A acerca del plan de capacitación para el personal, el 100% respondió que efectivamente la empresa sí cuenta con un plan de capacitación, lo que resulta ventajoso para fortalecer los conocimientos en los profesionales médicos.

Pregunta 2: ¿Cada qué tiempo le capacita la empresa Qualidental S.A.?

Tabla 2

Tiempo de capacitación

Rangos	Encuestados	Porcentaje
Anual	120	71%
Semestral	50	29%
Trimestral	0	0%
Mensual	0	0%
Total	170	100%

Fuente: Encuesta elaborada por el autor

Análisis:

El talento humano de Qualidental S. A con respecto al tiempo en el cual reciben capacitaciones, en su mayoría el 71% manifiesta que en el mejor de los casos es anual pues aseguran que a pesar de que cuentan con un plan de capacitaciones se requiere de mucho esfuerzo por conseguir el cupo, ya que no todos son los beneficiarios es normal que el personal administrativo sea en que menos consideraciones reciba, con el 29% están aquellos que cada seis meses son capacitados debido a la tasa de pacientes que normalmente frecuentan el centro médico.

Pregunta 3: ¿El departamento de talento humano evalúa su desempeño?

Tabla 3

Evaluación de desempeño

Rangos	Encuestados	Porcentaje
Si	60	35%
No	110	65%
Total	170	100%

Fuente: Encuesta elaborada por el autor

Análisis:

Al consultar al personal tanto médico como administrativo de Qualidental S. A el 65% respondió que de ninguna forma el departamento de talento humano evalúa el desempeño de sus trabajadores, con el 35% aseguran que efectivamente sí se maneja un proceso de evaluación que consiste en inspecciones frecuentes del servicio que se está ofertando al igual del número de quejas o infracciones cometidas.

Pregunta 4: ¿Considera que un modelo de gestión del talento humano mejorará el desempeño del personal de la empresa?

Tabla 4

Modelo de gestión

Rangos	Encuestados	Porcentaje
Si	170	100%
No	0	0%
Total	170	100%

Fuente: Encuesta elaborada por el autor

Análisis:

En la encuesta realizada el personal señala que la empresa al carecer de un modelo de gestión debe buscar la posibilidad de implantar uno enfocado en la competitividad, en este sentido el 100% afirma que sí mejorará el desempleo del personal, debido a que existe la predisposición del talento humano para conseguir cambios de mejora a nivel personal y empresarial.

Discusión

El contexto de gestión el presente trabajo busca proponer un modelo de GTH por competencias, frente a la imperiosa necesidad que se evidenció sobre la competitividad

empírica que se desarrolla y el sobre esfuerzo por alcanzar el desempeño demandado por la empresa, esto hace cada vez más un trabajo individualista y no colaborativo, es ausente el trabajo en grupo ya que tiene que exigirse cada vez más en sus actividades para alcanzar un cupo en las capacitaciones a fin de obtener nuevos conocimientos, destrezas, habilidades y principalmente no ser parte de la tasa del desempleo.

Propuesta de Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias

Justificación

Una vez que se ha identificada las características de cada uno de los individuos, en base a los resultados obtenidos se puede conocer si son los determinados para la gestión de un cargo, debido a que esto garantizará que se cumpla con los estándares de productividad, calidad y seguridad requeridos para que la organización pueda asegurar el cumplimiento de sus metas de producción.

Debido a que el personal de la empresa Qualidental S.A. no posee un modelo de gestión de Talento Humano y las capacitaciones que se realizan solo corresponden a una introducción, se realizará una propuesta del diseño de un plan de modelo de gestión por competencia, con la finalidad de colocar y seleccionar a las personas con el perfil adecuado para el desempeño de un cargo dentro de la organización.

Objetivo General

Capacitar y evaluar al personal al personal de la empresa Qualidental S.A. con respecto a cada uno de los cargos y especialidades que desempeñan dentro de la empresa, así como en las competencias centrales de la empresa.

Objetivos específicos

- Identificar las competencias centrales de la compañía Qualidental S. A. basados en la misión y visión de la organización.

- Realizar un cronograma de actividades de capacitación con los colaboradores con la finalidad de socializar las competencias centrales y el modelo de gestión de talento humano por competencias.
- Evaluar al personal en función de los cuatro pilares fundamentales: talento, habilidades, conocimiento y experiencia con la finalidad de detectar las falencias que tengan y determinar planes de mejora.

Actividades

Para que se pueda llevar a cabo esta propuesta es necesario el desarrollo de las actividades que permitan tener un mejor desempeño laboral a los colaboradores de la empresa Qualidental S.A.

Tabla 5

Cronograma de actividades

Actividad	Recursos	Participantes	Tiempo
Identificación de las competencias centrales de la empresa.	Misión, Visión. Material didáctico. Computadora, proyector. Instructor	Líderes de área	2 horas
Actualizar los perfiles de cargos con las competencias centrales.	Competencias centrales de la empresa y los perfiles de cargo.	Coordinador de Talento Humano	2 horas
Instrucción de las políticas, normas y reglamentos internos de la empresa	Reglamento Interno de la Qualidental S. A. y políticas generales. Material didáctico. Computadora, proyector. Instructor	Todo el personal	1 hora
Taller lúdico de capacitación de las competencias centrales.	Cancha de fútbol, balón de futbol, papelería, bolígrafos. Instructor y ayudante.	Todo el personal en grupos de 60 personal.	2 horas cada grupo
Instrucción de desarrollo de habilidades	Trabajo en Equipo, liderazgo y comunicación. Material didáctico. Computadora, proyector. Instructor	Todo el personal	1 hora

Evaluación de desempeño basada en competencias.	Formato de evaluación de desempeño integrado con las competencias centrales	Todo el personal	1 semana
Reporte de Evaluación de desempeño basada en competencias.	Evaluaciones de desempeño y tabulación.	Coordinador de Talento Humano	8 horas
Detección de necesidades de capacitación.	Reporte de evaluación de desempeño. Material didáctico. Computadora, proyector. Instructor	Coordinador de Talento Humano y cada líder de área	1 hora

Fuente: Elaborado por el autor

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La gestión es el ejercicio de responsabilidades sobre un determinado proceso, lo que incluye la preocupación por la disposición de los recursos y estructura organizacional necesaria para alcanzar la coordinación de las actividades que se desarrollan.

El modelo de gestión de talento humano por competencia en la implementación de estrategias o sistemas integrados diseñados para aumentar la productividad en el lugar de trabajo mediante el desarrollo de procesos mejorados a fin de satisfacer las necesidades organizativas actuales y futuras.

Tras el diagnóstico situacional se evidenció que la empresa Qualidental S. A. cuenta con aproximadamente 170 empleados bajo relación de dependencia. En su estructura administrativa cuenta con un área de Talento Humano que está enfocada únicamente en el pago de nómina, beneficios sociales y cumplimiento de la legislación laboral vigente.

Es necesario que el departamento de talento humano capacite y evalúe el desempeño del talento humano bajo indicadores en función de la actividad que desempeñan pues cada uno cumple un rol diferente dentro del centro médico.

FUENTES DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

- Abascal, E. (2013). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial. Libros profesionales*. Madrid: ESIC, 4 dic. 2013.
- Alfaro, K. (2017). Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas. . *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*.
- Bravo, M. (2018). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería industrial*.
- Carrera V. , V. N. (2017). *Plan de mejoramiento en la calidad de atención en la Clínica Medicaldent vía Daule-Guayaquil* . Ambato : Universidad Regional Autónoma de los Andes"UNIANDES".
- Chávez, L. (2018). Gestión del talento humano. *Riobamba: La Caracola Editores*.
- Conrero, S. (2018). El talento humano en las organizaciones: claves para potenciar su desarrollo. *Editorial Universidad Católica de Córdoba*.
- Coral, M. (2017). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión & sociedad*.
- Erazo, S. (2019). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de administración*.
- Figuroa, J. (2018). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información tecnológica*.
- Grinnell, R. (1997). *Social word research & evaluation*. Nueva York: Itaca: E.E Peacock Publishers.
- Hernández, G. (2005). *Investigación en administración en América Latina: Evolución y Resultados*. Colombia: Creativos Tauro.

- Herrera, M. (2004). *Tutoría de la investigación científica*. Quito: Emoresdane Gráficas Cía Ltda.
- Hugueth, A. (2018). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información tecnológica*.
- Livio, G. (18 de Noviembre de 2006). *Encuestas: elementos para su diseño y analisis*. Cordoba: Encuentro grupo editor . Obtenido de Malavida: <https://www.malavida.com/es/soft/microsoft-excel/q/para-que-sirve-excel.html#gref>
- Naranjo, O. (2018). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & gestión*.
- Narvárez, M. (2018). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*.
- Normas Internacionales de Contabilidad. (2015). Amores, R. E. R. (2015). Utilización de normas de contabilidad en el Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Pabón, M. (2018). Evaluar y promover las competencias para el emprendimiento social en las asignaturas universitarias. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*.
- Pomares, K. (2020). Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. *Revista Cubana de Salud Pública*.
- Ramírez, R. (2018). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información tecnológica*.

- Rodríguez, M. &. (2012). *El cuestionario y la entrevista*. Obtenido de Meneses, J., & Rodríguez, D. (2012). Femrecerca.cat. Recuperado el 19 de noviembre de 2018, d http://femrecerca.cat/meneses/files/pid_00174026.pdf
- Sabino, C. (2000). *EL PROCESO DE INVESTIGACION*. Caracas: Ed. Panapo.
- Sanabria, K. (2019). Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano. *Dialnet*.
- Santos, A. (2018). Gestión de talento humano y del conocimiento. *Ecoe ediciones*, 8.
- Useche, M. (2018). Competencias gerenciales en el ámbito empresarial zuliano. *Revista de ciencias sociales*.
- Viloria, H. (2018). Desarrollo de competencias emprendedoras en docentes de universidades públicas autónomas. *Encuentros*.