



**Universidad
Israel**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:
Diseño de un plan de Carrera y Sucesión por Competencias para el Hospital Básico “San Andrés” de Flavio Alfaro – Manabí
Línea de Investigación:
Gestión Integrada de Talento Humano
Campo amplio de conocimiento:
Administración
Autor/a:
Verónica Johanna Granda Burgos
Tutor Técnico: MBA. Héctor Sebastián Pérez Manosalvas
Tutor Metodológico: PhD. Alejo Betty Pastora

Quito – Ecuador

2024

APROBACIÓN DEL TUTOR TÉCNICO



Yo, Héctor Sebastián Pérez Manosalvas con C.I: 1721529186 en mi calidad de Tutor Técnico del proyecto de investigación titulado: Diseño de un plan de Carrera y Sucesión por Competencias para el Hospital Básico “San Andrés” de Flavio Alfaro – Manabí.

Elaborado por: Verónica Johanna Granda Burgos, de C.I: 1308778966, estudiante de la Maestría: Gestión de Talento Humano, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 24 de agosto de 2024



Firma

APROBACIÓN DEL TUTOR METODOLÓGICO



Yo, Alejo Betty Pastora con C.I: 1759364332 en mi calidad de Tutor Metodológico del proyecto de investigación titulado: Diseño de un plan de Carrera y Sucesión por Competencias para el Hospital Básico “San Andrés” de Flavio Alfaro – Manabí.

Elaborado por: Verónica Johanna Granda Burgos, de C.I: 1308778966, estudiante de la Maestría: Gestión de Talento Humano, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 24 de agosto de 2024

Firma

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Verónica Johanna Granda Burgos con C.I: 1308778966, autor/a del proyecto de titulación denominado: Diseño de un plan de Carrera y Sucesión por Competencias para el Hospital Básico “San Andrés” De Flavio Alfaro – Manabí. Previo a la obtención del título de Magister en Gestión de Talento Humano.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 24 de agosto de 2024

Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR TÉCNICO	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR METODOLÓGICO	iii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	iv
INFORMACION GENERAL.....	1
Contextualización del tema	1
Problema de investigación	3
Objetivo general	5
Objetivos específicos.....	5
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:	6
CAPÍTULO I: Contextualización general del estado del arte	8
1.1. Antecedentes de Investigación.	8
1.2. Proceso investigativo metodológico.....	15
1.3. Análisis de resultados.....	18
CAPÍTULO II: PROPUESTA	33
2.1. Fundamentos teóricos aplicados.....	33
2.2. Descripción de la propuesta	36
2.3. Validación de la propuesta	50
2.4. Matriz de articulación de la propuesta	52
CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES.....	55

BIBLIOGRAFÍA	57
ANEXOS	61

Índice de tablas

Tabla 1. Alternativas de solución.....	36
Tabla 2. Plan de comunicación	38
Tabla 3. Plan de sucesión.....	42
Tabla 4. Plan de mentoría	45
Tabla 5. Matriz de Validación	50

Índice de figuras

Figura 1. Diagrama de Ishikawa	4
Figura 2. Edad de los encuestados	19
Figura 3. Género de los encuestados.....	20
Figura 4. Funciones de los encuestados	21
Figura 5. Percepción sobre plan de carrera y sucesión	22
Figura 6. Comunicación.....	23
Figura 7. Efectividad de plan de carrera y sucesión	24
Figura 8. Oportunidades de desarrollo profesional.....	25
Figura 9. Nivel de motivación	26
Figura 10. Transparencia de procesos.....	27
Figura 11. Habilidades y competencias	28
Figura 12. Cultura de sucesión y mentoría	29
Figura 13. Seguridad Laboral	30
Figura 14. Ambiente de trabajo colaborativo	31

INFORMACION GENERAL

Contextualización del tema

El paso de los puestos de poder de un líder a otro en las organizaciones se ha convertido en un desafío cada vez más complejo para la administración del recurso humano. En un entorno laboral donde la escasez de individuos con habilidades cognitivas, sociales, físicas, emocionales y creativas adecuadas a las demandas y responsabilidades de estos cargos es evidente. Por lo que resulta fundamental contar con colaboradores altamente capacitados y capaces de enfrentar los retos y exigencias de un entorno empresarial en constante evolución.

La carencia de personas listas para desempeñar un puesto, cualquiera que este sea, limita el crecimiento de la organización y demora el proceso efectivo de trabajo porque al producirse una ausencia que debe ser cubierta, se emplea tiempo y esfuerzo en el entrenamiento y adaptación de una nueva persona. Por lo tanto, para el éxito en la sucesión, esta debe estar integrada en la planificación estratégica y desde el diseño de puestos tener claras las habilidades que se deben desarrollar en la formación de los colaboradores (Nogueira et al., 2019).

La ausencia de procedimientos para la sucesión es un problema común en empresas familiares que se han forjado en una generación y deben ceder ante la segunda o tercera generación. Sin embargo, en las empresas estatales la sucesión suele darse tradicionalmente mediante concursos o por cambios de gobierno, dependiendo del sector en donde se desempeñe la empresa.

La planificación de la formación del colaborador y la sucesión es una de las etapas del sistema de recompensas e incentivos de la gestión de Talento Humano su principal objetivo es preparar a los trabajadores para que tengan las capacidades personales y las aspiraciones de ocupar un lugar en la empresa, con la finalidad de siempre tener un sucesor para el cargo (Mera, 2021).

En otro orden de ideas, el sistema de gestión por competencias es uno de los más implementados en el área de Talento Humano para hacer seguimiento y capacitación a los perfiles de las personas prometedoras para un puesto, o incluso para el desarrollo de la retención de talentos. Las cifras del mercado laboral indican que el 70% de las personas con mejores perfiles son reclutados mediante sus competencias y en línea (Suárez, 2023).

Este dato resalta la relevancia creciente de las competencias en la gestión del talento humano. Pues, el enfocarse en las competencias se puede identificar de manera más precisa a los candidatos que no solo cumplen con los requisitos técnicos, sino que también poseen las habilidades y aptitudes necesarias para adaptarse y sobresalir en el puesto. Además, al centrar la capacitación y el desarrollo en competencias específicas, la organización puede fomentar un crecimiento más alineado con sus objetivos estratégicos, lo que a su vez favorece la retención de talentos y contribuye a construir equipos más sólidos y eficientes.

El plan de carrera y sucesión dentro de los hospitales es fundamental para garantizar la continuidad y calidad del servicio de salud. En un sector tan crítico como el de la salud, donde la demanda de personal calificado es constante, es esencial contar con un plan estructurado que permita identificar, desarrollar y retener a los profesionales con alto potencial. Esto no solo asegura la disponibilidad de líderes capacitados para roles clave, sino que también mejora la moral del personal, reduce la rotación de empleados, y promueve una cultura organizacional de crecimiento y desarrollo.

En América Latina, y específicamente en Ecuador, la implementación de planes de carrera y sucesión en los hospitales es aún más relevante debido a la escasez de profesionales de salud altamente especializados. En donde el Ministerio de Salud considera que es un elemento fundamental para el desarrollo institucional (Ministerio de Salud Pública, 2014). Por lo que los hospitales que invierten en la formación continua de su personal y en la planificación de

sucesiones logran no solo mejorar la calidad de atención, sino también reducir costos asociados a la contratación y formación de nuevo personal.

Además, la Organización Mundial de la Salud destaca que la atención al componente humano es crucial para abordar las brechas en la fuerza laboral de salud, un desafío importante en muchos países de la región. Sin un plan adecuado, los hospitales enfrentan el riesgo de perder talento crítico, lo que podría afectar directamente la capacidad de brindar atención de calidad y responder a emergencias sanitarias (Organización Mundial de la Salud, 2023).

En este contexto, es fundamental que entidades como el Hospital básico “San Andrés” de Flavio Alfaro – Manabí cuente con un plan de carrera y sucesión adecuado y eficiente, pues sus colaboradores no sienten estabilidad laboral en sus puestos, lo que no los motiva a esforzarse por prepararse y dar un servicio de calidad al usuario. Pues es posible, que termine laborando en otra institución a mediano o corto plazo.

Problema de investigación

La ausencia de un plan de sucesión en una empresa revela una falta de visión y previsión por parte de la organización para asegurar un liderazgo sólido y capaz de hacer frente a los desafíos futuros. Esta carencia refleja una gestión que se enfoca únicamente en el presente, sin considerar las necesidades y demandas que podrían surgir a medida que la empresa crece y se desarrolla. Es así, que un plan de sucesión efectivo implica identificar y desarrollar talento interno, así como buscar talento externo cuando sea necesario, con el objetivo de garantizar una transición fluida y exitosa en los puestos de liderazgo clave.

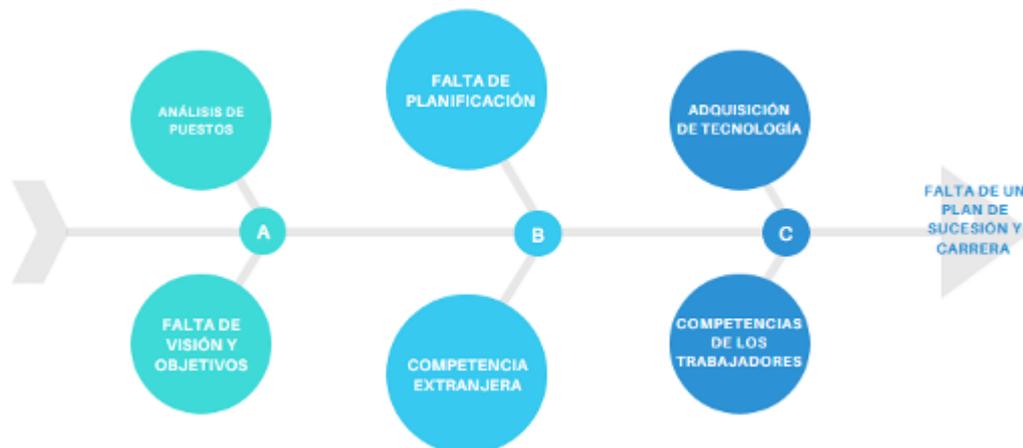
La entidad objeto de estudio actualmente, está teniendo problemas para escoger a los mejores candidatos para la sucesión de liderazgo, porque no existe un análisis de los puestos ni concursos para escoger a los mejores profesionales, lo cual trae como consecuencia la duda

de que la persona que asume el puesto sea la más preparada para el mismo. Las principales consecuencias de esto, es el retraso en la dirección del trabajo, el costo del entrenamiento del nuevo colaborador, el conocimiento colectivo que se ha adquirido en el equipo debido a la experiencia y la integración, que se ven afectadas por tener nuevas personas para el desempeño de un cargo (Villegas, 2019).

Además, la ausencia de un plan de carrera en la empresa presenta una oportunidad para rediseñar estrategias que impulsen el crecimiento y desarrollo profesional de los colaboradores, ya que, al establecer una guía clara para el avance dentro de la organización, se pueden alinear mejor las necesidades de los empleados con las metas de la empresa, fomentando así la motivación, el compromiso, y una mayor productividad. Por lo que, como una estrategia adecuada, se puede transformar el potencial estancamiento en un motor para el desarrollo y el éxito compartido.

Figura 1

Diagrama de Ishikawa



En primer lugar, la empresa tiene la oportunidad de mejorar sus procesos de formación, enfocándose en identificar y desarrollar las competencias clave que permitirán a los colaboradores avanzar dentro de la organización. Además, la presencia de competencia extranjera con competencias técnicas avanzadas puede servir como un incentivo para que la

empresa adopte nuevas perspectivas y enfoques innovadores. Al hacerlo, se fortalecerá la capacidad de los profesionales nacionales para competir en igualdad de condiciones, potenciando el talento local y enriqueciendo la visión global de la empresa.

Por lo tanto, un plan de sucesión de carrera es crucial en este contexto, ya que asegura que los colaboradores no solo estén preparados para asumir roles de mayor responsabilidad, sino que también garantiza la continuidad y el éxito a largo plazo de la organización al contar con líderes capacitados y alineados con los objetivos estratégicos, por tanto, se busca realizar un análisis de la gestión de personas para la asignación de puestos de trabajo y crear un plan de carrera y sucesión con base en las competencias para dar respuesta a la pregunta de investigación ¿Cómo integrar los perfiles por competencias alineados con el plan de sucesión y carrera?

Objetivo general

Diseñar un plan de carrera y sucesión por competencias para el Hospital básico “San Andrés” de Flavio Alfaro – Manabí.

Objetivos específicos

- Contextualizar las teorías que sustenta el plan de carrera y sucesión en la administración de personas en relación al ámbito de la salud.
- Determinar la necesidad de un plan de carrera y la sucesión en Hospital Básico "San Andrés" de Flavio Alfaro – Manabí.
- Desarrollar un plan de carrera y sucesión por competencias para el personal de la institución acorde a los resultados obtenidos del proceso de diagnóstico situacional.
- Valorar a través de criterio de especialistas la propuesta de plan de carrera y sucesión para el hospital para el mejoramiento de las condiciones laborales los colaboradores de la entidad.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

En cuanto a los Beneficios de implementar un plan de carrera y sucesión por competencias en el Hospital Básico "San Andrés" de Flavio Alfaro – Manabí, se puede mencionar en primer lugar la identificación y preparación de sucesores, en donde los líderes del hospital podrán identificar y preparar al personal para ocupar puestos clave dentro de la institución, lo que garantizará una continuidad en la gestión y evitará vacíos de liderazgo. Pues al identificar y desarrollar a estos posibles sucesores, se asegura una continuidad en la gestión y se evitan incurrir en procesos administrativos no apegados a la normativa.

Por otra parte, se tiene el beneficio significativo de ahorrar costos y tiempo, ya que, al tener sucesores debidamente identificados, preparados y listos para asumir responsabilidades, la empresa evita la necesidad de contratar personal externo o realizar procesos prolongados de selección y capacitación. En donde la búsqueda, selección y contratación de nuevos empleados puede ser un proceso costoso, que implica recursos financieros y tiempo de los equipos de recursos humanos. Un problema que se puede minimizar con un plan de sucesión.

Así también se tiene eficiencia organizacional, pues al tener una guía clara de desarrollo profesional, los colaboradores tienen una dirección clara hacia la cual pueden enfocar sus esfuerzos y desarrollar las habilidades necesarias para avanzar en su trayectoria dentro de la organización. Esto les brinda una motivación adicional y facilita establecer metas tangibles y alcanzables, lo que aumenta su compromiso y dedicación en el trabajo. A su vez, esta claridad en el desarrollo profesional contribuye a una mejor planificación de los recursos humanos.

Otro aspecto es la orientación para los colaboradores, pues brinda una comprensión clara de las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro del hospital. Y les muestra las diferentes etapas y posiciones que pueden alcanzar a medida que adquieren experiencia y desarrollan sus habilidades, pues crea un sentido de dirección y propósito, ya que los empleados saben que

tienen un camino definido para avanzar en su carrera y lograr sus metas profesionales. Al tener una visión clara de las oportunidades disponibles, los colaboradores se sienten motivados y comprometidos, lo que resulta en una mayor satisfacción laboral.

Así también, hay una mejora en la satisfacción de los clientes, pues se espera que los resultados y mejoras se reflejen en la satisfacción de los clientes del hospital. Esto significa que, incluso en situaciones de cambio de liderazgo, la organización puede mantener una atención médica y un servicio de calidad sin interrupciones. Los sucesores internos, al estar familiarizados con los procedimientos, protocolos y estándares de calidad del hospital, son capaces de mantener la misma excelencia en la atención que los pacientes han llegado a esperar.

Delimitación de la investigación

El presente estudio de delimita a nivel geográfico al al Hospital Básico "San Andrés", en Flavio Alfaro, Manabí. En el ámbito temporal se abarcará un análisis durante un año fiscal, permitiendo observar y evaluar el proceso de implementación del plan de carrera y sucesión en un ciclo completo de la organización piloto, y obtener retroalimentación inicial. A nivel poblacional se enfoca en el personal del hospital que ocupa o tiene el potencial de ocupar cargos de liderazgo y responsabilidad.

En cuanto al alcance, se llevará a cabo un diagnóstico para conocer la situación del personal respecto al desarrollo profesional y las oportunidades de sucesión dentro del hospital, tomando en cuenta las políticas de recursos humanos vigentes durante este tiempo. Donde se identificará la necesidad de establecer un plan de carrera y sucesión basado en competencias.

CAPÍTULO I: Contextualización general del estado del arte

En este apartado se busca comprender la relevancia y la actualidad de este tema en el ámbito de la gestión sanitaria. Por lo que se explorarán aspectos como los antecedentes investigativos, así como el proceso investigativo metodológico y el análisis de resultados mediante un análisis que sentará las bases para comprender la relevancia y la necesidad de abordar de manera efectiva el diseño de planes de carrera y sucesión en el ámbito hospitalario.

1.1. Antecedentes de Investigación.

Se considera la investigación de Bastidas et al (2023), quien en su estudio denominado **“Desarrollo de plan de carrera y sucesión para personal técnico – operativo de la empresa Petrotech”** por la Universidad Internacional del Ecuador, plantearon como objetivo desarrollar un plan de carrera y sucesión para mejorar el conocimiento, retención y compromiso del personal técnico-operativo en la empresa Petrotech S.A., dedicada a la industria petrolera en la región amazónica de Ecuador. La metodología utilizada se basó en el enfoque de "Design Thinking". Los resultados obtenidos incluyen un aumento en la motivación, desempeño y fidelización del personal, así como una mejora en la marca empleadora de la empresa. Esta información es relevante para el estudio para diseñar un plan de carrera y sucesión, asegurando que el desarrollo profesional de los colaboradores esté alineado con las metas estratégicas de la organización, contribuyendo así a su crecimiento sostenible.

Se consideró también la investigación de Torres (2022) quien en su trabajo titulado **“Propuesta de plan de sucesión basado en competencias en la organización keramesa.”** por la Univeridat Jaume, planteó como objetivo de este estudio el desarrollar un plan de sucesión basado en competencias para el puesto de responsable - jefe de producción en KERAMESA. La metodología empleada se dividió en tres fases, destacando la utilización del

cuestionario COMPETEA en lugar de las competencias tradicionales de Deloitte por su relevancia y validez laboral. Al concluir el trabajo, se evidenció una propuesta estructurada que abarca todos los aspectos necesarios para su implementación, resaltando la importancia de asegurar la competitividad a largo plazo. Además, se definieron las competencias necesarias y se realizó un análisis de brechas para seleccionar al sucesor más idóneo, garantizando así la continuidad efectiva del puesto de responsable, un aspecto que puede ser replicable en cualquier institución.

Se revisó también el trabajo de Balda et al (2023) llamado **“Diseño de un plan de carrera y sucesión en la Empresa Municipal de Transporte Terrestre de la Provincia del Cañar (EMUTTEC-EP)”** en donde se planteó como objetivo el desarrollar un plan de carrera y sucesión que garantice la continuidad del talento, fomente la retención del capital humano e intelectual, y refuerce el sentido de pertenencia entre los colaboradores. Para lograr estos objetivos, se propusieron estrategias de selección, reclutamiento interno, capacitación y desarrollo profesional, enfocadas en atraer, retener y potenciar a los empleados clave. Esta información podría servir como base para una tesis que explore cómo estas estrategias impactan en la sostenibilidad y crecimiento de la organización a largo plazo, subrayando la importancia de un enfoque integral en la gestión del talento humano.

Finalmente, se revisó el trabajo de Gómez (2023), quien en su trabajo nombrado **“Diseño de un plan de carrera y sucesión para cargos críticos basado en la cultura organizacional de la Unidad Educativa Salesiana Fiscomisional Santa María Mazarello de la ciudad de Guayaquil año 2022”** en donde planteó como objetivo proponer un plan de carrera para esta institución, para lo cual usó un enfoque cuantitativo exploratorio. Los resultados obtenidos demostraron que la dimensión mejor desarrollada en la institución es el liderazgo, mientras que las que se deben mejorar son la amabilidad, equidad y justicia. Esta información es relevante para comparar y contrastar cómo diferentes dimensiones de la cultura

organizacional influyen en la efectividad de un plan de carrera y sucesión, ayudando a identificar áreas clave que necesitan fortalecerse para garantizar un desarrollo integral del personal y la sostenibilidad organizacional.

1.1.1 Gestión administrativa por competencias

Un sistema de gestión por competencias se trata de la acción de administrar, identificando y desarrollando los perfiles que son adecuados a los puestos de trabajo. Por lo tanto, se trata de la determinación de perfiles en las personas que trabajan y de su formación para su desarrollo dentro de la organización (Lora, 2020).

Las competencias vienen siendo las capacidades y habilidades que tienen las personas para realizar una tarea eficazmente. Son decisivas a la hora de contratar porque se trata del conocimiento, el estudio y la formación en general que ya se tiene. Las habilidades, se enfocan a una actividad relacionada con esfuerzo físico. Asimismo, las actitudes se enfocan al comportamiento ante una situación.

Hay tres tipos de competencias: Las competencias técnicas que son propias del puesto que desempeña la persona. Por lo tanto, constituyen el título académico, las especializaciones y cursos que le acreditan para desempeñar el cargo apropiadamente.

Las competencias base, que constituyen las habilidades que caracterizan a la persona tal como los idiomas que habla o los cursos o experiencias previas que hayan tenido. Las competencias transversales que se vinculan a ciertas actitudes y aptitudes, valores y conocimientos en el ciclo profesional (Fonseca et al., 2020).

1.1.2 La gestión de talentos

El Talento Humano es una disciplina que reemplaza la gestión de personas tradicional y la enfoca hacia la sinergia de los equipos y la captación y retención de personas que necesitan los

puestos que se han diseñado en la empresa. Sus inicios están en la cultura de calidad y la gestión administrativa enfocada en las personas que surge en los 60. Cuando se habla de gestión de Talento Humano, se habla del análisis que hace el especialista en administración de personas para escoger, vincular y retener a las personas que son necesarias para la empresa, por lo tanto, el plan de carrera es parte de las estrategias de retención y la sucesión del diseño y planificación de los puestos de trabajo.

La competitividad en las organizaciones cada vez es mayor con el desarrollo de las telecomunicaciones, la globalización cultural y el comercio internacional, lo cual incrementa las necesidades de una organización respecto a sus metas y propuestas. Por lo tanto, trabajar el Talento Humano y formarlo con un plan de carrera, aumenta las probabilidades de que las organizaciones alcancen los objetivos que se proponen de la mano de la mejora tecnológica, la eficiencia de la producción, la calidad en los procesos que definen la ventaja competitiva que crea la empresa.

Para Ramírez et al, (2019), la gestión del Talento Humano desde el enfoque estratégico, se caracteriza por la integración de la estrategia organizacional, el enfoque humano y la tendencia actual, así como de un modelo de gestión que se adapte a las necesidades de la empresa y que sea funcional. Lo más importante de implementar el Talento Humano, es la visión humana del estratega y la pericia del especialista en talentos de identificar los perfiles que realmente requieren los puestos y la empresa para lograr sus objetivos.

1.1.3 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una evaluación sistemática que se diseña con la finalidad de determinar qué tan lejos ha llegado la actividad cotidiana en el logro de los objetivos que se plantean. Para ello, se hace uso de los indicadores que se crean en las actividades clave. Es un trabajo que se realiza en equipo, entre especialistas y personal de las áreas específicas.

Se pueden utilizar diversos instrumentos para evaluar el desempeño y actualmente, hasta los empleados pueden evaluar a sus directores, lo cual, dependiendo del tipo de liderazgo y gestión comunicativa, mejora la cultura de la empresa. Entre los instrumentos a considerar para la evaluación del desempeño están las escalas gráficas, la investigación de campo, la comparación en pares, frases descriptivas y métodos mixtos que requieren participación y discusión entre subordinados, jefes y jefes y subordinados (Medina & Molina, 2019).

1.1.4 El plan de carrera y sucesión

Es un enfoque teórico que supone un proyecto de capacitación constante y retos que le dan oportunidad a los colaboradores de explorar sus talentos y a los especialistas en Talento Humano de evidenciar las capacidades y perfiles en los que se puede invertir para la sucesión exitosa (Martinez & Villanueva, 2019). Lo importante de mantener planes de formación y ascenso, es que hay un incentivo constante por parte de la empresa en la búsqueda de talentos que retiene a las personas necesarias y aparta a las personas que no tienen interés en la formación.

1.1.5. Comunicaciones en las organizaciones inteligentes

En el entorno empresarial actual, es crucial invertir en tecnologías de la comunicación relacionadas con las actividades operativas y de gestión empresarial. Estas inversiones brindan a las empresas la oportunidad de obtener ventajas competitivas, mantenerse en el mercado y enfocarse en su núcleo empresarial (Armas et al., 2017). El uso de estas tecnologías implica el empleo de medios informáticos avanzados para almacenar, procesar y difundir diversos tipos de información en las distintas unidades y departamentos de cualquier organización.

Es así, que un mundo cada vez más conectado y digitalizado, las tecnologías de la comunicación se vuelven indispensables para optimizar tanto los procesos internos como los externos de una empresa. Al realizar inversiones en estas tecnologías, las organizaciones tienen

la capacidad de mejorar la eficiencia y la productividad de sus operaciones, ya que facilitan la ágil transmisión de datos y la automatización de tareas rutinarias.

Por lo tanto, en el ámbito de mejorar sus actividades comerciales, se nota que los empresarios de empresas medianas muestran una mayor inclinación a invertir en la optimización de los canales de comunicación con sus empleados (Zambrano et al., 2016). Ya que son conscientes de que una comunicación efectiva y fluida es fundamental para el éxito de su negocio, pues al mejorar la calidad y eficiencia de la comunicación interna, estas empresas logran agilizar los procesos, fomentar la colaboración y asegurar que todos los empleados estén alineados con los objetivos y estrategias de la organización.

Es así que una comunicación efectiva es crucial para el logro del éxito y el adecuado funcionamiento de las operaciones, por lo que es especialmente importante establecer una comunicación de doble vía, donde exista un intercambio activo de información entre la dirección y los trabajadores. Además, es importante crear un ambiente propicio en el que los trabajadores se sientan cómodos expresando sus sugerencias y sobre asuntos relacionados con su trabajo. Esto implica establecer canales de comunicación abiertos y transparentes, donde los empleados se sientan escuchados y valorados. La retroalimentación proporcionada por los trabajadores puede ser sumamente valiosa para identificar áreas de mejora, resolver problemas y generar nuevas ideas (Vallejo, 2015).

En lo que respecta a la contratación de personal especializado para capacitar a los empleados en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), se observa una tendencia común en empresas de distintos tamaños. Tanto las empresas pequeñas, medianas y grandes suelen contratar principalmente ingenieros para esta labor. Los ingenieros poseen conocimientos técnicos avanzados y una profunda comprensión de las TIC, lo que los convierte en candidatos ideales para brindar capacitación en el uso de estas tecnologías.

No obstante, resulta interesante notar que en las empresas pequeñas se observa una proporción más elevada de técnicos contratados en comparación con las grandes empresas. Esto puede atribuirse al hecho de que las empresas pequeñas cuentan con presupuestos más limitados y, por ende, buscan una combinación de habilidades técnicas y conocimientos prácticos para cubrir sus necesidades de capacitación en TIC. Los técnicos, con su experiencia práctica y enfoque más concreto, pueden ofrecer capacitación adaptada y personalizada a las necesidades específicas de las empresas pequeñas

En cuanto al uso de tecnologías específicas por parte de las empresas, se evidencia que el 47,9% de ellas emplea Internet como una fuente fundamental de información para sus actividades comerciales. Esto demuestra la relevancia de Internet como una herramienta esencial para acceder a datos relevantes, investigar el mercado, obtener información sobre competidores y mantenerse al día en el entorno empresarial (Zambrano et al., 2016).

Por otro lado, el 52,1% de las empresas utiliza las redes sociales como apoyo en sus actividades comerciales. Las redes sociales se han convertido en una plataforma poderosa para la comunicación y promoción empresarial. A través de estas plataformas, las empresas pueden interactuar con sus clientes, promocionar sus productos o servicios, construir una imagen de marca sólida y alcanzar a un público más amplio. Además, el 48,9% de las empresas emplea las redes sociales para fortalecer la imagen de la empresa. Reconocen la importancia de construir y mantener una reputación positiva en línea, ya que esto puede influir en la percepción de los clientes y en la confianza en la marca (Zambrano et al., 2016).

Asimismo, es destacable que el 42,7% de las empresas utiliza las redes sociales para el lanzamiento de productos. Esta estrategia ayuda a promocionar nuevos productos o servicios y obtener retroalimentación directa de los clientes. Sin embargo, resulta sorprendente que el 71,8% de las empresas no haga uso de los servicios de *cloud computing*. Esto indica que

muchas empresas están desaprovechando las ventajas que esta tecnología ofrece (Zambrano et al., 2016).

En cuanto al *cloud computing* ayuda a las empresas almacenar, gestionar y acceder a datos y aplicaciones de manera flexible y escalable a través de Internet. Esto conlleva beneficios como la reducción de costos en infraestructura tecnológica, la capacidad de acceder a información desde cualquier lugar y en cualquier momento, y la posibilidad de escalar recursos de forma rápida y eficiente. Por lo que es importante que las empresas consideren la adopción de estos servicios para optimizar sus operaciones y aprovechar las ventajas que esta tecnología puede ofrecer en términos de eficiencia y flexibilidad (Marshall, 2020).

1.2. Proceso investigativo metodológico

Enfoque de la investigación

El enfoque es cuantitativo, que de acuerdo a Jiménez (2020) “se trata de recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas”. De este modo se recolectaron datos numéricos que fueron analizados mediante su variación y se realizaron comparaciones entre los grupos de datos obtenidos para el análisis.

Tipo de investigación

Investigación documental-bibliográfica: la investigación documental se centró en recopilar información relevante de diversas fuentes, como literatura especializada, informes institucionales previos, políticas de recursos humanos y estudios de casos similares (Baena, 2014). Esta fase permitió comprender el contexto actual, identificar mejores prácticas y establecer una base teórica sólida.

Investigación de campo: Por otro lado, la investigación de campo implicó la interacción directa con el personal del hospital y otras partes interesadas (Baena, 2014). Por lo que se llevó a cabo la aplicación de una encuesta a los empleados de diferentes niveles

jerárquicos y roles dentro del hospital, así como con líderes de departamento y otros actores clave.

Diseño de la investigación

En cuanto a diseño se llevó a cabo un estudio transversal, pues este tipo de investigación, se analizaron las variables pertinentes relacionadas con las necesidades de desarrollo profesional, las aspiraciones de carrera, las competencias actuales y requeridas del personal hospitalario en un único momento (González & Difabio, 2016). En donde a través de encuestas se recopilaban datos que ofrecieron una visión instantánea de la situación actual del personal en términos de sus habilidades, aspiraciones sobre el desarrollo profesional dentro del hospital.

Población y muestra

La población de acuerdo a Arias (2021) son los elementos que llevan consigo las características que son importantes para el estudio. Entonces, todos los trabajadores del Hospital Básico “San Andrés” de Flavio Alfaro fueron la población de estudio. En donde, según la Rendición de Cuentas del 2022, el centro hospitalario cuenta con 103 personas que conforman la totalidad de la población.

Posteriormente, se calcula una muestra representativa, según la siguiente fórmula:

$$N = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Datos:

N= Tamaño de la población

103

Z ² = Nivel de confianza (96%)	1.95
P= Proporción real estimada de éxito	50%
Q= Proporción real estimada de fracaso	50%
e= Error	0.05%

Desarrollo:

$$n = \frac{103 (1,96)^2 x 0,5 x 0,5}{0,05^2 x (103 - 1) + (1,96)^2 x 0,5 x 0,5}$$

n= 81 encuestados

Métodos

Se empleó el método deductivo, por el cual, se hace un análisis de una parte de la población para poder generalizar y describir qué está pasando con el resto, a partir de la inducción del conocimiento (Lopez & Ramos, 2021). En este contexto, se permitió alcanzar los objetivos de manera sistemática y lógica, comenzando por la contextualización de las teorías que sustentan el plan de carrera y sucesión en la administración de personas en el ámbito de la salud.

A partir de estas bases teóricas, se pudo determinar de manera precisa las necesidades específicas del personal en el Hospital Básico "San Andrés" de Flavio Alfaro – Manabí. Con esta información, se desarrolló un plan de carrera y sucesión por competencias, alineado con los resultados del diagnóstico situacional. Finalmente, el enfoque deductivo permitió valorar la propuesta de manera objetiva, a través del criterio de especialistas, asegurando que el plan contribuya al mejoramiento de las condiciones laborales de los colaboradores en la institución.

Técnicas

Las técnicas constituyen el canal mediante el cual se realiza la recolección de datos, por lo tanto, se tuvo como técnica la encuesta que es un método de recolección de datos que consiste en la formulación de un conjunto de preguntas predefinidas a un grupo específico de personas, con el objetivo de obtener información sobre sus comportamientos, características o experiencias (Arias, 2021). Por lo que su utilización determina la percepción que tienen los trabajadores del Hospital acerca de la sucesión del liderazgo.

Instrumento

Para este fin, se realizó un estudio bibliográfico en repositorios académicos, en donde se halló que no existen instrumentos asociados directamente a la variable de planes de carrera o sucesión. Por lo que acorde a los objetivos planteados en el estudio se adaptó las dimensiones del instrumento de Pereira (2018) adaptado por Burgos (2024), dando por resultado un cuestionario basado en 10 preguntas calificadas mediante una escala de Likert. Su aplicación se ejecutó mediante la plataforma Google Forms.

1.3. Análisis de resultados

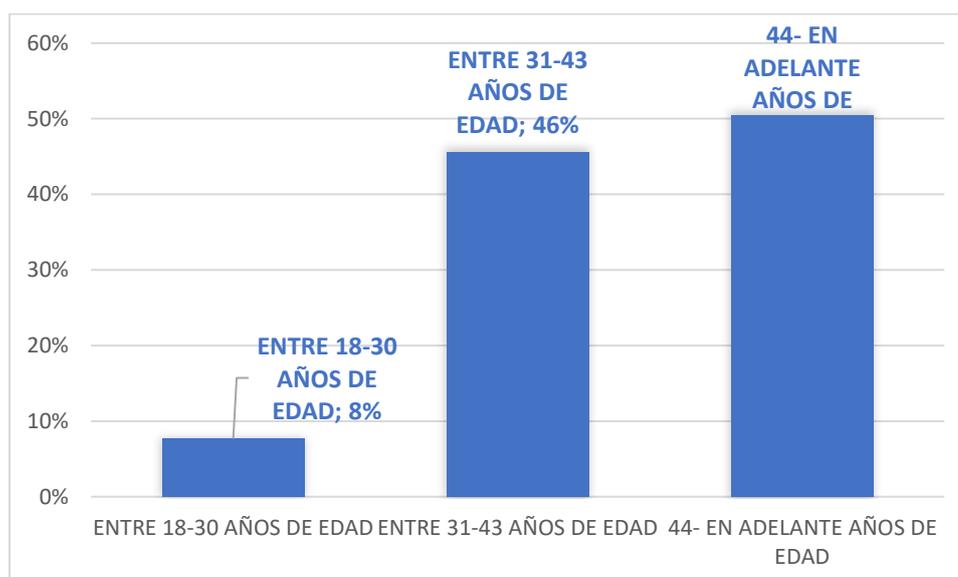
A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, cuyo objetivo fue recopilar información sobre el plan de carrera y sucesión dentro del hospital. Este instrumento de investigación fue diseñado para captar una comprensión profunda de las necesidades de los trabajadores, proporcionando una visión integral de sus experiencias.

La información obtenida fue esencial no solo para identificar áreas clave de mejora, sino también para orientar la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano. Ya que al analizar esto, se busca fortalecer la estructura organizativa, optimizar los procesos de desarrollo profesional y asegurar la sostenibilidad de un plan de sucesión que esté alineado con las necesidades del personal.

Es así, que este análisis integral ofrece una base sólida para implementar mejoras que respondan eficazmente a las necesidades detectadas y contribuyan al bienestar general de los empleados y al éxito organizacional del Hospital Básico “San Andrés” de Flavio Alfaro en la provincia de Manabí.

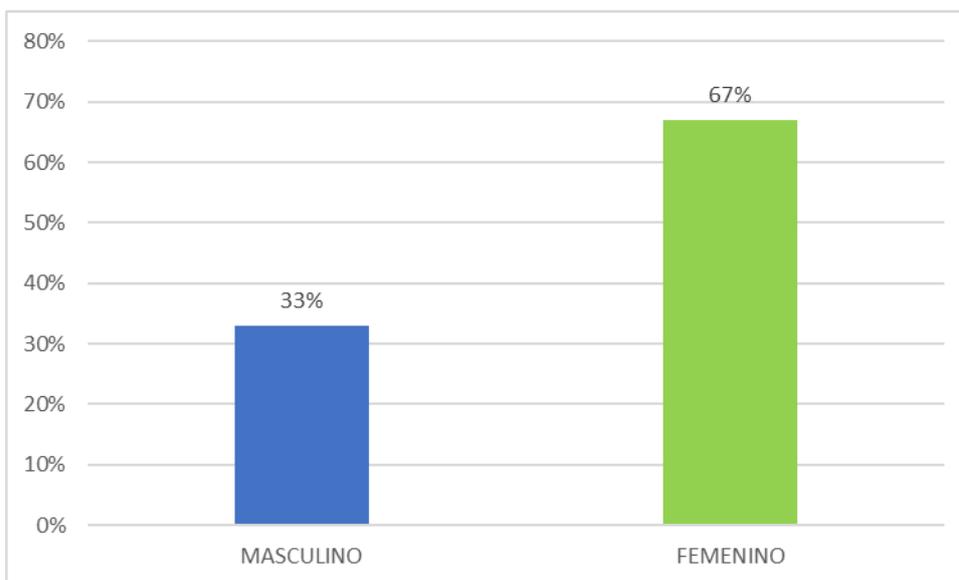
Figura 2

Edad de los encuestados



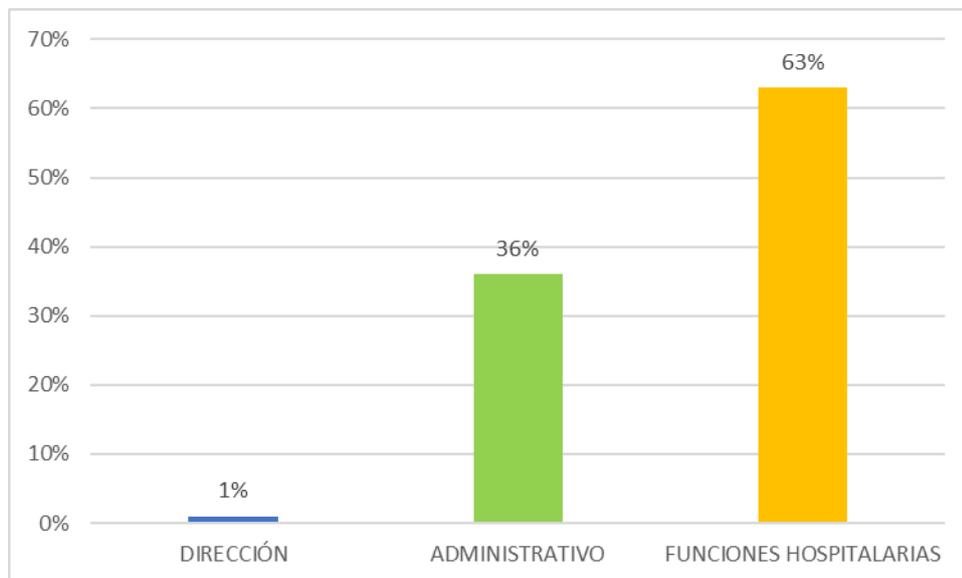
Nota. Resultados del Hospital Básico San Andrés.

El análisis de la edad de los encuestados muestra una distribución diversa, en un 50% tienen 44 años en adelante, lo que sugiere que hay una proporción significativa de empleados con experiencia y posiblemente con años de servicio en el hospital. Además, el 46% se encuentran entre 31 y 43 años, lo que indica una presencia considerable de empleados en la etapa intermedia de sus carreras. Por otro lado, solo el 8% de los encuestados tienen entre 18 y 30 años, lo que representa una minoría en la muestra y podría indicar una menor participación de empleados más jóvenes que ejercen funciones dentro de la institución.

Figura 3*Género de los encuestados*

Nota. Resultados del Hospital Básico San Andrés.

La distribución por género muestra que el 33% de los encuestados son del género masculino, mientras que un 67% es femenino, lo que es una representación mayoritaria de mujeres en la muestra encuestada, lo que puede ser relevante analizar las funciones que están inherentes al cargo; además que puede influir en desempeño laboral.

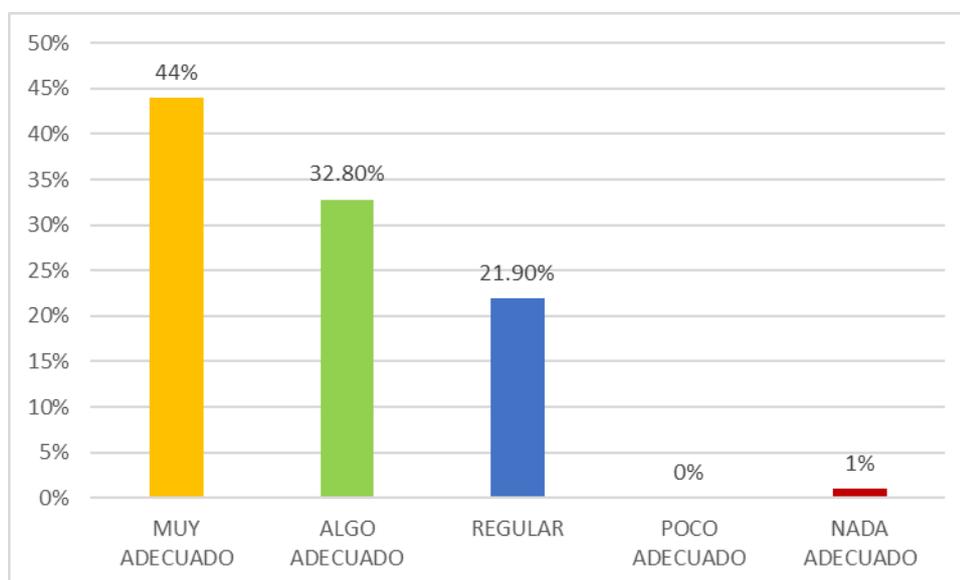
Figura 4*Funciones de los Encuestados*

Nota. Resultados del Hospital Básico San Andrés.

El 63% de los encuestados desempeñan funciones hospitalarias, el 36% tienen roles administrativos, y solo el 1% ocupan cargos directivos. Esta distribución muestra que la mayoría de los encuestados están involucrados en actividades operativas dentro del hospital, seguidos por aquellos que tienen responsabilidades administrativas. La encuesta está dirigida principalmente a empleados de nivel operativo y administrativo ya que se desea conocer la opinión de los trabajadores en sus diferentes funciones. Sin embargo, los directivos dentro de sus responsabilidades y preparación pueden proponer nuevas ideas hacia un plan de carrera y sucesión.

Pregunta 1: ¿Qué tan adecuado percibe el plan de carrera y sucesión en el hospital?

Figura 5

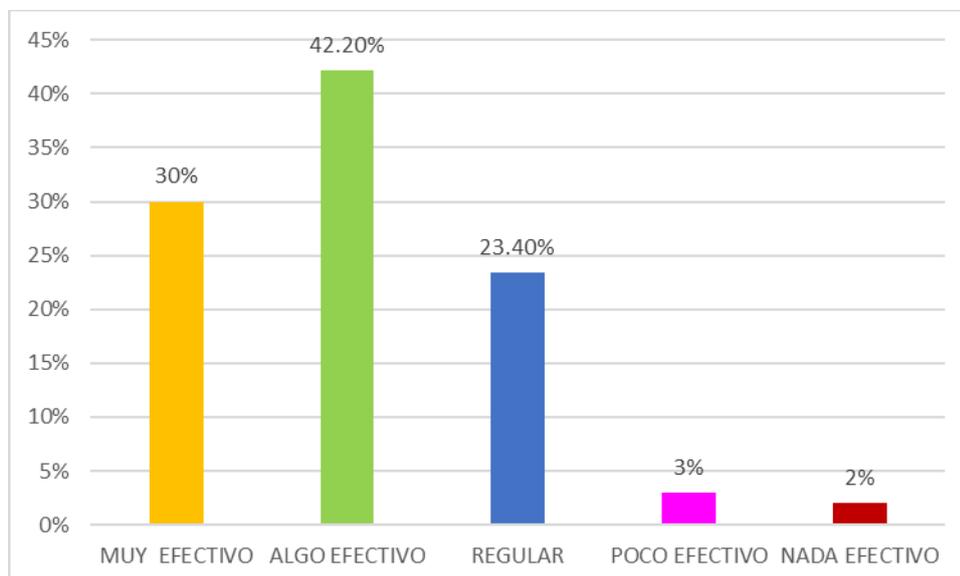


Nota. Resultados del Hospital Básico San Andrés

Los resultados muestran que el 44% de los encuestados perciben el plan como "Muy adecuado" lo que sugiere que el plan actual es conveniente en proporcionar oportunidades claras de progresión profesional y desarrollo de carrera para un segmento significativo del personal. Por otro lado, el 32.80%, señalan algo adecuado; no obstante, el hecho de que el 21.90% lo califique como regular y el 1% como nada adecuados sugiere que aún existe una proporción considerable de empleados que tienen reservas o están insatisfechos con el plan de sucesión de carrera actual. Esto podría indicar áreas de preocupación o deficiencias en el plan que necesitan ser abordadas, como la claridad en las oportunidades de avance, la equidad en el acceso a esas oportunidades, la disponibilidad de recursos de desarrollo, entre otros aspectos.

Pregunta 2: ¿Qué tan efectivo se comunica el plan de carrera y sucesión a los trabajadores en el hospital?

Figura 6

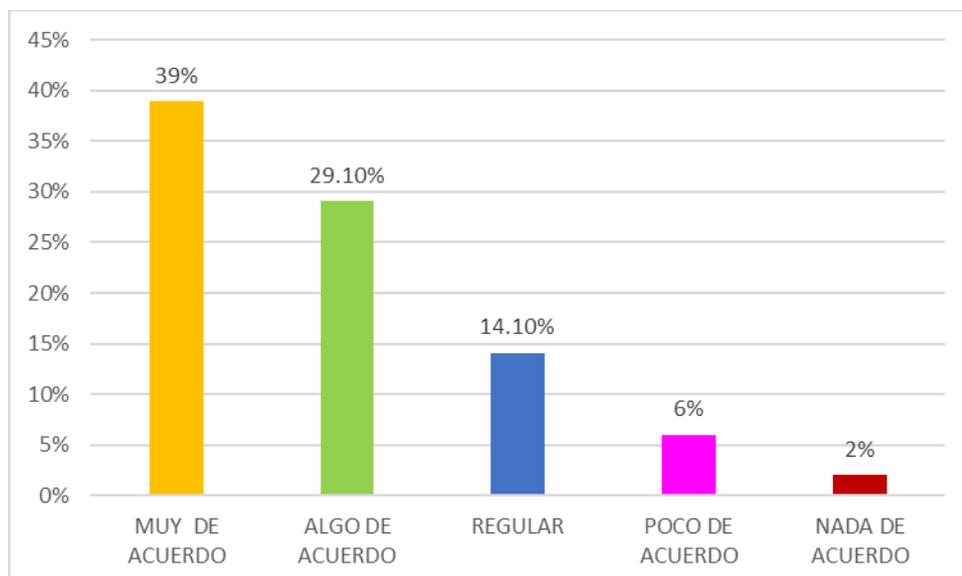


Nota. Resultados del Hospital Básico San Andrés

El 72.20%, califican la comunicación del plan como muy efectiva o algo efectiva. Esto representa que una parte significativa del personal considera que la comunicación del plan es adecuada en general, lo que sugiere que se están realizando esfuerzos para informar y mantener al personal al tanto de las oportunidades de carrera disponibles. Sin embargo, aún existe un 26.40% de los encuestados que considera que la comunicación del plan es regular, poco efectiva o nada efectiva lo que muestra que hay áreas de mejora en la forma en que se comunica el plan de carrera y sucesión a los trabajadores. Por lo que es posible que exista una falta de claridad en la comunicación, o de acceso a la información relevante o una comunicación inadecuada de las oportunidades de desarrollo profesional, resultados que son importantes en considerar la factibilidad del diseño de plan de carrera y sucesión que se propone en esta investigación.

Pregunta 3: ¿Está de acuerdo en el plan de carrera y sucesión se ajusta a las necesidades del personal?

Figura 7

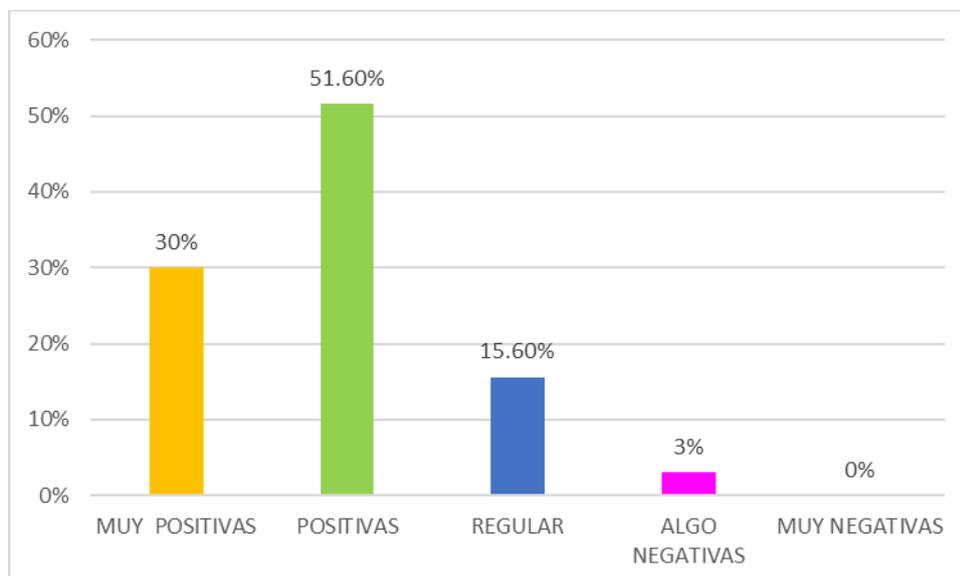


Nota. Resultados del Hospital Básico San Andrés

Los resultados de la encuesta muestran que la percepción del personal sobre si el plan de carrera y sucesión se ajusta a sus necesidades, es mayormente positiva pues el 78.10% de los encuestados se encuentran muy de acuerdo o algo de acuerdo con que el plan se ajusta a sus necesidades. Esto sugiere que una gran parte del personal percibe que el plan de carrera y sucesión está alineado con lo que buscan en términos de desarrollo profesional y crecimiento. No obstante, es importante destacar que un total el 20.10% de los encuestados expresaron estar regular, poco de acuerdo o nada de acuerdo con que el plan se ajuste a sus necesidades, y aunque esto representa una minoría, existe una parte del personal cuyas necesidades no están siendo completamente satisfechas por el plan actual.

Pregunta 4: ¿Como calificaría las oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización?

Figura 8



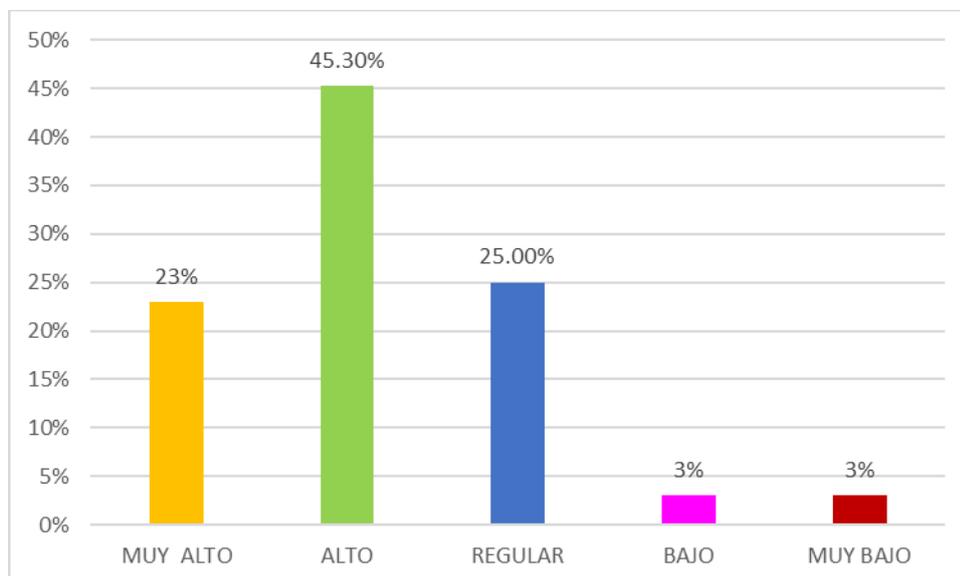
Nota. Resultados del Hospital Básico San Andrés

Los resultados de la encuesta revelan que la percepción sobre las oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización es mayormente positiva. La mayoría de los encuestados, un 81.60%, califican estas oportunidades como muy positivas o positivas. Este alto porcentaje sugiere que una gran parte del personal percibe que existen buenas oportunidades para desarrollarse profesionalmente y crecer dentro de la organización.

Por otra parte, un 18.20% de los encuestados consideran estas oportunidades como regulares o algo negativas un resultado que es menor en comparación con los que tienen una percepción positiva, pero aún es importante tener en cuenta estas respuestas, en donde hay personas que podrían sentir que las oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento no cumplen completamente con sus necesidades, lo cual es importante para el diseño que se propone en este estudio.

Pregunta 5: ¿Cuál es su nivel de motivación para participar en programas de capacitación y desarrollo ofrecidos por el hospital?

Figura 9



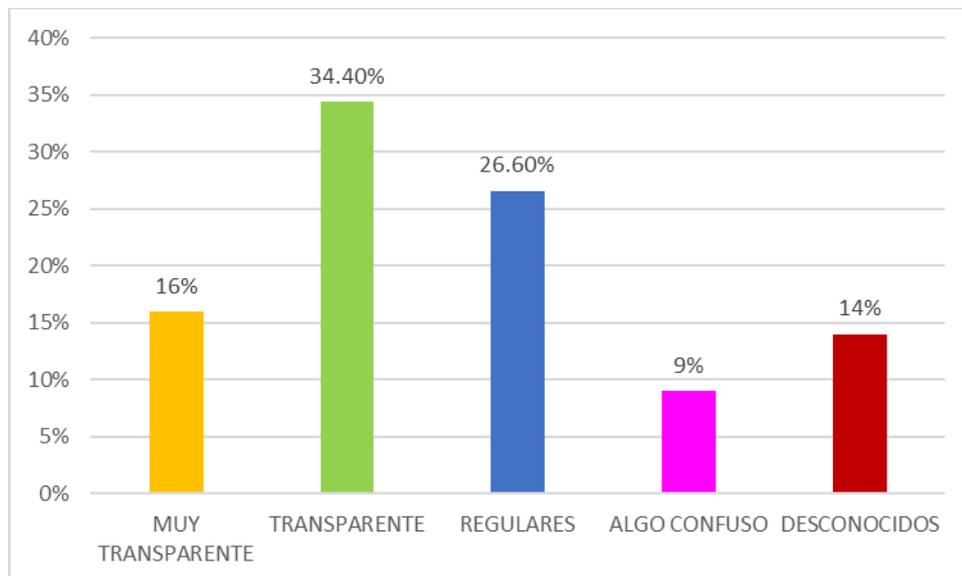
Nota. Resultados del Hospital Básico San Andrés

Los resultados de la encuesta revelan que la mayoría de los encuestados muestran un nivel de motivación considerable para participar en los programas de capacitación y desarrollo ofrecidos por el hospital, pues se encuentra un 68.3% de los encuestados calificando su nivel de motivación como muy alto o alto, por lo que se evidencia un fuerte interés por mejorar habilidades y conocimientos a través de estas iniciativas.

Por otro lado, un 28% de los encuestados mencionaron tener un nivel de motivación regular, lo que sugiere que existe un grupo significativo que está interesado en participar, pero posiblemente requiere más incentivos o información sobre los programas. Mientras que un 6% de los encuestados expresaron tener un nivel de motivación bajo o muy bajo, lo que podría indicar que no es relevante porque la mayoría está de acuerdo en participar activamente en las capacitaciones que puede ofrecer la institución sanitaria.

Pregunta 6: ¿Qué grado de transparencia hay en los procesos de selección para ascensos y sucesiones dentro del hospital?

Figura 10



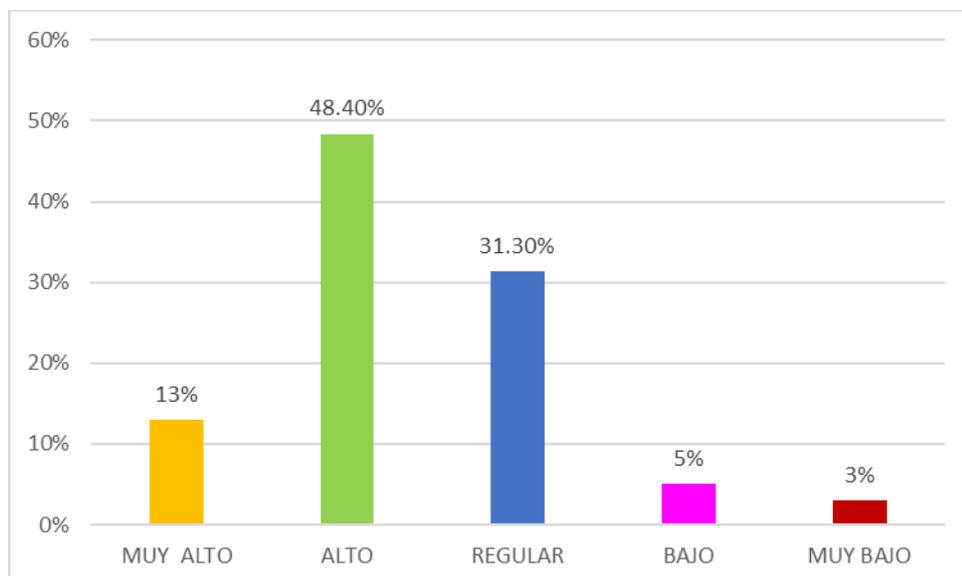
Nota. Resultados del Hospital Básico San Andrés

Los resultados indican que la percepción sobre la transparencia en los procesos de selección para ascensos y sucesiones es variada, debido a que un 50.4% de los encuestados calificaron estos procesos como transparentes o muy transparentes, en donde una parte significativa del personal percibe que existe claridad y apertura en estos procedimientos.

Sin embargo, un 40.6% de los encuestados indicaron que los procesos de selección son percibidos como regulares, algo confusos o desconocidos, lo que sugiere que aún hay margen para mejorar la transparencia y la comunicación en torno a estos procesos; incluso pueden darse irregularidades dentro de la institución, por lo que es importante considerar que una baja percepción de transparencia en los procesos de selección puede impactar en la confianza y la satisfacción del personal.

Pregunta 7: ¿En qué grado percibe que el hospital valora y reconoce sus habilidades y competencias?

Figura 11



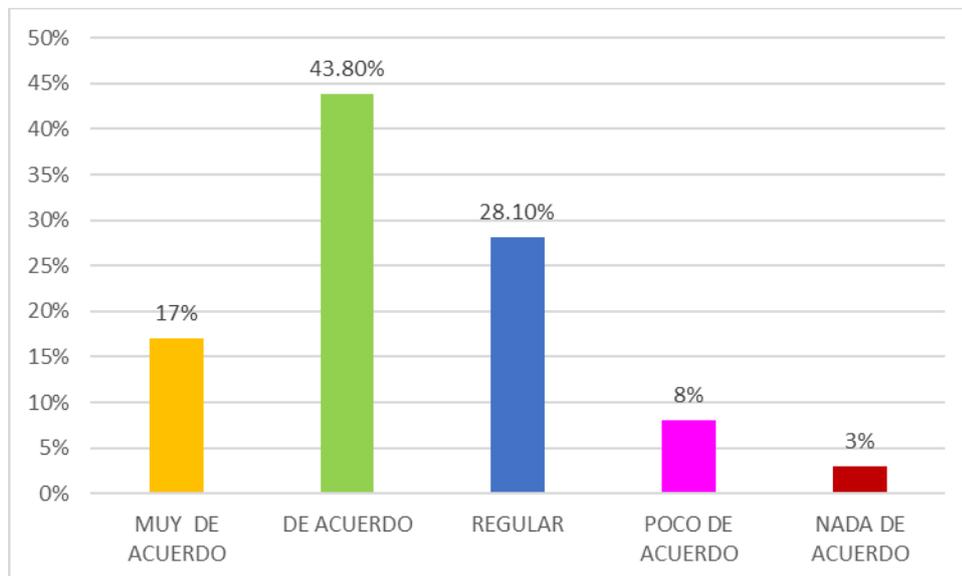
Nota. Resultados del Hospital Básico San Andrés

Según los resultados de la encuesta, la mayoría de los encuestados 61.4% perciben que el hospital valora y reconoce sus habilidades y competencias en un grado que podría considerarse como alto o muy alto. Esto sugiere que la parte del personal siente que su trabajo y sus capacidades son apreciados por la institución, lo que puede contribuir positivamente a su satisfacción laboral y su compromiso con la organización.

Caso contrario un 36.3% de los encuestados perciben un nivel de valoración y reconocimiento regular, bajo o muy bajo por lo que aún existe un porcentaje considerable de empleados que no se sienten completamente valorados por el hospital en términos de sus habilidades y competencias. Por lo que se debe promover un reconocimiento más equitativo y consistente del talento, y el esfuerzo de todo el personal lo que se hace relevante que se implemente un plan de carrera y sucesión.

Pregunta 8: ¿Considera que se fomenta una cultura de sucesión y mentoría adecuada dentro del hospital para preparar a futuros líderes?

Figura 12

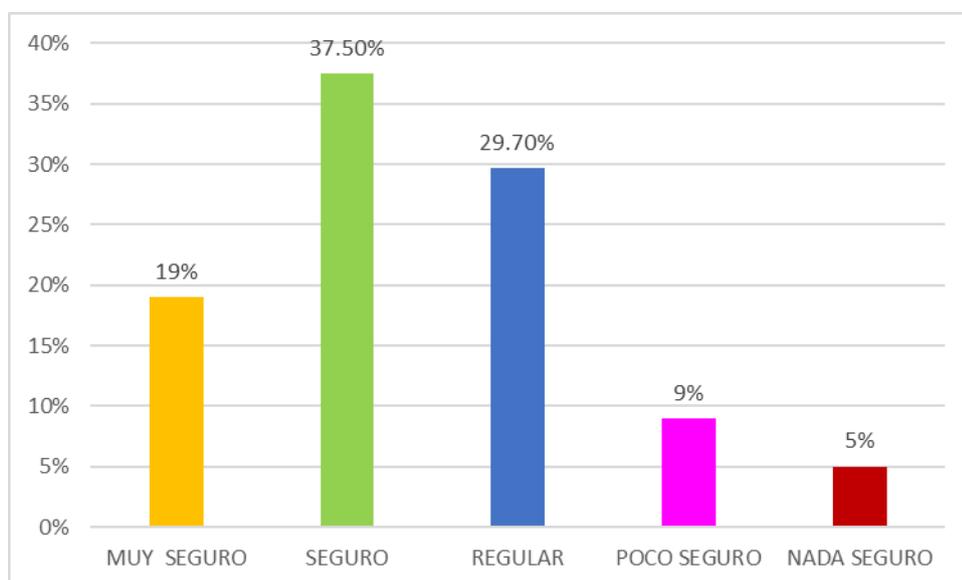


Nota. Resultados del Hospital Básico San Andrés

Según los resultados obtenidos, la mayoría de los encuestados 60.8% consideran que se fomenta una cultura de sucesión y mentoría adecuada dentro del hospital para preparar a futuros líderes por lo que de manera general el personal percibe que existen programas o prácticas destinadas a desarrollar y preparar a los empleados para asumir roles de liderazgo en el futuro. No obstante, es importante considerar que un 39.2% de los encuestados se mostraron menos favorables, indicando que están regular, poco o nada de acuerdo con la existencia de una cultura de sucesión y mentoría adecuada. Estos resultados sugieren que aún hay margen para mejorar y fortalecer las iniciativas de desarrollo de liderazgo y mentoría en la organización, por lo que el hospital podría considerar la implementación de programas más estructurados de mentoría y desarrollo de liderazgo o la identificación y el fomento de talentos emergentes.

Pregunta 9: ¿Qué nivel de seguridad siente respecto a su futuro laboral en el hospital?

Figura 13



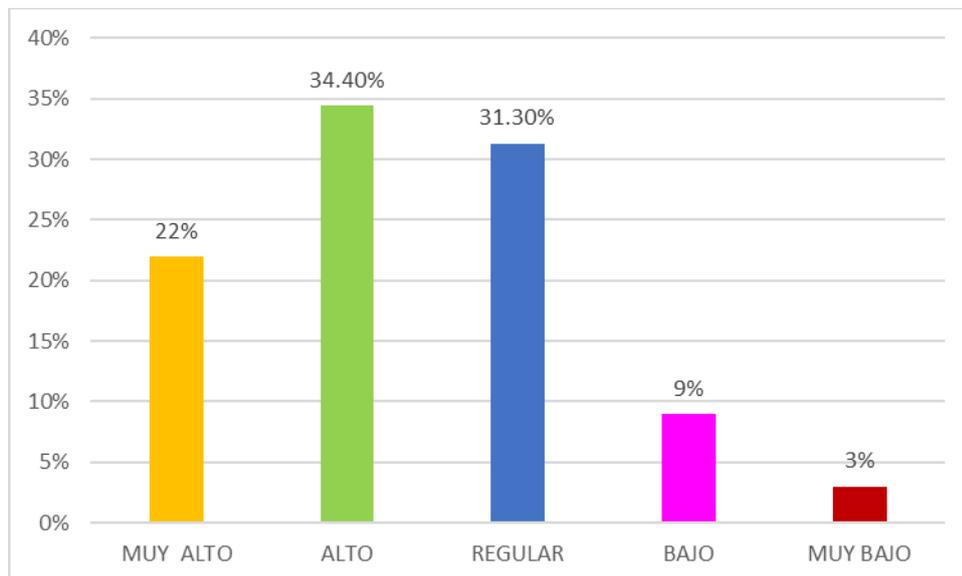
Nota. Resultados del Hospital Básico San Andrés

Los resultados obtenidos, la mayoría de los encuestados 56.5% expresaron sentirse seguros o muy seguros respecto a su futuro laboral en el hospital ya que perciben un ambiente de estabilidad y confianza en sus perspectivas de empleo a largo plazo en el hospital. No obstante hay un porcentaje considerable de encuestados 44.5% que indicaron sentir niveles más bajos de seguridad laboral, clasificándola como regular, poco o nada segura. Por lo que estos resultados pueden indicar preocupaciones sobre la estabilidad del empleo, las oportunidades de desarrollo profesional o la claridad en las políticas de sucesión y ascenso en el hospital.

Por lo que sería importante que el hospital considere mejorar la comunicación sobre las oportunidades de crecimiento profesional, proporcionar programas de desarrollo y capacitación más sólidos, y garantizar transparencia en los procesos de sucesión y ascenso.

Pregunta 10: ¿En qué nivel el hospital está comprometido en promover un ambiente de trabajo colaborativo que favorece el desarrollo profesional y la sucesión?

Figura 14



Nota. Resultados del Hospital Básico San Andrés

Se observa que más de la mitad de los encuestados 56.4% percibe que el hospital está comprometido en promover un ambiente de trabajo colaborativo que favorece el desarrollo profesional y la sucesión, lo que sugiere que una mayoría considerable de empleados percibe un nivel aceptable o alto de compromiso por parte del hospital en este aspecto, lo que podría indicar prácticas y políticas existentes que fomentan la colaboración y el crecimiento profesional dentro de la organización.

No obstante, aproximadamente un tercio de los encuestados 31.3% calificaron este compromiso como regular, lo que podría señalar áreas de mejora en la promoción de un ambiente de trabajo más colaborativo y de apoyo para el desarrollo profesional y la sucesión. Además, un pequeño porcentaje de empleados 12% clasificaron el compromiso como bajo o

muy bajo, lo que podría indicar una percepción de falta de apoyo o iniciativas insuficientes por parte del hospital en este aspecto.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1. Fundamentos teóricos aplicados

Talento Humano

Se lo comprende como el conjunto de habilidades, conocimientos, experiencias y competencias que poseen los empleados y que son valorados y aprovechados por la organización para alcanzar sus objetivos y mantener su competitividad en el mercado. (Ochoa, 2023). Este talento no solo se limita a las capacidades técnicas de los individuos, sino que también incluye sus habilidades interpersonales, su capacidad para adaptarse al cambio, su creatividad, su capacidad de liderazgo y su compromiso con los valores y la cultura de la empresa.

Desarrollo organizacional a través del Talento Humano

La gestión del Talento Humano es un campo interdisciplinario que se centra en optimizar el capital humano dentro de una organización. Esto implica una variedad de prácticas y dinámicas destinadas a reclutar, desarrollar, retener y motivar a los empleados para que contribuyan de manera efectiva al éxito y la competitividad de la empresa (Gaspar, 2021).

Este enfoque abarca una amplia gama de actividades, que van desde la aplicación de pruebas psicológicas y entrevistas durante el proceso de selección, hasta la implementación de tecnología del aprendizaje y planes de vida y carrera para el desarrollo profesional de los empleados. Además, la gestión del Talento Humano aborda aspectos relacionados con el diseño de puestos de trabajo, la satisfacción laboral, el ausentismo, la remuneración y los beneficios, así como la gestión de las normas laborales y la disciplina en el lugar de trabajo (Gaspar, 2021).

Gestión del Talento Humano

La gestión del Talento Humano es el conjunto de procesos y estrategias implementadas por una organización para administrar de manera efectiva todas las etapas del ciclo laboral de sus empleados (Chicaiza et al., 2023). Esto incluye actividades como reclutamiento, selección de personal, capacitación y desarrollo, establecimiento de políticas de remuneración y beneficios, gestión de la comunicación interna, así como la garantía de condiciones de higiene y seguridad en el trabajo. Por lo que la gestión del Talento Humano se enfoca en maximizar el potencial de los recursos humanos de una empresa, procurando su bienestar, desarrollo y contribución al logro de los objetivos organizacionales.

Para Ramírez (2023) la gestión del Talento Humano en el ámbito empresarial comprende una serie de procesos que son esenciales para el adecuado funcionamiento de la organización, tanto en su aspecto estratégico como operativo. En sus procesos estratégicos, se destaca la necesidad de integrar de manera coherente los objetivos, políticas y directrices establecidos en la planificación estratégica de la empresa lo que implica asegurar que las acciones y decisiones relacionadas con la gestión del personal estén alineadas con la visión, misión y metas a largo plazo de la organización.

Además, en este nivel estratégico, se tienen en cuenta los aspectos normativos que regulan las relaciones laborales, así como las estructuras organizativas que facilitan la eficacia y eficiencia del trabajo. Se otorga especial importancia a las relaciones entre empleados y empleadores, fomentando un ambiente de colaboración y respeto que contribuya a la productividad y al bienestar laboral. También se reconoce y fomenta la importancia de la cultura organizacional, tanto en sus aspectos tangibles como que influyen en la identidad y el comportamiento de la empresa (Ramírez, 2023).

Plan de carrera y sucesión

El plan de desarrollo de carrera es una estrategia fundamental en la gestión de recursos humanos de una organización, enfocada en el crecimiento personal y profesional de cada colaborador. Se caracteriza por su enfoque individualizado, que reconoce las aspiraciones y habilidades únicas de cada empleado. Este plan se extiende a lo largo del tiempo, estableciendo metas y objetivos claros, identificando oportunidades internas de crecimiento y proporcionando el apoyo necesario, ya sea a través de programas de capacitación, mentores o recursos educativos. Además, se enfatiza en el seguimiento continuo y la revisión periódica para asegurar su alineación con las necesidades cambiantes tanto del colaborador como de la organización (Chicaiza et al., 2023).

Por otra parte, para Ríos (2020) un plan de carrera es mucho más que una simple hoja de ruta profesional; ya que representa un proceso dinámico y continuo en el cual un trabajador no solo establece sus metas y aspiraciones profesionales, sino que también identifica los medios y estrategias necesarios para alcanzarlas. Por lo que es crucial comprender que las carreras individuales y las necesidades organizacionales están intrínsecamente interconectadas, y no deben ser consideradas como procesos separados.

En este sentido, las empresas tienen la responsabilidad de brindar apoyo y orientación a sus empleados en la planificación de sus carreras, con el objetivo de asegurar que tanto el individuo como la organización puedan alcanzar sus respectivos objetivos de manera armoniosa y mutuamente beneficiosa, pues implica proporcionar oportunidades de desarrollo profesional, fomentar la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos, ofrecer programas de mentoría y capacitación, y crear un ambiente que promueva el crecimiento y la realización personal de los empleados.

2.2. Descripción de la propuesta

a. Estructura general

La propuesta responde a las deficiencias o situaciones de mejora identificadas tras la aplicación de encuestas, cuyos resultados más relevantes son los siguientes:

- Comunicación: Existe un 26.40% de los encuestados que considera que la comunicación del plan es regular, poco efectiva o nada efectiva.
- Transparencia de procesos: Un 40.6% de los encuestados indicaron que los procesos de selección son percibidos como regulares, algo confusos o desconocidos.
- Mentoría: El 39.2% de los encuestados expresaron que la existencia de una cultura de sucesión y mentoría adecuada es regular, poco o nada de acuerdo.

Por lo tanto, acorde a estas falencias, se propone las siguientes alternativas de solución:

Tabla 1.

Alternativas de solución

Problema	Alternativa de solución
Comunicación	Plan de comunicación
Procesos	Plan de sucesión por competencias
Mentoría	Plan de mentoría

Una vez identificadas las alternativas de solución se pueden plantear los objetivos de la intervención.

Objetivos

1. Diseñar un plan de comunicación para la mejora de la efectividad y claridad de la comunicación dentro del Hospital Básico “San Andrés” con respecto al plan de sucesión.
2. Determinar un plan de sucesión basado en competencias para el incremento del nivel de percepción positiva sobre estos procesos dentro del hospital
3. Establecer un plan de mentoría para la adquisición de nuevas habilidades, conocimientos y competencias de los empleados para unas mayores oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la organización.

b. Explicación de la propuesta

En respuesta a las necesidades identificadas de comunicación, transparencia y mentoría dentro del Hospital Básico "San Andrés" de Flavio Alfaro, se propone el desarrollo de un plan integral que aborde estos desafíos de manera estratégica y efectiva. Reconociendo la importancia crítica de una comunicación clara y transparente, así como del apoyo y desarrollo continuo de su talento interno, el hospital se compromete a implementar un plan de comunicación y un plan de mentoría diseñados para fortalecer y fomentar el crecimiento profesional de su personal.

2.2.3.1. Plan de comunicación

Tabla 2.

Plan de comunicación

Hospital Básico “San Andrés” De Flavio Alfaro	Plan de gestión de las comunicaciones	
Fecha de creación: 29 febrero del 2024	Autora: Verónica Johanna Granda Burgos	
CARACTERISTICAS		
Responsable de la gestión de comunicación: Director de Talento Humano		
Personas que reciben la comunicación: Personal del Hospital “San Andrés” De Flavio Alfaro		
Frecuencia de comunicación: Mensual según las necesidades de cada actividad, proceso o interesado.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de requerimientos comunicativos • Identificación de las partes interesadas • Especificación del contenido informativo necesario • Selección de los medios o canales más apropiados para la transmisión de dicha información • Valoración de la efectividad del proceso de comunicación 		
PROCESO DE COMUNICACIÓN		
		
<i>Proceso de comunicación</i>		
<p>El proceso comunicacional inicia con la identificación de requerimientos comunicativos y la evaluación de necesidades y objetivos. Luego, se identifican las partes interesadas internas y externas, para determinar quiénes requieren participar en la comunicación. Posteriormente, se especifica el contenido informativo necesario, asegurando su relevancia y claridad para el público objetivo. Se seleccionan los medios adecuados para la transmisión de la información, considerando la audiencia y recursos disponibles. Finalmente, se evalúa la efectividad del proceso mediante la retroalimentación, con el propósito de mejorar y garantizar una comunicación eficaz en la empresa.</p>		
Requerimientos	Interesados	Mensaje

Objetivos del plan	Trabajadores del hospital	Informar sobre los objetivos que se persiguen alcanzar con el plan de carrera y sucesión.
Criterios de selección	Trabajadores del hospital	Informar sobre los criterios utilizados para identificar a los candidatos aptos para ascensos dentro del hospital, incluyendo habilidades, experiencia y competencias requeridas.
Oportunidades de desarrollo	Trabajadores del hospital	Socializar las oportunidades de desarrollo de capacitación, mentoría y desarrollo profesional disponibles y cómo pueden acceder a ellas
Proceso de evaluación del desempeño	Trabajadores del hospital	Dar a conocer sobre el proceso de evaluación del desempeño y cómo esto influye en las oportunidades de carrera y sucesión dentro del hospital.
Canales de Comunicación	Trabajadores del hospital	Informar sobre los canales de comunicación para conocer los canales a través de los cuales pueden obtener más información sobre el plan
MEDIOS COMUNICACIONALES		
Reuniones de trabajo	Durante estas reuniones, se ofrecería una explicación exhaustiva del plan, resaltando sus objetivos, beneficios y los procesos que implica. Además, se brindarían oportunidades para que los empleados planteen preguntas y expresen sus inquietudes, fomentando así un diálogo abierto y colaborativo que permita aclarar cualquier duda y garantizar una comprensión completa del plan.	
Correo electrónico	A través de correo electrónico se podría compartir información y compartir enlaces a documentos más	

	detallados o recursos adicionales para aquellos que deseen profundizar en la información.
Reuniones virtuales	Se podrían coordinar reuniones virtuales que podrían seguir una estructura similar a las reuniones de trabajo presenciales, ofreciendo la ventaja adicional de la interactividad y la participación en tiempo real. De este modo, se facilitaría la comunicación efectiva y la colaboración entre los miembros del equipo.
Redes sociales corporativas	Se podrían emplear las redes sociales internas como medios para difundir contenido relacionado con el plan de carrera y sucesión, por ejemplo con publicaciones que presenten historias de éxito de empleados que han avanzado en sus trayectorias profesionales gracias al plan, así como consejos para aprovecharlo al máximo y anuncios sobre eventos o capacitaciones asociadas.
CONTROL DEL PROCESO COMUNICACIONAL	
Reuniones de trabajo:	Participación activa: Porcentaje de empleados que contribuyen con ideas o sugerencias durante las reuniones, indicando un nivel de compromiso y participación con el tema del plan de carrera y sucesión.
Correo electrónico:	Tasa de respuesta: Porcentaje de empleados que responden al correo electrónico con preguntas, comentarios o solicitudes de más información, lo que indica un nivel de interés y compromiso con el contenido del plan.
Reuniones virtuales:	Duración media de la sesión: Tiempo promedio que los empleados pasan en las reuniones virtuales, lo que puede indicar su nivel de compromiso y atención a la información presentada sobre el plan de carrera y sucesión.
Redes sociales corporativas:	Índice de compromiso: Número promedio de interacciones por publicación (likes, comentarios, compartidos) en las redes sociales corporativas, que refleja el grado de interés y participación de los empleados en el contenido relacionado con el plan de carrera y sucesión.
Recursos:	
Sala de reuniones adecuada con equipamiento audiovisual para presentaciones.	

Material impreso o digital que respalde la presentación durante la reunión.

Personal capacitado para organizar y dirigir las reuniones, así como para responder preguntas y proporcionar aclaraciones.

Acceso a una plataforma de correo electrónico corporativo

Acceso a una plataforma de videoconferencia confiable y fácil de usar, como Zoom, Microsoft Teams o Google Meet.

Acceso a una plataforma de redes sociales corporativas internas, como Workplace de Facebook, Yammer de Microsoft o Slack.

Personal responsable de la creación y gestión de contenido en las redes sociales

Presupuesto: \$800

Ejemplo de aplicación

Requerimientos:

1. Interesados: Enfermeras y personal de enfermería del hospital.
2. Mensaje: Informar sobre la próxima vacante del cargo de Jefe de Enfermería y cómo el plan de carrera y sucesión guiará el proceso de selección.

Pasos de Implementación:

1. Anuncio de la Vacante: Se envía un comunicado oficial a todo el personal de enfermería informando que el actual Jefe de Enfermería se jubilará en los próximos seis meses.
2. Explicación de los Criterios de Selección: En una reunión presencial, el equipo de Recursos Humanos explica los criterios de selección para el nuevo Jefe de Enfermería. Se discuten las competencias técnicas, habilidades de liderazgo, experiencia requerida, y cómo los candidatos serán evaluados.

3. **Presentación de Oportunidades de Desarrollo:** Se organizan sesiones de capacitación y mentoría para todo el personal interesado en postularse. Estas sesiones incluirán talleres sobre liderazgo en salud y manejo de equipos, así como asesorías personalizadas para preparar a los candidatos potenciales. Además, se informa sobre cómo acceder a estas oportunidades de desarrollo y cómo participar en programas de mentoría con el actual Jefe de Enfermería.
4. **Proceso de Evaluación del Desempeño:** Se realiza una evaluación formal de los candidatos interesados en la posición. Durante una reunión, se explica a los interesados cómo se desarrollará el proceso de evaluación del desempeño, qué métricas se utilizarán, y cómo los resultados influirán en la selección final.
5. **Canales de Comunicación Abiertos:** Se habilita una línea directa de comunicación con el departamento de Recursos Humanos y se organiza una serie de sesiones de preguntas y respuestas.

2.2.3.2. Plan de sucesión

Tabla 3.

Plan de sucesión

Hospital Básico “San Andrés” De Flavio Alfaro	Plan de sucesión basado en competencias
Fecha de creación: 29 febrero del 2024	Autora: Verónica Johanna Granda Burgos
OBJETIVO	
Garantizar la continuidad operativa y el desarrollo del talento dentro del Hospital Básico "San Andrés" de Flavio Alfaro, identificando y preparando a empleados calificados para asumir roles de liderazgo y responsabilidad a largo plazo.	
ESTRATEGIAS	
Identificación de Puestos Clave:	Se identificarán los puestos críticos dentro del hospital que son fundamentales para la

	operación continua y el logro de los objetivos institucionales.
Perfil de Competencias:	Se desarrollarán perfiles de competencias para cada uno de los puestos clave, que incluyan habilidades, conocimientos y atributos personales necesarios para el éxito en esos roles., para este fin se usa Flokzu que es un Software de evaluación de desempeño.
Identificación de Talentos:	Se llevará a cabo una evaluación del talento interno para identificar a los empleados con potencial para asumir roles de liderazgo en el futuro, basándose en sus habilidades, desempeño y aptitudes.
Desarrollo y Capacitación:	Se diseñarán programas de desarrollo y capacitación personalizados para los empleados identificados como talentos potenciales, con el objetivo de fortalecer sus habilidades y competencias necesarias para roles de mayor responsabilidad.
Sucesión de Puestos:	Se implementará un cronograma de sucesión de puestos que brinden a los empleados la oportunidad de adquirir experiencia en diferentes áreas funcionales del hospital.
Recursos	
Equipo de recursos humanos para la implementación y seguimiento del plan.	
Presupuesto: \$800	

Ejemplo de aplicación

1. Identificación del puesto

El primer paso es identificar el puesto de Jefe de Enfermería como un puesto crítico dentro del hospital para la operación continua del departamento de enfermería, ya que implica

la coordinación del personal, la gestión de recursos, y la garantía de la calidad del cuidado al paciente.

2. Perfil de Competencias:

Se desarrolla un perfil de competencias específico para el puesto de Jefe de Enfermería en donde se incluyen habilidades críticas como:

- Liderazgo
- Capacidad de tomar decisiones bajo presión,
- Manejo de conflictos
- Conocimientos técnicos en cuidados de salud.

Además, se definirán atributos personales esenciales como:

- Empatía
- Resiliencia
- Capacidad de comunicación efectiva.

3. Identificación de Talentos:

Posteriormente, se realiza una evaluación interna para identificar a las enfermeras que muestran un alto potencial de liderazgo y que cumplen con el perfil de competencias definido, por lo que se analiza su desempeño, habilidades y aptitudes, seleccionando a aquellas que tienen el potencial de asumir el rol de Jefe de Enfermería en el futuro.

4. Desarrollo y Capacitación:

Una vez identificados los talentos, se diseñan programas de desarrollo y capacitación personalizados. Por ejemplo, una enfermera con potencial para el puesto podría participar en cursos de liderazgo en salud, talleres de manejo de equipos, y rotaciones en diferentes áreas del

hospital para adquirir una visión integral del funcionamiento de la institución. También podría asignársele un mentor, como el actual Jefe de Enfermería, para guiar su desarrollo.

5. Sucesión de Puestos:

Finalmente, se implementará un cronograma de sucesión para que las enfermeras identificadas como potenciales sucesores puedan adquirir experiencia en diversas áreas funcionales del hospital. Por ejemplo, una de las candidatas podría ser asignada temporalmente a un rol de supervisión en otra unidad del hospital para desarrollar su capacidad de gestión y familiarizarse con diferentes aspectos de la administración hospitalaria.

2.2.3.3. Plan de mentoría

Tabla 4.

Plan de mentoría

Hospital Básico “San Andrés” De Flavio Alfaro	Plan de mentoría
Fecha de creación: 19 Agosto del 2024	Autora: Verónica Johanna Granda Burgos
OBJETIVOS	
<p>Objetivo General: Implementar un programa de mentoría efectivo que apoye el desarrollo profesional y la sucesión dentro del hospital, proporcionando orientación y apoyo a los empleados en su crecimiento y avance en sus carreras.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar y asignar mentores adecuados a los empleados interesados en participar en el programa de mentoría. 2. Facilitar el intercambio de conocimientos, experiencias y habilidades entre mentores y trabajadores para promover el desarrollo profesional. 3. Apoyar el desarrollo de habilidades específicas y competencias necesarias para roles futuros dentro del hospital. 4. Promover una cultura de aprendizaje y crecimiento continuo entre los empleados, fomentando la colaboración y el intercambio de ideas. 	

5. Evaluar regularmente el progreso y el impacto del programa de mentoría, realizando ajustes según sea necesario para mejorar su efectividad.
Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y selección de mentores: Identificar empleados con experiencia, habilidades y competencias relevantes para actuar como mentores. • Invitar a estos empleados a participar voluntariamente en el programa de mentoría. • Proporcionar capacitación y orientación a los mentores seleccionados sobre su rol y responsabilidades. • Recopilar solicitudes de empleados interesados en participar como participantes en el programa. • Evaluar las necesidades y metas profesionales de los participantes para facilitar la asignación de mentores adecuados. • Facilitar sesiones regulares entre mentores para discutir objetivos, metas y planes de desarrollo. • Fomentar la comunicación abierta y la retroalimentación constructiva durante las sesiones de mentoría. • Monitorear el progreso de los trabajadores y brindar apoyo adicional según sea necesario para superar desafíos y alcanzar objetivos. • Realizar evaluaciones periódicas del programa de mentoría para recopilar comentarios de los participantes.
<p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal dedicado para coordinar y administrar el programa de mentoría. • Capacitación para mentores sobre sus roles y responsabilidades. • Espacio físico o virtual para realizar sesiones de mentoría. • Materiales y recursos educativos para apoyar el desarrollo profesional de los trabajadores
<p>Presupuesto:</p> <p>\$500</p>

Ejemplo del plan de mentoría

1. Identificación y Selección de Mentores

Se identifica a empleados con amplia experiencia en el hospital, especialmente aquellos con habilidades de liderazgo, conocimiento profundo en gestión de equipos y competencias clínicas

avanzadas. Se seleccionan enfermeras senior, coordinadoras de turnos y supervisores de áreas críticas que cumplen con estos criterios.

2. Invitación a Participar

Se invita a estos empleados seleccionados a participar voluntariamente en el programa de mentoría. La invitación se realiza a través de una carta formal y una reunión informativa, destacando la importancia de su rol como mentores en el desarrollo de futuros líderes de enfermería.

3. Capacitación y Orientación de Mentores

Se organiza una capacitación para los mentores seleccionados sobre sus roles y responsabilidades. Esta capacitación incluye técnicas de coaching, establecimiento de objetivos, y habilidades para proporcionar retroalimentación constructiva. La orientación cubre cómo apoyar a los participantes en el desarrollo de competencias clave para el cargo de Jefe de Enfermería.

4. Solicitudes de Participantes

Se abren solicitudes para los empleados interesados en ser participantes en el programa de mentoría. Se utiliza un formulario en línea y reuniones informativas para recoger estas solicitudes, donde los empleados expresan su interés en desarrollar sus habilidades para asumir roles de liderazgo.

5. Evaluación de Necesidades y Metas Profesionales

Una vez recibidas las solicitudes, se lleva a cabo una evaluación de las necesidades y metas profesionales de los solicitantes. Esto se realiza mediante entrevistas individuales y encuestas, con el objetivo de comprender sus aspiraciones y áreas de desarrollo necesarias para asumir el puesto de Jefe de Enfermería.

6. Asignación de Mentores

Con base en la evaluación previa, se asignan mentores a los participantes. Cada mentor se empareja con un participante cuyas necesidades y metas profesionales coinciden con la experiencia y competencias del mentor, asegurando una relación de mentoría productiva.

7. Sesiones de Mentoría Regulares

Se programan sesiones de mentoría regulares, donde mentores y participantes se reúnen para discutir objetivos, metas y planes de desarrollo. Estas sesiones se realizan quincenalmente y están estructuradas para abordar el progreso del participante, resolver problemas y ajustar planes de desarrollo según sea necesario.

8. Fomento de Comunicación Abierta y Retroalimentación Constructiva

Durante las sesiones, se fomenta una comunicación abierta y honesta. Los mentores ofrecen retroalimentación constructiva y alientan a los participantes a expresar sus desafíos y logros. Esta dinámica ayuda a crear un ambiente de confianza y aprendizaje continuo.

9. Monitoreo del Progreso y Apoyo Adicional

El progreso de cada participante se monitorea de cerca. Si surgen desafíos específicos, se brinda apoyo adicional mediante recursos adicionales, tales como talleres especializados o sesiones de asesoramiento. El objetivo es asegurar que los participantes puedan superar obstáculos y continuar con su desarrollo profesional.

10. Evaluación Periódica del Programa

Finalmente, se realizan evaluaciones periódicas del programa de mentoría. Se recopilan comentarios de los participantes y mentores para evaluar la efectividad del programa, identificar áreas de mejora y ajustar el enfoque según sea necesario para mejorar la experiencia y los resultados del programa de mentoría.

c. Estrategias y/o técnicas

Para el desarrollo de estas propuestas se utilizaron:

1. **Diagnóstico:** Se llevó a cabo un análisis exhaustivo de las necesidades y desafíos específicos del hospital mediante la aplicación de encuestas, para comprender a fondo los problemas existentes respecto al plan de carrera y sucesión del hospital.
2. **Mejores Prácticas:** Se investigaron y se tuvieron en cuenta las mejores prácticas en el campo de la comunicación organizacional, para lo cual se tomó el estándar de la guía PMBOK® del Project Management Institute (PMI®) en su dimensión de Planificación Comunicacional (Orozco, 2021).

Mientras que para el plan de mentoría se usa el aporte de Tinoco (2018) se diseñaron estrategias personalizadas y adaptadas específicamente a las necesidades y características del hospital, teniendo en cuenta su cultura organizacional, estructura interna y recursos disponibles.

3. **Gestión por competencias:** La gestión por competencias del talento humano es una metodología que se centra en identificar, desarrollar y gestionar las habilidades, conocimientos y atributos personales necesarios para el éxito en un puesto de trabajo específico o en un rol dentro de una organización (Lora et al., 2020). En el contexto de esta propuesta se utiliza Flokzu que es un Software de Gestión de Recursos Humanos (Flokzu, 2024).
4. **Establecimiento de Métricas de Evaluación:** Se identificaron métricas claras y objetivas para evaluar el éxito y el impacto de las estrategias propuestas. Esto incluyó indicadores cuantitativos y cualitativos que permitieran medir la efectividad de las acciones implementadas y realizar ajustes según fuera necesario.

2.3. Validación de la propuesta

Para la validación de la propuesta se considera los resultados obtenidos del criterio de tres expertos (Ver Anexo 2) cuyas respuestas se cuantifican en una escala del 1 al 5 en donde 1 es el valor más bajo y 5 el valor más alto.

Tabla 5.

Matriz de Validación

ASPECTOS DE VALIDACIÓN						
INDICADOR	CRITERIO	Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	Bastante adecuado	Muy adecuado
		1	2	3	4	5
Impacto	La propuesta tiene un impacto directo en la solución del problema				X	XX
Aplicabilidad	El diseño de la propuesta permite su aplicación en la institución				X	XX
Conceptualización	La propuesta se basa en fundamentos teóricos sólidos				X	XX
Actualidad	La propuesta se encuentra actualizada y refleja el estado actual del conocimiento					XXX
Calidad técnica	La propuesta cuenta con elementos que garanticen su calidad					XXX
Factibilidad	Es factible implementar la propuesta					XXX

	considerando recursos disponibles					
Pertinencia	La propuesta se ajusta y es relevante para las necesidades de la institución					XXX
SUMATORIA		0	0	0	3	18
ESCALA		1	2	3	4	5
VALORACIÓN						
<p>Coeficiente de valoración= $1(0) + 2(0) + 3(0) + 4(3) + 5(18) / 105$</p> <p>Coeficiente de valoración= $102/105$</p> <p>Coeficiente de valoración=0.97</p>						
ESCALA DE RESULTADOS						
INTERVALO			INTERPRETACIÓN			
No válido, reformular			[0,20 -0,40]			
No válido, modificar			<0,41 -0,60]			
Válido, mejorar			<0,61 -0,80]			
Válido, aplicar			<0,81 -1,00]			
RESULTADO DE LA VALIDACIÓN: La propuesta es válida aplicarla						
Recomendaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse de tener recomendaciones claras que sean fáciles de seguir y que se puedan utilizar correctamente • Realizar estudio de salarios para que motiven el desempeño laboral de los trabajadores. • Identificar los cargos de sucesión por competencias críticos más importantes que otros, en términos de responsabilidad y funcionamiento interno del hospital. 						

2.4. Matriz de articulación de la propuesta

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Comunicación	Proceso de intercambio de información, ideas y mensajes dentro de una organización, con el propósito de lograr objetivos específicos y mantener el funcionamiento eficiente de la misma.	Estándar de la guía PMBOK® del Project Management Institute (PMI®)	Planificación de la comunicación	Proceso de comunicación mejorado del Plan de carrera y sucesión para el personal del Hospital Básico “San Andrés”	Matriz de planificación de la guía PMBOK® del Project Management Institute (PMI®)
Procesos	Planificación estratégica y la gestión de la transición de liderazgo y responsabilidad de un	Gestión por competencias	Proceso de sucesión de carrera	Plan de carrera y sucesión para el personal del Hospital Básico “San Andrés”	Evaluación de competencias

empleado a otro,
asegurando la
continuidad operativa
y el desarrollo del
talento dentro de la
organización.

Mentoría	Proceso en el cual un empleado con experiencia y habilidades relevantes brinda orientación a otro empleado con el objetivo de facilitar su desarrollo profesional	Mentoring	Proceso de mentoring	Personal capacitado del del Hospital Básico “San Andrés”	Programa de capacitación
----------	---	-----------	----------------------	--	--------------------------

CONCLUSIONES

- Respecto al primer objetivo sobre fundamentar las teorías que sustentan el plan de carrera y sucesión en la administración de personas, se halló que el plan de desarrollo de carrera es una estrategia fundamental en la gestión de recursos humanos de una organización, enfocada en el crecimiento personal y profesional de cada colaborador que se caracteriza por su enfoque individualizado, que reconoce las aspiraciones y habilidades únicas de cada empleado.
- En cuanto al segundo objetivo sobre diagnosticar las necesidades que tiene el personal del hospital respecto al plan de carrera y la sucesión, se halló que en su mayoría tiene una buena percepción del mismo, sin embargo, se hallaron falencias en cuanto a la comunicación de este plan, así como poca claridad en sus procesos y la falta de una mentoría adecuada.
- Referente al tercer objetivo sobre proponer un plan de carrera y sucesión por competencias para el Hospital básico “San Andrés” de Flavio Alfaro – Manabí, se consideró alternativas de solución frente a cada problema identificado en donde se consideró el diseño de un plan de comunicación, un plan de sucesión por competencias y un plan de mentoría.
- Finalmente, sobre el valorar a través de criterio de especialistas la propuesta de plan de carrera y sucesión, se halló que esta cumple los criterios de objetividad, claridad, actualidad, pertinencia, consistencia, coherencia, metodología y aplicación.

RECOMENDACIONES

- Para alcanzar el primer objetivo, se recomienda impulsar la formación continua del equipo de recursos humanos en las últimas tendencias y teorías en gestión del talento. Esto se puede lograr mediante la organización de talleres y seminarios regulares con expertos en el campo, así como la participación en conferencias y cursos especializados. Además, se debe fomentar una cultura organizacional que valore el desarrollo personal y profesional de los empleados. Esto puede incluir la implementación de un programa de reconocimiento que celebre los logros individuales y colectivos, y que ofrezca oportunidades de crecimiento y desarrollo basadas en las aspiraciones y habilidades únicas de cada miembro del equipo.
- En relación con el segundo objetivo, se sugiere mejorar la comunicación y transparencia del plan de carrera y sucesión mediante la implementación de sesiones informativas periódicas y la creación de materiales de comunicación claros y accesibles. Se puede utilizar una variedad de formatos, como presentaciones en línea, folletos interactivos, y paneles de discusión, para garantizar que toda la información sea fácilmente comprensible. Además, se deben establecer canales de retroalimentación abiertos, como encuestas anónimas y buzones de sugerencias, para que los empleados puedan expresar sus inquietudes y sugerencias de manera segura y constructiva.
- Para el tercer objetivo, es crucial avanzar con la implementación de las alternativas de solución propuestas, asegurando que se asignen los recursos necesarios y se involucren todas las partes interesadas en el proceso. Se deben establecer grupos de trabajo específicos para gestionar la ejecución de cada iniciativa, con responsabilidades claramente definidas y plazos de entrega. La evaluación y ajustes periódicos deben ser parte integral del proceso, permitiendo adaptar el plan según los resultados y el

feedback recibido. Esto garantizará que las soluciones sean efectivas y estén alineadas con las necesidades del hospital.

- Finalmente, se recomienda buscar el apoyo de profesionales especializados en la gestión del talento humano para fortalecer y aplicar el plan de carrera y sucesión. Estos expertos pueden ofrecer un análisis objetivo y criterios basados en mejores prácticas, así como asesorar en la implementación de estrategias innovadoras. La colaboración con consultores externos puede proporcionar una perspectiva fresca y habilidades adicionales para optimizar el plan en beneficio tanto de los trabajadores del hospital como de la institución en su conjunto.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, J. (2021). Técnicas e instrumentos de investigación científica. *Enfoques Consulting*.
- Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). *Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales*. ECOTEC.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Carrera, M. (2016). *Diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional Caso de estudio Vimeworks Cía. Ltda*. Universidad Simón Bolívar.
- Chiavenato, H. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill.
- Chicaiza, E., Salazar, C., & Chávez, H. (2023). Gestión del talento humano y el desempeño laboral. Caso de estudio. *Religación*, 1-21.
- Cisneros, C. (2020). Metodología para el desarrollo de un plan de carrera por competencias. *Código Científico*, 54-71.
- Flokzu. (2024). *Flokzu: Software Evaluación De Desempeño*. Obtenido de https://sites.flokzu.com/para-automatizar-procesos/?utm_term=software%20evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o&utm_campaign=Funciones+-+Non+Brand&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=1139012002&hsa_cam=20908430061&hsa_grp=158453174578&hsa_ad=686612744
- Fonseca, A., Monterrosa, N., & López, D. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: breve relación desde la teoría. *Económicas CUC*, 4-10.
- Gaspar, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del conocimiento*, 318-329.

- González, M., & Difabio, H. (2016). Enfoque transversal y longitudinal en el estudio de patrones de aprendizaje en alumnos universitarios de ingeniería. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 1-22.
- Jimenez, L. (2020). Impacto de la investigación cuantitativa en la actualidad. *Revista Científica Convergence*, 60-68.
- Lopez, A., & Ramos, G. (2021). Acerca de los métodos teóricos y empíricos de investigación: significación para la investigación . *Revista Conrado*, 22-31.
- Lora, H. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>.
- Lora, H., Castilla, S., & Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 83-94.
- Marshall, D. (2020). Gestión de recursos humanos en la nube. *Equipo y talento*, 1-22.
- Martinez, C., & Villanueva, C. (2019). Diseño de un plan de sucesión para MAPFRE conforme al modelo de competencias. *UNITEC*.
- Medina, J., & Molina, L. (2019). *Propuesta de implementación para la evaluación del desempeño y plan de carrera para Santos Industria*. Honduras: UNITEC.
- Mera, M. (2021). *Plan de Carrera*. Bogotá: Facultad de Ciencias, Económicas y Administrativas.
- Nogueira, M., Ribeiro, B., & Chaves, N. (2019). expectativa de enfermeros sobre la sucesión de liderazgos en el contexto hospitalario. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, 27-35.

Obtenido de

<https://www.scielo.br/j/rlae/a/5zf8jMBnRgBhtc9VPQNj8PF/?format=pdf&lang=es>

- Ochoa, A. (2023). Gestión de talento y creatividad en pequeñas y medianas empresas, provincia de Loja – Ecuador. *NovaRua*, 42-62.
- Orozco, P. (2021). *Planificación de un Proyecto basado en el estándar de la guía PMBOK® del Project Management Institute (PMI®) para la empresa de seguridad SYGMUS CIA LTDA*. Universidad de las Américas.
- Pandashina, M. (2023). *Plan de sucesión de cargos por competencias para una cooperativa de ahorro y crédito*. Pontificia Católica del Ecuador
- Pereyra, L. (2018). *Propuesta de un plan de carrera en el área de Finanzas de una Empresa*. Universidad de Córdoba. Obtenido de <https://rdu.iua.edu.ar/handle/123456789/2222>
- Ramirez, R., Espíndola, C., Rúiz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el enfoque estratégico. *Información tecnológica*, 2-10.
- Ramírez, W. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *Innova*, 83-106.
- Ríos, L. (2020). *Propuesta de modelo de gestión del talento humano para empresas del sector de comercialización de reactivos de laboratorio e insumos médicos*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Suárez, C. (2023). *Propuesta de Plan de Sucesión para FUPAD - Colombia*. Bogotá: Utadeo. Obtenido de https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/31504/TRA_BAJO%20DE%20GRADO%20FINAL%20UTADEO%20-

%20PROPUESTA%20DE%20PLAN%20DE%20SUCESI%C3%93N%20PARA%20
FUPAD%20COLOMBIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tinoco, H. (2018). *Diseño de un programa de e-mentoring a partir del análisis de competencias adquiridas por los estudiantes de práctica empresarial del programa de mercadeo*. Universidad de Manizales.

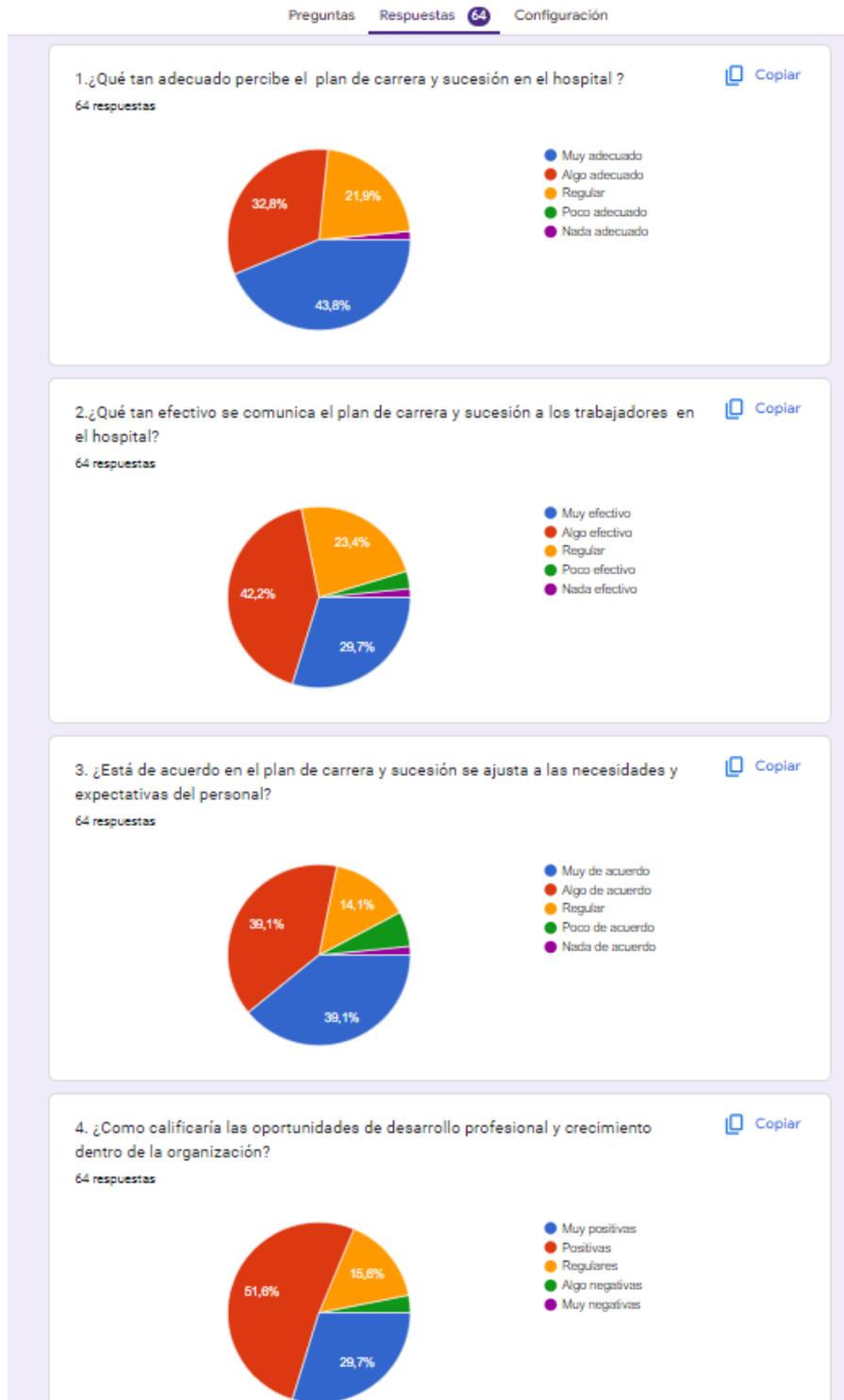
Torres, N. (2022). *Propuesta de plan de sucesión basado en competencias en la organización Keramesa*. Universitat Jaume.

Vallejo, L. (2015). *Gestión de talento humano*. La Caracola Editores.

Zambrano, K., Celada, D., & Jimenez, J. (2016). *Gestión del Talento Humano, enfoques y teorías*. CIMTED.

ANEXOS

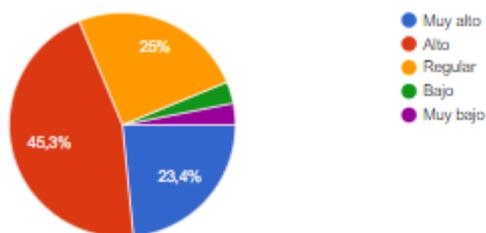
ANEXO 1. FORMATO DE ENCUESTA



5. ¿Cuál es su nivel de motivación para participar en programas de capacitación y desarrollo ofrecidos por el hospital?

[Copiar](#)

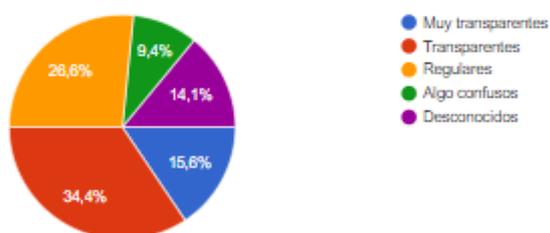
64 respuestas



6. ¿Que grado de transparencia hay en los procesos de selección para ascensos y sucesiones dentro del hospital?

[Copiar](#)

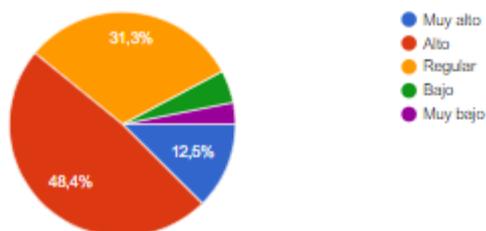
64 respuestas



7. ¿En qué grado percibe que el hospital valora y reconoce sus habilidades y competencias?

[Copiar](#)

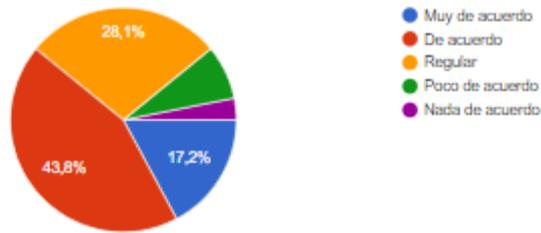
64 respuestas



8. ¿Considera que se fomenta una cultura de sucesión y mentoría adecuada dentro del hospital para preparar a futuros líderes?

[Copiar](#)

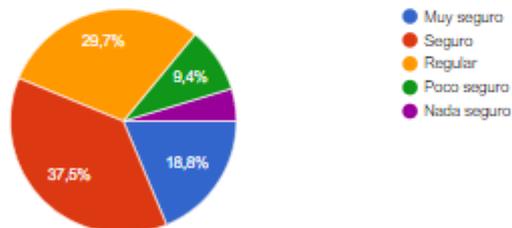
64 respuestas



9. ¿Que nivel de seguridad siente respecto a su futuro laboral en el hospital?

[Copiar](#)

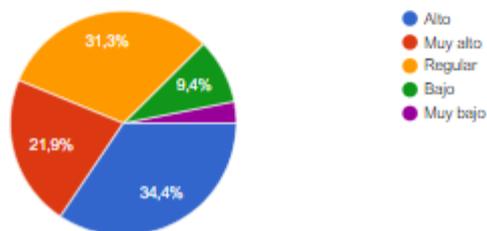
64 respuestas



10. ¿En qué nivel el hospital esta comprometido en promover un ambiente de trabajo colaborativo que favorece el desarrollo profesional y la sucesión?

[Copiar](#)

64 respuestas



ANEXO 2.VALIDACIÓN

**Universidad
Israel****ESPOG****Escuela de
Posgrados****UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”****MAESTRÍA EN GESTION DE TALENTO HUMANO****INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: **DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA Y SUCESIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL HOSPITAL BÁSICO “SAN ANDRÉS” DE FLAVIO ALFARO – MANABÍ**. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Mgtr. Álvaro Danny Mendoza Cedeño

Título obtenido: Magíster en Gestión Empresarial

C.I.: 1310166648

E-mail: dmendoza@pucesm.edu.ec

Institución de Trabajo: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí

Cargo: Coordinador de la Unidad Académica de Formación Técnica y Tecnológica

Años de experiencia en el área: 10

Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema: DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA Y SUCESIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL HOSPITAL BÁSICO “SAN ANDRÉS” DE FLAVIO ALFARO – MANABÍ.

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto		X			
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL					

Observaciones:.....

Recomendaciones: Asegurarse de tener recomendaciones claras que sean fáciles de seguir y que se puedan utilizar correctamente.

Lugar, fecha de validación: Portoviejo, 24 de agosto 2024



Firma del especialista
Mgtr. Álvaro Danny Mendoza Cedeño



**Universidad
Israel**

ESPOG | Escuela de
Posgrados

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”**

MAESTRÍA EN GESTION DE TALENTO HUMANO

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: **DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA Y SUCESIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL HOSPITAL BÁSICO “SAN ANDRÉS DE FLAVIO ALFARO – MANABÍ**. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Mgtr. Maryuri Maribel Mendoza Cedeño

Título obtenido: Magíster en Gestión Empresarial

C.I.: 1311286635

E-mail: mendoza.maryuri@condamine.edu.ec

Institución de Trabajo: LÍycee La Condamine

Cargo: Asistente Financiero

Años de experiencia en el área: 10

Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

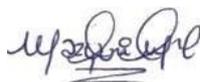
Tema: DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA Y SUCESIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL HOSPITAL BÁSICO “SAN ANDRÉS” DE FLAVIO ALFARO – MANABÍ.

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización		X			
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL					

Observaciones:.....

Recomendaciones: Realizar estudio de salarios para que motiven el desempeño laboral de los trabajadores.

Lugar, fecha de validación: Quito, 24 de agosto 2024



Mgtr. Maryuri Maribel Mendoza Cedeño



**Universidad
Israel**

ESPOG | Escuela de
Posgrados

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”**

MAESTRÍA EN GESTION DE TALENTO HUMANO

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: **DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA Y SUCESIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL HOSPITAL BÁSICO “SAN ANDRÉS DE FLAVIO ALFARO – MANABÍ**. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Mgtr. Edison Rafael Iriarte Vera

Título obtenido: Magíster en Gestión del Talento Humano

C.I.: 1311932600

E-mail: rafael_10_20@hotmail.com

Institución de Trabajo: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Cargo: Docente

Años de experiencia en el área: 15

Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema: DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA Y SUCESIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL HOSPITAL BÁSICO “SAN ANDRÉS” DE FLAVIO ALFARO – MANABÍ.

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad		X			
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL					

Observaciones:.....

Recomendaciones: Identificar los cargos de sucesión por competencias críticos más importantes que otros en términos de responsabilidad y funcionamiento interno del hospital.

Lugar, fecha de validación: Bahía de Caráquez, 24 de agosto 2024



Mgr. Edison Rafael Iriarte Vera

ANEXO 3

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL / ESCUELA DE POSGRADOS
 FORMATO PARA DESCRIBIR LOS APORTES A LA INVESTIGACIÓN Y
 VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD EN EL TRABAJO DE TITULACIÓN –
 (RESUMEN INV+VCS)**

(según el Instructivo de Estructura y Normas de Trabajos de Titulación para Grado y Posgrado UISRAEL 2021)

Estudiante(s):	Verónica Johanna Granda Burgos
Programa de maestría:	Gestión de Talento Humano
Proyecto desarrollado:	Diseño de un plan de Carrera y Sucesión por Competencias para el Hospital Básico “San Andrés” de Flavio Alfaro – Manabí.
Fecha de entrega final del TT:	Quito, agosto 24 del 2024
Línea de investigación institucional a la cual tributa el proyecto:	Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible.
Beneficiarios directos e indirectos del proyecto:	
<p>La presente investigación tendrá un impacto directo a los colaboradores del hospital ya que les proporcionará oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización, e indirectamente a la sociedad ya que contribuirá a una mejor calidad de atención y servicio.</p>	
Resumen de los aportes de la investigación para el área del conocimiento	
<p>Encuesta de confiabilidad para la muestra seleccionada, se creó una encuesta con la cual se recopilarán datos para tener una visión de la situación actual del personal y una propuesta de mejora para el área de Talento Humano que responde a las deficiencias y situaciones identificadas, la misma que propone la mejora de la comunicación, transparencia en los procesos, y de crear una mentoría, la misma que es validada por los especialistas seleccionados.</p>	

Resumen de los aportes de vinculación con la sociedad: empresas, organizaciones y comunidades
--

<p>El Hospital Básico San Andrés es el principal beneficiario de este proyecto, al ser una entidad del sector público, tiene como objetivo generar mecanismos administrativos y técnicos que permitan el acceso a la atención integral de la salud, y al tener un personal capacitado para cada puesto de trabajo puede otorgar un servicio de calidad a los pacientes.</p>
--

<p>Nota: se adjunta al proyecto</p>
--

Firmas de responsabilidad:

Estudiante	Profesor-tutor del proyecto	Coordinador del programa de maestría
		

Revisado por:

Coordinación de Vinculación con la Sociedad	Coordinación de Investigación

