



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CIENCIAS ECONÓMICAS

Propuesta de un plan de desarrollo del Talento Humano para el Centro Médico
Señor de los Milagros de Abancay – 2023

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION

AUTOR:

Palma Valenzuela Carmen Rosa
<https://orcid.org/0009-0000-9138-2363>

ASESOR

Mag. Burmester Andreu, Hans Federico Isaac
<https://orcid.org/0000-0002-4980-1154>

Lima –Perú

2023

TURNITIN PALMA VALENZUELA

INFORME DE ORIGINALIDAD

16%

INDICE DE SIMILITUD

15%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
3	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	issuu.com Fuente de Internet	1%
5	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
6	www.theibfr.com Fuente de Internet	<1%
7	www.portaltrabajos.pe Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	procesosdecomunicacion2017.blogspot.com Fuente de Internet	<1%

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi esposo y a mis dos queridos hijos quienes me motivaron e impulsaron a realizar este proyecto, a mi madre, mi padre y hermanos que siempre están apoyándome de manera incondicional.

Agradecimiento

Primero agradecer a Dios por esta maravillosa vida a mi querida familia que me apoyó a realizar este trabajo, solo tengo palabras de agradecimiento gracias ¡mil gracias! siempre serán las personas más importantes que tengo, los quiero mucho.

Resumen

El desarrollo del presente, fue bajo el objetivo de elaborar un plan de desarrollo de la gestión del talento humano que permita desarrollar y fortalecer las capacidades y competencias del personal para brindar servicios de salud de alta calidad y promover el bienestar del equipo humano, en tal sentido, para la identificación de la situación actual se empleó un cuestionario aplicado a los trabajadores del centro de salud que permitió conocer la perspectiva que estos tienen, como resultados se alcanzó a plantear el Plan de desarrollo de la gestión del talento humano que cuenta con las estrategias de acción frente a cada situación problemática identificada por áreas como son: contratación del personal, carencia de políticas y procedimientos, por lo que bajo la planificación de intervención se logra establecer que la implementación de estrategias de contratación más rigurosas conduce a la selección de personal altamente calificado, la promoción de un ambiente laboral armonioso eleva la satisfacción y compromiso de los empleados, mejorando la productividad y el servicio. La planificación proactiva de recursos y la gestión financiera eficiente aseguraron suministros y servicios de alta calidad, y el control riguroso para la obtención de brevets garantizó cumplimiento normativo y seguridad. La mejora continua mantuvo altos estándares de calidad y satisfacción del cliente. En conjunto, estas mejoras han llevado al Centro Médico Señor de los Milagros hacia un futuro de excelencia y servicio a su comunidad.

Palabras clave: Gestión de talento humano. Proceso de contratación, Plan de desarrollo.

Abstract

The development of the present was under the objective of developing a development plan for the management of human talent that allows developing and strengthening the capabilities and competencies of the staff to provide high quality health services and promote the well-being of the human team, in such. In this sense, to identify the current situation, a questionnaire was used applied to the workers of the health center that allowed us to know the perspective that they have, as results it was possible to propose the Development Plan for the management of human talent that has the action strategies against each problematic situation identified by areas such as: personnel hiring, care of policies and procedures, so that under intervention planning it is possible to establish that the implementation of more rigorous hiring strategies leads to the selection of personnel highly qualified, the promotion of a harmonious work environment increases employee satisfaction and commitment, improving productivity and service. Proactive resource planning and efficient financial management ensuring high quality supplies and services, and rigorous control for obtaining patents guaranteed regulatory compliance and security. Continuous improvement maintained high standards of quality and customer satisfaction. Together, these improvements have led Señor de los Milagros Medical Center toward a future of excellence and service to its community.

Keywords: Human talent management. Hiring process, development plan.

Índice de contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Índice de contenidos.....	vi
Índice de Figuras.....	vii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL TEMA ELEGIDO.....	2
1.1. Antecedentes.....	2
1.2. Descripción de cómo es y qué tipo de servicio otorga la organización.....	2
1.3. Contexto socioeconómico, descripción del área de la institución.....	2
1.4. Descripción general de experiencia.....	4
1.5. Explicación del cargo, funciones ejecutadas.....	4
1.6. Propósito del puesto (objetivos retos).....	5
1.7. Producto o proceso que será objeto del informe.....	5
1.8. Resultados concretos que ha alcanzado en este periodo de tiempo.....	5
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO.....	6
2.1. Explicación del papel que jugaron la teoría y la práctica.....	6
2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	12
CAPÍTULO III. APORTES Y DESARROLLO DE EXPERIENCIAS.....	13
3.1. Aportes utilizando los conocimientos o base teórica adquirida durante la carrera.....	13
3.2. Desarrollo de experiencias.....	15
CAPÍTULO IV. PRINCIPALES CONTRIBUCIONES.....	53
4.1. CONCLUSIONES.....	53
4.2. RECOMENDACIONES.....	55
4.3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57
4.4. ANEXOS.....	61

Índice de Figuras

Figura 1	Flujograma de atención del Centro Médico Señor de los Milagros	18
Figura 2	Organigrama actual de la empresa	19
Figura 3	Edad de los colaboradores	21
Figura 4	Distribución de colaboradores por edad.....	21
Figura 5	Sexo de los colaboradores	22
Figura 6	Distribución de colaboradores por sexo	22
Figura 7	Nivel de instrucción de los colaboradores	23
Figura 8	Distribución de colaboradores por nivel de instrucción	23
Figura 9	Tiempo de experiencia de los colaboradores	24
Figura 10	Distribución de colaboradores según tiempo de experiencia laboral	24
Figura 11	La empresa apoya mis objetivos personales	25
Figura 12	Distribución de resultados ítem 1.....	25
Figura 13	Me siento comprometido/a con los objetivos de la empresa.....	26
Figura 14	Distribución de resultados ítem 2.....	26
Figura 15	Los directivos generalmente dan un buen trato a los trabajadores	27
Figura 16	Distribución de resultados ítem 3.....	27
Figura 17	Dedico tiempo y esfuerzo en mi trabajo para cumplir mis tareas	28
Figura 18	Distribución de resultados ítem 4.....	28
Figura 19	Mis compañeros de trabajo realizan sus funciones de manera adecuada.....	29
Figura 20	Distribución de resultados ítem 5.....	29
Figura 21	Mis compañeros de trabajo realizan sus funciones de manera adecuada.....	30
Figura 22	Distribución de resultados ítem 6.....	30
Figura 23	La comunicación con mis compañeros y superiores es fluida	31
Figura 24	Distribución de resultados ítem 7.....	31
Figura 25	Mis compañeros de trabajo me generan confianza y empatía.....	32
Figura 26	Distribución de resultados ítem 8.....	32
Figura 27	La comunicación con mis compañeros y jefes es armoniosa.....	33
Figura 28	Distribución de resultados ítem 9.....	33
Figura 29	El sueldo que recibo es menor al que debería recibir por mi trabajo	34
Figura 30	Distribución de resultados ítem 10.....	34
Figura 31	En la clínica se valora mi experiencia profesional para determinar mi sueldo	35
Figura 32	Distribución de resultados ítem 11	35
Figura 33	Existe un plan de reconocimientos para los trabajadores	36
Figura 34	Distribución de resultados ítem 12.....	36
Figura 35	Modelo integrado de Gestión de Recursos Humanos	37
Figura 36	Resumen de estrategias a emplear.....	38
Figura 37	Proceso de consideración para aplicar incentivo	40
Figura 38	Organigrama propuesto.....	42
Figura 39	Perfil del puesto de Medico	43
Figura 40	Perfil del puesto de psicólogo.....	44
Figura 41	Perfil del puesto de biólogo.....	45
Figura 42	Perfil del puesto de enfermera	46
Figura 43	Perfil del puesto de técnico en computación.....	47
Figura 44	Especificación de la estructura organizacional.....	48
Figura 45	Cronograma para la estrategia motivación	49
Figura 46	Cronograma para la estrategia del liderazgo.....	50
Figura 47	Cronograma estrategia para la comunicación.....	51
Figura 48	Presupuesto del plan propuesto.....	52

Introducción

La gestión de talento humano es una disciplina que se encarga de planificar, organizar, desarrollar y retener el capital humano de una organización. Su importancia reside en que las personas son el recurso más valioso y distintivo de una empresa, y su rendimiento tiene un impacto directo en los resultados y la competitividad. El presente, se desarrolla en el Centro Médico Señor de los Milagros, teniendo como estructura en una serie de capítulos que abordan de manera exhaustiva y progresiva las diferentes facetas de la experiencia profesional en esta institución.

En el Capítulo I: Aspectos Generales del Tema Elegido, se establece los cimientos del informe. Aquí, se exponen los antecedentes del Centro Médico, describiendo su naturaleza y los servicios que presta. Se contextualiza el entorno socioeconómico y el área de influencia de la institución, considerando los recursos y elementos relevantes que enmarcan la experiencia profesional. Este capítulo establece una base sólida para comprender el trasfondo de la experiencia.

En el Capítulo II: Fundamentación del Tema Elegido, se profundiza la interacción entre la teoría y la práctica en el desempeño profesional. Se explora cómo se integraron y aplicaron los conocimientos adquiridos durante la formación académica para resolver problemas y desafíos en la institución. Se describen las acciones, metodologías y procedimientos utilizados para enfrentar las situaciones profesionales, demostrando cómo se aplicaron los fundamentos teóricos en la práctica real.

El Capítulo III: Aportes y Desarrollo de Experiencias se centra en destacar cómo los conocimientos y la base teórica adquirida durante la carrera se utilizaron para aportar soluciones y mejoras en el Centro Médico. Se detalla el desarrollo de experiencias clave y estratégicas que formaron parte de la práctica profesional. Se evidenciará cómo los conocimientos adquiridos fueron un recurso valioso en la toma de decisiones y la ejecución de acciones en el entorno real de la institución.

Finalmente, el Capítulo IV: Principales Contribuciones, Conclusiones y Recomendaciones ofrece una síntesis de los resultados y logros obtenidos a lo largo del proyecto. Aquí se presentan las contribuciones más destacadas, enriqueciendo la comprensión de la relevancia y el impacto de la experiencia profesional. Se formulan conclusiones basadas en los resultados y se presentan recomendaciones que puedan guiar futuras acciones y mejoras en el Centro Médico Señor de los Milagros.

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL TEMA ELEGIDO

La gestión de talento humano emerge como una herramienta esencial para potenciar el desarrollo personal y profesional de los empleados. Esta estrategia busca armonizar las necesidades individuales con los objetivos organizacionales, generando un ambiente laboral enriquecedor que promueva el bienestar, la participación activa y el crecimiento integral de los trabajadores. La gestión de talento humano, vista desde esta perspectiva, se erige como un pilar fundamental para fortalecer la cohesión, el compromiso y la eficacia dentro de las organizaciones.

1.1. Antecedentes

Los estudios enfocados en el talento humano, conjuntamente al estudio del desempeño laboral, surgieron a inicios del siglo XX, donde la evaluación de las tareas desarrolladas por los trabajadores era considerada como medición del rendimiento, idea que se fue modificando e incrementado diversos factores de acuerdo al paso del tiempo, pero no fue sino hasta los años 70 en los que la intención de esta, se direccionó a diagnosticar y valorar el rendimiento de los trabajadores, considerándolo como un examen metódico del individuo durante el desarrollo de sus actividades en el trabajo, permitiendo evidenciar debilidades, capacidades y realizaciones que incidían de manera directa en la productividad medido a través del logro de objetivos repercutiendo directamente en la competitividad, a lo que hoy en día es comprendida como el comportamiento o acción relevante que incluye la habilidad técnica, dedicación al trabajo y conductas de ciudadanía organizacional (Widyastuti y Hidayat, 2018).

1.2. Descripción de cómo es y qué tipo de servicio otorga la organización

El Centro Médico Señor de los Milagros, se encarga de velar y proporcionar atención de salud en los aspectos preventivo promocional, recuperativo y de rehabilitación de la persona, familia y comunidad que acude a sus servicios, teniendo como fundamento el contribuir en el bienestar de la salud de la comunidad como una institución privada, cumpliendo los roles de trabajo signados según su formación profesional, por lo que sus servicios son brindados con equidad, eficacia, calidad y especialización.

1.3. Contexto socioeconómico, descripción del área de la institución

Análisis del contexto socioeconómico

El Centro Médico Señor de los Milagros se encuentra ubicado en la ciudad de Abancay, una región que presenta un perfil socioeconómico diverso. Abancay es un importante centro urbano con una población que busca acceso a servicios de atención médica de calidad. La región enfrenta desafíos en términos de salud pública, por lo que la demanda de servicios médicos en aspectos preventivos, promocionales, recuperativos y de rehabilitación es alta. Además, el hecho de que el centro participe en el proceso de obtención de brevets añade una dimensión adicional a su contexto, al colaborar en la formación de conductores seguros y responsables.

Descripción del área de la institución

El Centro Médico Señor de los Milagros se especializa en proporcionar una amplia gama de servicios de salud, abarcando desde la prevención hasta la rehabilitación. Estos servicios son esenciales para mejorar la calidad de vida de las personas, sus familias y la comunidad en general. La institución también cumple un papel crucial en el proceso de obtención de brevets, al garantizar que los conductores cumplan con los requisitos de salud necesarios para la seguridad vial. Esto refleja su compromiso con la comunidad y la promoción del bienestar integral.

Recursos Disponibles

Para llevar a cabo su labor, el Centro Médico Señor de los Milagros cuenta con una serie de recursos clave:

- 1) Equipo médico calificado: médicos, especialistas y enfermeros con formación sólida en diversas áreas de la medicina, lo que garantiza la calidad y la especialización en la atención.
- 2) Instalaciones modernas: consultorios médicos equipados con tecnología avanzada para diagnóstico y tratamiento, así como áreas de rehabilitación y espacios de espera cómodos.
- 3) Alianzas estratégicas: colaboraciones con autoridades de tránsito y organismos gubernamentales para el proceso de obtención de brevets, lo que refuerza su papel en la comunidad.
- 4) Recursos financieros: fondos destinados a la inversión en tecnología médica, capacitación del personal, operaciones diarias y expansión de servicios.

- 5) Programas educativos: iniciativas educativas para promover la salud, la seguridad vial y la prevención de enfermedades, lo que contribuye al bienestar de la comunidad.

1.4. Descripción general de experiencia

Como administradora, desempeñé un rol fundamental en el Centro Médico Señor de los Milagros, donde mis responsabilidades abarcan una variedad de áreas que contribuyen al funcionamiento eficiente y efectivo de la institución. Mi labor se extiende tanto en la administración general como en la gestión contable, asegurando que todas las operaciones se desarrollen con precisión y en línea con los objetivos estratégicos de la organización.

1.5. Explicación del cargo, funciones ejecutadas

En mi rol de administradora, mi tarea principal es la contratación y gestión del personal. Esto implica la identificación de talento adecuado, la evaluación de las necesidades del equipo y la coordinación de procesos de selección. Además, trabajé en la definición de políticas y procedimientos internos para fomentar un ambiente laboral armonioso, garantizando que cada empleado cuente con las herramientas y el apoyo necesarios para desempeñar sus roles de manera eficiente.

En relación al abastecimiento de recursos, tengo la responsabilidad de asegurarme de que la institución cuente con los suministros y equipos necesarios para ofrecer servicios médicos de calidad. Esto implica una planificación proactiva para anticipar las necesidades, la evaluación de proveedores y la negociación de acuerdos que garanticen la provisión continua de recursos esenciales.

Como contable, mi función se centra en la ejecución y supervisión del presupuesto. Esto incluye la administración de ingresos y gastos, la preparación de informes financieros y la toma de decisiones informadas para optimizar los recursos disponibles. Además, me encargó de la elaboración y gestión de las planillas de sueldo, asegurando que el personal sea remunerado adecuadamente y en cumplimiento con las regulaciones laborales vigentes.

Un aspecto distintivo de mi rol es la supervisión y control de la operación del Centro Médico Señor de los Milagros como empresa terciaria para la obtención de brevets. Esto implica verificar que se cumplan todos los requisitos legales y de salud para garantizar la seguridad y confiabilidad de los conductores. Asimismo, me involucro en la mejora continua de los servicios ofrecidos, buscando mantener altos estándares de calidad y satisfacción del cliente.

1.6. Propósito del puesto (objetivos retos)

La finalidad del área de administración dentro de la empresa, se centra en la adecuada toma de decisiones, que permitan alcanzar los objetivos institucionales, en función a la ejecución de las tareas específicas determinadas en el Reglamento de Organización y Funciones, cabe mencionar, que la adecuada gestión de los recursos: financieros, materiales y humanos, permiten la supervivencia y crecimiento de la organización dentro del mercado.

1.7. Producto o proceso que será objeto del informe

El producto de estudio de la presente, es la gestión del talento humano, ya que, se busca la formulación de un Plan de Desarrollo del Talento humano, con la finalidad de mejorar los procesos de gestión del recurso humano, así como incrementar su productividad mediante la aplicación de estrategias.

1.8. Resultados concretos que ha alcanzado en este periodo de tiempo

Una experiencia destacada dentro de la propuesta de plan estratégico para mejorar la gestión de talento humano en el Centro Médico Señor de los Milagros en Abancay fue la implementación de programas de capacitación y desarrollo personalizados. Estos programas se diseñaron en función de las necesidades y aspiraciones individuales de los empleados, fomentando su crecimiento profesional y personal.

A través de sesiones de formación en habilidades de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo, se fortaleció la interacción entre áreas y se promovió un ambiente de colaboración. Además, se brindaron oportunidades de aprendizaje en tecnologías médicas avanzadas, permitiendo a los empleados adquirir nuevas competencias y mantenerse al día con los avances en el campo de la salud.

Esta experiencia no solo aumentó la confianza y la competencia de los trabajadores, sino que también revitalizó su compromiso con la institución. El enfoque personalizado en su crecimiento generó un sentido de valoración y pertenencia, transformando la cultura laboral en una más proactiva y positiva. Los resultados fueron evidentes en la mejora de la comunicación interna, el aumento de la calidad de los servicios brindados y un mayor compromiso general con la misión del centro médico.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

La gestión de talento humano se basa en el reconocimiento de que las habilidades y capacidades individuales de los trabajadores son activos valiosos para el éxito organizacional. Desde esta perspectiva, esta gestión se enfoca en potenciar y valorar las destrezas únicas de cada empleado, promoviendo un entorno donde se reconozca y aproveche su potencial. Esto no solo contribuye al crecimiento personal y profesional de los empleados, sino que también fortalece la competitividad y la adaptabilidad de la organización en un entorno laboral dinámico. La gestión de talento humano se erige como un proceso colaborativo que busca equidad, inclusión y desarrollo integral para generar un clima laboral saludable y un desempeño organizacional sólido.

2.1. Explicación del papel que jugaron la teoría y la práctica.

Las teorías relacionadas a la gestión de talento humano son: teoría del clima laboral, que argumenta que el entorno psicológico y emocional dentro de una organización impacta directamente en el comportamiento y satisfacción de los empleados (Chagray et al., 2020). Según esta perspectiva, el clima laboral se refiere a la percepción colectiva de los trabajadores sobre el ambiente en el cual realizan sus funciones. Un clima laboral positivo, caracterizado por confianza, respeto, comunicación abierta y colaboración, puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados (Gaspar et al., 2022). En contraste, un clima laboral negativo, marcado por conflictos, falta de apoyo y desconfianza, puede perjudicar la moral y desempeño de los trabajadores. En última instancia, la teoría del clima laboral enfatiza la importancia de promover un ambiente donde los empleados se sientan valorados y respetados, contribuyendo así a su satisfacción y a una mayor productividad (S. López et al., 2021).

Por otro lado, la teoría del talento humano enfoca su atención en invertir en el desarrollo y crecimiento de los empleados como una estrategia central para lograr los objetivos organizacionales. Esta teoría reconoce que el talento y las habilidades individuales son activos valiosos que pueden impulsar el éxito de una organización (Daza, 2019). Se basa en la noción de que, identificando, reclutando y reteniendo a individuos talentosos y comprometidos, una organización puede mejorar su capacidad para innovar, competir y adaptarse a los cambios del entorno (Bouzas, 2019). Además, la teoría del talento humano promueve la creación de oportunidades de aprendizaje y desarrollo, así como la alineación de los objetivos personales y organizacionales, resultando en un equipo altamente motivado y efectivo.

De igual manera, la teoría del bienestar social en el trabajo destaca la importancia de reconocer que el bienestar integral de los empleados es esencial para su desempeño laboral y calidad de vida en general. Esta teoría aboga por establecer un entorno laboral que fomente la salud física, mental y emocional de los trabajadores. Enfoca aspectos como seguridad laboral, equilibrio entre trabajo y vida personal, satisfacción laboral y apoyo psicosocial. Al promover un ambiente donde las necesidades y el bienestar de los empleados son valorados, esta teoría contribuye a forjar una cultura organizacional que se preocupa por el desarrollo completo de su capital humano.

Otra teoría importante es la del capital humano, la cual postula que los individuos poseen habilidades, conocimientos y experiencias valiosas que pueden ser consideradas como activos o "capital" en un contexto laboral (Becker, 1964). Esta teoría sugiere que invertir en la educación, formación y desarrollo personal de los empleados conlleva a un aumento en su productividad y, por ende, en el valor que aportan a la organización. A medida que los individuos acumulan capital humano durante su carrera, se vuelven más competentes y capaces de enfrentar desafíos laborales de manera efectiva (Bohorquez et al., 2020). La teoría del capital humano impulsa a las organizaciones a invertir en el crecimiento profesional de su personal como estrategia para mejorar el desempeño y los resultados.

Asimismo, la teoría del aprendizaje organizacional se enfoca en la idea de que las organizaciones pueden adquirir conocimientos, habilidades y competencias a través de la experiencia y la reflexión. Esta teoría subraya la importancia de la adaptación y la mejora continua en un entorno empresarial en constante cambio (Ariza et al., 2020). Según esta perspectiva, las empresas que fomentan la experimentación, intercambio de información y colaboración entre los empleados tienen mayores probabilidades de innovar y prosperar. La teoría del aprendizaje organizacional destaca la necesidad de crear una cultura que valore la creatividad, el aprendizaje y la toma de riesgos calculados para mantener la competitividad y agilidad (Castro et al., 2020).

Asimismo, la teoría de la motivación y satisfacción en el trabajo examina los factores que influyen en el compromiso y desempeño de los empleados. Esta teoría sugiere que las personas son impulsadas por necesidades y deseos específicos, y que las organizaciones pueden influir en su comportamiento al satisfacer esas necesidades. Factores como el reconocimiento, autonomía, oportunidades de desarrollo y un ambiente de trabajo positivo pueden aumentar la motivación y satisfacción de los empleados. Además, esta teoría aborda conceptos como la equidad y justicia en el lugar de trabajo, resaltando la importancia de tratar a los empleados con imparcialidad y respeto.

Las pequeñas y medianas empresas, se encuentran en constante evolución y crecimiento, en busca de la rentabilidad; sin embargo, la actual crisis empresarial producto de la pandemia generó un entorno sin experiencia laboral previa, por lo que las empresas se ven obligadas a idear nuevas estrategias, para afrontar los desniveles económicos y laborales. Para adaptarse a las nuevas realidades del mercado, por lo tanto, las empresas deben tener un grupo de trabajo compuesto por el mejor talento humano cuyos perfiles comprenden características y capacidades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa bajo el cumplimiento de los valores organizacionales.

Inicialmente, la Gestión de Talento Humano (GTH) era considerado como el resultado del conjunto de tareas que debían desempeñar los trabajadores de cualquier empresa; no obstante, este punto de vista se está modificando y modernizando a medida que pasan los años. (Ramírez et al., 2019) Con respecto a esto, Ramírez et al. (2019), indican que se debe considerar al personal por sus talentos y no por los recursos, de los cuales se puede disponer a criterio de la misma empresa. Estos seres humanos tienen expectativas de desarrollarse, crecer, aportar a la empresa. Para Barrios et al. (2020), la GTH es un punto importante en el éxito de las empresas, y lo definen como los procedimientos a través de los cuales se generan y disponen los aprendizajes, habilidades y capacidades humanas, las cuales son dinámicas, y otorgan una ventaja a la empresa en cuanto a la competitividad y el desarrollo sostenible.

Esta perspectiva es compartida por Mendivel et al. (2020), quienes definen a la GTH como mecanismos de incorporación de personal nuevo a la empresa, además de mantener el que ya posee. Y esta incorporación es explicada como adición de talento humano nuevo, además del aprovechamiento y desarrollo del que ya se posee. También indican que parte de las tareas realizadas dentro de la gestión de talento, es realzar las características positivas y el potencial de crecimiento de aquellos trabajadores que tienen un desempeño óptimo y positivo en sus respectivos puestos laborales; además de intentar atraer a la compañía a personas que tengan este prospecto de desempeño, y, de forma muy prioritaria, mantener dentro de la empresa a aquellas que ya desarrollaron esta cualidad. Para ello, es necesario prestar atención a ciertas características.

Dentro de estas características, se encuentra el clima laboral, que es la atmósfera donde los trabajadores desempeñan sus labores diarias. Si este es positivo, entonces los trabajadores tendrán un sentido de seguridad y les permitirá trabajar de forma óptima. Si el empleado disfruta el clima laboral en el que se desempeña, dispondrá efectivamente de su tiempo dentro de la empresa y fuera de este. (Yovina et al., 2019) Es por esta razón, que se convierte en una de las problemáticas más importantes dentro de una organización.

En tanto es preciso definir los aspectos más sobresalientes que componen a toda organización o empresa, por lo tanto, se inicia definiendo el clima laboral, que según Iglesias y Torres (2018), define como las condiciones dentro de la organización y se relacionan directamente con la satisfacción del empleado con su entorno laboral con sus jefes y colegas de trabajo; es uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos de gestión, asimismo, Brito-Carrillo et al. (2020), lo definen como un entorno psicológico y organizacional del humano, en donde se presentan relaciones laborales y se crea un ambiente donde se pueda trabajar tranquilamente sin afectar el desempeño personal y de los demás, por su parte, Iglesias et al. (2018), mencionan que está condicionado por factores de percepción de los empleados y acciones de la empresa, es decir, la calidad de clima laboral influye con la satisfacción de los trabajadores, ello se verá en la productividad y el desempeño de los empleados.

Según Hasa et al. (2020), muchas organizaciones fallan en comprender la importancia de un buen clima laboral, y su producción sufre mucho para mantenerse estable y en crecimiento. Adicionalmente, define que existen dos factores dentro de esta dimensión: la condición física del lugar de trabajo, y la condición social. Un buen clima laboral toma en consideración la seguridad laboral, la seguridad de los trabajadores, la apreciación de la productividad, facilidades para motivarse, y mantener una comunicación fluida y positiva entre los trabajadores y los supervisores.

Sin embargo, Rensis Likert, a partir de su teoría, donde se comprende que el comportamiento de los subordinados, está relacionada directamente con el comportamiento administrativo y la percepción de las condiciones organizacionales, por la creación es determinada por la percepción (Vargas, 2022, p.994).

Dicho de otra forma, el clima laboral afecta de forma importante el desempeño laboral, que puede definirse como una característica de comportamiento individual que puede ser observada y que genera beneficios para la empresa, además de contribuir para el logro de objetivos de esta misma. También puede relacionarse directamente con la búsqueda de logros, y tiene un componente evaluativo, en el que la empresa evalúa el comportamiento basado en expectativas de producción. (Á. López et al., 2022)

En referencia al desempeño laboral, que según Olivera et al. (2021), el desempeño laboral es la capacidad de una persona de crear, producir, fabricar, realizar y terminar las laborales o actividades designadas en el menor tiempo posible, aplicando un menor esfuerzo para obtener resultados eficientes y de calidad, permitiéndole al trabajador obtener ascensos, aumento de sueldo y enriquecimiento de conocimientos. El desempeño laboral es considerado un conjunto de funciones que aportan de manera eficiente a las empresas o instituciones en el

cumplimiento de sus metas, es considerado para las empresas como un valor que aportan sus empleados en un determinado tiempo, permitiendo a los responsables de la empresa poder medir el rendimiento que tienen sus empleados (Fernando y Mamani, 2021, p.93).

Sin embargo, Chiavenato, es uno de los actuales representantes de la teoría del desempeño laboral, quien la define como aquellas acciones o comportamientos de los empleados que influyen en el desarrollo y cumplimiento de objetivos de la organización, por lo que el autor afirma que un buen desempeño laboral, puede fortalecer una empresa; sus dimensiones son nivel de desempeño, competencias de gestión y diseño de trabajo (Bautista et al., 2020, p.110).

De acuerdo con Rama et al. (2021), una forma de desarrollar el desempeño laboral de forma positiva es a través de programas de capacitación en los que se programan entrenamientos de acuerdo a las necesidades de la empresa. Mientras mayor sea el desempeño laboral de los trabajadores, mayores oportunidades tendrán estos para ser promovidos a puestos de mayor salario y responsabilidad. Es el resultado del esfuerzo de una persona, además de la seriedad que aplica, al realizar una labor que se le ha confiado, apoyándose en sus habilidades, experiencia y sinceridad, de acuerdo con las responsabilidades propias de su puesto.

Por otro lado, la comunicación interna es otra dimensión englobada dentro de lo que la GTH debe tener en cuenta para asegurar el correcto desempeño de sus trabajadores. Esta dimensión se puede conceptualizar como el arte y ciencia de administrar la interdependencia y construir vínculos mutuamente beneficiosos entre la organización y sus empleados (Lee y Yue, 2020). Este es un proceso en el que ambas partes participan activamente, e incluye todos los tipos de comunicaciones que se pueden dar dentro de una organización, tanto a nivel formal como informal, en todos sus niveles.

Los factores preponderantes dentro del desarrollo y marcha de una organización, es la comunicación interna, que para Guerola (2018) “la comunicación interna, se refiere a todas las actividades realizadas por la organización, para crear y mantener las relaciones entre sus miembros, a través del buen uso de los diferentes medios de comunicación existentes en la organización” (p. 21), además, Fernández (citado en Collantes y Tenorio, 2015) sostiene que la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (p. 43).

Para Belategi et al. (2019), son dirigidas al cliente interno o llamado también, trabajador, esto nace desde las necesidades de las organizaciones a motivar a sus equipos de trabajo y retener a los mejores, con el fin de mejorar a la organización.

Según Men y Yue (2019), la comunicación interna debe ser simétrica, enfatizando características como confianza, credibilidad, apertura, vínculos, reciprocidad, simetría en las redes, comunicación horizontal, retroalimentación, información adecuada, estilo centrado en el trabajador, tolerancia para los desacuerdos y negociación. Es a través de esta comunicación que los líderes moldean y transmiten valores y misiones de las organizaciones a los trabajadores, involucrándolos en el desarrollo de los grandes propósitos dentro de la compañía.

La gestión de remuneraciones es otra dimensión que contribuye a la satisfacción laboral en general, afecta a la producción de una organización, y es un aspecto que debe considerar la GTH. De acuerdo con Koziol y Mikos (2020), la remuneración se da como consecuencia de la implementación de un proceso de manejo de premios, el cual se involucra directamente con las estrategias, políticas y procesos requeridos para asegurar que la contribución de las personas a la organización está siendo reconocida de formas financieras y no financieras. El objetivo principal es recompensar a los empleados de forma justa, equitativa y consistentemente según su valor para la empresa en el logro de los objetivos estratégicos de la compañía.

Uno de los factores fundamentales en la adecuada gestión del talento humano, se refiere a la gestión de remuneraciones, la cual es definida según Cerón et al. (2019), como el área donde se administra la política de remuneraciones de toda empresa mediante procesos automatizados, esta área se encarga de preparar las liquidaciones mensuales de los empleados de una organización, además a ello, se encargan de procesar todo los incidentes ocurridos durante el mes que puede variar el pago mensual.

Para Moreno y Ruiz (2021), es el área donde se encarga de diseñar la remuneración mensual, gratificaciones y compensaciones a los trabajadores por el trabajo realizado y contribución por lograr objetivos de la organización, además a ello, se encargan de los beneficios sociales según la ley, mientras que Rubio y García (2019), menciona que es un departamento que se encarga de verificar los beneficios de los trabajadores y sus remuneraciones, en conclusión, el propósito de esta área es calcular la remuneración del empleado y realizar su respectiva entrega mensualmente.

Es decir, la remuneración comprende los premios, tanto financieros como no financieros, que reconocen el esfuerzo realizado por los trabajadores de una empresa u organización, por lo que incide importantemente en la satisfacción laboral y, por ende, en la capacidad productiva de la compañía. La gestión de estas remuneraciones, entonces, implica el

manejo correcto de los valores económicos destinados al pago de los empleados, los cuales se realizan en plazos determinados y son gobernados por un conjunto de normas establecidas previamente por la empresa y comunicadas correctamente al trabajador. Este se presenta como un atractivo básico para que el empleado desee pertenecer y permanecer en determinada empresa, además de influir importantemente en la motivación de los mismos, puesto que estas remuneraciones determinan el estilo de vida de los colaboradores. (Craig et al., 2020)

Sin embargo, la tendencia actual dentro del aspecto gerencial, legal y normativo, enmarca gran importancia en la salud y seguridad en el trabajo, que comprende a una organización constituida bajo los parámetros básicos de protección de la integridad física y la seguridad laboral, en función a ello, Valero-Pacheco y Riaño-Casallas (2020), la salud y seguridad en el trabajo (SST), se trata de un área que ayuda a prevenir enfermedades o lesiones que puedan ocurrir a los trabajadores en la empresa, esta área se encarga de supervisar que tengan los implementos de seguridad si el área de trabajo es riesgoso.

De acuerdo a Sabastizagal-Vela et al. (2020), es el área que se encarga del bienestar de los trabajadores, dado que es necesario supervisar por ley del país, por lo que este sistema previene enfermedades o accidentes dentro del ambiente de trabajo, por su parte, De Arco et al. (2019), es un sistema que ayuda a prevenir accidentes y problemas de salud dentro del trabajo, el objetivo primordial es la prevención de riesgos primarios o lesiones relacionadas al trabajo realizado dentro de la empresa.

2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Para la descripción e identificación de los puntos críticos de mejora de la empresa, en referencia a la Gestión del Talento Humano, se empleó la encuesta, con la finalidad de dar diagnóstico a la percepción que tienen los trabajadores en referencia a las funciones que ejercen, asimismo, los datos una vez recolectados, fueron ordenados en el Microsoft Excel, para posteriormente ser trasladados al Software estadístico SPSS versión 26, mediante el cual fueron procesados y en tanto, se cuenta con los resultados expresados en tablas y figuras.

CAPÍTULO III. APORTES Y DESARROLLO DE EXPERIENCIAS

El Centro Médico Señor de los Milagros se embarca en un apasionante viaje de aportes y desarrollo de experiencias, respaldado por un sólido plan estratégico. Este enfoque visionario busca abordar sus desafíos actuales, como el estrés laboral, la comunicación deficiente y la falta de compromiso. A través de la implementación de este plan, se forjará un entorno enriquecedor que promueva la colaboración, la motivación y la innovación. Estas experiencias transformadoras no solo empoderarán a los empleados, sino también elevarán la calidad de los servicios médicos, estableciendo al centro como un referente de excelencia y bienestar en la comunidad.

3.1. Aportes utilizando los conocimientos o base teórica adquirida durante la carrera

El análisis inicial resalta la presencia de factores como el estrés, la falta de ánimo, la carencia de compañerismo y los rendimientos insatisfactorios entre el personal del centro médico. Estos indicadores señalan la posible existencia de un clima laboral poco saludable y un entorno de trabajo que podría no estar promoviendo el bienestar emocional y psicológico de los empleados. Aquí cobra relevancia la teoría del clima laboral, que enfatiza la necesidad de establecer un ambiente en el que los empleados se sientan apreciados y respetados, ya que este factor incide directamente en su nivel de motivación y satisfacción. Es posible implementar estrategias para mejorar la comunicación entre las diferentes áreas, fomentar la colaboración y crear un ambiente enriquecedor y positivo.

La propuesta estratégica gira en torno al desarrollo de habilidades y capacidades de los colaboradores. La teoría del talento humano destaca la inversión en el crecimiento personal como un medio para alcanzar las metas organizacionales. En este contexto, se podrían diseñar y ejecutar programas de formación y capacitación que permitan a los empleados adquirir nuevas competencias y conocimientos, alineando además sus objetivos individuales con los de la organización. Esta acción puede tener un impacto positivo en la eficiencia laboral y en la retención del talento.

Otra perspectiva relevante es la teoría de la motivación y satisfacción en el trabajo, que resalta la importancia de identificar y satisfacer las necesidades y deseos de los trabajadores. La estrategia propuesta sugiere establecer sistemas de reconocimiento y estímulo para incrementar la dedicación y la productividad. Se podrían instaurar programas de reconocimiento por desempeño excepcional, fomentar la participación en la toma de decisiones

y generar oportunidades de desarrollo interno. Estas medidas pueden influir de manera positiva en la moral y el compromiso de los empleados.

La falta de una comunicación efectiva entre las distintas áreas de trabajo se identifica como una preocupación en el diagnóstico. Aquí entra en juego la teoría del aprendizaje organizacional, que enfatiza la relevancia de la comunicación y la colaboración para la adaptación y el mejoramiento continuo. Sería valioso implementar estrategias para fortalecer la comunicación entre departamentos, tales como reuniones regulares de coordinación, establecimiento de canales de comunicación claros y espacios para el intercambio de información y conocimientos.

En el mismo sentido, la teoría del bienestar social en el trabajo subraya la importancia de promover el bienestar integral de los empleados, contemplando su salud física, mental y emocional. La equidad en las políticas y prácticas laborales es esencial para garantizar el trato justo de todos los trabajadores. Es factible trabajar en la implementación de políticas que promuevan el equilibrio entre la vida laboral y personal, el fomento de un entorno de trabajo seguro y saludable, y la provisión de servicios de apoyo psicosocial para atender las diversas necesidades de los empleados.

3.2. Desarrollo de experiencias

PRODUCTO EJECUTIVO

Índice

1. Plan de Desarrollo de la Gestión del Talento Humano
 - 1.1. Presentación de la empresa
 - 1.1.1. Generalidades de la empresa
 - 1.1.2. Clasificación de la empresa
 - 1.1.3. Definición del giro de negocio
 - 1.1.4. Organigrama actual
 - 1.1.5. Contextualización de la empresa
 - 1.1.5.1. Misión
 - 1.1.5.2. Visión
 - 1.1.5.3. Valores
 - 1.1.6. Marco normativo
 2. Diagnóstico de la gestión del talento humano en el centro médico
 - 2.1. Clima laboral
 - 2.2. Desempeño laboral
 - 2.3. Comunicación interna
 - 2.4. Gestión de remuneraciones
 3. Diagnóstico de la gestión estratégica del talento humano
 - 3.1. Objetivos estratégicos
 - 3.1.1. Objetivo general
 - 3.1.2. Objetivos específicos
 - 3.2. Definiciones de estrategias
 - 3.2.1. Estrategias ante el clima laboral
 - 3.2.2. Estrategias para la evaluación del desempeño
 - 3.2.3. Estrategias para la formación y capacitación del personal
 - 3.2.4. Plan de remuneraciones e incentivos
 4. Plan de desarrollo del talento humano
 - 4.1. Alcance
 - 4.2. Objetivos del plan
 - 4.2.1. Objetivo general
 - 4.2.2. Objetivos específicos
 - 4.3. Ámbito de aplicación
 - 4.4. Marco legal
 - 4.5. Estructura organizacional propuesta
 - 4.6. Acciones a desarrollar
 - 4.6.1. Motivación
 - 4.6.2. Liderazgo
 - 4.6.3. Comunicación
 - 4.7. Presupuesto del plan

1. Plan de Desarrollo de la Gestión del Talento Humano

1.1. Presentación de la empresa

1.1.1. Generalidades de la empresa

El Centro Médico Señor de los Milagros, se encarga de velar y proporcionar atención de salud en los aspectos preventivo promocional, recuperativo y de rehabilitación de la persona, familia y comunidad que acude a sus servicios, teniendo como fundamento el contribuir en el bienestar de la salud de la comunidad como una institución privada, cumpliendo los roles de trabajo signados según su formación profesional, por lo que sus servicios son brindados con equidad, eficacia, calidad y especialización

1.1.2. Clasificación de la empresa

La clasificación empresarial en el Perú cumple un rol fundamental en el fomento de la economía nacional, ya que permite a las entidades respectivas realizar la medición y cuantificación de la participación empresarial en referencia a los índices de crecimiento económico e industrial, en ese sentido, en el país, las empresas se clasifican según su tamaño: micro, pequeña y mediana empresa; y según el grado de responsabilidad que son 5: Sociedad Anónima, Sociedad Anónima Cerrada, Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima Abierta, Empresa Individual de Responsabilidad Limitada.

El Centro Médico Señor de los Milagros, es una microempresa según su tamaño y Empresa de Responsabilidad Limitada según el grado de responsabilidad.

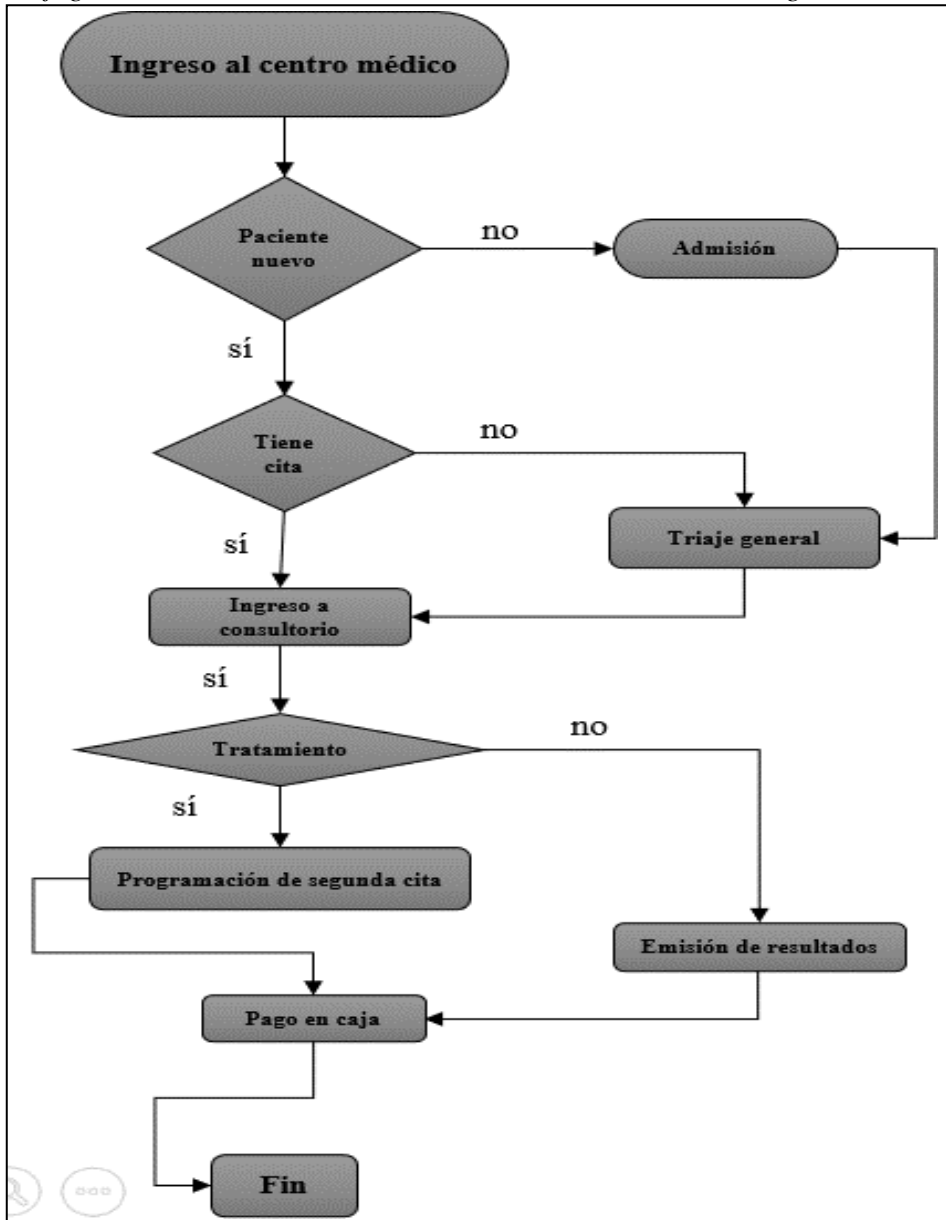
Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme-CIIU, que presenta información detallada y actualizada sobre la actividad económica del contribuyente, determinado por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT, la empresa corresponde al código 8690: otras actividades de atención a la salud humana.

1.1.3. Definición del giro de negocio

La empresa, se encuentra dentro del giro de servicios, ya que se encuentra dedicado netamente a la prestación de servicios en cuanto a la evaluación psicosomática para la obtención de brevets.

Figura 1

Flujograma de atención del Centro Médico Señor de los Milagros



1.1.4. Organigrama actual

Figura 2

Organigrama actual de la empresa



1.1.5. Contextualización de la empresa

1.1.5.1. Misión

Somos una empresa orientada a la atención de la salud bajo servicios de calidad y a la vanguardia de las exigencias del sector, bajo el compromiso de satisfacer las demandas de los clientes.

1.1.5.2. Visión

Ser el centro médico con mayor reconocimiento en el sector a nivel nacional, teniendo como delantera la eficiencia y eficacia en los servicios brindados.

1.5.1.3. Valores

- Respeto
- Confianza
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Ética

1.1.6. Marco normativo

- Constitución Política Del Perú de 1993 (1993): Ley madre mediante la cual se reconoce y protege el derecho al acceso a la atención de la salud que todos los ciudadanos peruanos poseen.

- Ley General de Salud (1997): ley que especifica el desempeño y autorización de las actividades comprendidas en el ámbito de la medicina, estipulando además los requisitos propios a la medicina.
- Resolución Ministerial N°902-2017/MINSA (2017): resolución que aprueba el “Catálogo de Procedimientos Médicos y Sanitarios del Sector Salud”
- Ley N° 29414 (2009): ley que especifica los derechos de los usuarios de los servicios del sector salud.
- Ley N°23536 (1992): ley que establece y fundamenta la normativa reguladora la carrera profesional de la salud.
- Ley 29783 (2016): Ley de seguridad y salud en el trabajo, para garantizar el bienestar de los trabajadores.

2. Diagnóstico de la gestión del talento humano en el centro médico

Para el diagnóstico de la perspectiva que tienen los colaboradores de la clínica frente a la gestión del talento humano, se realizó una encuesta estructurada por 12 ítems con escala de tipo Likert, los resultados permitieron identificar las falencias por cada aspecto evaluado. Por lo tanto, los resultados de datos generales son los siguientes:

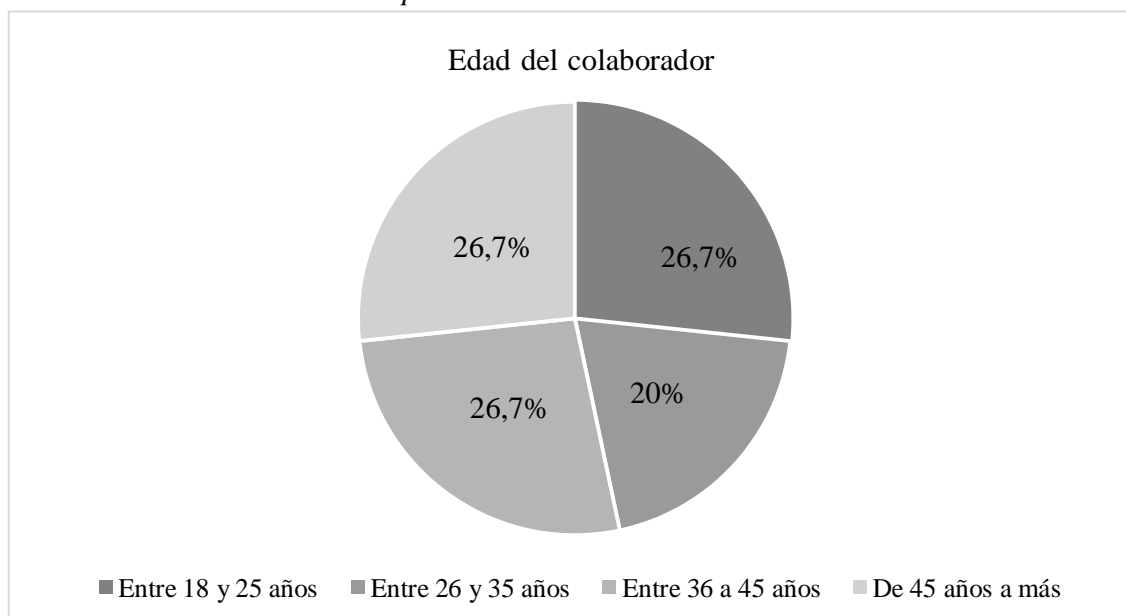
Figura 3

Edad de los colaboradores

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Entre 18 y 25 años	4	26,7	26,7	26,7
Entre 26 y 35 años	3	20,0	20,0	46,7
Entre 36 a 45 años	4	26,7	26,7	73,3
De 45 años a más	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Figura 4

Distribución de colaboradores por edad



En la figura 3 y figura 4, se evidencia que la edad de los colaboradores se encuentra entre los 18 a 25 años, 36 a 35 años y de 45 años a más en un 26,7% respectivamente, mientras que, el 20% se encuentra entre los 26 y 35 años de edad.

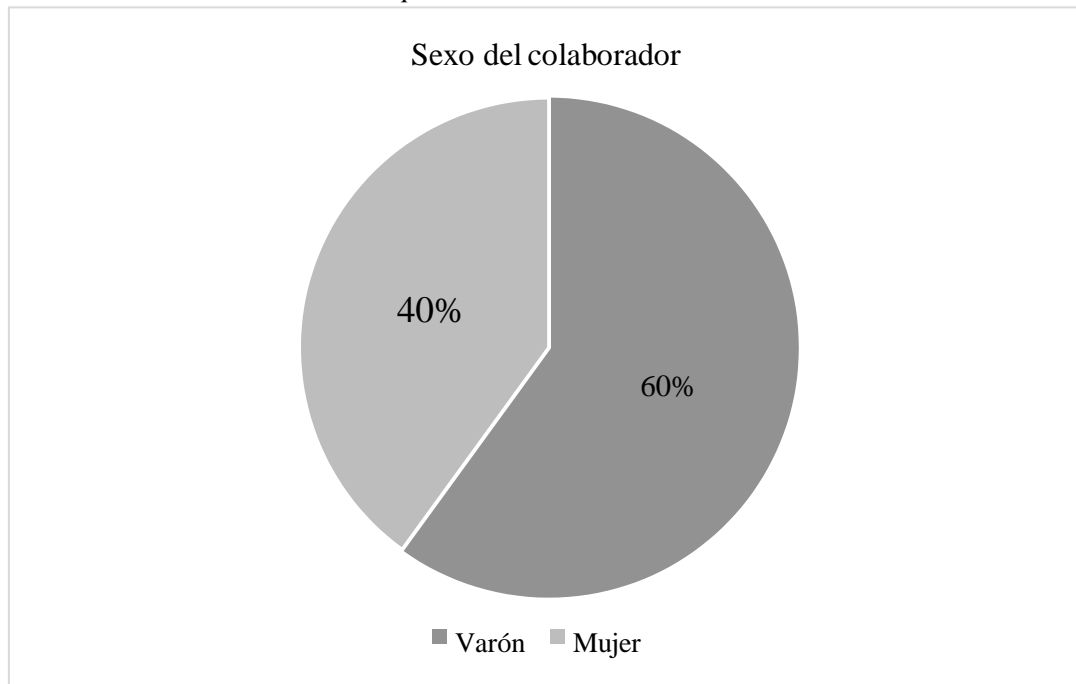
Figura 5

Sexo de los colaboradores

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Varón	9	60,0	60,0	60,0
Mujer	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Figura 6

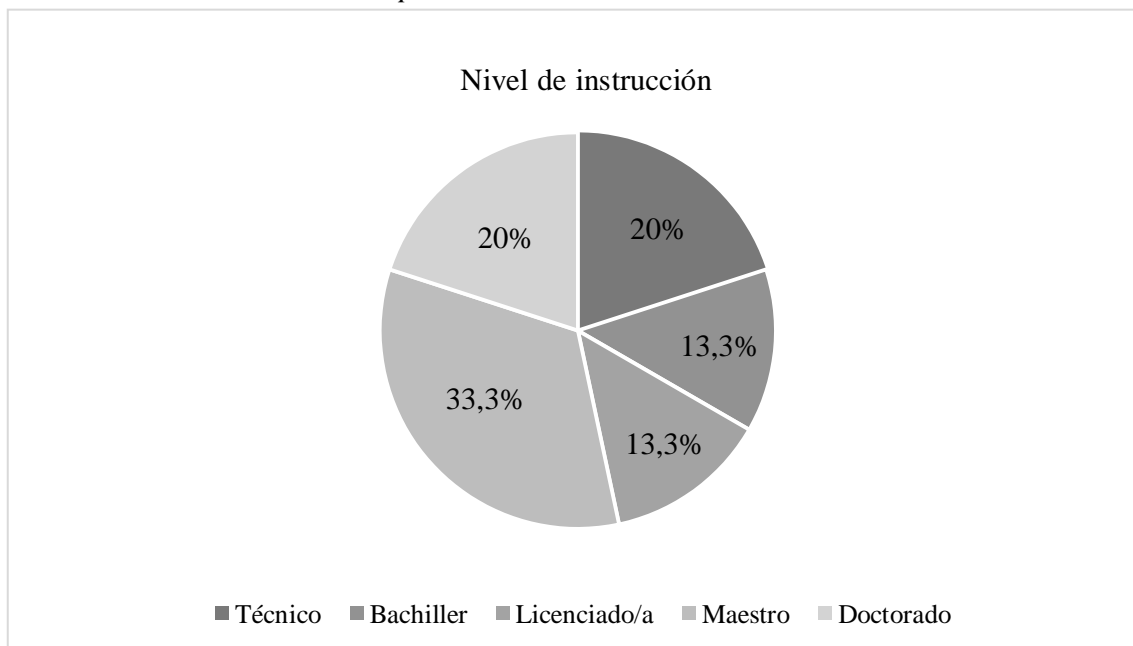
Distribución de colaboradores por sexo



En las figuras 5 y 6, se logra observar que el 60% de los colaboradores de la clínica, son varones, mientras que, el 40% son mujeres.

Figura 7*Nivel de instrucción de los colaboradores*

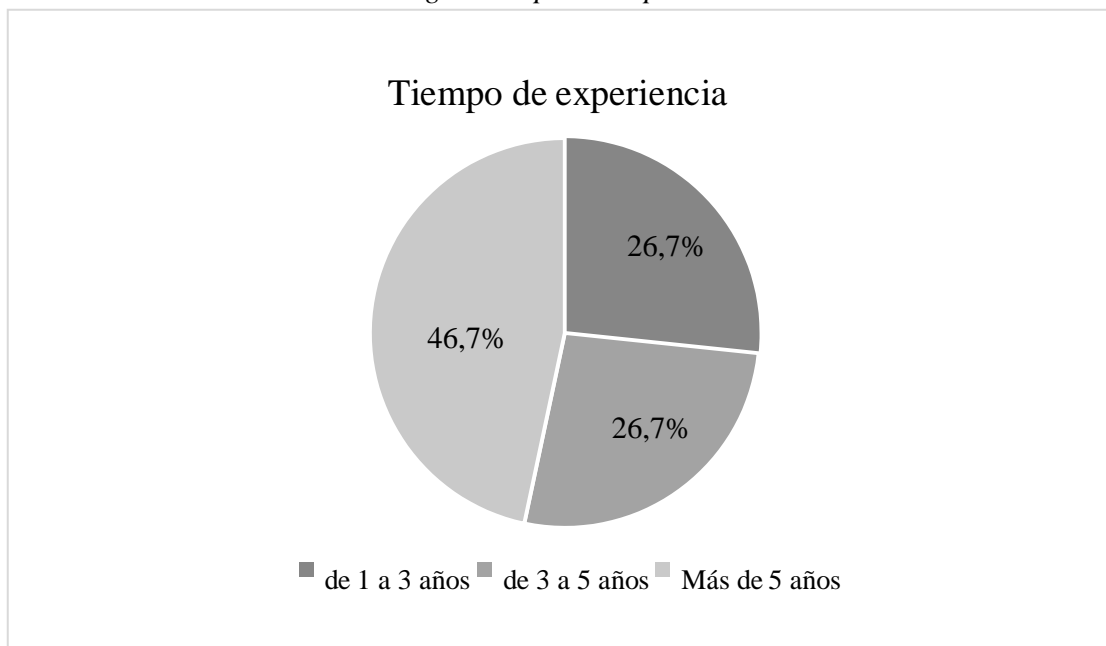
Nivel de Instrucción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Técnico	3	20,0	20,0	20,0
Bachiller	2	13,3	13,3	33,3
Licenciado/a	2	13,3	13,3	46,7
Maestro	5	33,3	33,3	80,0
Doctorado	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Figura 8*Distribución de colaboradores por nivel de instrucción*

A través las figuras 7 y 8, se pone en evidencia el nivel de instrucción de los colaboradores, donde se encontró que el 13,3% de ellos son bachilleres y licenciados respectivamente, mientras que el 30% tienen el grado de técnico y doctor de manera respectiva, y finalmente, el 33,3% cuenta con el grado académico de maestro dentro de su carrera profesional.

Figura 9*Tiempo de experiencia de los colaboradores*

Tiempo de Experiencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
de 1 a 3 años	4	26,7	26,7	26,7
de 3 a 5 años	4	26,7	26,7	53,3
Más de 5 años	7	46,7	46,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Figura 10*Distribución de colaboradores según tiempo de experiencia laboral*

La figura 9 y 10, muestran la distribución de los colaboradores según el tiempo de experiencia dentro de su materia, por lo tanto, se evidencia que entre uno a tres años y de tres a cinco años, se puede encontrar en cada grupo al 26,7% de manera respectiva, finalmente el 46,7% cuenta con más de 5 años de experiencia en el desarrollo de su profesión y en referencia al puesto que viene ocupando dentro del centro médico.

2.1. Clima laboral

Uno de los aspectos evaluados para poder identificar la perspectiva de los trabajadores de la empresa frente a la gestión del talento humano, es el clima laboral como aspecto fundamental, ante ello, los siguientes resultados de acuerdo a la encuesta realizada.

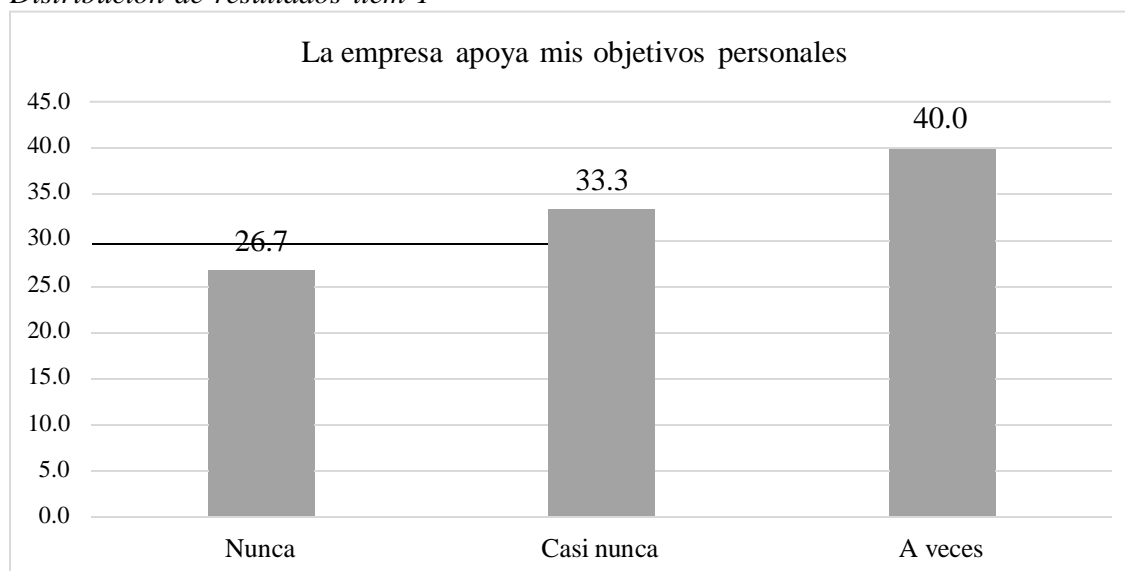
Figura 11

La empresa apoya mis objetivos personales

p1	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	26,7	26,7	26,7
Casi nunca	5	33,3	33,3	60,0
A veces	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Figura 12

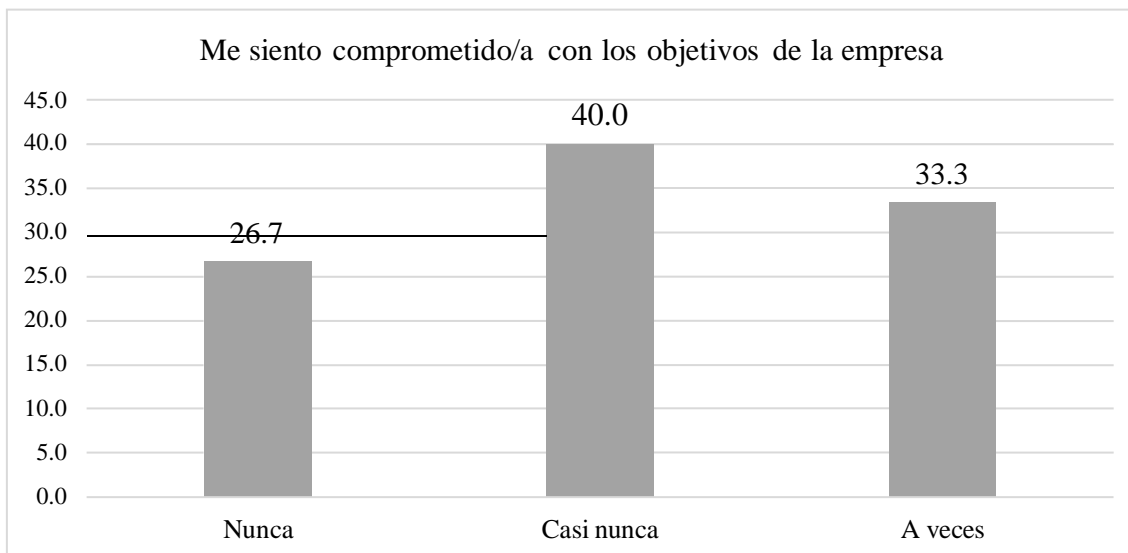
Distribución de resultados ítem 1



Las figuras 11 y 12, muestran que el 40% de los encuestados considera que la empresa solo a veces apoya sus objetivos personales, mientras que el 33,3% indicó que esto sucede casi nunca, a diferencia del 26,7% indicó que siente que la empresa nunca apoya sus objetivos personales, a partir de estos resultados se puede deducir que los trabajadores no se encuentran reconocidos por sus jefes.

Figura 13*Me siento comprometido/a con los objetivos de la empresa*

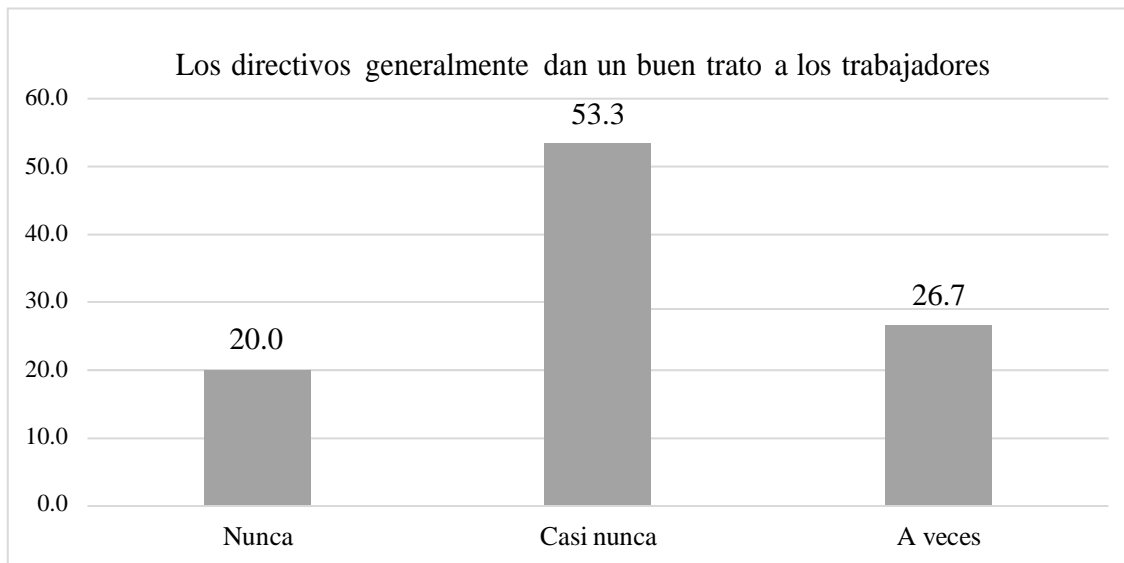
p2	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	26,7	26,7	26,7
Casi nunca	6	40,0	40,0	66,7
A veces	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Figura 14*Distribución de resultados ítem 2*

Mediante la figura 13 y 14, se puede evidenciar que el 40% de los colaboradores casi nunca siente compromiso con los objetivos de la empresa, mientras que el 33,3% indicó que solo a veces se involucra con los objetivos organizacionales, y finalmente, el 26,7% indicaron que nunca sienten compromiso para con la empresa, en función a los resultados, se deduce que existen factores organizacionales que repercuten en el compromiso de los trabajadores.

Figura 15*Los directivos generalmente dan un buen trato a los trabajadores*

p3	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	20,0	20,0	20,0
Casi nunca	8	53,3	53,3	73,3
A veces	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Figura 16*Distribución de resultados ítem 3*

A partir de la figura 15 y 16, se muestra que para el 53,3% de los trabajadores de la clínica, los directivos casi nunca les dan buen trato, a diferencia del 26,7% que indicaron que solo a veces se siente un trato adecuado por parte de los directivos, sin embargo, el 20% consideran que nunca existe un trato ameno.

En función a los resultados de la encuesta en referencia al apartado del clima laboral, se identificó que uno de los principales problemas por los que atraviesa la empresa, se centra en el clima laboral, ya que existen problemas de organización por parte de quienes se encuentra en la gerencia general de la empresa principalmente en referencia a los objetivos trazados, toda vez que según percepción de los trabajadores, no se encuentran considerados ni tratados con respeto, por lo tanto, se vive un ambiente de favoritismo en el trabajo y, por ende, no permite un adecuado desarrollo de la empresa, ya que los trabajadores no se encuentran comprometidos con los objetivos que tiene la empresa.

2.2. Desempeño laboral

Otro de los aspectos fundamentales para la evaluación del talento humano dentro de la clínica, es el desempeño que alcanzan los trabajadores, por lo tanto, se muestran los siguientes resultados:

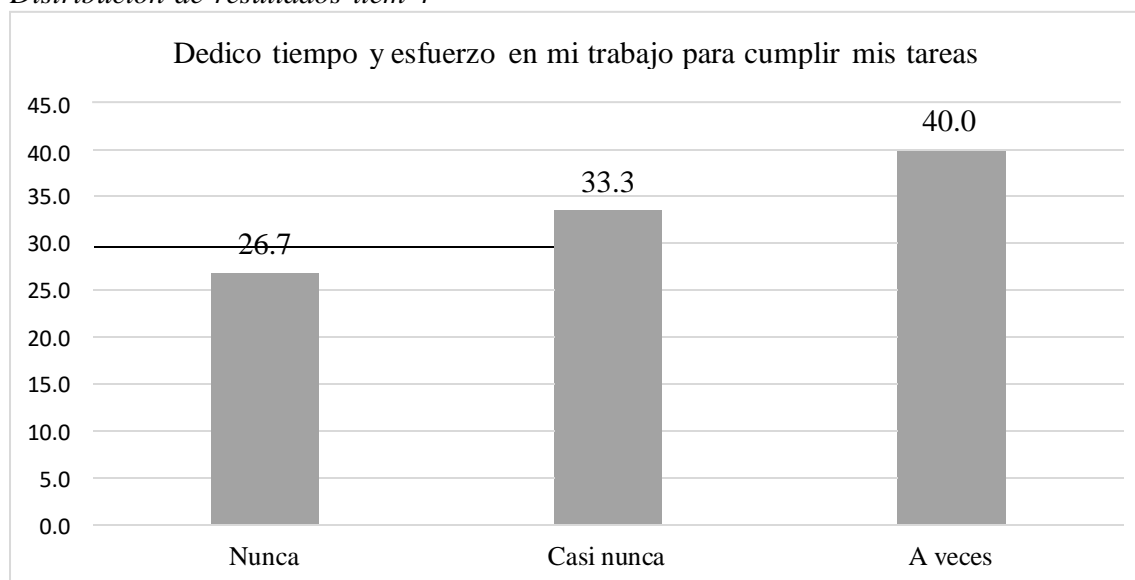
Figura 17

Dedico tiempo y esfuerzo en mi trabajo para cumplir mis tareas

p4	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	26,7	26,7	26,7
Casi nunca	5	33,3	33,3	60,0
A veces	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Figura 18

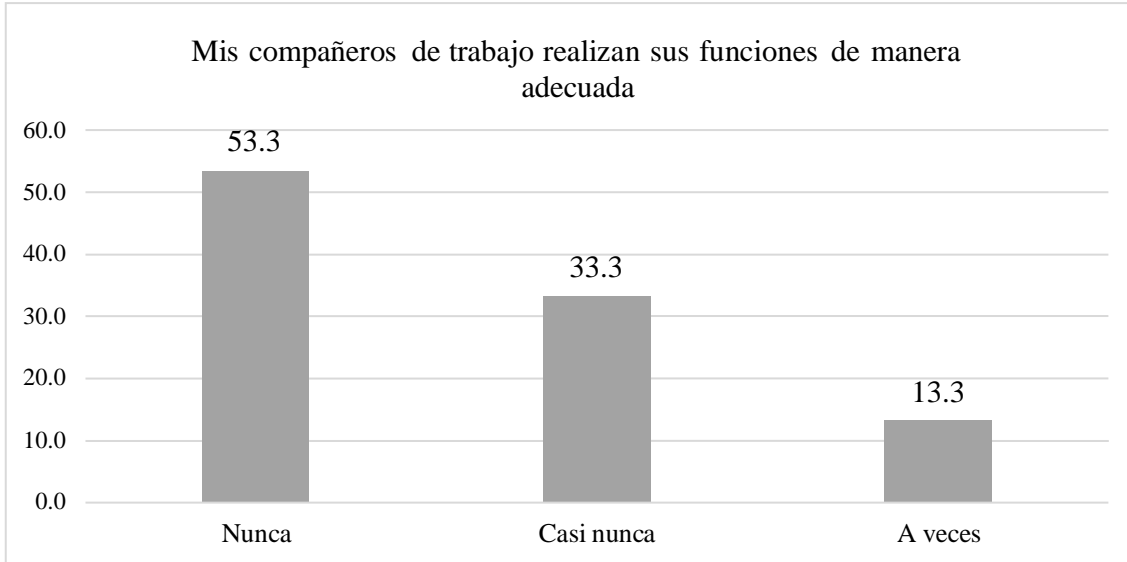
Distribución de resultados ítem 4



A través de las figuras anteriormente mostradas, se evidencia que el 40% de los trabajadores indicaron que solo a veces dedican tiempo y esfuerzo en el cumplimiento de las tareas asignadas de acuerdo al puesto que ocupan dentro de la clínica, a diferencia del 33,3% que consideró que casi nunca se esfuerzan en realizar de manera adecuada su trabajo, mientras que el 26,7% nunca dedican tiempo y esfuerzo en el cumplimiento de sus funciones.

Figura 19*Mis compañeros de trabajo realizan sus funciones de manera adecuada*

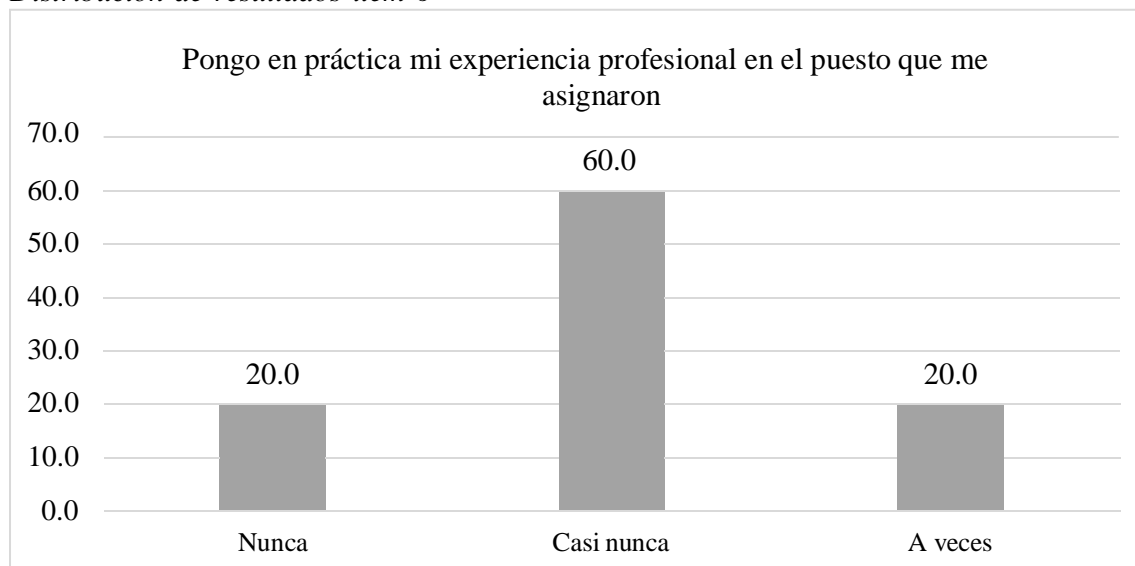
p5	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	8	53,3	53,3	53,3
Casi nunca	5	33,3	33,3	86,7
A veces	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Figura 20*Distribución de resultados ítem 5*

Mediante las figuras 19 y 20, se demuestra que el 53,3% considera que sus compañeros de trabajo nunca realizan su trabajo de manera adecuada, el 33,3% consideró que casi nunca se realizan las funciones adecuadamente, difiriendo del 13,3% que indicaron que solo a veces sus compañeros realizan sus funciones.

Figura 21*Mis compañeros de trabajo realizan sus funciones de manera adecuada*

p6	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	20,0	20,0	20,0
Casi nunca	9	60,0	60,0	80,0
A veces	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Figura 22*Distribución de resultados ítem 6*

A través de figura 21 y 22, se evidencia que el 60% de los colaboradores mencionaron que casi nunca emplean su experiencia profesional en el puesto que ocupa dentro de la clínica, mientras que el 20% consideraron que a veces y nunca respectivamente, emplean su experiencia en las actividades encomendadas.

Por lo tanto, el rendimiento o propiamente llamado desempeño laboral, a raíz del problema organizacional que existe, es muy bajo conjuntamente a la productividad, considerando que los trabajadores no realizan de manera eficaz y efectiva las labores que les corresponde, viéndose en casi la totalidad de ellos que solo asisten al trabajo para cumplir el horario laboral y finalizando el mes, recibir la remuneración respectiva, sin importar que los objetivos de la empresa sean o no alcanzados.

2.3. Comunicación interna

La comunicación interna, es un factor altamente fundamental en el funcionamiento de una empresa, por lo que se muestran los resultados en referencia a la evaluación de la situación actual de comunicación interna:

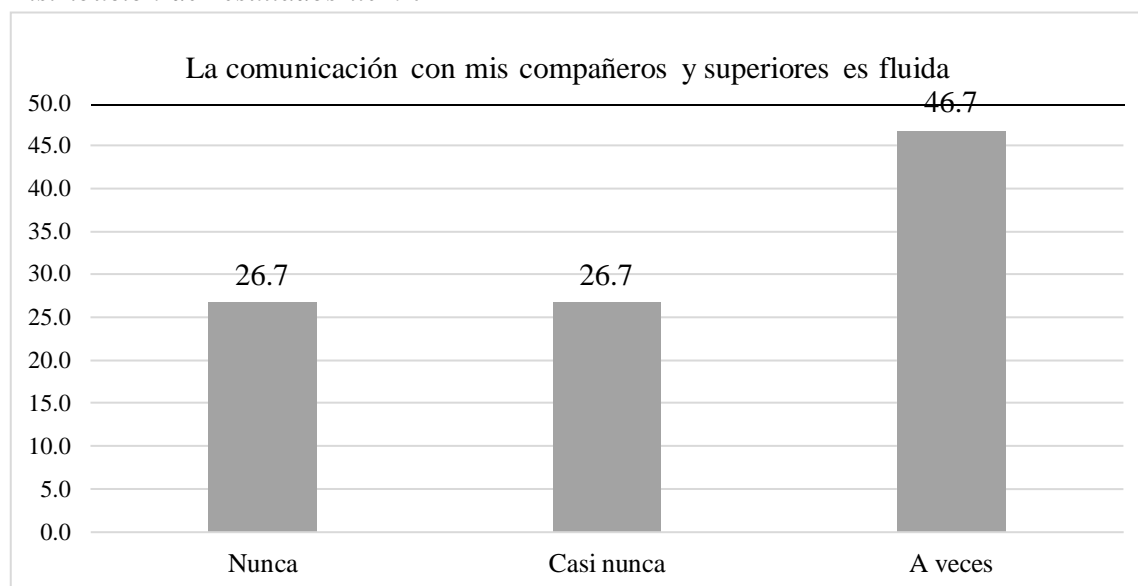
Figura 23

La comunicación con mis compañeros y superiores es fluida

p7	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	26,7	26,7	26,7
Casi nunca	4	26,7	26,7	53,3
A veces	7	46,7	46,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Figura 24

Distribución de resultados ítem 7



Mediante las figuras demostradas, se logró identificar que el 46,7% de los colaboradores indicó que la comunicación con sus compañeros y superiores a veces es fluida, pero el 26,7% indicaron que esto sucede casi nunca, y el otro 26,7% restante mencionaron que la comunicación fluida nunca sucede.

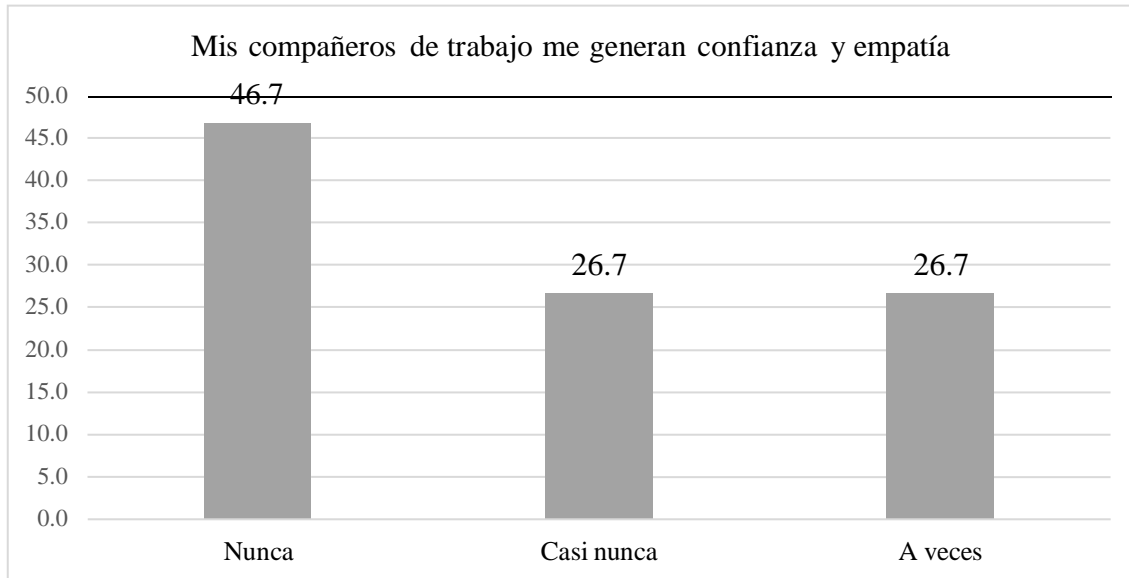
Figura 25

Mis compañeros de trabajo me generan confianza y empatía

p8	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	46,7	46,7	46,7
Casi nunca	4	26,7	26,7	73,3
A veces	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Figura 26

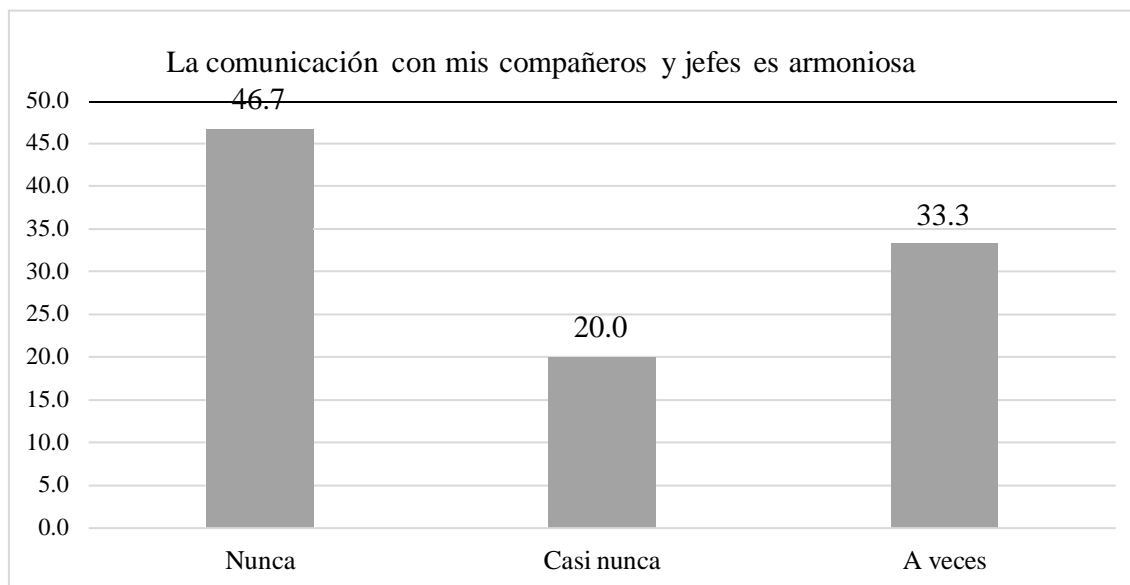
Distribución de resultados ítem 8



En la figura 25 y 26, se demuestra que el 46,7% indicaron que sus compañeros de trabajo nunca les generan confianza y empatía durante su jornada laboral, a diferencia del 26,7% que indicaron que casi nunca y nunca sientes confianza y empatía por parte de sus compañeros.

Figura 27*La comunicación con mis compañeros y jefes es armoniosa*

p9	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	46,7	46,7	46,7
Casi nunca	3	20,0	20,0	66,7
A veces	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Figura 28*Distribución de resultados ítem 9*

Mediante la figura 27 y 28, se puede observar que el 46,7% de los colaboradores de la clínica consideran que la comunicación con sus compañeros y jefes nunca es armoniosa, mientras que el 33,3% mencionaron que a veces siente que la comunicación entre compañeros y superiores es armoniosa, a diferencia del 20%, quienes indicaron que casi nunca la comunicación es armoniosa.

En función a estos resultados, se identificó que la comunicación dentro de la empresa, es considerada no amena, ya que al presentarse disconformidades frente a los cargos y funciones que cada trabajador desempeña, existen miramientos y descoordinaciones, lo cual afecta altamente a la empresa, afectando el desenvolvimiento como crecimiento empresarial, dejando como consecuencia el mal concepto de los clientes frente a la reputación del centro médico.

2.4. Gestión de remuneraciones

Un último aspecto de evaluación en cuanto a la gestión del talento humano dentro de la empresa, es la remuneración, por lo que se identificaron los siguientes problemas:

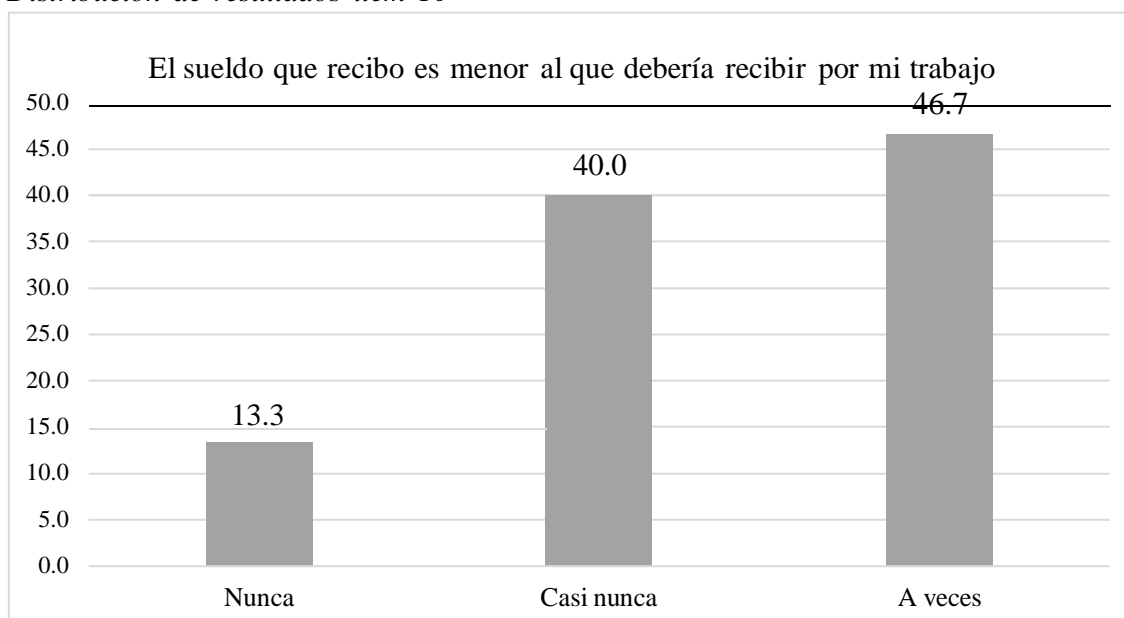
Figura 29

El sueldo que recibo es menor al que debería recibir por mi trabajo

p10	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	13,3	13,3	13,3
Casi nunca	6	40,0	40,0	53,3
A veces	7	46,7	46,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Figura 30

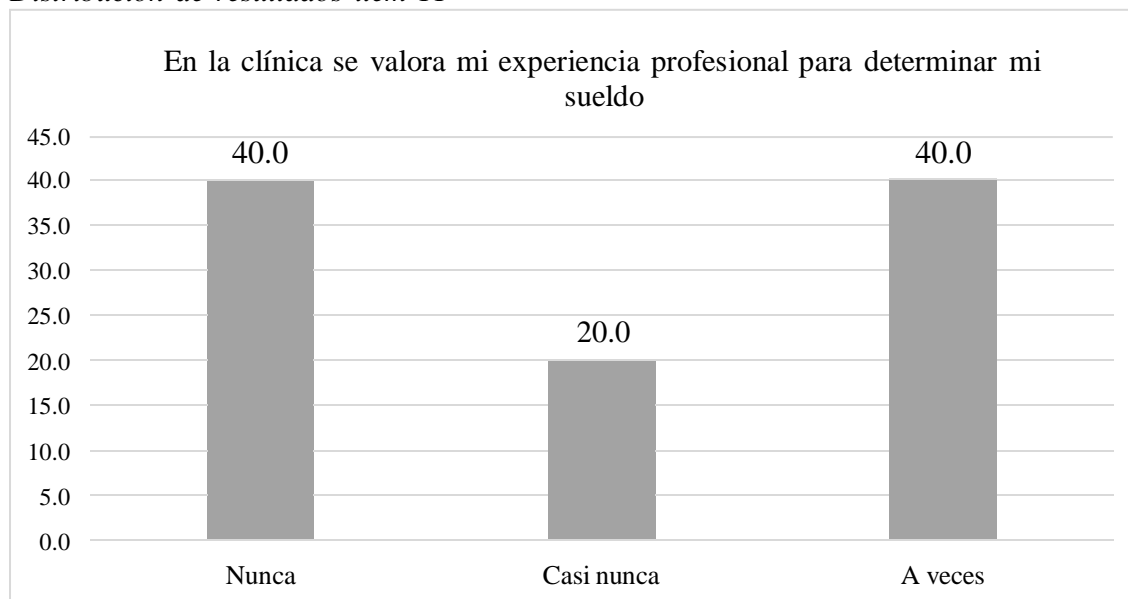
Distribución de resultados ítem 10



A partir de las figuras 29 y 30, se logra demostrar que el 46,7% de los colaboradores consideraron que a veces perciben que el sueldo que reciben es menor al equivalente del trabajo que realiza, mientras que el 40% indicaron que casi nunca el sueldo percibido es menor a su desempeño, a diferencia del 13,3% que indicaron que el sueldo nunca es menor al equivalente de su productividad y desempeño.

Figura 31*En la clínica se valora mi experiencia profesional para determinar mi sueldo*

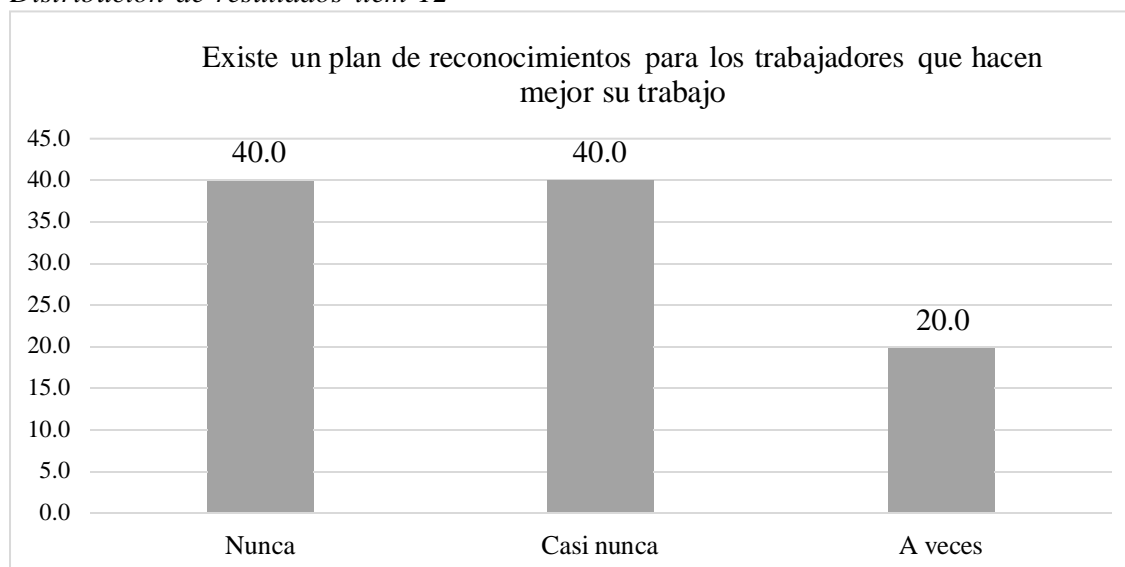
p11	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	40,0	40,0	40,0
Casi nunca	3	20,0	20,0	60,0
A veces	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Figura 32*Distribución de resultados ítem 11*

Mediante la figura 31 y 32, se pone en evidencia que el 40% de los colaboradores considera que la empresa nunca se valora su experiencia profesional en la determinación de su sueldo, mientras que el otro 40% indicaron que su experiencia profesional y laboral es valorado a veces, mientras que el 20% mencionaron que casi nunca se valora su experiencia.

Figura 33*Existe un plan de reconocimientos para los trabajadores*

p12	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	40,0	40,0	40,0
Casi nunca	6	40,0	40,0	80,0
A veces	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Figura 34*Distribución de resultados ítem 12*

A partir de las figuras anteriormente presentadas, se puede identificar que el 40% de los encuestados indicaron que nunca y casi nunca respectivamente, se presenta un plan de reconocimiento a aquellos colaboradores que presentan un adecuado desempeño laboral, mientras que el 20% de los colaboradores indicaron que solo a veces se considera un plan de reconocimiento al adecuado desempeño.

La gestión de remuneraciones representa uno de los inconvenientes focales para la gerencia y administración de la empresa, ya que los colaboradores reciben su pago mensual bajo las consideraciones legales y disposiciones que brinda el Ministerio del Trabajo y la SUNAFIL, sin embargo, el pago de las remuneraciones conforme a ley no son de beneficio para la empresa, toda vez que el rendimiento y productividad de los trabajadores no recompensa el pago de sus sueldos, en otras palabras, su desempeño no justifica el sueldo.

3. Diagnóstico de la gestión estratégica del talento humano

3.1 Objetivos estratégicos

3.1.1 Objetivo general

Proponer un plan de desarrollo del Talento Humano para el Centro Médico Señor de los Milagros de Abancay – 2023

3.1.2. Objetivos específicos

- Formular un plan de reclutamiento del personal bajo perfil de puesto realista y estratégico
- Formular un Manual de Organización de Funciones acorde a los objetivos de la empresa
- Formular un plan de incentivos, para mejorar el compromiso organizacional

3.2. Definiciones de estrategias

Para una adecuada Gestión del Talento humano, es imprescindible detallar que este se desarrolla durante el ciclo de vida de la participación del trabajador o colaborador de la empresa, ya que la intención final es potenciar las capacidades y cualidades laborales que presentan los trabajadores para de este modo alcanzar los objetivos institucionales, por lo tanto, es necesario la aplicación del siguiente esquema:

Figura 35

Modelo integrado de Gestión de Recursos Humanos



Nota. Procedimiento para la mejora y desarrollo del talento humano dentro del Centro Médico, fuente: elaboración propia

Figura 36
Resumen de estrategias a emplear



Nota. Estrategias a emplear según los factores intervinientes en la Gestión de Recursos Humanos

3.2.1. Estrategias ante el clima laboral

- Plan de inducción: con la intención de generar que el colaborador ingresante se sienta integrado en la empresa, bajo el respeto de sus valores personales y concatenación de los valores organizacionales, para que el colaborador se sienta identificado con la misión y visión de la empresa.
- Plan de reinducción: con la finalidad de refrescar y actualizar el proceso y clima laboral, la finalidad es que el colaborador que ya se encuentra laborando en la empresa se sienta valorado, además de buscar la calidad y productividad en función a su desempeño.
- Elaboración de un Manual de Organización y Funciones: con la finalidad de especificar funciones y remover al personal que labora según las cualidades y características que cada área de trabajo exige, con la finalidad de contar con personal que realice las actividades según su competencia y capacidad.

3.2.2. Estrategias para la evaluación del desempeño

- Elaborar perfil de puesto según el propósito de la empresa, es decir, contar con profesionales capacitados y especializados que estén en la total predisposición de

brindar servicios de calidad y de vanguardia según el contexto local y en adelante, el contexto nacional e internacional.

- Aplicación de herramientas de evaluación

3.2.3. Estrategias para la formación y capacitación del personal

- Implementación de talleres lúdicos: con la finalidad de alcanzar integración de los trabajadores, para ello, el taller debe ser organizado por un tercero, con la característica principal de que el taller debe ser llevado a cabo en campo abierto, lo que genera que los trabajadores puedan centrar su atención, disponibilidad y motivación en las actividades a realizarse, desligándose en el proceso, de sus actividades laborales.
- Implementación de un taller de capacitación sobre los aspectos importantes de cada puesto de trabajo que comprende a la empresa: con la finalidad de socializar y compartir experiencias que cada trabajador presenta en su puesto asignado, ello para el involucramiento y generación de empatía en los integrantes del centro médico.
- Desarrollo de capacitaciones mensuales: que han de ser desarrolladas según el diagnóstico realizado a cada área integrante de la empresa, ello con la finalidad de contrarrestar a tiempo a las diferentes problemáticas que surgen, teniendo en cuenta la prioridad según el grado de afectación.

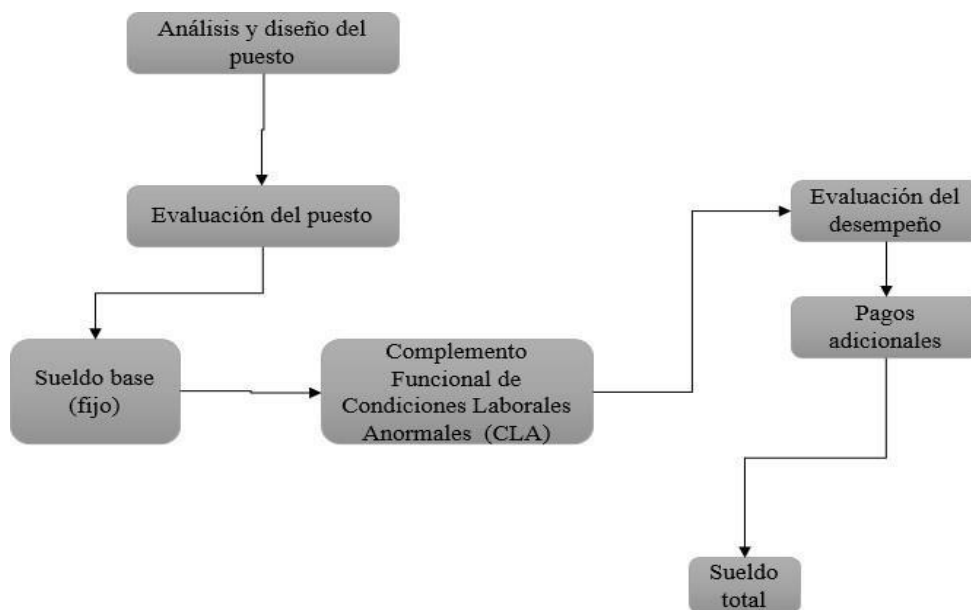
3.2.4. Plan de remuneraciones e incentivos

- Implementación de plan de reconocimiento organizacional y social: con la finalidad de motivar al colaborador a alcanzar el reconocimiento como mejor trabajador del mes y de la empresa, en tanto, el reconocimiento es ejecutado bajo celebración ceremonial.
- Implementación de un plan de recompensas motoras: que determina el otorgamiento de vacaciones o viajes premio al desenvolvimiento, productividad y logros alcanzados durante un tiempo especificado, así como puede ser aplicable como parte de reconocimiento por el tiempo que se viene laborando.
- Creación de plan de incentivos: con la finalidad de generar mayor sentido de pertenencia en la empresa por parte de los trabajadores, considerando su desempeño,

así como las condiciones laborales en la que se encuentra, para ello, se ha de seguir el siguiente proceso:

Figura 37

Proceso de consideración para aplicar incentivo



4. Plan de desarrollo del talento humano

4.1. Alcance

El plan de desarrollo del talento humano tiene como objetivo fortalecer y optimizar la gestión del recurso humano en el Centro Médico Señor de los Milagros para mejorar la calidad de los servicios de atención médica y promover un ambiente de trabajo saludable y motivador.

4.2. Objetivos del plan

4.2.1. Objetivo general

Desarrollar y fortalecer las capacidades y competencias del personal para brindar servicios de salud de alta calidad y promover el bienestar del equipo humano.

4.2.2. Objetivos específicos

- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Fomentar un ambiente de trabajo basado en valores de respeto, confianza, puntualidad, responsabilidad y ética.
- Mejorar la comunicación interna y el liderazgo dentro de la organización.
- Impulsar la motivación y el compromiso del personal.

4.3. Ámbito de aplicación

El plan se implementará para todos los colaboradores, incluyendo médicos, enfermeros, personal administrativo y de apoyo.

4.4. Marco legal

Legislación Laboral

- 1) Ley N°728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral (1991): Esta ley busca promover el empleo productivo y la formalización laboral, estableciendo disposiciones para la regulación de las relaciones laborales y la protección de los derechos de los trabajadores.
- 2) Ley N°28806, Ley General de Inspección del Trabajo (2006): Esta ley establece las normas para la inspección y fiscalización del cumplimiento de las normas laborales en el país, asegurando el respeto de los derechos de los trabajadores.

Legislación de Salud

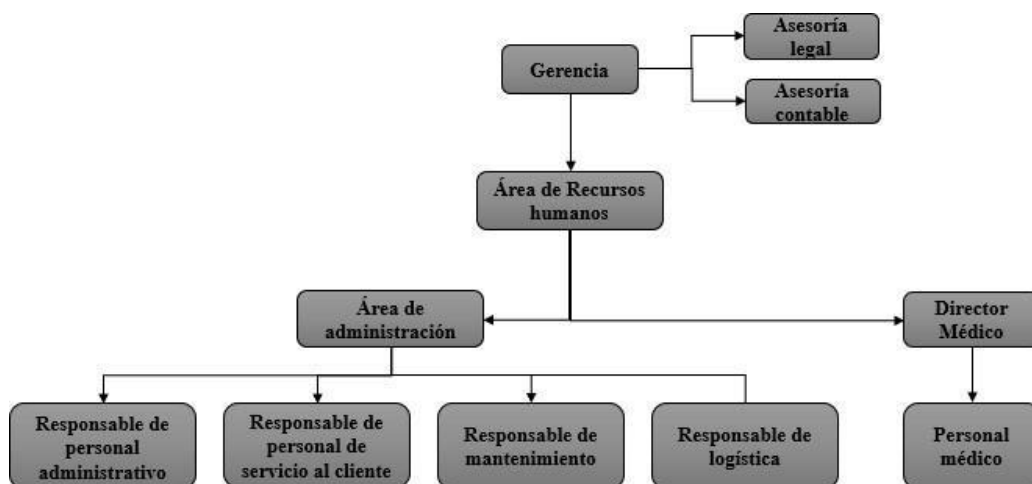
- 1) Ley N°26842, Ley General de Salud (1997): Esta ley establece las bases para la regulación y supervisión de los servicios de salud en el Perú, asegurando la calidad y accesibilidad de los servicios médicos y la protección de la salud de la población.
- 2) Decreto Supremo N°009-2005-SA, Reglamento de Establecimientos de Salud (2005): Este reglamento establece los requisitos y normas para la habilitación y funcionamiento de establecimientos de salud en el país, asegurando su adecuado funcionamiento y calidad de servicios.
- 3) Ley N°29733, Ley de Protección de Datos Personales (2011): Esta ley regula el tratamiento y protección de los datos personales de los ciudadanos, incluyendo aquellos relacionados con la atención médica y la privacidad de los pacientes.

4.5. Estructura organizacional propuesta

La estructura organizacional se ajusta para asegurar una distribución de responsabilidades clara y una jerarquía de liderazgo efectiva.

Figura 38

Organigrama propuesto



Descripción del puesto

Medico

Figura 39

Perfil del puesto de Medico

REQUISITOS	DETALLES
Formacion academica	<ul style="list-style-type: none"> • Medico Colegiado • Tener la habilitación al día
Experiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia 2 años en puestos similares en instituciones públicas y/o privadas.
Conocimiento para el puesto y/o cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en evaluación psicológica y diagnóstico clínico. • Familiaridad con técnicas de intervención psicológica y terapéutica. • Comprensión de los principios éticos y legales en la práctica de la psicología clínica. • Conocimiento en trastornos mentales y psicopatologías.
Habilidades y competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para tomar decisiones clínicas fundamentadas. • Excelentes habilidades de comunicación con pacientes y equipo médico. • Capacidad para trabajar bajo presión y en entornos dinámicos. • Destreza en la interpretación de resultados de análisis clínicos. • Habilidad para trabajar en equipo interdisciplinario. • Empatía y sensibilidad en la atención al paciente. • Compromiso ético y profesional con la salud y el bienestar de los pacientes. • Habilidad en el manejo de herramientas tecnológicas y sistemas de gestión médica.

Psicólogo

Figura 40

Perfil del puesto de psicólogo

REQUISITOS	DETALLES
Formacion academica	<ul style="list-style-type: none">• Psicólogo colegiado• Tener la habilitación al día
Experiencia laboral	<ul style="list-style-type: none">• Experiencia profesional de 1 año en instituciones públicas y/o privadas
Conocimiento para el puesto y/o cargo	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento en evaluación psicológica y diagnóstico clínico.• Familiaridad con técnicas de intervención psicológica y terapéutica.• Comprensión de los principios éticos y legales en la práctica de la psicología clínica.• Conocimiento en trastornos mentales y psicopatologías.
Habilidades y competencias	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento en evaluación psicológica y diagnóstico clínico.• Familiaridad con técnicas de intervención psicológica y terapéutica.• Comprensión de los principios éticos y legales en la práctica de la psicología clínica.• Conocimiento en trastornos mentales y psicopatologías. <p>Habilidades y competencias</p> <ul style="list-style-type: none">• Habilidades de escucha activa y empatía con los pacientes.• Habilidad para realizar entrevistas clínicas y evaluar la salud mental.• Excelentes habilidades de comunicación verbal y escrita.• Capacidad para desarrollar planes de tratamiento y terapia individualizada.• Competencia en el manejo de situaciones emocionales y conflictivas.• Capacidad para trabajar en equipo interdisciplinario.• Actitud compasiva y respetuosa hacia los pacientes.• Destreza en el uso de herramientas y técnicas de evaluación psicológica.• Habilidad para mantener la confidencialidad y el respeto por la privacidad de los pacientes.

Biólogo

Figura 41

Perfil del puesto de biólogo

REQUISITOS	DETALLES
Formacion academica	<ul style="list-style-type: none">• Biólogo colegiado• Tener la habilitación al día
Experiencia laboral	<ul style="list-style-type: none">• Experiencia 1 años en puestos similares en instituciones públicas y/o privadas
Conocimiento para el puesto y/o cargo	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento en biología humana yanatomía.• Familiaridad con técnicas de laboratorio y análisis de muestras biológicas.• Comprensión de los principios éticos y de seguridad en el manejo de muestras biológicas.• Conocimiento en técnicas de diagnóstico y análisis de enfermedades.• Conocimiento en sistemas de información médica y registros de pacientes.
Habilidades y competencias	<ul style="list-style-type: none">• Habilidades técnicas en el manejo de equipos de laboratorio.• Habilidad para realizar análisis y pruebas biológicas con precisión.• Excelentes habilidades de observación y atención al detalle.• Capacidad para interpretar resultados y comunicar halazgos de manera efectiva.• Competencia en el manejo de software y herramientas de análisis de datos.• Capacidad para trabajar en equipo interdisciplinario.• Actitud proactiva yorientada a la resolución de problemas.• Destreza en la elaboración de informes y registros de laboratorio.• Habilidad para mantener la confidencialidad y la integridad de las muestras y resultados.

Enfermera

Figura 42

Perfil del puesto de enfermera

REQUISITOS	DETALLES
Formacion academica	Título profesional de Enfermería o Técnica en Enfermería. <ul style="list-style-type: none">• Conocimientos básicos de computación.
Experiencia laboral	<ul style="list-style-type: none">• Experiencia previa en roles de enfermería en instituciones de salud, preferiblemente 1 año o más.
Conocimiento para el puesto y/o cargo	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento en prácticas y protocolos de enfermería, incluyendo cuidados básicos y administración de medicamentos.• Familiaridad con registros y documentación médica.• Conocimiento de técnicas de primeros auxilios y reanimación cardiopulmonar (RCP).
Habilidades y competencias	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para trabajar en equipo de manera colaborativa.• Actitud proactiva y disposición para aprender y adaptarse.• Habilidad en la comunicación efectiva con pacientes y equipo médico.• Destreza en la realización de procedimientos de enfermería con precisión y cuidado.• Habilidad para mantener la calma bajo presión y en situaciones de emergencia.• Énfasis en la empatía y el trato amable con los pacientes.• Capacidad para seguir instrucciones médicas y cumplir con estándares éticos y de seguridad.• Organización y atención al detalle en el registro de datos y seguimiento de tratamientos.• Cumplimiento de normativas y protocolos de higiene y seguridad en el entorno clínico.

Técnico en computación

Figura 43

Perfil del puesto de técnico en computación

REQUISITOS	DETALLES
Formación académica	<ul style="list-style-type: none">• Egresado y/o con título profesional
Experiencia laboral	<ul style="list-style-type: none">• Experiencia previa en roles relacionados con soporte técnico y mantenimiento de sistemas informáticos es deseable.
Conocimiento para el puesto y/o cargo	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento sólido en sistemas operativos, software de oficina y herramientas de gestión de redes.• Comprensión básica de hardware de computadoras y componentes.• Familiaridad con la solución de problemas técnicos y el mantenimiento preventivo.
Habilidades y competencias	<ul style="list-style-type: none">• Habilidad para trabajar en equipo y colaborar con otros departamentos.• Actitud proactiva y disposición para aprender y mantenerse actualizado en tecnologías emergentes.• Capacidad para comunicarse de manera efectiva con usuarios de diferentes niveles de habilidad técnica.• Resolución de problemas técnicos con eficiencia y en tiempo oportuno.• Organización y capacidad para gestionar múltiples tareas y solicitudes.• Énfasis en la atención al detalle y la precisión en la ejecución de tareas técnicas.• Capacidad para adaptarse a cambios y demandas en un entorno tecnológico en evolución.• Compromiso con la confidencialidad y seguridad de los datos y sistemas informáticos.

Figura 44*Especificación de la estructura organizacional*

ÁREA	FUNCIONES
Gerencia	Supervisa y coordina todas las actividades del centro médico.
	Toma decisiones estratégicas para el funcionamiento eficiente del centro.
	Establece políticas y procedimientos para garantizar la calidad de los servicios.
Asesoría legal	Proporciona asesoramiento legal y asegura el cumplimiento de las leyes y regulaciones.
	Elabora contratos y acuerdos legales.
	Representa al centro médico en asuntos legales.
Asesoría contable	Realiza el registro y análisis de la información financiera del centro médico.
	Elabora informes financieros y presupuestos.
	Asesora en materia económica y financiera.
Personal médico	Realiza consultas, diagnósticos y tratamientos médicos.
	Brinda atención y seguimiento a los pacientes.
	Colabora con otros profesionales de la salud en el centro médico.
Director médico	Supervisa la práctica médica y la calidad de los servicios clínicos.
	Coordina la planificación y ejecución de los tratamientos y procedimientos.
	Establece protocolos médicos y asegura el cumplimiento de los estándares de atención.
Área de recursos humanos	Gestiona el reclutamiento, selección y contratación de personal.
	Administra la nómina y los beneficios del personal.
	Desarrolla programas de capacitación y evaluación del desempeño.
Responsable de personal administrativo	Supervisa el personal encargado de las tareas administrativas.
	Coordina la gestión de citas y atención al paciente.
	Realiza labores de archivo y organización de la documentación.
Responsable de personal de servicio al cliente	Garantiza la satisfacción de los pacientes y usuarios del centro médico.
	Coordina la atención al cliente y resuelve cualquier inconveniente.
	Entrena al personal en habilidades de servicio al cliente.
Responsable de mantenimiento	Gestiona el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones.
	Supervisa la limpieza y seguridad del centro médico.
	Coordina las reparaciones y mejoras necesarias.

4.6. Acciones a desarrollar

4.6.1. Motivación

Figura 45

Cronograma para la estrategia motivación

MES 1: Diagnóstico y Preparación Inicial	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Reunión con el equipo de recursos humanos y líderes para discutir la importancia de la motivación y establecer objetivos claros.	X											
Realización de encuestas anónimas para evaluar el nivel de satisfacción y motivación del personal.	X											
Análisis de los resultados de las encuestas para identificar áreas de mejora en la motivación y el ambiente laboral.			X									
Identificación de factores clave que influyen en la motivación del personal.			X									
Planificación de actividades de motivación para el próximo mes.				X								
Selección de enfoques y estrategias para abordar las áreas identificadas.				X								
MES 2: Implementación de Actividades de Motivación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Organización de sesiones informativas para el personal sobre la importancia de la motivación en el trabajo y su impacto en el rendimiento.					X	X						
Lanzamiento de un programa de reconocimiento y recompensas por desempeño excepcional.							X					
Anuncio de los criterios y recompensas para estimular la competencia saludable.							X					
Identificación de colaboradores con potencial para crecimiento y ascenso.								X				
Comunicación personalizada para brindarles oportunidades de capacitación y desarrollo.								X				
MES 3: Fomento de la Participación y Compromiso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Establecimiento de un comité de empleados para proponer ideas de mejora y cambios en los procesos internos.									X	X		
Sesiones de brainstorming para generar propuestas de mejora.									X	X		
Implementación de un sistema de retroalimentación 360 grados para evaluar el desempeño de los líderes y recibir comentarios de sus subordinados.											X	
Celebración de logros y reconocimiento de colaboradores que hayan contribuido con ideas y mejoras significativas.												X
Evaluación del impacto de las actividades de motivación en el trimestre.												X

4.6.2. Liderazgo

Figura 46

Cronograma para la estrategia del liderazgo

MES 1: Diagnóstico y Preparación Inicial	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Reunión con el equipo directivo para discutir la importancia del desarrollo de liderazgo y establecer objetivos claros.	X	X										
Identificación de áreas de mejora en el liderazgo y habilidades de gestión.	X	X										
Realización de una evaluación de las habilidades de liderazgo actuales del equipo directivo.			X									
Identificación de líderes con potencial para ser mentores.			X									
Planificación de un taller de liderazgo para el próximo mes.				X								
Selección de temas clave a tratar durante el taller.				X								
MES 2: Taller de Liderazgo y Habilidades de Gestión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Organización y preparación detallada del taller de liderazgo.					X	X						
Preparación de materiales y recursos didácticos.					X	X						
Realización del taller de liderazgo.							X					
Enfoque en temas como habilidades de comunicación, toma de decisiones y gestión de equipos.							X					
Sesión de seguimiento posterior al taller para discutir los aprendizajes y cómo aplicarlos en la práctica.								X				
Identificación de oportunidades para la aplicación de nuevas habilidades.								X				
MES 3: Fomento del Liderazgo en el Entorno Laboral	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Identificación de proyectos internos en los que los líderes puedan aplicar sus habilidades recién adquiridas									X	X		
Asignación de líderes para dirigir proyectos específicos.									X	X		
Implementación de sesiones de coaching individual con los líderes para discutir el progreso y los desafíos.											X	
Identificación de áreas de mejora y desarrollo continuo.											X	
Celebración de logros y éxitos obtenidos a través de la aplicación de nuevas habilidades de liderazgo.												X
Reflexión sobre el trimestre y preparación para futuras actividades de desarrollo de liderazgo.												X

4.6.3. Comunicación

Figura 47

Cronograma estrategia para la comunicación

MES 1: Diagnóstico y Planificación Inicial	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Reunión con el equipo directivo para discutir la importancia de la comunicación interna y los objetivos a alcanzar.	X	X										
Identificación de áreas de mejora y necesidades específicas de comunicación.	X	X										
Encuesta anónima a los empleados para evaluar la percepción actual de la comunicación interna y recoger sus opiniones y sugerencias.			X									
Análisis de los resultados de la encuesta.				X								
Elaboración de un plan de mejora de comunicación basado en los hallazgos.				X								
MES 2: Fortalecimiento de la Comunicación Interna	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Creación de un boletín informativo interno.					X	X						
Identificación de noticias, logros y eventos relevantes para compartir.					X	X						
Lanzamiento del primer boletín informativo.							X					
Distribución por correo electrónico y/o en áreas comunes.							X					
Organización de una reunión de equipo para discutir los temas tratados en el boletín.								X				
Fomento de la retroalimentación y la participación.								X				
MES 3: Sesiones de Comunicación Abierta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Planificación de sesiones de diálogo abierto con la dirección y los empleados.									X	X		
Creación de un espacio seguro para compartir inquietudes y sugerencias.									X	X		
Realización de la primera sesión de diálogo abierto.											X	
Escucha activa por parte de la dirección y respuesta a las preguntas y preocupaciones.											X	
Implementación de un sistema de seguimiento para las inquietudes planteadas en las sesiones.												X
Comunicación de las acciones tomadas como resultado de las sesiones.												X

4.7. Presupuesto del plan

Figura 48

Presupuesto del plan propuesto

Concepto de gastos	Monto (S/)
Material y recursos para sesiones informativas	500. 00
Programa de reconocimiento y recompensas (incluye premios y reconocimientos)	1,000.00
Oportunidades de capacitación y desarrollo (talleres, cursos en línea, materialeducativo)	2,000.00
Implementación de sistema de retroalimentación 360 grados (herramientas y software)	800. 00
Celebración de logros y reconocimientos (premios, decoración, alimentos y bebidas)	300
TOTAL	4,600.00

CAPÍTULO IV. PRINCIPALES CONTRIBUCIONES

4.1. CONCLUSIONES

En el contexto de mi labor como administradora en el Centro Médico Señor de los Milagros, es fundamental resaltar las mejoras y logros alcanzados en diversas áreas clave. A lo largo de mi período, se implementaron estrategias que impactaron positivamente en la eficiencia operativa, la calidad de los servicios y el bienestar de los empleados. Estas conclusiones destacan las acciones que, desde mi rol, contribuyeron al fortalecimiento y avance de la institución.

- Se llevaron a cabo mejoras sustanciales en el proceso de contratación de personal. Previamente a su llegada, la ausencia de un plan de contrataciones resultaba en la selección de empleados no aptos para los cargos asignados. Su valiosa contribución en la formulación de políticas y procedimientos internos posibilitó una selección de talento más precisa y adecuada, lo cual impactó positivamente en la elevación de la calidad y la eficiencia del equipo.
- Las políticas y procedimientos internos implementados contribuyeron a garantizar que cada empleado tuviera el respaldo y las herramientas necesarias para un rendimiento efectivo. Esta mejora se tradujo en un incremento en la satisfacción y el compromiso de los empleados.
- El enfoque proactivo en la planificación de recursos demostró su habilidad para anticipar las necesidades y asegurar la continuidad de suministros y equipos esenciales. La evaluación de proveedores y la negociación de acuerdos contribuyeron a mantener un flujo constante de recursos vitales para ofrecer servicios médicos de alta calidad.
- La ejecución y supervisión del presupuesto se tradujo en una administración financiera más precisa y eficaz. La elaboración de informes financieros y la toma de decisiones informadas optimizaron la asignación de los recursos disponibles, garantizando la sostenibilidad y el cumplimiento de las regulaciones laborales en la gestión de las planillas de sueldo.
- La supervisión y control de la operación del Centro Médico como empresa terciaria para la obtención de brevets aseguró el cumplimiento de los requisitos legales y de salud. Esta acción no solo garantizó la seguridad de los conductores, sino que también fortaleció la reputación confiable y segura del centro médico en el ámbito de obtención de brevets. La participación activa en la mejora continua de los servicios ofrecidos evidenció su enfoque en mantener estándares elevados de calidad y satisfacción del

cliente. Su capacidad para adaptarse a las necesidades cambiantes y elevar constantemente la calidad de los servicios refleja su compromiso con la excelencia y la satisfacción de los pacientes y clientes del Centro Médico Señor de los Milagros.

4.2. RECOMENDACIONES

La proyección exitosa del Centro Médico Señor de los Milagros se puede enriquecer aún más mediante recomendaciones focalizadas en aspectos específicos. Estas recomendaciones buscan mantener y elevar los estándares alcanzados, así como explorar nuevas oportunidades para la mejora continua. Considerando la eficacia demostrada en mi gestión, se proponen acciones que fortalezcan el clima laboral, optimicen la administración de recursos y promuevan la innovación en los servicios médicos ofrecidos.

- La elaboración de perfiles de puesto se alinea con el objetivo de tener profesionales altamente capacitados y especializados. Asimismo, la aplicación de herramientas de evaluación enfatiza la importancia de medir el rendimiento de manera objetiva. Se sugiere, mantener una comunicación fluida con los equipos para asegurarse de que los perfiles de puesto estén actualizados y sean realistas en relación con las necesidades actuales y futuras. También, se recomienda variar las herramientas de evaluación para obtener una imagen más completa del desempeño, incluyendo evaluaciones de habilidades prácticas y de resolución de problemas.
- El plan de inducción demuestra un enfoque en la integración y en la conexión de valores personales con los organizacionales. Asimismo, busca valorar y mejorar la calidad y productividad de los empleados ya establecidos en la empresa. La elaboración de un Manual de Organización y Funciones muestra un interés en la optimización de roles y competencias. Se recomienda, reforzar el plan de inducción con una presentación más detallada sobre los valores y cultura de la empresa para que los nuevos empleados los comprendan a fondo. Se recomienda incluir elementos de feedback bidireccional, permitiendo que los empleados también compartan sus sugerencias y preocupaciones. Asimismo, actualizar el Manual de Organización y Funciones periódicamente para reflejar las cambiantes necesidades de la empresa.
- Asegurarse de que los talleres lúdicos sean relevantes para las necesidades de formación y desarrollo de los empleados, y que se mantenga su enfoque en la integración. Continuar adaptando las capacitaciones mensuales según los resultados del diagnóstico y las sugerencias de los empleados para abordar problemas y oportunidades específicos.
- Considerar la implementación de un sistema de retroalimentación continua para permitir a los empleados expresar sus preferencias en términos de reconocimiento y recompensas. De igual forma, evaluar la efectividad de los incentivos a lo largo del

tiempo para asegurarse de que sigan siendo atractivos y eficaces en la motivación del personal.

- Continuar innovando y ajustando el proceso de contratación según las necesidades cambiantes del centro médico y las mejores prácticas en la industria.

4.3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ariza, G., Martínez, G., & Rey, A. (2020). *El rol de los modelos en el aprendizaje organizacional y el diseño de políticas*. https://www.researchgate.net/profile/Mauricio-Martinez-25/publication/339627880_El_rol_de_los_modelos_en_el_aprendizaje_organizacional_y_el_diseno_de_politicas/links/5e5d2c7592851cefa1d5e779/El-rol-de-los-modelos-en-el-aprendizaje-organizacional-y-el-dise
- Barrios, K., Olivero, E., & Figuero, B. (2020). *Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas*. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642020000200055&script=sci_arttext
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aquilar, J. (2020). *El desempeño laboral desde una perspectiva teórica*. https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417
- Becker, G. (1964). *Human Capital* (The Nation).
- Belategi, O., Gago, M., & Egaña, T. (2019). La comunicación interna en las cooperativas: la percepción de las personas trabajadoras sobre la escucha y la información. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 130, 9–32. <https://doi.org/10.5209/REVE.62812>
- Bohorquez, E., Perez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *SciELO - Scientific Electronic Library Online*, 12. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000300385&script=sci_arttext
- Bouzas, A. (2019). *Gestión del talento humano*. <http://ru.iiec.unam.mx/4805/>
- Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., & Cardona-Arbeláez, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información Tecnológica*, 31(1), 141–148. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Castro, B., Duran, S., Castro, R., Ballestas, M., & Tamara, J. (2020). *El aprendizaje como eje estratégico del desarrollo organizacional en PyMEs de Barranquilla*. <http://w.revistaespacios.com/a20v41n41/a20v41n41p14.pdf>
- Cerón, M., Erazo, J., Ormaza, J., & Narváez, C. (2019). La remuneración variable como eje estratégico de la gestión de Talento Humano en la Unidad de Negocio Hidropaute. *Visionario Digital*, 3(2.2), 7–27. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.596>

- Chagray, N., Ramos, S., Neri, A., Meguiña, R., & Hidalgo, Y. (2020). *Clima organizacional y desempeño laboral*. 1659–4932. <https://doi.org/https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>
- Constitución Política del Perú de 1993, 1 Diario El Peruano 60 (1993).
- Craig, A., Job, K., Dairo, L., Adedamola, M., Peters, S., & Shorinmade, A. (2020). Employee remuneration and the financial performance of selected manufacturing companies in Nigeria. *Accounting and Taxation Review*, 4(3), 54–65.
- Daza, A. (2019). *Gerencia del talento humano y calidad del servicio educativo en universidades públicas de la Región Caribe de Colombia*. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n44/19404410.html>
- De Arco, O., Puenayan, Y., & Vaca, L. (2019). Modelo de Promoción de la salud en el lugar de trabajo: una propuesta. *Avances En Enfermería*, 37(2), 230–239. <https://doi.org/10.15446/av.enferm.v37n2.73145>
- Fernando, T., & Mamani, B. (2021). Un acercamiento teórico del desempeño laboral. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 8(1), 86–98. <https://doi.org/10.17162/riva.v8i1.1633>
- Gaspar, M., Preciado, J., Guerrero, E., & Flores, L. (2022). Migración laboral y su efecto en el clima laboral: una revisión teórica desde la perspectiva económica. *REVISTA CIENTIFICA DOMINIO DE LAS CIENCIAS*. <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/3407>
- Hasa, R., Miah, S., & Kamaruzzaman. (2020). Impacto of working environment on job satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.643>
- Iglesias, A., & Torres, J. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34, 197–209.
- Iglesias, A., Torres, J., & Mora, Y. (2018). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *Medisur*.
- Koziol, W., & Mikos, A. (2020). The measurement of human capital as an alternative method of job evaluation for purposes of remuneration. *Central European Journal of Operations Research*, 28, 589–599.
- Lee, Y., & Yue, A. (2020). Status of internal communication research in public relations: An

- analysis of published articles in nine scholarly journals from 1970 to 2019. *Public Relations Review*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101906>
- Ley 29783. (2016). Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. In *El Peruano*.
- López, Á., Vásquez, P., & Quiñoá, L. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- López, S., Vásquez, C., & Valdez, L. (2021). *Estudio socioeducativo de caso mejora del clima laboral en guarderías mediante la comunicación efectiva al utilizar técnicas de programación neurolingüística*. 11(2007–7467).
- Men, L., & Yue, A. (2019). Creatign a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviours. *Public Relations Review*, 45(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>
- Mendivel, R., Lavado, C., & Sánchez, A. (2020). Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad peruana Los Andes, filian Chanchamayo. *Conrado*, 16(72).
- Resolución Ministerial N°902-2017/MINSA, (2017).
- Moreno, J., & Ruiz, G. (2021). Relación entre la vulneración del derecho de bonificación y su tratamiento en el proceso contencioso administrativo por preparación de clases de los docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local – San Martín, 2018. *Revista Científica Ratio Iure*, 1(1), 32–44. <https://doi.org/10.51252/rcri.v1i1.126>
- Olivera, Y., Leyva, L., & Ana, N. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de La Unsa*, 8(2).
- Ley N°23536, (1992).
- Ley N° 29414, (2009).
- Rama, D., Musannip, Z., & Pragoya, Y. (2021). The effect of training on work performance and career development: the role of motivation as intervening variable. *Budapest International Research and Critics Institute Journal*, 4(2), 2385–2393. <https://doi.org/https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1940>
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del talento humano:

Análisis desde el enfoque estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6).
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>

Ley General de Salud, Normas Legales 20 (1997).

Rubio, L., & García, O. (2019). Relación entre gestión humana y compromiso laboral en los empleados de empresas prestadoras de servicios. *Contexto*, 8.
<https://doi.org/10.18634/ctxj.8v.0i.981>

Sabastizagal-Vela, I., Astete-Cornejo, J., & Benavides, F. G. (2020). Condiciones de trabajo, seguridad y salud en la población económicamente activa y ocupada en áreas urbanas del Perú. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 37(1), 32–41.
<https://doi.org/10.17843/rpmesp.2020.371.4592>

Valero-Pacheco, I. C., & Riaño-Casallas, M. (2020). Teletrabajo: Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo en Colombia. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 23(1), 22–33. <https://doi.org/10.12961/aprl.2020.23.01.03>

Vargas, G. (2022). Aplicación de la teoría rensis likert en el clima organizacional de una institución educativa. Lima, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 994–1018. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1558

Widyastuti, T., & Hidayat, R. (2018). Adaptation of Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) into Bahasa Indonesia. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 7(2), 101–112. <https://doi.org/https://doi.org/10.5861/ijrsp.2018.3020>

Yovina, Y., Matondang, R., Sadalia, I., & Toyib, M. (2019). The influence of organizational culture, work environment and work motivation on employee discipline un PT Jasa MArga (Persero) TBK, Medan Branch, North Sumatra, Indonesia. *American International Journal of Business Management*, 2(5), 37–45.

4.4. ANEXOS

Anexo 1: solicitud de permiso para realizar el informe de suficiencia

SOLICITO: PERMISO PARA PODER REALIZAR UN INFORME DE SUFICIENCIA

**SEÑOR: LIC. RONALD TRUJILLO ROMAN
GERENTE GENERAL DEL CENTRO MEDICO SEÑOR DE LOS MILAGROS
E.I.R.L**

Yo, Carmen Rosa Palma Valenzuela,
identificada con DNI N° 40161221,
con domicilio en la Av. Garcilaso N°
315, Abancay - Apurímac

Ante Ud., con el debido respeto me presento y expongo que teniendo la necesidad de optar el título profesional de Lic. En Administración solicito a usted me acceda a realizar una propuesta de un plan de desarrollo del talento humano de la empresa, esto coadyuvará a tener mejoras en la institución y también me permitirá optar mi título profesional.

POR LO EXPUESTO:

Ruego a usted, acceder a mi solicitud.

Abancay, 01 de junio del 2023



Carmen Rosa Palma Valenzuela
DNI N° 40161221



CENTRO MÉDICO PSICOSOMÁTICO
Señor de los Milagros

"SOMOS TU 1er. PASO PARA TU BREVETE "
R.S.D: 236-19 GRI-DRTC.

CARTA DE ACEPTACIÓN PARA HACER EL INFORME

Abancay, 5 de junio del 2023.

Señora: Carmen Rosa Palma Valenzuela

Presente

Tengo el agrado de dirigirme a Usted, con la finalidad de hacer de su conocimiento que, como representante legal la Empresa Centro Medico Señor de los Milagros E.I.R.L en coordinación con los directivos se admitió su solicitud para que pueda realizar el Plan de Desarrollo que propone para la Empresa, donde se le brindara todas las informaciones requeridas, así como también se le dará las facilidades para que pueda llevar acabo el trabajo que realizará

Aprovecho la oportunidad para expresarle mi consideración y estima persona.

Atentamente,


CENTRO MEDICO PSICOSOMATICO S.R.L.
Lic. Ronald Trujillo Román
REPRESENTANTE LEGAL

928-399388 / 983-610505 / 083-504664
Av. Sinchi Roca N° 100 (Esquina Colegio Industrial)
Abancay - Apurímac

Anexo 3: instrumento de recolección de datos

ENCUESTA¶

El presente cuestionario tiene como objetivo recabar información respecto a la gestión del talento humano con el que cuenta el Centro Médico Señor de los Milagros de Abancay, para ello, marque la respuesta según sea el caso.¶

¶

¶

¶	Clima laboral¶	1¶	2¶	3¶	4¶	5¶
1¶	La empresa apoya mis objetivos personales¶	¶	¶	¶	¶	¶
2¶	Me siento comprometido/a con los objetivos de la empresa¶	¶	¶	¶	¶	¶
3¶	Los directivos generalmente dan un buen trato a los trabajadores¶	¶	¶	¶	¶	¶
¶	Desempeño laboral¶	1¶	2¶	3¶	4¶	5¶
4¶	Dedico tiempo y esfuerzo en mi trabajo para cumplir mis tareas¶	¶	¶	¶	¶	¶
5¶	Mis compañeros de trabajo realizan sus funciones de manera adecuada¶	¶	¶	¶	¶	¶
6¶	Pongo en práctica mi experiencia profesional en el puesto¶ que me asignaron¶	¶	¶	¶	¶	¶
¶	Comunicación interna¶	1¶	2¶	3¶	4¶	5¶
7¶	La comunicación con mis compañeros y superiores es fluida¶	¶	¶	¶	¶	¶
8¶	Mis compañeros de trabajo me generan confianza y empatía¶	¶	¶	¶	¶	¶
9¶	La comunicación con mis compañeros y jefes es armoniosa¶	¶	¶	¶	¶	¶
¶	Gestión de remuneraciones¶	1¶	2¶	3¶	4¶	5¶
10¶	El sueldo que recibo es menor al que debería recibir por mi trabajo¶	¶	¶	¶	¶	¶
11¶	La Clínica valora mi experiencia profesional para determinar mi sueldo¶	¶	¶	¶	¶	¶
12¶	Existe un plan de reconocimientos para los trabajadores que hacen mejor su trabajo¶	¶	¶	¶	¶	¶

¶

Anexo 4: base de datos en Excel

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
	ID	Edad	Sexo	N.I	T.e:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	1	3	2	1	3	3	3	2	1	3	3	3	2	1	1	1	1
	2	1	1	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	1	3	2	2
	3	4	2	3	1	3	2	1	2	2	1	1	1	3	3	3	3
	4	1	1	4	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1
	5	4	1	4	1	1	3	2	2	1	2	3	3	1	3	2	1
	6	3	1	4	3	1	3	2	3	2	3	3	2	2	3	1	2
	7	2	1	1	3	3	3	2	3	3	2	3	1	1	2	1	1
	8	3	1	2	2	1	1	3	2	2	2	1	2	2	3	1	2
	9	1	1	5	2	3	2	2	2	1	1	1	3	3	3	3	1
	10	2	1	4	2	1	2	2	3	1	2	3	1	1	2	1	3
	11	4	2	1	3	3	1	3	1	2	2	2	1	2	2	3	2
	12	4	2	5	2	2	2	3	3	1	2	3	3	3	1	3	3
	13	3	2	5	1	2	3	2	1	1	3	2	1	1	2	2	2
	14	1	1	4	3	3	1	1	3	1	2	3	1	3	3	3	1
	15	2	2	3	3	2	2	3	3	1	2	1	3	3	2	3	2

Anexo 5: base de datos en SPSS

E d a.	S e x.	N l r s t.	T. E x.	p 1	p 2	p 3	p 4	p 5	p 6	p 7	p 8	p 9	p 10	p 11	p 12
3	2	1	3	3	3	2	1	3	3	3	2	1	1	1	1
1	1	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	1	3	2	2
4	2	3	1	3	2	1	2	2	1	1	1	3	3	3	3
1	1	4	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1
4	1	4	1	1	3	2	2	1	2	3	3	1	3	2	1
3	1	4	3	1	3	2	3	2	3	3	2	2	3	1	2
2	1	1	3	3	3	2	3	3	2	3	1	1	2	1	1
3	1	2	2	1	1	3	2	2	2	1	2	2	3	1	2
1	1	5	2	3	2	2	2	1	1	1	3	3	3	3	1
2	1	4	2	1	2	2	3	1	2	3	1	1	2	1	3
4	2	1	3	3	1	3	1	2	2	2	1	2	2	3	2
4	2	5	2	2	2	3	3	1	2	3	3	3	1	3	3
3	2	5	1	2	3	2	1	1	3	2	1	1	2	2	2
1	1	4	3	3	1	1	3	1	2	3	1	3	3	3	1
2	2	3	3	2	2	3	3	1	2	1	3	3	2	3	2