



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

IDENTIFICACIÓN DE LOS SUB-SISTEMAS DE TALENTO HUMANO QUE SE
DESARROLLAN DENTRO DE CLÍNICAS VETERINARIAS DEL SECTOR DE
CUMBAYÁ.

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Psicólogo Mención Organizacional.

Profesora Guía
Ms. Gladys Martínez Sotomayor

Autor
Oscar Hurtado Ramírez

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Gladys Martínez Sotomayor

Magister

C.I. 1705210274

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Esteban Arturo Muñoz Pasquel
Magister en Administración
C.I.: 1707976211

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Oscar Hurtado Ramírez
C.I. 171439123-0

AGRADECIMIENTO

Primeramente, quiero agradecer a Dios por su amor que me llena de propósito en la vida, en segundo lugar, a mi esposa que me ha dado la disciplina necesaria para cumplir mis metas y sueños. A mi familia por estar siempre allí para apoyarme en todo momento y mi tutora por creer en mi trabajo y por sobretodo creer en mí.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mis padres, ya que a través de su ardua labor me han suplido de todo aquello que he necesitado. Es por eso que mi investigación se centra en su campo; para ser esta vez yo quien les pueda aportar a través de todo lo que he aprendido. Gracias.

RESUMEN

El objetivo general del presente estudio es conocer e identificar los sub-sistemas que comprenden la Gestión del Talento Humano y como estos se desarrollan dentro de las clínicas veterinarias que se encuentran en el valle de Tumbaco, específicamente en el sector de Cumbayá. Los objetivos específicos del estudio consisten en describir los sub-sistemas del Talento Humano que se encuentran dentro de las clínicas veterinarias del sector, detallar los procesos de los mismos dentro de las clínicas, puntualizar qué tipo de capacitaciones ha recibido el personal (en el caso de estar desarrollado el sub-sistema de capacitación) y finalmente especificar como se realizan los procesos del sub-sistema de evaluación de desempeño del personal. La recolección de datos fue realizada por medio de visitas y entrevistas previas a la realización de encuestas ejecutadas a los gerentes y empleados de las clínicas veterinarias que hacen parte de la muestra. En los resultados de las encuestas se logró identificar la presencia de la mayoría de sub-sistemas de la Gestión del Talento Humano dentro de las clínicas veterinarias en el sector de Cumbayá. Igualmente, tanto los gerentes como los empleados en las clínicas explicaron los procesos de los diferentes sub-sistemas y finalmente quiénes son los encargados de los mismos. Al realizar las conclusiones, se pudo determinar que una de las clínicas cuenta con la intervención de un área encargada específicamente del Talento Humano. Igualmente, a través de la explicación tanto de los gerentes como de los empleados acerca de la ejecución de los diferentes sub-sistemas, se pudo evidenciar que existen posibilidades de mejoras en cuanto a la metodología y/o estructuración de los mismos. Finalmente, una de las recomendaciones para las clínicas al finalizar la investigación, consiste en realizar una planificación para desarrollar los diferentes sub-sistemas y procesos que comprenden la Gestión del Talento Humano, junto con el apoyo de algún o algunos profesionales con amplios conocimientos en la planificación y desarrollo del Talento Humano. Esto con la finalidad de elaborar un plan estratégico de Gestión del Talento Humano que vaya acorde con el plan estratégico de cada una de las clínicas veterinarias en cuestión.

ABSTRACT

The main goal of this study is to recognize and identify the sub-systems of Human Resources Management and how these are developed within veterinary clinics located in Tumbaco Valley, specifically in the area of Cumbayá. This study aims to describe the sub-systems of human talent found inside veterinary clinics, marking out their processes inside the clinics, and to see what kind of training the staff received (in case of an existing training sub-system) and finally specify how the sub-system process that evaluate staff performance are conducted. Data collection was done through surveys carried out to managers and employees of veterinary clinics that are part of the sample. The results got from the tabulation of the surveys showed us that all sub-systems of Human Resources Management are conducted in veterinary clinics in Cumbaya's area. Clinic managers, alike employees explained the processes of different sub-systems and finally who are responsible for them. While establishing the findings of the investigation, it was determined that there is a percentage of clinics that have a professional or an area specifically in charge of Human Resources. Likewise, through the explanation of both managers and employees of the different sub-system implementation, it was shown that improvements are possible in methodology and/or structuration of many Human Resources sub-systems, since they are being implemented without any kind of technical tool or methodology. Finally, one of the recommendations for clinical research is to elaborate a plan to improve the different sub-systems and process that comprehend the Human Resources Management branch with of a professional who has knowledge about it, so that in the future they can develop a strategic plan of Human Resources Management consistent with the strategic plan of each of the veterinary clinic studied.

ÍNDICE

Introducción	1
1. Capítulo I. Antecedentes Históricos de la Psicología Industrial/Organizacional (Gestión de Talento Humano-Recursos Humanos).....	3
1.1. El inicio de una Ciencia.	3
1.1.1. Precursores.	4
1.1.1.1. Walter Dill Scott.	4
1.1.1.2. Frederick W. Taylor.	4
1.1.1.3. Hugo Munsterberg.....	5
1.2. Un giro dentro de la Psicología Industrial/Organizacional.....	5
1.2.1. Primera Guerra mundial.....	5
1.2.2. Periodo entre Guerras.	6
1.2.3. Segunda Guerra Mundial.....	7
1.3. El reconocido campo de la Psicología Industrial/Organizacional (I/O).	8
1.3.1. Desarrollo de la Psicología Industrial/Organizacional en E.E.U.U.	9
1.3.2. Desarrollo de la psicología Industrial/Organizacional en Europa.....	9
1.4. La Gran División de la Psicología Industrial/Organizacional.	10
1.5. La Psicología Organizacional: Una rama de la ciencia que toma fuerza.....	11
2. Capítulo II. La Psicología Industrial/Organizacional en Latinoamérica.....	13
2.1. La Segunda Revolución Industrial.	13
2.2. Formación de la Sociedad Interamericana de Psicología (SIP).....	14
2.3. Historia de la Psicología en Ecuador.	15
2.3.1. Fundación del Instituto Nacional Mejía.	15

2.3.2. Realización del XIX congreso Interamericano de Psicología en Ecuador.....	15
2.3.3. Creación del Instituto de Psicología de la Universidad Central del Ecuador.	16
2.4. Implementación y desarrollo de la Psicología en las Universidades del Ecuador.....	17
2.5. Psicología Industrial/Organizacional en el Ecuador.....	18
2.5.1. Perfiles Profesionales de la carrera de Psicología Industrial y Organizacional en Universidades del Ecuador que forman parte de la red Universia (Universia, s.f.):.....	18
2.6. La Gestión del Talento Humano.....	21
2.6.1. Reclutamiento y Selección de personal.	22
2.6.2. Diseño de Cargos.	23
2.6.3. Evaluación de Desempeño.	23
2.6.4. Compensaciones y Beneficios.....	24
2.6.5. Capacitación, Entrenamiento y Desarrollo de personas.	24
2.6.6. Salud Ocupacional e Higiene en el trabajo.	25
3. Capítulo III. Gestión de Talento Humano en Clínicas Veterinarias.....	26
3.1. Sub-sistemas de Talento Humano.....	26
3.2. Gestión Administrativa Veterinaria.....	26
3.3. Estudios Relacionados con la Gestión del Talento Humano en Clínicas Veterinarias.	27
4. Capítulo IV. Gestión de Talento Humano en Clínicas Veterinarias del sector de Cumbayá.....	30
4.1. Tema del Proyecto.....	30
4.2. Objetivos.	30
4.2.1. Objetivo general:.....	30
4.2.2. Objetivos específicos:	30

4.3. Hipótesis.....	30
4.4. Preguntas Directrices.....	30
4.5. Materiales y Métodos.....	31
4.5.1. Tipo de estudio.....	31
4.6. Muestreo/ participantes.....	32
4.6.1. Universo de la muestra.....	32
4.6.2. Criterios de inclusión/exclusión.....	33
4.7. Procedimiento.....	33
4.8. Plan de análisis de datos.....	34
4.8.1. Datos de las Clínicas Veterinarias.....	34
4.9. Tabulación y comparación de datos: Gerentes de las clínicas veterinarias del sector de Cumbayá.....	35
4.10. Tabulación y comparación de datos: Empleados de las clínicas veterinarias del sector de Cumbayá.....	41
5. Capítulo V. Discusión Temática.....	50
5.1. Análisis de la presencia de los sub-sistemas de Talento Humano y sus diferentes procesos dentro de las clínicas veterinarias en base a los resultados de las encuestas.....	50
5.1.1. Reclutamiento y Selección de Personal.....	50
5.1.2. Inducción y/o entrenamiento.....	51
5.1.3. Desarrollo de personas. (Capacitación).....	52
5.1.4. Evaluación de Desempeño.....	53
5.1.4.1. Evaluación de Productividad.....	54
5.1.5. Compensaciones y/o beneficios.....	55
5.2. Contraste y análisis de resultados.....	55
5.2.1. Comprobación de Hipótesis.....	57
5.2.2. Conclusiones de las Preguntas Directrices.....	58

6. Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones.	61
6.1. Clínica X.	62
6.2. Clínica Y.	64
6.3. Clínica Z.	65
6.4. Conclusiones y Recomendaciones Generales.	66
REFERENCIAS	68
ANEXOS	70

Introducción

La mayoría de libros y textos que hablan a cerca de la Psicología Organizacional, Gestión de Recursos Humanos o Gestión del Talento Humano, mencionan su origen a partir de la necesidad de crecimiento y mejoramiento de las organizaciones a través del desarrollo de el/los individuo/s que se encuentran dentro de las mismas. Esto se puede evidenciar en los primeros estudios experimentales realizados en el transcurso de la parte final del siglo XIX y a principios del siglo XX. Fueron Munsterberg, Scott, Taylor y Bingham, algunos de los psicólogos reconocidos y considerados por algunos como los principales fundadores del área de la Psicología Organizacional quienes, durante esta época quisieron responder a las preguntas de ciertas problemáticas que en ese entonces se presentaban dentro del campo organizacional. Algunas de estas problemáticas abarcaban temas como el desempeño laboral y la eficiencia dentro de la organización; igualmente estas problemáticas dieron el arranque a todo el desarrollo y evolución de la Psicología Organizacional que experimentamos hasta el día de hoy. (Spector, 2002, p.7)

Conforme se desarrollaron más estudios y la Psicología Organizacional se fue expandiendo alrededor del mundo, se pudo evidenciar que la misma tiene un amplio campo de acción, desarrollándose este en diferentes áreas o sub-sistemas. Algunos de estos sub-sistemas en los que se desarrolla la Psicología Organizacional son: la Selección de Personal, Capacitación y Desarrollo, Evaluación de Desempeño, Seguridad y Salud Organizacional (Ergonomía en el trabajo) (Muchinsky, 2007, pp. 6-7)

Actualmente vivimos en un mundo globalizado el cual busca un desarrollo continuo en base a las necesidades existentes en el mercado. Es por eso que las organizaciones se han visto obligadas a desarrollar sus procesos y su gestión, cubriendo todas las necesidades existentes (Incluyendo las de su capital humano).

Hoy en día la Psicología Organizacional, Gestión de Recursos Humanos o Gestión del Talento Humano, se encuentra presente en gran cantidad de organizaciones debido a las necesidades que estas poseen. Sin embargo, no podríamos decir con certeza que todas las organizaciones necesitan un área fija que se encargue de la Gestión de Talento Humano y de todos los procesos que esta implica. Algunas organizaciones podrían necesitar alguien que esté presente ocasionalmente para cumplir con esta gestión o únicamente alguien que pueda proporcionar las herramientas iniciales para que la propia organización pueda desarrollar a su personal. Todo esto de acuerdo a las características de cada organización, ya que todas varían en su razón de ser, sus objetivos, sus procesos y por tanto en sus necesidades. Las clínicas Veterinarias se centran en la rama de la salud, sin embargo, se encuentran dentro del ámbito organizacional por tener una estructura que las convierte en una empresa u organización. Conociendo dicha organización, sus procesos, sus objetivos y su manejo en la gestión podremos señalar los sub-sistemas del Talento Humano que deberían estar desarrollados (de no estar estos ya presentes), los procesos que se ejecutan o hacen falta ejecutar y finalmente si es indispensable un área fija que se encargue de la Gestión de Talento Humano o, un profesional que visite ocasionalmente las clínicas para desarrollar estos procesos conforme a las necesidades que se presenten. Todo esto en base a la investigación de su entorno, su gestión y sus necesidades tal y como los precursores de la psicología organizacional lo hicieron.

1. Capítulo I. Antecedentes Históricos de la Psicología Industrial/Organizacional (Gestión de Talento Humano-Recursos Humanos).

1.1. El inicio de una Ciencia

A finales del siglo XIX e inicios del siglo XX no existía un concepto como tal de lo que hoy en día se conoce como psicología Industrial/Organizacional. Fueron psicólogos con formación de científicos aquellos que de forma accidental estaban en un proceso de crear algo que hoy en día se reconoce como una rama científica. (Muchinsky, 2007, pp.6-7)

¿Qué fue aquello que impulsó a estos científicos a estudiar lo que hoy en día se conoce como Psicología Industrial/Organizacional? Según Spector (2007, p. 7), eran aspectos como el desempeño laboral y la búsqueda de eficiencia en las organizaciones lo que hacía que estos científicos se vean interesados en este ámbito. Muchinsky (2002, p. 7) asocia dicho impulso con dos fuerzas que iban tomando fuerza en estos años. La primera fuerza era simplemente la naturaleza de algunas investigaciones básicas que los orientaba al campo de las organizaciones, y la otra fuerza era la necesidad de los ingenieros y empresarios en mejorar la eficiencia dentro de sus empresas. Por tanto, conforme estas fuerzas iban creciendo los psicólogos científicos no se vieron únicamente motivados sino obligados a estudiar la psique humana dentro del campo organizacional.

Dentro de los primeros años no hubo un gran desarrollo de la Psicología Industrial/Organizacional como tal; sin embargo, muchos científicos hicieron grandes descubrimientos y aportes que poco después serían la base empírica de lo que hoy es la psicología Industrial/Organizacional.

1.1.1. Precursores

1.1.1.1. Walter Dill Scott

Walter Dill Scott, un psicólogo conocido que fue persuadido para dar charlas a diferentes dirigentes de negocios acerca de la necesidad de aplicar la psicología a la publicidad, esto lo llevó a poner más interés en dicho tema y como resultado publicó varios libros. Entre los más conocidos se encuentran: *The Theory of Advertising* (1903) y *The Psychology of Advertising* (1908). Los aportes de Walter Dill Scott fueron decisivos durante la segunda guerra mundial al aplicar procedimientos de personal en el ejército. Así mismo, muchos psicólogos mencionan que Scott influyó significativamente en el crecimiento y conocimiento público y global de la Psicología Industrial. (Muchinsky, 2007, p. 7)

1.1.1.2. Frederick W. Taylor

Ingeniero de profesión, Taylor aportó a la Psicología Organizacional a través de su experiencia. Trabajaba en una compañía en la cual logró ascender de obrero a director de planta. Como director se dio cuenta que debía rediseñar el modo en el que se manejaban las empresas para alcanzar un mayor nivel de producción dentro de las mismas. Es así como nació su obra más conocida: *The Principles of Scientific Management*. En la misma explicaba diferentes principios que identificó aplicando el método científico y como estos aplicados a diferentes áreas de trabajo podrían hacer que los trabajadores alcancen mayores niveles de productividad y de satisfacción. (Muchinsky, 2007, p. 9)

El modelo de Taylor resultó polémico para algunos; de modo que fue investigado por la comisión de comercio interestatal y la cámara de representantes de Estados Unidos. Sin embargo, estalló la primera guerra mundial por lo cual toda la polémica que sufrió Taylor se desvaneció. (Muchinsky, 2007, p. 8)

1.1.1.3. Hugo Munsterberg

Fue un psicólogo alemán quién tras ser invitado por el psicólogo norteamericano William James a la universidad de Harvard comenzó a aplicar sus métodos experimentales a diversas problemáticas. Munsterberg mostraba mucho interés en aplicar sus métodos a problemas industriales prácticos. Es así como nace su libro *Psychology and industrial Efficiency* (1913) el cual se dividía en 3 partes: La selección de trabajadores, diseñar situaciones laborales y utilizar la psicología en las ventas. (Muchinsky, 2007, p. 9)

Hay algunos autores que consideran a Munsterberg como el padre de la Psicología Industrial. Lamentablemente muchas de sus investigaciones quedaron incompletas debido al boom de la primera guerra mundial. Munsterberg fue exiliado de los Estados Unidos por apoyar la causa alemana y finalmente falleció en 1916. (Muchinsky, 2007, p. 9)

1.2. Un giro dentro de la Psicología Industrial/Organizacional

Al hablar de la historia de la Psicología no solo Industrial sino general gran cantidad de autores mencionan que la misma no sería lo que es hoy en día de no ser por dos acontecimientos que surgieron durante su desarrollo. Estos son la Primera y la Segunda Guerra Mundial.

1.2.1. Primera Guerra mundial

Al estallar la primera guerra mundial todos los científicos y profesionales de las distintas ramas de la ciencia, buscaban dar cualquier tipo de aporte que aportara una ventaja para su gobierno o su patria. Es ahí donde la psicología decidió igualmente dar su aporte, lo que a la larga significaría su exponencial desarrollo.

Todo empezó con la decisión de la APA (Asociación Americana de Psicología) en dar apoyo a las fuerzas armadas estadounidenses. Robert Yerkes fue el psicólogo que hizo esto posible al ser presidente de esta organización. Luego de haberse reunido los miembros de la APA para estudiar de qué modo podrían colaborar en la guerra, llegaron a la conclusión de que la mejor forma sería mediante la elaboración de pruebas que permitiesen medir las capacidades y especialidades de los soldados. (Burgos, 2014, p. 149)

Al comenzar la realización de las pruebas descubrieron que aproximadamente el 30% de los reclutas era analfabeta de modo que esto los llevó a crear una prueba especial conocida como: Army Beta. Para realizar esta prueba no era necesario leer el inglés, de modo que resultó exitosa su aplicación para todos los reclutas. Al mismo tiempo otros psicólogos (entre ellos Walter Dill Scott) realizaban investigaciones para establecer una clasificación y colocación eficiente de los reclutas según sus capacidades. Lamentablemente los proyectos que llevó a cabo la APA no duraron mucho ya que pocos meses después de realizar estos proyectos el armisticio se firmó y la primera guerra mundial concluyó. (Muchinsky, 2007, p. 10)

A pesar de haber concluido la guerra, los psicólogos habían abarcado ya un amplio campo de acción. Y esto continuaría así a pesar que el gobierno militar ya no prescindía de sus servicios.

1.2.2. Periodo entre Guerras.

Al finalizar la primera guerra mundial, la sociedad reconoció que la psicología podría brindar aportes para solucionar varios problemas prácticos que se presentaban en la sociedad. Es en este momento donde varias agencias de investigación psicológica experimentaron el boom de su época. (Muchinsky, 2007, p. 11)

Los gerentes empezaron a reconocer las falencias que experimentaban en sus organizaciones abriendo así el campo de investigación a los psicólogos. Es en este momento donde empiezan las investigaciones de campo en donde por

primera vez se comienzan a analizar aspectos como la selección, clasificación y desarrollo del personal de oficina y ejecutivo (Muchinsky, 2007, p. 11)

Uno de los resultados más conocidos en estas investigaciones es el “Efecto Hawthorne”. Coordinado por Elton Mayo. Esta investigación consistía en observar los efectos que producía la luminosidad de la luz en los puestos de trabajo de los empleados y como estos se relacionaban con su productividad. Al finalizar el estudio pudieron concluir que los aumentos en la productividad no eran causados por la manipulación del ambiente del trabajo sino por la percepción que los empleados tenían acerca de la preocupación y énfasis que la empresa mostraba para que experimenten bienestar en su puesto de trabajo, mejorando así su rendimiento. Más adelante igualmente se desmiente esta conclusión mencionando que la razón por la que los empleados aumentaron su productividad era porque pensaban que los investigadores eran espías de la organización contratados para medir sus niveles de productividad. (Hardy, 1998, p.423)

Las conclusiones de los estudios de Hawthorne, entre otros estudios, dejaron a los psicólogos industriales llenos de interrogantes, siendo este el motivo por el que decidieron llevar sus estudios por áreas nunca antes estudiadas por la Psicología Industrial. Lamentablemente dichos estudios no pudieron ser desarrollados debido al estallido de la segunda guerra mundial donde los psicólogos decidieron volverse a enfrentar a la misma tarea que tuvieron en la primera guerra mundial que era: ayudar y apoyar a la nación para afrontar una segunda guerra. (Muchinsky, 2007, pp. 12-13)

1.2.3. Segunda Guerra Mundial

La segunda guerra mundial fue para los psicólogos otra oportunidad, no solo para implementar aquello que no pudieron en la primera guerra mundial, sino también para desarrollar de mejor forma los proyectos implementados previamente. Uno de estos proyectos consistía en la elaboración de un nuevo test que ayudaría a clasificar a los reclutas en cinco categorías basándose en

su capacidad para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado. Conocido como el “Army General Classification Test” (AGCT) este marcó un punto de referencia histórico en lo que después sería la elaboración de pruebas de grupo como lo menciona Muchinsky al citar a Harrell. (Muchinsky, 2007, p. 13)

Otros de los diferentes proyectos que desarrollaron los psicólogos en la segunda guerra mundial se relacionaba con aspectos como el estrés, la selección, el entrenamiento, pruebas situacionales, etc. (Muchinsky, 2007, pp. 13-14)

Durante la segunda guerra mundial, la APA marca un hecho histórico al reconocer en el año de 1944 a la Psicología Industrial/Organizacional dentro de esta asociación; creando así la división 14 llamada: “Industrial and Business Psychology” que posteriormente en 1970 cambiaría su nombre a: “Industrial and Organizacional Psychology” marcando así una diferenciación entre la psicología Industrial y la Organizacional. (Alcover de la Hera et alt, 2012, pp. 14-15)

Conforme la segunda guerra mundial finalizó, los psicólogos que ya eran catalogados como industriales u organizacionales, concluyeron que sus técnicas y herramientas empleadas en la guerra podrían ser aplicadas a los negocios y a la industria en tiempos de paz. Teniendo ya un campo legítimo de investigación y siendo la Psicología Industrial/Organizacional reconocida como una práctica profesional, los psicólogos Industriales/Organizacionales sabían que era el momento de evolucionar y desarrollarse al máximo en sus investigaciones (Muchinsky, 2007, p.14)

1.3. El reconocido campo de la Psicología Industrial/Organizacional (I/O)

Ya siendo reconocido como una práctica profesional, más escuelas superiores y universidades comenzaron a ofrecer cursos de psicología I/O. Esto más adelante llevó a que igualmente se ofrecieran postgrados en esta rama siendo

su rápido desarrollo y acogida algo evidente dentro de la sociedad. (Muchinsky, 2007, p.14)

Empezando a explicar el desarrollo de la psicología I/O los autores se refieren a dos localidades donde se potencializó esta nueva rama de la ciencia. Esto es: Estados Unidos y Europa.

1.3.1. Desarrollo de la Psicología Industrial/Organizacional en E.E.U.U.

El desarrollo de la Psicología I/O en Estados Unidos parte como consecuencia de las guerras mundiales. Esto permitió que la Psicología I/O sea reconocida como una profesión y una práctica científica. Primeramente, con la formación de una división de Psicología I/O dentro de la APA, otras organizaciones comenzaron a abrir subdivisiones para expandir el campo de investigación de la Psicología I/O. El hecho de que muchos psicólogos hayan llegado a Estados Unidos para escapar de las guerras en Europa, fue clave para el rápido desarrollo de la Psicología I/O. Estos psicólogos lograron realizar varias investigaciones dentro del campo organizacional que posteriormente pudieron ser compartidas y expandidas al campo europeo al calmarse la situación bélica entre los continentes. Ya para este punto exponentes como Lewin regresaban a Europa como profesores invitados y consultores, teniendo gran impacto en el área (ya que en ese entonces Europa no poseía un ritmo de desarrollo en Psicología I/O tan rápido como el de E.E.U.U) (Araque, 2005, p. 21)

1.3.2. Desarrollo de la psicología Industrial/Organizacional en Europa

Como se menciona anteriormente, el ritmo de la Psicología I/O no era tan bueno en Europa como en E.E.U.U. sin embargo, se menciona que el país que tuvo mayor desarrollo en este campo fue Reino Unido. El desarrollo de la Psicología I/O que se dio en Reino Unido fue debido a la gran demanda de producción que había dentro de las fábricas de elaboración de municiones. Esto captó la atención de psicólogos en investigar estos problemas de

productividad y su relación con la fatiga de los empleados. Estas investigaciones sacaron a la luz temas como la importancia de pausas activas en el trabajo, ansiedad producida por el trabajo industrial, fatiga de la monotonía, entre otras. Estas investigaciones sin embargo no tuvieron mucha acogida debido a un fenómeno mundial que estaba por producirse: La separación de la Psicología Industrial con la Psicología Organizacional (Araque, 2005, pp. 21-222)

1.4. La Gran División de la Psicología Industrial/Organizacional

El rápido desarrollo de la Psicología I/O hizo que se crearan varias subdivisiones en cuanto al campo de estudio. En esta sub división es donde nace: la Psicología Social del Trabajo y las Organizaciones. El campo de estudio de esta rama de la psicología consiste en el estudio del contexto social del individuo dentro de su puesto de trabajo y el contexto de su organización. En base a este concepto se da la división del estudio del puesto trabajo (industrial) y el contexto organizacional (Araque, 2005, pp. 23-24). Mediante las investigaciones de Katz y Khan dentro del contexto organizacional y la publicación de su libro “La psicología social para las investigaciones” uno de estos autores llega a la siguiente premisa:

“La antigua Psicología Industrial era un brazo de la Psicología Individual aplicada, implicada con los sistemas de selección, formación y eficiencia de los métodos de trabajo. Con los estudios de Mayo vino el reconocimiento de los factores psicosociales. Pero a pesar de abrir esta brecha los psicólogos industriales restringieron la Psicología Industrial a lo que se podía aplicar a pequeños grupos o a las características de la personalidad de los actores clave. La dinámica de los grupos y la dinámica de la personalidad eran estudiadas y aplicadas a las organizaciones, pero sin tomar en consideración la naturaleza del contexto organizacional. (Katz, 1986, p. 17)” (citado en Araque, 2005, p. 25)

Esto marca lo que sería un cambio no solo terminológico de la Psicología Organizacional sino en cuanto a la visión que se tiene de la misma; siendo la APA quien en 1973 modifica la Psicología I/O en una división para la industria y otra para las organizaciones. (Araque, 2005, p. 25)

1.5. La Psicología Organizacional: Una rama de la ciencia que toma fuerza

Ya con la evidente división de la Psicología Industrial y Organizacional varios autores comienzan a destacar en la rama que representa mayor acogida: La Psicología Organizacional. Con el amplio desarrollo de investigaciones, revistas y libros de psicología organizacional, es difícil abarcar todos aquellos hechos relevantes en el desarrollo de esta práctica profesional. Sin embargo, un psicólogo reconocido en el campo de la historia de la psicología organizacional e industrial llamado Marvin Dunnette, en 1990, destaca ciertos acontecimientos que revelarían la evolución y desarrollo de la psicología organizacional (Araque, 2005, p.26):

- Destaca la publicación del libro “Psicología industrial y de las organizaciones” el cual en 1976 supone una base metodológica para la disciplina de la psicología organizacional.
- Reconoce el aporte de Lorsch en 1987 con creación: “libro de la psicología organizacional y de comportamiento” el cual recoge bastantes estudios de campo en el que se describe y explica por qué ciertas conductas en las organizaciones.
- Da gran importancia a los volúmenes publicados por la revista anual de psicología desde el año de 1976 a 1990 donde se recogen 75 capítulos con contenidos relevantes para la psicología organizacional.

Mencionando solo algunos de los hechos que evidencian el desarrollo de la psicología organizacional se puede contemplar que la misma sigue creciendo sin parar creando y abarcando más conceptos como: El Sistema Integrado de

Talento Humano, Gestión del Talento Humano y sus subsistemas como: la Selección de Personal, Capacitación, Seguridad y Salud industrial, entre otras. Esto lo mencionaremos en un capítulo más adelante, pero ya que tenemos conocimiento de la historia y desarrollo de la psicología organizacional debemos tener en cuenta que aún no hemos explorado la misma desde el enfoque latinoamericano que es el que demuestra más interés dentro de esta investigación.

2. Capítulo II. La Psicología Industrial/Organizacional en Latinoamérica.

En esencia la Psicología I/O llegó a Latinoamérica como resultado del desarrollo y crecimiento que tuvo tanto en Europa como Estados Unidos. Sin embargo, Es importante conocer más a fondo quienes o que fenómenos contribuyeron a que esta rama haya sido potenciada en el continente Latinoamericano.

2.1. La Segunda Revolución Industrial

En América Latina la implementación y desarrollo de la psicología I/O fue resultado de un fenómeno que se vivió en todo el mundo y que se le conocía como “La Segunda Revolución Industrial”. Esta segunda revolución industrial que empezó a mediados del siglo XX y consistía en el desarrollo de la industria a través de las investigaciones de campo que los psicólogos estaban realizando. Como se mencionó anteriormente, la psicología organizacional recibió más acogida dentro del mercado laboral (a diferencia de la industrial); siendo esta acogida en Latinoamérica de forma tradicional. Al aplicar una psicología organizacional tradicional los investigadores latinoamericanos se basaban principalmente en el modelo de Taylor, el cual consistía en evaluar la relación entre el individuo y la tarea que el mismo emplea dentro de su organización. Conforme esta segunda revolución industrial siguió avanzando se volvió evidente que no podían seguir limitándose a este tipo de investigaciones debido a la creciente demanda que estaban presentando las organizaciones para solucionar sus problemas internos. (Ardila, 1998, pp. 140-141)

Ya durante la década de los sesenta y setenta empiezan a aparecer los primeros exponentes que realizaron investigaciones dentro del campo organizacional. Seminério es un psicólogo brasileño considerado por muchos como uno de los principales precursores de la psicología organizacional en América Latina. Realizó numerosos estudios de campo en diversos ámbitos, incluyendo el campo organizacional. A finales de los años sesenta continuó con

sus investigaciones en el instituto de selección y orientación profesional, situado en Rio de Janeiro. Sus cursos de posgrado en psicología aplicada han tenido gran repercusión en lo que respecta al desarrollo de la psicología organizacional en Latinoamérica. (Ardila, 1998, pp. 141-142)

2.2. Formación de la Sociedad Interamericana de Psicología (SIP)

La Sociedad Interamericana de Psicología (SIP) fue fundada en México, D.F. por un grupo de científicos/as el 17 de diciembre de 1951. (SIP, 2012, Párr. 4) Esto se dio dentro de la realización del VI Congreso Internacional de Salud Mental. Es en este momento que se marca un punto histórico de la psicología en Latinoamérica; teniendo la SIP un objetivo central en su razón de ser:

“Se dejó establecido que la naturaleza, el propósito, la finalidad de la S.I.P. era la de una organización autónoma internacional de los psicólogos de los países americanos, encargada de promover la cooperación de los psicólogos de los países de América en la docencia, la investigación y el ejercicio profesional de la Psicología, fomentando la creación de grupos de estudio, la celebración de reuniones nacionales e internacionales, la edición de una Biblioteca Interamericana de Psicología, la fundación de un Boletín Interamericano de Psicología y la constitución de un fondo que permitiera el intercambio de profesores y la facilitación de becas para la ampliación de estudios e investigaciones” (Actas, 1955, pp. 770-771).

En esos momentos no había existido aún ninguna organización de tal magnitud que estuviese tan dispuesta y comprometida con el crecimiento de la psicología, de modo que es así como su fundación adopta un carácter histórico para la psicología en Latinoamérica. (Gallegos, 2012, p.26)

A partir de ese momento hasta la actualidad; la SIP ha tenido un gran desarrollo institucional, científico y profesional. Ha organizado una gran

cantidad de congresos interamericanos de psicología, en diferentes países del continente americano. Se reconoce que estos congresos han favorecido positivamente al desarrollo de la psicología en aquellos países que fueron sedes, por ejemplo: Ecuador. (Gallegos, 2012, pp. 26-27)

2.3. Historia de la Psicología en Ecuador

Existen varios hechos que han aportado en la llegada y el desarrollo de la psicología en el Ecuador; sin embargo, son 3 los hechos que se consideran como los más relevantes en el ámbito histórico de la psicología ecuatoriana que son: La fundación del Instituto Nacional Mejía, la creación del Instituto de Psicología de la Universidad Central del Ecuador y la realización del XIX congreso Interamericano de Psicología. (SIP, 1999, p. 157)

2.3.1. Fundación del Instituto Nacional Mejía

Este Instituto fue fundado el 1 de junio de 1897 y desde sus primeros años contó con un importante laboratorio de psicología. Igualmente, este plantel fue el centro de reuniones y eventos nacionales e internacionales permitiendo así que los docentes de psicología en el país permanezcan actualizados mediante la participación y enseñanza de profesionales y científicos nacionales e internacionales. Algunos de los eventos que repercutieron en el desarrollo histórico de la psicología en Ecuador fueron: El coloquio de profesores de psicología (1958), el Primer Congreso Nacional de Psicología Educativa y Orientación (1962) y la realización del XIX congreso Interamericano de psicología en 1983. (SIP, 1999, p. 158)

2.3.2. Realización del XIX congreso Interamericano de Psicología en Ecuador

La realización de este evento significó un hito en el desarrollo histórico de la psicología en el Ecuador, debido al impulso e impacto que brindó este al

desarrollo de la ciencia y práctica psicológica desde todos los ángulos. Sería muy amplio el mencionar todo lo que se efectuó y logró en dicho congreso, de modo que vamos a enunciar los hechos de mayor importancia y relevancia dentro de lo que respecta el desarrollo histórico de la psicología en el Ecuador (SIP, 1999, pp. 159-161):

- Mejor oportunidad para establecer contacto directo entre los interesados por la psicología en nuestro país con autores e investigadores extranjeros.
- Se abrieron nuevos canales de comunicación entre los psicólogos y/o sus organizaciones y la sociedad civil; aunque aún no tomaban conciencia de la importancia de su labor.
- Se establecieron convenios entre instituciones universitarias nacionales y extranjeras para implementar programas conjuntos.
- Se promovió el desarrollo de investigaciones más técnicas y profundas con la **participación multidisciplinar**, especialmente en las **áreas sociales en las cuales antes no se había integrado el psicólogo**.
- Se crearon nuevos centros de estudios de psicología en algunas universidades que no las tenían. Igualmente, las universidades comenzaron a considerar a la psicología una de las opciones que no debe faltar en la oferta de carreras, servicios a sus estudiantes y la sociedad en general.

2.3.3. Creación del Instituto de Psicología de la Universidad Central del Ecuador

En el año de 1950 se constituye este instituto, iniciando sus actividades el 3 de octubre del mismo año. La psicología se encontraba en un estado constante de desarrollo haciendo que su aplicación y sus investigaciones sean parte de muchos campos de acción. Es por eso que se resolvió que la facultad de filosofía, letras y ciencias de la educación estuviesen a cargo de este instituto;

lo cual al mismo tiempo resultó positivo ya que permitió que profesionales de disciplinas como la medicina y las ciencias sociales pudiesen alcanzar una especialidad en psicología. (SIP, 1999, pp. 158-159)

Debido a la gran acogida y desarrollo que recibió este instituto fue posible que este se expandiese hasta la constitución de la Escuela de Psicología de la Universidad Central del Ecuador en 1957. La escuela de Psicología sirvió como modelo para la formación de escuelas similares en otras universidades ecuatorianas, tanto en el aspecto académico como en el administrativo. Años posteriores a la creación de la Escuela de Psicología la necesidad de ampliar el campo de estudio y especialización de la misma se convirtió en algo evidente por lo que en el año de 1972 la Escuela de Psicología dio paso a la creación de la Escuela de Psicología Educativa y la Facultad de Ciencias Psicológicas. (SIP, 1999, p. 159)

2.4. Implementación y desarrollo de la Psicología en las Universidades del Ecuador

En lo que respecta a la continuación del desarrollo de la psicología en el país, podemos decir que la creación de facultades de psicología con sus diferentes ramas de estudio (ya sean estas dentro del ámbito clínico, educativo o laboral) serían una realidad dentro de las universidades más grandes del país. Es de ahí donde llegamos al año de 1997 donde el CONUEP (Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas) decide hacer un censo acerca del número de alumnos registrados en la carrera de Psicología conociendo así cuales universidades ofertaban esta carrera y que ramas de la misma ofrecían. Como conclusión se pudo observar que de las 14 universidades que ofertan la carrera de psicología en Ecuador hubo 4063 que estudiaban psicología en las especialidades que muestra el siguiente gráfico (SIP, 1999, pp.162-175):

Tabla 1.

Censo del número de alumnos ingresados en la carrera de psicología en el Ecuador. Año 1997. Tomado de la Sociedad Interamericana de Psicología, 1999, p. 176.

ESPECIALIDAD	TOTAL	%
Psicopedagogía	49	1,2
Psicología Organizacional	80	1,96
Psicología Pura	133	3,27
Psicorehabilitación	305	7,5
Psicología Infantil	386	9,5
Psicología Clínica	458	11,27
Psicología Industrial	732	18,01
Psicología Educativa	1920	47,25
TOTAL	4063	100

2.5. Psicología Industrial/Organizacional en el Ecuador

En este punto sabemos que para el año de 1997 las carreras de psicología Industrial y Organizacional estaban y continúan instauradas dentro del país. Para saber en qué se centra la Psicología Industrial y Organizacional dentro del país en la actualidad vamos a observar el perfil profesional de estas carreras (lo que enseñan y sus objetivos de aplicación dentro del mundo laboral) según lo plantea la página web Universia siendo está considerada una de las redes de universidades más importante de Iberoamérica, constituida por **1.345 universidades de 23 países** (Incluyendo Ecuador) (Universia, s.f.)

2.5.1. Perfiles Profesionales de la carrera de Psicología Industrial y Organizacional en Universidades del Ecuador que forman parte de la red Universia (Universia, s.f.)

Universia es considerada por muchos, la Red de universidades más importante de Iberoamérica, ya que se constituye por 1.401 universidades de 23 países, que representan a 19,2 millones de estudiantes y profesores. Los países que forman parte de la red Universia son: Andorra, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile,

Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, Nicaragua, México, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay, USA y Venezuela. (Universia, s.f.)

Estos son los perfiles profesionales de la carrera de psicología I/O en universidades del Ecuador que pertenecen a la red de universidades Universia:

- “Vincular los saberes disciplinares y profesionales con problemas de la realidad organizacional, en el contexto local, nacional, regional y mundial, buscando diversas alternativas de actuación profesional con el propósito de generar bienestar en las personas y grupos dentro de las organizaciones. - Formar un profesional y ciudadano ético, proactivo, analítico, abierto y reflexivo, demostrando respeto a la diferencia y a la diversidad, con capacidad de promover y lograr acuerdos de convivencia.” (Universia, s.f.)
- “Orientar el desempeño profesional hacia la actividad investigativa del desarrollo organizacional y social. Objetivos Generales: Evidenciar en su desempeño profesional una fundamentación epistémica, técnica, metodológica y tecnológica en el conocimiento del comportamiento organizacional, la gestión del talento humano en sus múltiples interacciones dentro de las organizaciones, como de los contextos y escenarios sociales en que éstas se desarrollan. - Actuar frente a los problemas humanos y sociales que debe atender con ética y responsabilidad. Objetivos Específicos: - Articular la gestión del Talento Humano con los objetivos y las estrategias organizacionales para el desarrollo organizacional eficaz, logrando un clima laboral en el que los colaboradores tengan libertad y oportunidad de crear, innovar y proponer sus propias ideas para el éxito organizacional. - Desarrollar al Talento Humano para que responda de manera ágil y versátil, con visión prospectiva. - Participar en grupos interdisciplinarios, liderando el cambio y buscando optimizar a través de la investigación, niveles de

productividad individual y organizacional. - Actuar en el desempeño profesional con ética y responsabilidad social.” (Universia, s.f.)

- “El Psicólogo Organizacional maneja el sistema humano de las organizaciones. Las intervenciones de la Psicología Organizacional pretenden afectar dos variables fundamentales: el desempeño y la satisfacción laboral. Algunas actividades del Psicólogo Organizacional: Describir y analizar puestos de trabajo; modelar perfiles de competencia laboral. Diseñar y manejar técnicas de medición y evaluación como entrevistas, listas de verificación, tests psicológicos, etc. Conducir procesos de reclutamiento y selección de personal. Formular estrategias para la modificación de actitudes y conductas individuales o grupales y diseñar sistemas de comunicación organizacional.” (Universia, s.f.)
- “La Carrera de Psicología Industrial forma profesionales idóneos, reconocidos por su competencia humana, científica y técnica para la dirección y gestión sistémica de los procesos organizacionales que prevengan y brinden solución a los problemas del talento humano en pos de la construcción de mejores organizaciones.” (Universia, s.f.)
- “Gestiona el talento humano en todo tipo de organizaciones, en todos sus subsistemas: diseño de cargos, reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, planes de carrera, salud ocupacional, políticas de compensación y retribución salarial. - Gestiona procesos y sistemas de desarrollo organizacional, que incluyen planes de liderazgo, motivación, solución de conflictos, gestión estratégica, cultura y clima organizacional y sistemas integrados de gestión; podrá hacerlo tanto dentro de una organización como a nivel de consultoría externa. - Gestiona procesos de diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación de proyectos sociales; acompañamiento y facilitación de procesos de inclusión social, así como el fortalecimiento del potencial de los diferentes actores sociales: públicos, privados, tercer sector, favoreciendo así el desarrollo del capital social dentro de las organizaciones, y por ende

de la sociedad. - Gestiona procesos de diagnóstico, prevención e intervención psicológica, tanto individual como grupal en el talento humano dentro de las organizaciones.” (Universia, s.f.)

- “Profesional proactivo. - Con capacidad para tomar decisiones en su área de trabajo. - Capaz de consensuar y trabajar en equipos multidisciplinarios. - Diseña y ejecuta propuestas de desarrollo para el personal. - Administra pruebas psicológicas. - Lidera proyectos en áreas de recursos humanos. - Diagnostica, diseña, implementa y evalúa sistemas y procesos de actividades del personal - Evalúa desempeño laboral - Elabora el plan de desarrollo estratégico y operacional del área de recursos humanos. - Entrevista, selecciona, evalúa y orienta al personal. - Hábil para mediar en conflictos.” (Universia, s.f.)

Al contemplar todos estos perfiles profesionales se puede concluir que en esencia en lo que se centran tanto la carrera de Psicología Industrial como Organizacional en el país, es en la **Gestión del Talento Humano** y todo lo que esto abarca.

2.6. La Gestión del Talento Humano

¿En qué consiste la gestión del talento humano? según Chiavenato (2009) la Gestión del Talento Humano (También conocida como Administración o Dirección de Recursos Humanos) se define como:

“...el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.” (p. 9)

Martha Alles define la Administración de Recursos Humanos como las funciones que se desempeñan dentro de dicha área desde el inicio hasta el

final de una relación laboral. Algunas de estas funciones son el reclutamiento y la selección de empleados, el manejo de compensaciones y beneficios, la capacitación y evaluación de desempeño, controlar la salud e higiene del empleado, etc. (pp. 20-21)

La Gestión de Talento Humano abarca diferentes sub-sistemas o procesos, que varían dependiendo del autor que se refiera a los mismos. Es importante conocer dichos sub-sistemas para tener un completo conocimiento de las funciones y actividades de las que se encarga la Gestión del Talento Humano.

2.6.1. Reclutamiento y Selección de personal

El reclutamiento se podría definir como el proceso en el cual la organización se encarga de atraer candidatos del mercado laboral para abastecer sus necesidades dentro de un proceso selectivo. (Chiavenato, 2009, p.95) En palabras más simples el proceso de reclutamiento consiste en buscar y seleccionar a la persona más idónea para suplir las necesidades de la organización ocupando un cargo dentro de la misma. Luego de que el proceso de reclutamiento se lleva a cabo se empieza con el proceso de selección de personal. Este consiste en pocas palabras en: *la elección adecuada de la persona adecuada para el lugar adecuado* (Chiavenato, 2009, p. 111) Luego de tener un listado de posibles candidatos sacados de nuestro proceso de reclutamiento empezamos la selección del personal investigando más a fondo las capacidades, habilidades y conocimientos de los mismos de modo que al finalizar podamos tener la certeza que la persona seleccionada es la más apta para ocupar el puesto, cumplir las funciones y objetivos del mismo para bien y desarrollo de la organización.

2.6.2. Diseño de Cargos

Para hacer un diseño de cargos debemos primeramente analizar qué elementos se exige al ocupante de un cargo en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que este pueda desempeñarlo de forma adecuada (Chiavenato, 2009, p. 184) consecuentemente, debemos hacer una descripción del cargo en base al análisis realizado previamente para definir qué debe hacer el ocupante de este cargo, cuando lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y por qué lo hace (p. 183) Es así como finalmente logramos ya diseñar y definir un cargo considerándose este la descripción de todas las actividades desempeñadas por el ocupante del mismo, sus funciones y el lugar que este ocupa dentro de la estructura empresarial. El diseño de cargos es de gran importancia ya que nos ayuda a establecer la jerarquía y la estructura de las organizaciones. Es de esta forma en que cada ocupante de un cargo cumplirá con su función dentro de la organización a fin de que sea parte del crecimiento conjunto de la misma (p. 165)

Para Martha Alles el análisis y descripción de cargos es una herramienta útil y necesaria para la formación de la estructura organizacional (p. 258)

2.6.3. Evaluación de Desempeño

La Evaluación de Desempeño consiste en una apreciación del desempeño de cada persona en función de las actividades que cumple, las metas, los resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo. Es un proceso que por sobretodo nos sirve para conocer los valores, la excelencia, las cualidades de la persona y su contribución al crecimiento de la organización en la que se encuentre (Chiavenato, 2009, p.198)

2.6.4. Compensaciones y Beneficios

Cuando hablamos de compensaciones nos referimos a aquella retribución que damos a nuestros empleados (principalmente económica) por su trabajo y esfuerzo dentro de la organización (Chiavenato, 2009, p. 230) Dentro de las compensaciones entra el sueldo de los empleados, siendo esta una retribución de índole económico. Dentro de las retribuciones económicas tenemos el sueldo fijo de los empleados, bonificaciones, salarios variables, en sí todo lo que implique un valor económico. Existen también las remuneraciones no financieras en donde entran elementos como el reconocimiento, libertad y autonomía en el trabajo, etc. Dentro de estos entran valores no económicos (pp. 231-232)

Al igual que Chiavenato, Martha Alles concuerda en que el área de Compensaciones se encarga de aspectos como la revisión y pago de salarios a través de las políticas e información estadística (p. 420)

Los Beneficios consisten en ciertas ventajas o regalías que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales a los salarios (Chiavenato, 2009, p. 283), algunos ejemplos de beneficios pueden ser: seguridad (seguros de salud), vacaciones, pensiones, planes de educación, transporte, descuentos en productos de la compañía, etc.

Martha Alles concuerda con Chiavenato al mencionar algunos elementos dentro del área de beneficios como pueden ser vacaciones, planes de educación, cobertura médica, etc. (p. 436)

2.6.5. Capacitación, Entrenamiento y Desarrollo de personas

La capacitación y/o entrenamiento es una actividad de mejoramiento individual indispensable pero insuficiente en las organizaciones (Chiavenato, 2009, p.326) ¿Por qué insuficiente?, bueno esto se debe a que es muy difícil suplir de entrenamiento y/o capacitaciones a las personas al mismo ritmo en el que se

desarrolla y cambia el mercado laboral. Es por eso que la Capacitación y/o Entrenamiento es una herramienta indispensable y necesaria no solo para el desarrollo y crecimiento de los empleados, sino también de la organización.

Para algunos autores la Capacitación, Entrenamiento y Desarrollo de personas abarca lo mismo; sin embargo, según Chiavenato la diferencia entre el Entrenamiento y/o Capacitación con el desarrollo de personas es el enfoque, ya que a diferencia de la capacitación y/o entrenamiento, el desarrollo de personas va dirigido al crecimiento del empleado en su carrera a futuro más que en su cargo actual como lo hace la Capacitación y/o Entrenamiento (p. 334)

Para Martha Alles la capacitación cumple la función de mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados en fin de que esto contribuya con el desarrollo de la organización (pp.305, 309)

2.6.6. Salud Ocupacional e Higiene en el trabajo

La Salud Ocupacional se encarga de la prevención de enfermedades, riesgos de salud físicos, biológicos, químicos y tóxicos; así como también condiciones estresantes que puedan provocar daños a las personas en el trabajo. Esta trabaja conjuntamente con la Higiene en el trabajo la cual consiste en el conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes al cargo que ejerza y al ambiente físico de trabajo en el que se encuentre (Chiavenato, 2009, p. 391)

Ya teniendo una definición clara de lo que es la Gestión del Talento Humano y en lo que consisten las áreas o subsistemas que se manejan dentro de la misma nace la pregunta ¿Cuál es el contexto de esta Gestión del Talento Humano dentro de las clínicas veterinarias?

3. Capítulo III. Gestión de Talento Humano en Clínicas Veterinarias

3.1. Sub-sistemas de Talento Humano

El área de Talento Humano (Recursos humanos) es una de las áreas dentro de la organización que se encarga de la gestión del capital humano, a través de 5 procesos básicos que son: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. Para implementar todos los sub-sistemas y procesos que abarcan la gestión del Talento Humano, es necesario empezar con una planificación estratégica dentro de la organización. La planificación estratégica de la gestión del Talento Humano consiste en que cada organización establezca su misión, visión, objetivos corporativos y estrategia corporativa para que a través de estos elementos se pueda establecer un modelo de Gestión del Talento Humano acorde con las necesidades (2009, pp. 52-63). Es a través de esta planificación que las empresas logran desarrollar todos los sub-sistemas y procesos de Talento Humano. Según Chiavenato (2009, p. 100) entre los sub-sistemas más importantes se encuentra la selección de personal, la capacitación y la evaluación de desempeño ya que estos se relacionan directamente con los empleados de las organizaciones.

3.2. Gestión Administrativa Veterinaria

Debido a la globalización, muchas empresas han empezado a desarrollar los sub-sistemas de Talento Humano, pero todavía existen ciertos tipos de organización que no lo han hecho, en este caso queremos determinar el contexto en el que se encuentran las clínicas veterinarias.

José Luis Villaluenga Besaya, Consultor en Gestión Empresarial y Marketing de Centros Veterinarios, menciona como las funciones de un gerente veterinario deben ser: Planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar (2009, p. 45) De esta forma menciona:

“Las empresas necesitan personas que se encarguen de gestionarlas, desde determinados departamentos funcionales hasta la dirección general de la empresa. Por tanto, un centro veterinario debe disponer de una persona con amplia visión empresarial que gestione adecuadamente el negocio” (Villaluenga, 2009, p.44)

Al describir los procesos de selección, evaluación y capacitación dentro de una clínica veterinaria, podremos observar cómo se encuentra la misma en cuanto a la gestión de su capital humano y es así como en base al análisis de los datos extraídos, conoceremos cómo se manejan los sub-sistemas del área de Talento Humano, en base a la gestión gerencial que se realiza dentro de las clínicas veterinarias y de esa forma establecer recomendaciones para los futuros planes de negocio de dichas empresas.

Para tener un mejor entendimiento y una mayor visión de la Gestión del Talento Humano en Clínicas veterinarias, vamos a hacer una revisión a otras investigaciones que han estudiado dicha área, ya sea de forma directa o indirecta.

3.3. Estudios Relacionados con la Gestión del Talento Humano en Clínicas Veterinarias

En Chile, Alejandro Contreras (2009) estableció un plan de negocios para formar una clínica veterinaria. Para esto tuvo que hacer un análisis estratégico de mercado en la zona metropolitana de Santiago de Chile donde se registraron más de 200 empresas dedicadas al negocio veterinario. Uno de los aspectos que se topa en dicha investigación es la elaboración de un plan de Gestión del Talento Humano. El primer aspecto que es mencionado en este plan es el Diseño de Cargos. Esto como primer paso para realizar procesos de Reclutamiento y Selección de Personal de manera eficaz y para más adelante establecer planes de capacitación según los diferentes cargos (pp.45-47). Otro de los aspectos propuestos consiste en la estructuración de funciones, horarios

y remuneraciones, en base al diseño de cargos realizado previamente (pp. 48-50). Como conclusiones y recomendaciones de este plan se sugiere tener cautela al momento de establecer escalas remunerativas, ya que esto puede significar grandes pérdidas al momento de montar una clínica veterinaria (p.58) A través de este plan se puede apreciar la importancia de establecer un plan de Gestión del Talento Humano no solo a nivel estructural sino financiero, ya que el diseño de cargos nos ayuda a determinar las escalas remunerativas para cada cargo dependiendo de sus funciones.

En Colombia dentro del distrito de Antioquia, se realizó un estudio para establecer un plan estratégico enfocado en calidad para centros médicos veterinarios. Dentro de este plan se establecen diferentes ejes estratégicos siendo el Desarrollo del Talento Humano el segundo de estos ejes, mostrando así su importancia y relevancia al momento de establecer la planificación estratégica de estos centros (Alzate, 2010, p. 19)

Dentro de nuestro País, el Médico Veterinario Zootecnista Renán Mena propuso un proyecto de reorganización en base a procesos y elaboración de costos en hospitales veterinarios. Dentro de dicho proyecto menciona en primera instancia lo siguiente:

“La deficiencia en el manejo de la gestión administrativa y financiera a nivel de las clínicas y hospitales veterinarios del Ecuador es una realidad a nivel nacional en este tipo de hospitales, teniendo como raíz la pobre preparación en gestión del médico veterinario desde su inicio a nivel universitario y luego en el ejercicio profesional donde se especializa y capacita en el aspecto técnico más no en la gestión administrativa.” (p. 1)

A través de esta afirmación podemos conocer la realidad de las clínicas veterinarias en el país, en cuanto a su gestión administrativa.

Una de las principales causales en la deficiencia de la gestión administrativa de las clínicas veterinarias dentro del país, se relaciona con la parte operativa que

se origina debido al desconocimiento de las funciones del personal, por no contar con un manual de funciones del Talento Humano, que igualmente lleva a un deficiente control y evaluación de las actividades realizadas, el no registro y la falta de control en el manejo de inventarios y finalmente la falta de planificación no orientada en base a metas y objetivos. (Mena, s.f., p.1)

Dicha investigación fue realizada únicamente en una clínica veterinaria situada al norte de Quito. Como conclusiones el autor propone la implementación de estrategias de gestión administrativa donde entran procesos de los que se encarga el área de Talento Humano (p.8) Lamentablemente en dicha investigación no se profundizan las funciones de Talento Humano, debido a que el enfoque en la que se realiza es centrado en la administración general del negocio. Claramente el poder describir qué subsistemas de Talento Humano se encuentran dentro de algunas clínicas veterinarias en el país puede dar un claro panorama de cómo se encuentran a nivel administrativo y de esa forma poder concluir primeramente el contexto actual del Talento Humano dentro de las clínicas veterinarias, su proyección a futuro y las recomendaciones necesarias para mejorar las funciones que cumple el sistema de la Gestión del Talento Humano.

4. Capítulo IV. Gestión de Talento Humano en Clínicas Veterinarias del sector de Cumbayá

4.1. Tema del Proyecto

Identificación de los sub-sistemas de Talento Humano que se desarrollan dentro de Clínicas veterinarias del Sector de Cumbayá.

4.2. Objetivos

4.2.1. Objetivo general

Describir los sub-sistemas del Talento Humano dentro de las clínicas veterinarias del sector Cumbayá.

4.2.2. Objetivos específicos

- Detallar los procesos de selección del personal dentro de las clínicas.
- Puntualizar qué tipo de capacitaciones ha recibido el personal dentro de las clínicas.
- Especificar el proceso de evaluación de desempeño del personal dentro de las clínicas.

4.3. Hipótesis

Se puede determinar la ejecución de todos los sub-sistemas de Talento Humano dentro las clínicas veterinarias del sector de Cumbayá.

4.4. Preguntas Directrices

¿Se posee una metodología o un procedimiento estándar al realizar la selección de personal?

¿La selección de personal es realizada por un profesional de Talento Humano?
¿Los empleados pasaron por un completo proceso de selección al ingresar a la clínica?

¿Se tiene una metodología o un procedimiento estándar al realizar las capacitaciones del personal?

¿Se tiene una planificación anual de las capacitaciones del personal?

¿La planificación y desarrollo de capacitaciones es realizada por un profesional de Talento Humano)?

¿En base a qué indicadores se evalúa el desempeño del personal?

¿La evaluación de personal es realizada por un profesional de Talento Humano?

¿Los empleados han experimentado un proceso de evaluaciones y conocen en base a qué parámetros se les evalúa?

4.5. Materiales y Métodos

4.5.1. Tipo de estudio

El diseño de esta investigación es exploratorio y descriptivo. Se realizó por medio de encuestas a todos los empleados de las clínicas veterinarias del Valle de Tumbaco, específicamente en el sector de Cumbayá, acerca de los diferentes sub-sistemas de Talento Humano, identificando si tienen conocimiento y/o han sido participes de los mismos, dentro de las clínicas veterinarias en donde trabajan.

Exploratorio: Previo a la realización de las encuestas se tuvo que explorar cuales son las clínicas veterinarias dentro del sector de Cumbayá que cumplen con los criterios de inclusión para ser parte de la investigación.

Descriptivo: A través de encuestas se pretendió conocer cuáles son los sub-sistemas de Talento Humano que se ejecutan dentro de las clínicas veterinarias. En el caso de que la clínica implemente alguno de los sub-

sistemas se le solicitó al encuestador que haga una breve descripción de cómo son sus procesos (en el caso de los gerentes de las clínicas) y como han sido participe del o de los mismos (en el caso de los empleados).

4.6. Muestreo/ participantes

4.6.1. Universo de la muestra

La investigación se realizó en 3 clínicas veterinarias localizadas dentro del valle de Cumbayá. Para que dichas clínicas pudiesen formar parte de la investigación se tomó en cuenta los siguientes criterios:

Antigüedad: Se buscaron clínicas veterinarias con por lo menos 4 años o más de antigüedad.

Tamaño: Al hablar de tamaño nos referimos al personal, la clínica veterinaria debía contar con por lo menos 10 personas que conformen el total del personal dentro de las mismas.

Servicios: La clínica veterinaria debe brindar servicios de atención canina, además del servicio de venta de productos o peluquería, que son los más comunes en las veterinarias que no son consideradas clínicas debido a que no proveen servicios propios de una clínica como pueden ser: servicios de hospitalización, cirugía, rayos x, etc.

Administración: Las clínicas veterinarias debían contar con un gerente o director, el cual sea el encargado de la administración de todas la áreas y Procesos dentro de la misma.

Localización: Las clínicas veterinarias que fueron consideradas debían estar localizadas dentro del valle de Tumbaco, en el sector de Cumbayá.

Apertura: Las clínicas veterinarias debían mostrar apertura para la realización de la investigación correspondiente.

En la recolección de datos se tomó en cuenta al personal que trabaja dentro de las mismas, que son 40 trabajadores aproximadamente que forman parte de las clínicas del sector mencionado anteriormente.

4.6.2. Criterios de inclusión/exclusión

Tabla 2.

Criterios de inclusión y exclusión.

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
-Personal de las clínicas veterinarias de todas las áreas dentro del valle de Tumbaco, sector Cumbayá. -Pasantés dentro de las clínicas veterinarias de todas las áreas dentro del valle de Cumbayá -Gerente de la clínica veterinaria	Empleados de empresas externas contratados por las clínicas veterinarias (ej: guardias, in-house de empresas que brindan servicios de consultoría.)

4.7. Procedimiento

A través de cartas de autorización se pidió a las diferentes clínicas veterinarias el respectivo permiso y autorización para realizar dicha investigación. Estas fueron enviadas con el respaldo de la Universidad de las Américas, afirmando que dicha investigación será usada únicamente para fines académicos, respetando la confidencialidad total de las clínicas participantes. Se les visitó en diferentes días y horarios establecidos por mutuo acuerdo para realizar las encuestas al personal dentro de las mismas.

Las encuestas fueron elaboradas en base al texto de Pere, M (2009) Soluciones de Gestión para Clínicas Veterinarias, centrándose las mismas en la gestión de clínicas veterinarias; específicamente a lo que respecta el manejo

y/o ejecución de los diferentes procesos y sub sistemas del Talento humano como son el diseño de cargos, inducción, selección de personal, capacitación, evaluación de desempeño, evaluación de productividad, compensaciones y beneficios.

Dentro del acuerdo de horarios para la realización de las encuestas, se procuró que las mismas no presentaran ningún tipo de distracción u obstáculo para el desempeño de sus actividades laborales. Al cabo de dos semanas se logró culminar el proceso para luego proceder con la tabulación de los datos.

4.8. Plan de análisis de datos

El plan de análisis de datos se realizó mediante la descripción estadística en base a los resultados de las encuestas. La información respecto al contexto histórico de las veterinarias fue obtenida mediante encuestas realizadas a los gerentes respectivos de las clínicas veterinarias.

4.8.1. Datos de las Clínicas Veterinarias

Como parte del proceso de investigación se consultó datos históricos de las diferentes clínicas veterinarias, a fin de conocer el origen, funcionamiento y razón de ser de las mismas. (Misión, Visión y Objetivos)

Tabla 3.

Datos generales de las clínicas veterinarias.

	Clínica X	Clínica Y	Clínica Z
Año de Creación:	1995	2012	1995
Misión de la clínica:	Prestar servicios médicos veterinarios de calidad a las mascotas de los valles Tumbaco-Cumbayá y de Quito en general.	Cumplir con las necesidades docentes de la escuela veterinaria de la XXXX, brindando un servicio eficiente, cordial y técnico al cliente.	Ofrecer los mejores servicios para mascotas.
Visión de la clínica:	-----	Para el 2017 ser el mejor centro médico veterinario de la ciudad.	Ser líderes en el mercado y pioneros.
Objetivo General:	Prestar servicios de calidad para el bienestar de las mascotas y el crecimiento de la clínica como empresa.	Brindar un servicio médico de la mejor calidad para beneficio de los pacientes, clientes y estudiantes.	Creer en oferta de servicios y plazas.
Objetivos Específicos:	Procurar y fomentar el bienestar de los empleados dentro de la misma.	Poner en servicio los mejores y modernos equipos. Contratar un alto estándar de médicos.	Aperturar 2 nuevos locales.
Número de Empleados:	11 empleados.	23 empleados.	21 empleados.
Servicios que brindan:	Consulta, hospitalización, cirugía, imagenología, laboratorio clínico, peluquería, farmacia, domicilios, pet shop, odontología, cardiología y oftalmología.	Consulta externa, hospitalización, cirugía, fisioterapia, radiología, neurología, traumatología, dermatología y fauna silvestre.	Hospedaje, Adiestramiento, Veterinaria, Traslados, Servicio funerario para mascotas, venta de productos, asesoría y capacitación.

4.9. Tabulación y comparación de datos: Gerentes de las clínicas veterinarias del sector de Cumbayá

Los resultados de las encuestas realizadas a los gerentes de las clínicas veterinarias fueron ingresadas a una base de Excel para realizar las respectivas comparaciones de las respuestas y obtener porcentajes en cuanto a resultados.

Tabla 4.

Descripción de puestos de trabajo y funciones dentro de las clínicas.

		SI	NO
¿Tienen por escrito las descripciones de todos los puestos de trabajo y sus funciones dentro de la clínica?	Clínica X	X	
	Clínica Y	X	
	Clínica Z		X

Dentro de esta pregunta se evidenció que la clínica Z no posee descripciones escritas de los cargos que se encuentran dentro de la clínica, esto pese a que la misma tiene muchos más años de antigüedad que la clínica Y (21 años) y casi los mismos años que la clínica X. Al referirnos a las descripciones de los cargos y/o puestos de trabajo Pere (2009) menciona que es necesario realizar esta descripción ya que en base a la misma se puede lograr alinear las responsabilidades y expectativas de los empleados junto con la dirección estratégica en la que la empresa se encuentra enfocada. En otras palabras, lo que busca es establecer un acuerdo entre el empleado en cuanto hacia donde se direcciona y que esto vaya en la misma dirección de los objetivos, misión y visión de la organización (p. 106)

Tabla 5.

Procesos de reclutamiento y selección de personal en las clínicas.

		SI	NO
¿Dentro de la clínica realizan procesos de reclutamiento o selección de personal?	Clínica X		X
	Clínica Y	X	
	Clínica Z		X

El gerente de la clínica Y que respondió SI a la pregunta, explica el proceso de reclutamiento o selección de personal de la siguiente manera: Difusión en

medios de comunicación, recepción de hojas de vida, selección y negociación, entrevista respecto a conocimientos técnicos y competencias. Se pudo observar que a pesar que la clínica X y la clínica Z poseen más años de antigüedad que la clínica Y, aún no desarrollan procesos de reclutamiento o selección de personal. Esto podría deberse al bajo margen de rotación de personal que produce como consecuencia la baja necesidad de contratar personal nuevo.

Tabla 6.

Inducción y entrenamiento dentro de las clínicas.

		SI	NO
Al momento de ingresar a la clínica veterinaria un nuevo colaborador ¿recibe este una inducción y/o entrenamiento previo a la realización de las actividades a su cargo?	Clínica X	X	
	Clínica Y	X	
	Clínica Z	X	

Las explicaciones de los gerentes respecto al proceso de inducción y/o entrenamiento que reciben los colaboradores fue la siguiente:

- Se le explica al nuevo colaborador sus responsabilidades y áreas de trabajo, luego un compañero de trabajo acompaña y supervisa al nuevo colaborador hasta que este aprenda y haga las labores encomendadas de manera correcta.
- Presentación power point de todas las áreas, presentación de todo el personal técnico y administrativo, repaso de procesos y políticas institucionales.
- Dar a conocer tips y giro del departamento.

El proceso de inducción forma parte del subsistema de capacitación. (Chiavenato, 2009, p.6) Al hacer una comparación de los procesos de inducción en las tres clínicas se pudo concluir que únicamente la clínica Y lleva a cabo de forma estructurada su proceso de inducción, reconociendo que el

mismo se puede considerar como el primer proceso de capacitación que se les da a los empleados que se incorporan a la clínica.

Tabla 7.

Capacitación al personal dentro de las clínicas.

		SI	NO
¿Capacitan al personal de la clínica?	Clínica X	X	
	Clínica Y	X	
	Clínica Z	X	

Las explicaciones de los gerentes respecto al proceso de capacitación que reciben los colaboradores fue la siguiente:

- Mediante reuniones de trabajo y coaching.
- La institución concede permisos para asistir a cursos y capacitaciones; así mismo provee un porcentaje del costo de la inversión para los mismos.
- Los veterinarios van al menos 2 veces al año a cursos y/o congresos nacionales e internacionales en el campo de la clínica y la cirugía veterinaria (Actualizaciones) y algunos asistentes a cursos de peluquería canina.

A través de las respuestas de los gerentes se pudo concluir que el proceso de capacitación se coordina en base a las necesidades presentes en cada clínica, en períodos variables (no necesariamente llevan una planificación para decidir las fechas en las que se capacitará al personal)

Tabla 8.

Evaluación de desempeño dentro de las clínicas.

		SI	NO
¿Usted realiza evaluaciones periódicas de desempeño a sus colaboradores?	Clínica X	X	
	Clínica Y	X	
	Clínica Z		X

Las explicaciones de los gerentes que respondieron SI respecto al proceso de evaluación de desempeño que realizan a sus colaboradores fue la siguiente:

- Se realizan Evaluaciones administrativas y evaluaciones personales a cada uno de los médicos.
- Conjuntamente con el director de la clínica, cada 4-6 meses hacemos una evaluación de desempeño de cada colaborador para indagar su puntualidad, iniciativa, aseo, apoyo, colaboración y responsabilidad en su trabajo.
- La clínica Z a pesar de sus años de gestión ha optado por no desarrollar un proceso de evaluación del desempeño.

Tabla 9.

Evaluación de productividad dentro de las clínicas.

		SI	NO
¿Usted mide la productividad de sus colaboradores?	Clínica X		X
	Clínica Y	X	
	Clínica Z	X	

Las explicaciones de los gerentes que respondieron SI respecto al proceso de evaluación del nivel de productividad que realizan a sus colaboradores fue la siguiente:

- Recién implementado.
- Encuestas de aceptabilidad, atención, tabulaciones de servicio e ingresos por persona.

Tabla 10.

Plan de beneficios dentro de las clínicas.

		SI	NO
¿Poseen un plan de beneficios para sus colaboradores?	Clínica X	X	
	Clínica Y	X	
	Clínica Z	X	

Los beneficios brindados a los trabajadores de las clínicas mencionados por los gerentes son siguientes:

- Bono de cumplimiento mensual en cuanto a ventas y labores que va del 5% al 10% del salario de cada empleado y se cancela al mes siguiente de su cumplimiento, alimentación y seguro.
- Seguro de salud, Alimentación y beneficios universitarios.
- El plan de beneficios se encuentra en proceso para ejecutarlo.

Tabla 11.

Planes de carrera y crecimiento interno dentro de las clínicas.

		SI	NO
¿Usted cuenta con planes de carrera o programas de crecimiento interno para promover la retención de los colaboradores?	Clínica X		X
	Clínica Y		X
	Clínica Z		X

Ninguna de las clínicas cuenta con planes de carrera o programas de crecimiento para su personal, esto puede deberse a que el giro de negocio de las clínicas veterinarias no propone este tipo de iniciativas.

Tabla 12.

Encargados de los subsistemas y procesos de la gestión del Talento Humano dentro de las clínicas.

Sub-Sistemas Talento Humano/Clínicas Veterinarias	Clínica X	Clínica Y	Clínica Z
Reclutamiento y selección:	Gerente propietario y esposa, director de la clínica.	Administración Dirección Médica.	Gerente/ Manager .
Inducción y/o entrenamiento:	Gerente, director y empleados.	Subdirección y Coordinadora del Área.	Jefe Departamento.
Capacitación:	Gerente y director.	Dirección Médica.	Experto.
Evaluación de desempeño y/o productividad:	Gerente y director.	Dirección Médica y RRHH de otro establecimiento.	Jefe Áreas.
Beneficios:	Gerencia.	Dirección Médica y RRHH de otro establecimiento.	

Los gerentes mencionaron quienes son los encargados de los diferentes procesos o sub-sistemas de la gestión del talento humano.

- Dentro de la clínica X se puede evidenciar que la gerencia en su gran mayoría es la encargada de estos procesos.
- La clínica Y a pesar la más joven de las tres clínicas, cuenta con varias áreas para la ejecución de estos procesos. Una de esas áreas es la de Gestión del Talento Humano (Recursos Humanos) que es brindada por otro establecimiento quien brinda soporte a esta clínica.
- La clínica Z cuenta únicamente con la gerencia y jefes de áreas para la ejecución de los procesos que implementa. (excluyendo el tema de beneficios que aún se encuentra en proceso de planeación)

4.10. Tabulación y comparación de datos: Empleados de las clínicas veterinarias del sector de Cumbayá

Los resultados de las encuestas realizadas a los empleados de las clínicas veterinarias fueron ingresados a una base de Excel para realizar las respectivas comparaciones de las respuestas y poder sacar porcentajes en cuanto a resultados individuales de los empleados según cada clínica y resultados dentro de la totalidad de empleados encuestados.

Tabla 13.

Conocimiento de los empleados a cerca de la misión de la clínica veterinaria en que se encuentran.

		Clínica X	Clínica Y	Clínica Z	PROMEDIO
¿Conoce la Misión de la clínica Veterinaria?	SI	64%	79%	100%	81%
	NO	36%	21%	0%	19%

Dentro de las tres clínicas la mayor parte de empleados contestó positivamente al preguntarles si poseen conocimiento acerca de la misión de la veterinaria en donde se encuentran laborando. El claro o vago conocimiento de la misión de

la clínica se podría relacionar directamente con el proceso de inducción que tuvo cada empleado, dándonos así una pauta de cómo se manejó el mismo.

Tabla 12.

Conocimiento de los empleados a cerca de la visión de la clínica veterinaria en que se encuentran.

		Clínica X	Clínica Y	Clínica Z	PROMEDIO
¿Conoce la Visión de la clínica Veterinaria?	SI	55%	63%	100%	73%
	NO	45%	37%	0%	27%

Igualmente, la mayoría parte de empleados afirmó que posee conocimiento acerca de la visión de las clínicas veterinarias en donde se encuentran.

Tabla 15.

Conocimiento de los empleados a cerca del objetivo general y objetivos específicos de la clínica veterinaria en que se encuentran.

		Clínica X	Clínica Y	Clínica Z	PROMEDIO
¿Conoce el objetivo general y los objetivos específicos de la clínica veterinaria?	SI	36%	68%	50%	51%
	NO	64%	32%	50%	49%

En lo que respecta al conocimiento de los objetivos casi la mitad de los empleados de las clínicas respondió no tener conocimiento de los mismos. La clínica Y, a pesar de ser la más joven, tiene el mayor porcentaje de empleados que conocen sus objetivos. Este resultado puede revelar el poco énfasis, planificación o desarrollo que las clínicas dan a los procesos de inducción donde usualmente se les presentan estos temas a los empleados. (en conjunto con la misión y visión de su cargo) (Pere, 2009, p. 107)

Tabla 16.

Funciones y objetivos de los puestos de trabajo dentro de las clínicas.

		Clínica X	Clínica Y	Clínica Z	PROMEDIO
¿Conoce cuáles son los objetivos y funciones que debe cumplir dentro de su puesto de trabajo en la clínica?	SI	100%	79%	100%	93%
	NO	0%	21%	0%	7%

El efectivo conocimiento que los empleados de las tres clínicas poseen acerca de las funciones y objetivos de sus cargos puede deberse a que existe una clara descripción de sus puestos de trabajo (ya sea hablada o escrita) la cual se les pudo explicar en el momento en que recibieron su inducción. (Pere, 2009, pp.8-10)

Tabla 17.

Reclutamiento de nuevos colaboradores dentro de las clínicas.

		Clínica X	Clínica Y	Clínica Z	PROMEDIO
¿Usted pasó por un proceso de reclutamiento antes de ingresar a la clínica?	SI	18%	53%	75%	49%
	NO	82%	47%	25%	51%

Algunas explicaciones de los empleados de las clínicas veterinarias que respondieron positivamente al ser parte de un proceso de reclutamiento antes de ingresar a la clínica fueron las siguientes:

- Entrevista informal con los dueños.
- Convocatoria, recepción currículo y entrevistas de conocimientos técnicos.
- Exámenes físicos, clínicos.

Al hacer contraste de porcentajes en cuanto al proceso de reclutamiento se pudo evidenciar como la clínica X posee un porcentaje muy bajo de reclutamiento a diferencia de las otras dos clínicas. Esto posiblemente a causa del bajo porcentaje de rotación que pueda tener la clínica X en cuestión.

Tabla 18.

Inducción y entrenamiento de los empleados dentro de las clínicas.

		Clínica X	Clínica Y	Clínica Z	PROMEDIO
Al momento de ingresar a la clínica veterinaria ¿tuvo un proceso de inducción y/o entrenamiento previo a la realización de las actividades a su cargo?	SI	55%	63%	25%	48%
	NO	45%	37%	75%	52%

Algunas explicaciones de los empleados de las clínicas veterinarias que respondieron positivamente al recibir un proceso de inducción y/o entrenamiento previo a empezar con sus actividades dentro de la clínica fueron las siguientes:

- Me enseñaron a poner al cliente al tanto de la finalidad de la veterinaria y de qué forma se le puede ayudar dependiendo sus necesidades.
- Reconocimiento de la clínica, como llenar documentos, protocolos de medicación.
- Inducción en procesos de las diferentes áreas.
- Conocer procedimientos que se manejan en el hospital.
- Durante un mes roté en servicio con el encargado anterior quien me explico los procesos del hospital.
- Conocimiento instalaciones y equipos, atención de clientes, como llenar las historias clínicas.
- Reconocimiento de instalaciones, personal, recursos disponibles, práctica de los diferentes servicios prestados a la clientela.

Es inusual que la clínica Z presente un margen tan bajo en cuanto a inducción. Esto podría deberse a algunos factores como: la falta de complejidad en la realización y encargo de funciones (lo cual no requeriría una inducción) o un sesgo ya sea por miedo a que el gerente sepa su respuesta o debido al mal entendimiento en el momento que respondieron la pregunta.

Tabla 19.

Capacitación de los empleados dentro de las clínicas.

		Clínica X	Clínica Y	Clínica Z	PROMEDIO
¿Ha sido usted capacitado dentro de la clínica?	SI	64%	58%	0%	41%
	NO	36%	42%	100%	59%

Algunas explicaciones de los empleados de las clínicas veterinarias que respondieron positivamente al ser capacitados dentro de la clínica fueron las siguientes:

- Cursos mensuales/anuales dentro y fuera del país.
- Cursos, seminarios, congresos.
- Es periódica cuando hay seminarios y talleres disponibles.
- Cursos, talleres, 2 veces por año.
- Cursos/Seminarios dentro de la universidad.

Se pudo evidenciar que únicamente la clínica Z no ha brindado capacitaciones a su personal. Esto posiblemente a que no poseen una metodología, sistema o presupuesto de capacitación para empezar con las mismas.

Tabla 20.

Evaluación de desempeño en los empleados de las clínicas.

		Clínica X	Clínica Y	Clínica Z	PROMEDIO
¿Evalúan periódicamente su desempeño dentro de la clínica?	SI	36%	63%	50%	50%
	NO	64%	37%	50%	50%

Algunas explicaciones de los empleados de las clínicas veterinarias que respondieron positivamente en cuanto a ser evaluados por su desempeño dentro de la clínica fueron las siguientes:

- Informes de desempeño cada mes.
- Encuestas con clientes y administrativas 1 vez al año.
- Calidad del trabajo, resultados, inventario, evaluación mensual y anual.
- Con cuestionarios que evalúan conocimientos, puntualidad y desempeño.
- Evaluación en la práctica diaria.

Las tres clínicas poseen porcentajes similares en cuanto a la evaluación de desempeño. Una de las razones puede deberse a que existen cargos dentro de las clínicas en donde se les dificulta evaluar el desempeño por ejemplo cargos operativos, de limpieza o servicios básicos.

Tabla 21.

Evaluación de productividad en los empleados de las clínicas.

		Clínica X	Clínica Y	Clínica Z	PROMEDIO
¿Miden su nivel de productividad dentro de la clínica?	SI	18%	47%	100%	55%
	NO	82%	53%	0%	45%

Algunas explicaciones de los empleados de las clínicas veterinarias que respondieron positivamente al ser evaluados en cuanto a sus niveles de productividad dentro de la clínica, fueron las siguientes:

- Mensualmente se debe cumplir con una meta en la cantidad de perros atendidos.
- Mediante estadísticas mensuales por pacientes atendidos.
- Mensualmente según el aporte económico que he generado en la clínica y puntualidad.
- Valorando lo que produce mi área cada mes.

Se pudo evidenciar que la clínica Z da mucha importancia a las evaluaciones basadas en productividad a diferencia de la clínica Y y sobretodo la clínica X ya que esta presenta porcentajes muy bajos en la realización de este tipo de evaluaciones.

Tabla 22.

Beneficios de los empleados que forman parte de las clínicas.

Clínicas Veterinarias	Clínica X	Clínica Y	Clínica Z
Beneficios	Alimentación, seguro y bonos.	Alimentación, seguro, bonos y beneficios dentro de universidad.	Seguro y remuneración variable.

Claramente se puede evidenciar a través de este resultado el paquete de beneficios que gira en torno al negocio de las clínicas veterinarias.

Tabla 23.

Oportunidades de crecimiento de los empleados dentro de las clínicas.

		Clínica X	Clínica Y	Clínica Z	PROMEDIO
¿Usted conoce si internamente posee oportunidades de crecimiento dentro de la clínica?	SI	45%	32%	100%	59%
	NO	55%	68%	0%	41%

Al contrastar estos resultados con los resultados de los gerentes se pudo evidenciar que hay una discrepancia en el porcentaje de la clínica Z con la respuesta del gerente de la misma (ver cuadro 8). Esto podría deberse a la

presión de los empleados al responder esta pregunta. (produciendo un sesgo ante el resultado). Los empleados que respondieron que si consideran que tienen oportunidades de crecimiento se referían a este únicamente con la posibilidad de que aumenten su sueldo mas no al crecimiento desde el punto de vista de su cargo (tener un mejor cargo).

Tabla 24.

Conocimiento de Encargados de los procesos de la Gestión del Talento Humano según los empleados de las clínicas.

		Clínica X	Clínica Y	Clínica Z	PROMEDIO
¿Sabe usted quien o quienes son los encargados de todos los procesos mencionados anteriormente?	SI	36%	63%	100%	66%
	NO	64%	37%	0%	34%

Dentro de esta pregunta se pudo evidenciar que dentro de la clínica Y y Z es en donde conocen en su mayoría quienes son los encargados de todos los procesos mencionados como son los procesos de selección, inducción, capacitación y evaluación.

Dentro de la clínica X es bajo el porcentaje que conoce quién se encarga de estos procesos, Lo cual podría deberse al bajo margen de rotación de personal dentro de la misma o la falta de comunicación y/o implementación de los mismos hacia los empleados.

En el siguiente cuadro se describe quienes son los encargados de los subsistemas de la gestión del Talento Humano dentro de las diferentes clínicas veterinarias según los empleados, quienes respondieron positivamente a la pregunta de conocer quién o quienes se encargan de estos procesos:

Tabla 25.

Encargados de los diferentes sub sistemas de Talento Humano según los empleados de las clínicas.

Sub-Sistemas Talento Humano/Clínicas Veterinarias	Clínica X	Clínica Y	Clínica Z
Reclutamiento y selección:	GERENTE DE LA CLINICA	DIRECTOR DE LA CLÍNICA, SUBDIRECTORA DE LA CLÍNICA, ADMINISTRADORA DE LA CLÍNICA Y AREA DE TALENTO HUMANO	GERENTES DE LA CLINICA
Inducción y/o entrenamiento:	GERENTE DE LA CLINICA, DIRECTOR DE LA CLINICA	DIRECTOR DE LA CLÍNICA Y SUBDIRECTORA DE LA CLÍNICA, ADMINISTRADORA DE LA CLÍNICA, JEFE DE CADA AREA EN LA QUE SE IMPARTE LA INDUCCIÓN Y AREA DE TALENTO HUMANO	GERENTES DE LA CLINICA
Capacitación:	GERENTE DE LA CLINICA	DIRECTOR DE LA CLINICA, SUBDIRECTORA DE LA CLINICA, ADMINISTRADORA, DE LA CLÍNICA, JEFE DEL AREA EN DONDE SE REALIZA LA CAPACITACION Y AREA DE TALENTO HUMANO	GERENTES DE LA CLINICA
Evaluación de desempeño y/o productividad:	GERENTE DE LA CLINICA, DIRECTOR DE LA CLÍNICA Y COMPAÑEROS DE AREA DE TRABAJO SEGÚN EL EVALUADO	DIRECTOR DE LA CLÍNICA, SUBDIRECTORA DE LA CLINICA, ADMINISTRADORA DE LA CLINICA Y AREA DE TALENTO HUMANO	GERENTES DE LA CLINICA
Beneficios:	GERENTE DE LA CLINICA Y DIRECTOR DE LA CLINICA	DIRECTOR DE LA CLINICA, SUBDIRECTORA DE LA CLINICA Y AREA DE TALENTO HUMANO	GERENTES DE LA CLINICA

Al contrastar los resultados del presente cuadro se puede concluir que la clínica Y supera considerablemente a la clínica X y Z en cuanto a la repartición de personal para la ejecución de los diferentes subsistemas de la gestión del Talento Humano. Esto de igual forma muestra que la clínica Y posee una mejor estructuración y por tanto se podría concluir que conduce de forma más eficiente y eficaz dichos procesos.

5. Capítulo V. Discusión Temática

Para tener una clara noción de los resultados de esta investigación se abarcaron y contrastaron las respuestas de los gerentes y los empleados acerca de la ejecución de los diferentes subsistemas de la gestión del Talento Humano; las cuales fueron relacionadas conjuntamente con el tema de investigación, objetivos e hipótesis.

5.1. Análisis de la presencia de los sub-sistemas de Talento Humano y sus diferentes procesos dentro de las clínicas veterinarias en base a los resultados de las encuestas

5.1.1. Reclutamiento y Selección de Personal

Al hablar del sub-sistema de reclutamiento y/o selección de personal dos de los gerentes afirmaron que no realizan estos procesos dentro de sus clínicas. Al preguntar a los empleados de las clínicas si ellos han sido partícipes de este proceso el 51% negó haber sido parte de un proceso de reclutamiento o selección mientras que el 49% restante afirmó haber sido parte de dicho proceso en donde formaron parte de diferentes procesos dentro del mismo como son: Entrega de currículos, entrevistas, exámenes físicos y clínicos. A través de estos resultados se puede concluir que a pesar de que este sub-sistema no sea ejecutado con una planificación previa por la mayoría de clínicas veterinarias, se encuentra presente y ha sido empleado por lo menos en una de las clínicas dentro del valle de Tumbaco, sector de Cumbayá.

Cuando se preguntó a los gerentes quién es el encargado de dicho proceso ellos respondieron que ellos mismos y la administración son los encargados de dichos procesos. Al hacer la misma pregunta a los empleados ellos respondieron que los gerentes, el director, subdirector de la clínica y el área de gestión de talento humano son los encargados de dichos procesos. Esto expuso claramente que dentro de las clínicas los gerentes son los encargados

de este sub-sistema; sin embargo, dentro de una de las clínicas (clínica Y) se pudo evidenciar la presencia del área de la gestión de Talento Humano en la ejecución de los procesos y la selección de personal. Esta área da únicamente soporte a esta clínica (ya que forma parte de otra institución) más no se encuentra instaurada propiamente como parte de la clínica. (ver tabla 10)

Contrastando los procesos de selección que realizan parte de las clínicas con los procesos que Chiavenato hace referencia en su texto de Gestión del Talento Humano, se puede concluir que efectivamente se toman en cuenta gran cantidad de recomendaciones en cuanto a la realización de los mismos (2002, p. 97-121); sin embargo, una de las deficiencias al llevar a cabo este sub sistema podría ser la concentración de atribuciones. Esto quiere decir que en la mayoría de casos el gerente de la clínica es quien tiende a realizar casi la totalidad de estos procesos. Hasta cierto punto esto puede ser efectivo ya que el gerente debe tener la certeza de que el personal que trabaja en su clínica debe ser el más apto; sin embargo, dentro de la gestión del talento humano se recomienda una gestión en donde exista una correcta distribución de funciones en los diferentes procesos. Esto a fin de efectivizarlos de modo que no tengan retraso o se realicen de forma subjetiva debidos a que existe un único encargado de los mismos. (pp.130-134) El contar con un profesional especializado en la rama de la gestión del talento humano puede ser benéfico para las clínicas, ya que de esa forma el mismo puede establecer una correcta planificación, metodología y diferentes parámetros en la ejecución y realización efectiva de estos procesos.

5.1.2. Inducción y/o entrenamiento

En cuanto al proceso de inducción y/o entrenamiento, el 100% de los gerentes respondió positivamente en que realizan estos procesos al personal que recién ingresa a la clínica. Al preguntar a los empleados de las clínicas si ellos han sido participes de este proceso el 48% afirmó haber sido parte de un proceso de inducción y/o entrenamiento que consistió en mostrarles el funcionamiento

de las diferentes áreas de las clínicas, finalizando con el área en la que ingresaron introduciéndolos así al conocimiento y ejecución de las funciones a su cargo.

Al preguntar a los gerentes quién o quiénes son los encargados de realizar el proceso de inducción y/o entrenamiento ellos respondieron que los gerentes, directores, subdirectores y coordinadores de área son los encargados de dicha tarea. Los empleados de las clínicas respondieron que los encargados del proceso inducción y/o entrenamiento son los gerentes, directores, subdirectores, jefes del área y el área de gestión del talento humano. Estos resultados muestran que casi todas las áreas dentro de las clínicas veterinarias tienen un proceso de Reclutamiento y Selección, incluyendo un área de gestión del talento humano quien da soporte a una de las clínicas. A través de los resultados de las encuestas tanto por parte de los gerentes como de los empleados podemos concluir que dicho proceso se está realizando de forma deficiente (ver tabla 16), ya que son pocas las personas que han recibido una inducción dentro de su respectiva clínica y así mismo existen elementos faltantes que deberían ser agregados a los procesos de inducción y que no se mencionan en las encuestas como por ejemplo: desarrollo organizacional, Inducción acerca de la misión y visión, reglamento interno, reglamento de seguridad y salud en el trabajo dependiendo en el área donde entrarán a trabajar y los riesgos a los que pueden estar expuestos (pp. 63-64)

5.1.3. Desarrollo de personas. (Capacitación)

Dentro de los procesos de capacitación, el 100% de los gerentes afirmaron que han capacitado a una parte de su personal por lo menos una o dos veces al año, enviándolos a cursos y/o seminarios. Un porcentaje del costo de estos cursos y/o seminarios lo cubren las clínicas; mientras el porcentaje restante lo cubren los propios empleados, dependiendo del costo del curso o seminario. En cuanto al resultado proporcionado por los empleados, el 41% de los mismos afirmaron haber recibido o asistido algún tipo de curso o capacitación. Se

podría concluir que, dentro de las encuestas, el 59% de los empleados que no han sido capacitados corresponden a cargos operativos, como auxiliar de limpieza o auxiliares en diferentes áreas, mientras que el otro porcentaje de empleados que si han recibido capacitaciones corresponde a cargos de nivel medio-alto donde forman parte los médicos veterinarios de las clínicas.

Usualmente cuando se habla de procesos de capacitación, se piensa únicamente en el desarrollo profesional del empleado, sin embargo, la capacitación también implica procesos de sociabilización, comunicación e integración con los empleados. (Chiavenato, 2002, pp. 150-158) Se pudo evidenciar que las clínicas no poseen procesos de planeación o presupuestos para el tema de capacitaciones. Estas se realizan a nivel superficial de acuerdo al pedido de capacitaciones por parte del personal (veterinarios) o la presencia de capacitaciones a las que pueden estar interesados en ese momento. Ante tal deficiencia de un plan y/o presupuesto fijado únicamente para el tema de capacitaciones se podría sugerir realizar un estudio específico en base a estos procesos para determinar si es realmente necesario constar con tales herramientas. Igualmente se sugiere realizar capacitaciones no solo en el ámbito del desarrollo profesional sino también buscando la comunicación e integración efectiva entre los empleados (como menciona el texto de Chiavenato).

5.1.4. Evaluación de Desempeño

Al preguntar a los gerentes acerca de la evaluación del desempeño, dos de los tres gerentes afirmaron que las realizan mediante evaluaciones a cada colaborador para indagar temas como lo es su puntualidad, iniciativa, aseo, apoyo, colaboración y responsabilidad en su trabajo. El 50% de empleados afirmaron que su desempeño ha sido evaluado mediante la supervisión diaria de su puntualidad, trato con los clientes y calidad al desempeñarse en sus funciones. Se podría concluir que los procesos de evaluación de desempeño son realizados de forma deficiente dentro las clínicas, ya que son percibidos de

forma regular por los empleados de las clínicas y los parámetros para medir su desempeño no están basados en alguna metodología como plantean algunos autores.

Chiavenato define la evaluación de desempeño como un proceso en donde se revisa la actividad productiva pasada de un empleado para evaluar la contribución que hace el trabajador para que se cumplan los objetivos del sistema administrativo. (2002, p. 198) Esto quiere decir que para evaluar el desempeño de los empleados se debe tener en cuenta de qué forma sus funciones y actividades contribuyen con el cumplimiento de los objetivos empresariales. Esta podría ser una de las sugerencias para las clínicas. Realizar un estudio acerca de las funciones de los empleados y de si los parámetros para la evaluación de desempeño como son la puntualidad, iniciativa, aseo, apoyo, colaboración y responsabilidad en su trabajo se relacionan con el cumplimiento de objetivos organizacionales. En el caso de que no se relacionen, sería bueno que replanteen los criterios para establecer una mejor planificación al evaluar el desempeño tomando en cuenta lo que sugiere Chiavenato en su texto o tomar en cuenta algún otro tipo de metodología.

5.1.4.1. Evaluación de Productividad

Dos de los gerentes dentro de las clínicas afirmaron que realizan evaluaciones de productividad a sus empleados. Esto mediante encuestas de aceptabilidad, atención y tabulaciones de servicios e ingresos por persona. El 55% de los empleados afirmaron que su productividad ha sido evaluada mediante estadísticas mensuales por pacientes atendidos y según el aporte económico que produce el área en la que trabajan cada mes. Debemos tener en cuenta que cuando se habla de productividad se vincula tanto los objetivos de los trabajadores con los de la organización, haciendo esta referencia al resultado de los ingresos, basándonos en los costos y el margen de competitividad en el mercado (Chiavenato, pp. 5, 41)

5.1.5. Compensaciones y/o beneficios

El 100% de los gerentes de las clínicas afirmaron en las encuestas que cuentan con un plan de beneficios para sus empleados. Entre los mismos se encuentra el beneficio de alimentación, seguro de salud y bonos de desempeño (remuneración variable). Al preguntar a los empleados qué beneficios reciben dentro de las clínicas ellos confirmaron recibir aquellos que los gerentes mencionaron. Dentro del cuadro número 20 en la encuesta realizada a los empleados, se puede advertir que las tres clínicas encuestadas poseen similares planes de beneficios, dándonos una noción del paquete de beneficios que poseen en este tipo de negocios. Cuando nos referimos a compensaciones y/o beneficios sabemos que estos son considerados todo tipo de regalías o ventajas que conceden las organizaciones a los empleados; las cuales no forman parte de las retribuciones económicas donde entran los salarios (Chiavenato, 2002, p. 283) Podemos afirmar que claramente todas las clínicas han implementado de forma correcta un paquete de beneficios para los empleados que trabajan dentro de las clínicas y se puede concluir que el mismo ha seguido un proceso estandarizado según el propio giro de negocio.

5.2. Contraste y análisis de resultados

Al realizar un contraste con los estudios mencionados en el capítulo 3.3. (ver pág. 23) acerca del manejo de la gestión del talento humano en clínicas veterinarias, debemos tomar en cuenta los antecedentes. Dichos estudios mencionan que una clínica veterinaria debe poseer un plan estratégico para su desarrollo lo cual incluye como tal un plan de Gestión del Talento Humano. Dentro de este plan Alejandro Contreras (2009) menciona que debe haber un plan de diseño de cargos (pp.45-47). En las encuestas realizadas a los gerentes de las clínicas dos de los tres afirmaron tener por escrito todos los cargos y la descripción de sus funciones dentro de la clínica. Según Contreras esto podría suponer un beneficio para las clínicas al realizar procesos de reclutamiento y selección de personal; sin embargo, solo una de las tres

clínicas encuestadas (33% de la muestra) ha realizado procesos de selección de personal. Esto despierta la inquietud del porque el otro 66% de la muestra no ha realizado este proceso o qué es lo que diferencia a la clínica que si realiza este proceso con el resto de clínicas de la muestra. La respuesta a este interrogante se aclara al preguntar a los gerentes quienes son los encargados de la ejecución de los sub-sistemas y procesos dentro de la gestión del Talento Humano. La respuesta pone en evidencia la presencia y soporte de un área especializada de la Gestión del Talento Humano dentro de una de las clínicas, siendo esta la responsable de que exista una ejecución de los procesos reclutamiento y selección de personal más no se puede afirmar que esta sea la principal razón por la que estos procesos se ejecuten mayormente dentro de la clínica veterinaria (Y) a diferencia del resto de clínicas.

En lo que respecta a los procesos de capacitación; revisando los resultados de las encuestas y las entrevistas que tuve con los gerentes se podría concluir que las capacitaciones que se gestionan dentro de las clínicas van orientadas en su gran mayoría al desarrollo profesional de los médicos veterinarios. Cuando se trata de otro tipo de cargos como auxiliar en la farmacia (vendedor) o auxiliar en limpieza se reconoció que no se piensa mucho en darles capacitaciones, ya que no consideran esto como una necesidad primaria o urgente (en cuanto a capacitaciones). Puede que los gerentes tengan razón al no considerar urgente capacitar a cierto personal; sin embargo, sería lo más adecuado realizar una planificación con un profesional de la gestión del Talento Humano para que verifique si existe o no una necesidad real de capacitar al personal dentro del cargo que ejerza (como parte del diseño de cargos). De este modo no solo se puede justificar el número, frecuencia y tipo de capacitaciones que se realizan o deberían realizar al personal, sino que también pueden establecer una base para estandarizar y presupuestar el tipo de capacitaciones que se realizan o realizarán en cada clínica veterinaria en plazos de 6 meses a 1 año.

Profundizando dentro de los procesos de evaluación de desempeño y/o productividad sabemos que el mismo se realiza mediante diferentes

herramientas como son: Los Informes de desempeño, encuestas con clientes y administrativas, evaluación de resultados, inventario y cuestionarios que evalúan conocimientos y puntualidad. Preguntando a los gerentes de las diferentes clínicas acerca de si poseían alguna herramienta para determinar qué factores elegir para la medición del desempeño ellos respondieron que principalmente se basaron en elementos medibles dentro de cada cargo como puede ser la puntualidad o cuanto produce el área en donde se encuentran. No existe metodología alguna para evaluar el desempeño de modo que se podría sugerir a las clínicas buscar alguna que vaya acorde a sus necesidades y giro del negocio. Hoy en día existen muchos tipos de evaluaciones de desempeño como son: La evaluación de 360 grados, evaluación hacia arriba, autoevaluación de desempeño, entre otros. (Chiavenato, 2002, pp. 197-222)

5.2.1. Comprobación de Hipótesis

Habiendo hecho un análisis de los resultados, se puede observar el cumplimiento parcial de la hipótesis de investigación en el ámbito de que no todos los subsistemas de la gestión del Talento Humano y sus diferentes procesos se encuentran presentes y aquellos que se encuentran presentes son ejecutados de forma eficiente o se encuentran incompletos.

Hipótesis:

“Se puede determinar la ejecución de todos los sub-sistemas de Talento Humano dentro las clínicas veterinarias del sector de Cumbayá.”

A través de las encuestas los diferentes subsistemas de la Gestión del Talento Humano y sus procesos fueron planteados por parte de los participantes, describiendo estos pasos y/o procesos de los que han sido participes; igualmente los gerentes explicaron qué procesos manejan dentro de las clínicas, cómo se ejecutan los mismos e incluso quién o quiénes son los encargados de llevarlos a cabo.

Cabe recalcar que el presente estudio buscó explorar la presencia de los diferentes sub-sistemas de la Gestión del Talento Humano y en el caso de que estos estuviesen presentes: Describir los procedimientos y procesos que se realizan dentro de los mismos (Tanto desde la perspectiva Gerencial como la de los empleados). Como investigador puedo estar consciente de que los resultados de dicha investigación proporcionan y proporcionaron mucha más información que podría ser analizada a fondo respecto a todo lo que comprende la gestión de Talento Humano. Lamentablemente el hecho de que el presente estudio sea precisamente exploratorio/descriptivo hace que el mismo sea una introducción a gran cantidad de estudios no solo respecto a la gestión administrativa de clínicas veterinarias en el sector de Cumbayá y no solo a la gestión de talento humano sino a un aspecto de la gestión general administrativa de las clínicas veterinarias en el Ecuador e incluso en América Latina.

5.2.2. Conclusiones de las Preguntas Directrices

- ¿Se posee una metodología o un procedimiento estándar al realizar la selección de personal?

Dentro de dos clínicas no se tiene una metodología o procedimiento estándar para los procesos de selección. La clínica Y es la única con un procedimiento estándar al realizar la selección de personal. Esto podría deberse a que posee un área de gestión del Talento Humano que brinda apoyo con estos procesos.

- ¿La selección de personal es realizada por un profesional de Talento Humano?

Ninguna de las clínicas cuenta con un profesional especializado en la gestión del Talento humano que maneje directamente los procesos de selección de personal.

- ¿Los empleados pasaron por un completo proceso de selección al ingresar a la clínica?

No todos los empleados de las clínicas han pasado por un proceso completo y estructurado de selección. Esto puede deberse a que algunos llevan más de 10 años trabajando en las clínicas, dado que en ese tiempo no se daba mucha importancia a este tipo de procesos.

- ¿Se tiene una metodología o un procedimiento estándar al realizar las capacitaciones del personal?

Las clínicas no poseen una metodología o procedimiento estándar para realizar capacitaciones. Estas se basan únicamente en las necesidades latentes de su personal para realizarlas.

- ¿Se tiene una planificación anual de las capacitaciones del personal?

Ninguna de las clínicas posee una planificación anual de sus capacitaciones.

- ¿La planificación y desarrollo de capacitaciones es realizada por un profesional de Talento Humano?

Las capacitaciones son realizadas por proveedores externos. Las clínicas no cuentan con un profesional en la Gestión del Talento Humano para la planificación de sus capacitaciones.

- ¿En base a qué indicadores se evalúa el desempeño del personal?

El desempeño de los empleados dentro de las clínicas se evalúa según algunos parámetros como su puntualidad, trato con clientes y cuanto produce su área de trabajo en términos económicos cada mes.

- ¿La evaluación de personal es realizada por un profesional de Talento Humano?

La evaluación del personal es realizada por los gerentes y directores de las clínicas. Ninguna de las clínicas cuenta con un profesional en la Gestión del Talento Humano para la ejecución de este proceso.

- ¿A Los empleados han experimentado un proceso de evaluaciones y conocen en base a qué parámetros se les evalúa?

A pesar de que los parámetros de evaluación no posean algún tipo de planificación o metodología, los empleados de las clínicas han pasado por un proceso de evaluación y la gran mayoría conocen en base a que parámetros se les evalúa.

6. Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones

Dentro de cada etapa de la investigación varios tipos de evidencias fueron presentándose, refiriéndonos acerca del manejo y la ejecución de los diferentes subsistemas y procesos de la gestión del talento Humano. Dichas evidencias no solo consisten en los resultados de las encuestas sino también en la observación y las conversaciones que se pudo tener con los propietarios de las clínicas y sus empleados al momento de ejecutar el trabajo de campo.

Se podría dar a luz gran cantidad de conclusiones y recomendaciones en cuanto al manejo administrativo general de las diferentes clínicas, pero estaríamos saliéndonos de los objetivos principales y la principal razón de ser de esta investigación. Las conclusiones y recomendaciones no solo estarán basadas en la metodología que mencionan algunos los textos, sino que también parte de las conclusiones y recomendaciones partirán en base a la observación y participación que he tenido dentro de la realización de esta investigación. Igualmente se usará como fundamento toda la experiencia práctica que se ha tenido en cuanto a la gestión y ejecución de todos los subsistemas y procesos que comprenden la gestión del talento humano.

En primer lugar, pienso que sería injusto brindar conclusiones o recomendaciones generales de lo que se ha podido observar y la información que se ha recolectado, ya que cada una de las clínicas que formaron parte de esta investigación tienen un modelo de gestión diferente y por tanto se les podría considerar como una organización única. Es por eso que las conclusiones y recomendaciones estarán divididas en las tres diferentes clínicas para no sólo poder explotar todo lo visto y lo recomendado, sino que también cada una de las mismas pueda aprovechar de esta información para desarrollarse o potencializarse en todos o por lo menos gran cantidad de los procesos que respectan a la gestión del Talento Humano.

6.1. Clínica X

Al iniciar con el trabajo de campo en la clínica X, una de las primeras interrogantes era si poseían descripciones escritas de los diferentes cargos y sus funciones. Efectivamente dentro de la clínica si poseían dichas descripciones. Al conversar con el Gerente de la clínica el menciono que dichas descripciones fueron elaboradas por una persona externa (la misma que fue encargada de elaborar el reglamento interno de la clínica) Es así que pude evidenciar que efectivamente no cuentan con un profesional de la rama de la Gestión del Talento Humano, ya que el gerente menciona no tener la necesidad de contratar uno. Esto lleva a la siguiente interrogante acerca de cómo realizan los procesos de reclutamiento y selección de personal. Tanto la respuesta del gerente como de los empleados acerca de este subsistema denotó que no poseen ninguna planificación para la realización de los procesos de reclutamiento y selección de personal. Esto no necesariamente es malo ya que según las encuestas de los empleados de las clínicas la mayoría lleva varios años trabajando en la clínica siendo el margen de rotación dentro de la misma muy bajo. Se puede recomendar buscar parámetros para los procesos de reclutamiento o empezar con la planificación de la gestión del talento humano de modo que se puedan llevar a cabo futuros procesos de selección que se encuentren alineados tanto a la misión, visión, objetivos y estrategia de mercado (productividad).

En cuanto al proceso de inducción pude evidenciar que la clínica X tampoco posee una estructura o metodología para llevar a cabo este proceso. Este proceso se centra únicamente en presentar al empleado al resto de trabajadores, mostrarle su puesto de trabajo y supervisarlo en sus nuevas labores hasta que pueda realizarlas por sí mismo de forma correcta. Uno de los elementos clave que se podría sugerir para ser implementado dentro de los procesos de inducción es el de planificación estratégica de la Gestión del Talento Humano (Chiavenato, p. 150). Este consiste en establecer la inducción en base a la misión, visión y los objetivos organizacionales. De igual forma, se

le enseña al empleado que recién ingresa como sus funciones se vinculan con el cumplimiento de las metas organizacionales. De esa forma no solo tendrá en claro cuál es su papel dentro de la clínica, sino que sabrá que sus funciones tienen un valor y propósito dentro de la organización.

Las capacitaciones forman parte de los procesos de la clínica X, sin embargo, no se posee una planificación ni un presupuesto específico asignado para las capacitaciones. Una recomendación sería que puedan establecer un presupuesto anual en base a la planificación del Talento Humano. Esto en fin de lograr desarrollar el capital humano eficientemente dentro de las clínicas y así mismo hacer un análisis de las capacitaciones prioritarias a ser realizadas. Dentro de la clínica X se realizan evaluaciones de desempeño. Las mismas no poseen una metodología, por lo cual recomendaría buscar una metodología o realizar una planificación para que las mismas vayan no solo acorde a los elementos que el gerente desee evaluar en cada uno de los empleados dependiendo en el área donde se encuentren, sino también acorde al cumplimiento de objetivos y metas organizacionales. El plan de beneficios dentro de la clínica X consiste en bonos de cumplimiento mensuales, alimentación y seguro. Dentro de este aspecto se podría establecer políticas para definir qué parámetros deben cumplir los empleados para ser acreedores a estos beneficios.

Lamentablemente y según pude contemplar dentro de la clínica X y el resto de clínicas en general, dicho tipo de negocio como son las clínicas veterinarias, no cuentan con planes de carrera, ya que no poseen la capacidad ni la necesidad para establecerlos.

Finalmente, en cuanto a la ejecución de los diferentes procesos que forman parte de la Gestión del Talento Humano, pude evidenciar que dentro de la clínica X el encargado de la mayoría de procesos es el gerente y el director de la clínica. Esto podría deberse a que el gerente es quien desea supervisar todos los procesos para que estos se ejecuten de forma correcta, pero sería

recomendable que delegue algunos de estos procesos ya que esto puede implicar que deba ocupar demasiado tiempo en procesos que podrían ser ejecutados por algún otro empleado de la clínica o también podría poner en evidencia la necesidad de contratar a un profesional especializado en la rama de la Gestión del Talento Humano(haciendo un análisis a fondo de ser el caso).

6.2. Clínica Y

La clínica Y al igual que la X posee descripciones escritas de los diferentes cargos independientemente de que esta tenga menos años desde su creación. Los procesos de reclutamiento y selección de personal poseen una metodología y una estructura general. Esto podría deberse a que la clínica Y recibe apoyo de un área y profesionales de la rama de la gestión del Talento Humano ya que forman parte de una institución más grande que les brinda la cobertura necesaria. Así mismo, el proceso de inducción posee una metodología estándar en donde a través de una presentación se le presenta al nuevo empleado todas las áreas, se le hace un repaso de todos los procesos administrativos y finalmente se le explica el reglamento interno de la clínica. A pesar de contar con un área encargada de la gestión del Talento Humano la clínica Y maneja sus procesos de capacitación de manera interna dependiendo de la necesidad que tengan los médicos veterinarios por capacitarse. Esto nos puede dar una noción de que cuando se trata de clínicas veterinarias únicamente el poseer una planificación interna de sus capacitaciones puede ayudar a efectivizar estos procesos. Las evaluaciones de desempeño en la clínica Y no poseen tanto impacto ya que ellos optan más por las evaluaciones de productividad. Estas son elaboradas mediante encuestas de aceptabilidad y atención de los clientes, complementadas con la tabulación de servicios e ingresos mensuales de cada empleado. Una recomendación al realizar este tipo de evaluaciones consiste en realizar un análisis de los diferentes ítems que se toman en cuenta al analizar la productividad de cada cargo ya que existen algunos cargos que no se relacionan directamente con los clientes o con los ingresos de la clínica. El plan de beneficios es similar al de la clínica X

dándonos una noción del tipo de beneficios que poseen las clínicas veterinarias del sector. Al igual que la clínica X la clínica Y no cuenta con planes de carrera para sus empleados.

El manejo de los diferentes subsistemas y procesos de la Gestión del Talento Humano es llevado a cabo por la dirección médica, la subdirección, la coordinadora de área y finalmente un área de Gestión del Talento Humano que les brinda apoyo. En este caso podemos ver una distribución clara de funciones en la ejecución de los diferentes subsistemas y procesos de la Gestión del Talento Humano.

6.3. Clínica Z

La clínica Z no posee descripciones escritas de los cargos y sus funciones por lo que se recomienda que se realicen las mismas teniendo en cuenta que estas se vinculen con la misión y visión de la clínica veterinaria (capítulo 7 texto Chiavenato). Dentro de la clínica Z no realizan procesos de reclutamiento y selección. Esto puede deberse a que el gerente es el único encargado de este proceso siendo él quien decide cómo hacer las contrataciones. Es recomendable Realizar una planificación en estos procesos para evitar la subjetividad al realizar dicho proceso. Esto en fin de que se tome en cuenta al candidato más apto según los parámetros como pueden ser la misión, visión y cumplimiento de objetivos y metas organizacionales. El proceso de inducción de personal en la clínica Z se lo realiza por parte del jefe de área únicamente dando a conocer como es el giro del departamento, siendo recomendable al igual que la clínica X incluir dentro del proceso de inducción la misión y visión de la clínica y como estas se vinculan al cargo y las funciones que desempeñará el nuevo colaborador. Las capacitaciones al igual que la clínica X y Y se las realiza de acuerdo a las necesidades que presente la clínica.

La clínica Z menciona no poseer evaluaciones de desempeño y recién se encuentra implementando evaluaciones de productividad. Para este proceso se

recomienda la búsqueda de herramientas o métodos de evaluación según a los ítems que se consideren necesarios para obtener una evaluación efectiva de los empleados y de las diferentes áreas de las clínicas. El plan de beneficios al igual del resto de clínicas es similar, así mismo la clínica Z, no cuenta con un plan de carrera para sus empleados.

La ejecución de los diferentes subsistemas y procesos de la Gestión del Talento Humano va por parte del gerente de las clínicas y los diferentes jefes de área. Es recomendable hacer un análisis para considerar la contratación o asistencia de un profesional en la rama de la Gestión del talento humano no solo para que sea el encargado de ejecutar estos procesos sino también para que provea una efectiva asesoría en aquellos subsistemas o procesos que recién se piensan implementar dentro de la clínica.

A través de estas conclusiones y recomendaciones específicas lo que se busca es que cada una de las clínicas obtenga amplios conocimientos de la gestión y desarrollo de su personal, para que a través de diferentes herramientas busque oportunidades de mejora centradas en la gestión y desarrollo de su personal y de sus procesos.

6.4. Conclusiones y Recomendaciones Generales

Así como se realizaron conclusiones y recomendaciones para cada clínica según el caso existen algunas conclusiones y recomendaciones generales que deberían ser tomadas en cuenta ya sea para tener las bases, efectivizar o mejorar la ejecución de todos los subsistemas y procesos que comprenden la Gestión del Talento Humano.

Dentro de las conclusiones generales se puede reflejar lo siguiente:

- Se pudo identificar tanto los sub-sistemas de la gestión del Talento Humano como sus procesos y cómo estos se desenvuelven dentro de las Clínicas veterinarias del Sector de Cumbayá.

- Es posible detallar los procesos de los diferentes sub-sistemas de la gestión del Talento Humano que se desarrollan dentro de Clínicas veterinarias del Sector de Cumbayá gracias a las explicaciones brindadas por medio de las encuestas, tanto desde la perspectiva gerencial como la de los empleados.
- Se pudo evidenciar que el encargado de la mayoría de los sub-sistemas de la gestión del Talento Humano y los diferentes procesos que este comprende es el gerente de las diferentes clínicas veterinarias del Sector de Cumbayá.
- Dentro de algunos procesos en los diferentes sub-sistemas existe en un porcentaje la intervención de un área o un profesional especializado en la Gestión del Talento Humano (clínica Y).

Dentro de las recomendaciones generales se plantea la ejecución de los siguientes procesos:

- Analizar la necesidad de reorganizar la gestión administrativa y financiera dentro de las clínicas para mejorar la gestión operativa dentro de las mismas (ver página 25 y 26).
- Establecer o crear (en el caso de que no haya) un manual para la estandarización de los procesos en la que respecta el manejo de los diferentes sub-sistemas y procesos de la gestión del Talento Humano.
- Mediante un proceso de planificación organizacional determinar la necesidad de contar o no con un profesional o un área específica (ya sea a tiempo parcial o completo) que se pueda encargar de todos o parte de los procesos que comprende los sub-sistemas de la gestión del Talento Humano.
- Revisar el plan estratégico de las clínicas veterinarias para mejorarlo y luego en base al mismo establecer un plan estratégico de Gestión del Talento Humano dentro de las mismas. (Revisar texto: Pere, M (2009) Soluciones de Gestión para Clínicas Veterinarias. (1ra ed.) España: Servet Editorial.

REFERENCIAS

- Actas (1955). *Actas del Primer Congreso Interamericano de Psicología*. República Dominicana: Editora del Caribe.
- Alles, M (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alcover de la Hera, C et alt. (2012). *Psicología del Trabajo* (1ra ed.) Madrid: Editorial UNED.
- Alzate, C. (2010). *Propuesta de un Modelo de Desarrollo e Implementación de un Plan Estratégico enfocado en Calidad para centros médicos Veterinarios*. Recuperado el 27 de octubre de 2015 de <http://bdigital.ces.edu.co:8080/repositorio/handle/10946/859>
- Araque, J. (2005). *Psicología Organizacional e Industrial* (1ª ed.) Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Ardila, R. (1998) *La Psicología en América Latina: pasado, presente y futuro*. (2da ed.) México: Siglo XXI Editores S.A.
- Burgos, J. (2014). *Historia de la Psicología* (1ra ed.) Madrid: Ediciones Palabra S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ra ed.). México D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Contreras, A. (2009). *Plan de negocios para una clínica veterinaria*. Recuperado el 25 de Octubre de 2015 de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/103455>
- Hardy, T. (1998). *Historia de la psicología: Principales corrientes en el pensamiento psicológico* (4ta ed.) Madrid: Prentice Hall editorial.
- Gallegos, M. (2012). *Historia de la Psicología Interamericana: Sociedad Interamericana de Psicología (1951)*. Argentina: Universidad Nacional de Rosario-CONICET.

- Sociedad Interamericana de Psicología. (1999). *Psicología en las Américas*. Argentina: WGW Gráfica Editorial.
- Mena, R. (s.f.). *Reorganización en Base a Procesos y Elaboración de Costos en Hospitales Veterinarios*. Ecuador: Recuperado el 27 de octubre de 2015 de http://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/SALUD_10/Imagenologia/RP%20Mena%20Perez77.pdf
- Muchinsky, P. (2007). *Psicología aplicada al trabajo* (8va ed.) México: International Thompson Editores.
- Pere, M (2009). *Soluciones de Gestión para Clínicas Veterinarias*. España: Servet Editorial.
- Sociedad Interamericana de Psicología. (2012). *Sobre SIP*. Recuperado el 14 de septiembre de 2015 de <http://www.sipsych.org/index.php/es/sobre-nosotros/sobre-sip/>
- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y Organizacional. Investigación y práctica*. México: Editorial El Manual Moderno.
- Universia. (s.f.). *Perfiles de la carrera de Psicología Organizacional en Universidades del Ecuador*. Recuperado el 28 de septiembre de 2015 de <http://www.universia.com.ec/universidades>
- Villaluenga, J. (2009). *Las funciones del gerente en un centro veterinario*. Recuperado el 15 de agosto de 2015 de <http://www.acalanthis.es/doc/funcionesgerente.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Encuestas

Modelo Encuesta Gerentes Clínicas veterinarias.

Encuesta Gerentes Clínicas veterinarias situadas en el Valle de Tumbaco, zona Cumbayá.

La presente encuesta se realiza como requisito previo para culminar la tesis sobre la Gestión del Talento Humano dentro de diferentes clínicas veterinarias del sector de Cumbayá. El objetivo de la misma es conocer cómo se realizan los diferentes procesos relacionados a la administración de personal en las clínicas veterinarias de la zona de Cumbayá, y si éstas cuentan o no con un área de Talento Humano o un profesional especializado en dicha rama.

La presente encuesta es anónima y no tiene límite de tiempo. Ante cualquier inquietud que tenga mientras la esté realizando puede solicitar apoyo al encuestador.

Por favor responder de forma breve y concisa las preguntas abiertas.

Las preguntas de selección deben ser respondidas encerrando en un círculo una de las respuestas.

PREGUNTAS:

- 1. ¿Cuál es su cargo dentro de la clínica?**
- 2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la clínica?**
- 3. ¿Conoce el año de creación de la clínica?**
- 4. ¿Cuál es la Misión de la clínica?**
- 5. ¿Cuál es la Visión de la clínica?**

13.1. Si su respuesta a la pregunta anterior fue SI mencione que tipo de evaluaciones realiza y cada cuanto evalúa a sus colaboradores:

14. ¿Usted mide la productividad de sus colaboradores?

SI NO

14.1. Si su respuesta a la pregunta anterior fue SI mencione qué herramienta usa para medir la productividad y cada qué tiempo la implementa:

15. ¿Poseen un plan de beneficios para sus colaboradores?

SI NO

15.1. Si su respuesta a la pregunta anterior fue SI mencione de forma general los beneficios que brinda a sus colaboradores:

16. ¿Usted cuenta con planes de carrera o programas de crecimiento interno para promover la retención de los colaboradores?

SI NO

16.1. Si su respuesta a la pregunta anterior fue SI explique qué planes de carrera posee o de qué manera promueve la retención de sus colaboradores:

17. mencione que personal dentro de la clínica se encarga de los distintos procesos:

17.1. Reclutamiento y selección:

17.2. Inducción y/o entrenamiento:

17.3. Capacitación:

17.4. Evaluación de desempeño y/o productividad:

17.5. Beneficios:

Bibliografía

Pere, M (2009) Soluciones de Gestión para Clínicas Veterinarias. (1ra ed.)
España: Servet Editorial.

Modelo Encuesta Empleados Clínicas veterinarias.

Encuesta Empleados Clínicas veterinarias situadas en el valle de Tumbaco, zona Cumbayá.

La presente encuesta se realiza como requisito previo para culminar la tesis sobre la Gestión del Talento Humano dentro de diferentes clínicas veterinarias del sector de Cumbayá. El objetivo de la misma es conocer cómo se realizan los diferentes procesos relacionados a la administración de personal en las clínicas veterinarias de la zona de Cumbayá, y si éstas cuentan o no con un área de Talento Humano o un profesional especializado en dicha rama.

La presente encuesta es anónima y no tiene límite de tiempo. Ante cualquier inquietud que tenga mientras la esté realizando puede solicitar apoyo al encuestador.

Por favor responder de forma breve concisa las preguntas abiertas.

Las preguntas de selección deben ser respondidas encerrando en un círculo una de las respuestas.

PREGUNTAS:

18. ¿Cuál es su cargo dentro de la clínica?

19. ¿Cuánto tiempo lleva Trabajando en la clínica?

20. ¿Conoce la Misión de la clínica Veterinaria?

SI NO

21. ¿Conoce la Visión de la clínica Veterinaria?

SI NO

22. ¿Conoce el objetivo general y los objetivos específicos de la clínica veterinaria?

SI NO

23. ¿Conoce cuáles son los objetivos y funciones que debe cumplir dentro de su puesto de trabajo en la clínica?

SI NO

24. ¿Usted pasó por un proceso de reclutamiento antes de ingresar a la clínica?

SI NO

24.1. Si su respuesta a la pregunta anterior fue SI mencione brevemente en qué consistió el mismo:

25. Al momento de ingresar a la clínica veterinaria ¿tuvo un proceso de inducción y/o entrenamiento previo a la realización de las actividades a su cargo?

SI NO

25.1. Si su respuesta a la pregunta anterior fue SI explique brevemente en qué consistió este proceso:

26. ¿Ha sido usted capacitado dentro de la clínica?

SI NO

26.1. Si su respuesta a la pregunta anterior fue SI mencione brevemente de qué formas y con qué periodicidad ha sido capacitado:

27. ¿Evalúan periódicamente su desempeño dentro de la clínica?

SI NO

27.1. Si su respuesta a la pregunta anterior fue SI mencione brevemente como se le evalúa y cada cuanto es evaluado (tiempo):

28. ¿Miden su nivel de productividad dentro de la clínica?

SI NO

Anexo 2. Modelo Consentimiento Informado.



Universidad de las Américas

Programa de Psicología

SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN

Quito, Enero 27 de 2016

Señor

XXXXXXXXXXXX

Gerente de XXXXXXX

Presente,

Mediante la presente tengo el agrado de presentarme:

Mi nombre es Oscar Hurtado Ramírez, estudiante de la Universidad de las Américas, quien se encuentra realizando el proyecto investigativo acerca de un programa de Recursos Humanos en clínicas veterinarias del valle de Cumbayá.

Ante lo cual solicito a usted la autorización para realizar un estudio en su prestigiosa institución.

Específicamente el trabajo a realizar consistirá en conocer cómo se manejan los procesos de selección de personal, evaluación del personal y capacitación del personal. Lo anterior, para poder determinar la necesidad de Recursos Humanos en las clínicas veterinarias de este sector de la ciudad.

Informamos a usted aspectos importantes del estudio:

1. Este estudio no representa costo alguno para la institución o para los participantes.
2. La participación de cada empleado dentro de la clínica veterinaria es totalmente voluntaria y se pueden retirar en cualquier momento del estudio.
3. Este estudio no presenta riesgo alguno para la integridad física o psicológica de los participantes.
4. Los datos reportados de la aplicación de los cuestionarios serán manejados bajo absoluta confidencialidad y los nombres de los Participantes no aparecerán en ninguna parte del estudio.
5. La institución recibirá un informe de los resultados de la investigación.

Cualquier duda puede comunicarse con:

- La Universidad de las Américas bien llamando al teléfono 593323981000 o bien escribiendo un correo a la doctora Alejandra Cuadros: Alejandra.cuadros@udla.edu.ec

Agradezco su acogida favorable y disponibilidad en cuanto a la realización de esta investigación.

Muy Atentamente,

Oscar Hurtado R.

Firma Autorización

Nombre: _____

C.C: _____