



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**Retención del talento humano en CME**

**AUTORA:**

**Flores Carpio María José**

**Componente práctico del examen complejo previo a la  
obtención del título de LICENCIADA EN PSICOLOGÍA  
ORGANIZACIONAL**

**TUTOR (A)**

**Lic. Sánchez Ube, Pricila Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**14 febrero 2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

### **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Flores Carpio María José** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en psicología organizacional**.

**TUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_

**LIC. SANCHEZ UBE PRISCILA, MGS.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**PSIC. MARIANA ESTACIO CAMPOVERDE MGS.**

**Guayaquil, a los 14 días del mes de febrero del año 2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Flores Carpio María José**

**DECLARO QUE:**

El componente práctico del examen complejo: **Retención del talento humano en CME**. Previo a la obtención del título de **Licenciada en psicología organizacional** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 14 día del mes de febrero del año 2022**

**EL AUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_

**Flores Carpio María José**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

### **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Flores Carpio María José**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo: Retención del talento humano en CME**. Cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 14 del mes de febrero del año 2022**

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_

**Flores Carpio María José**

Guayaquil, 16 de febrero del 2022

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**  
**INFORME DE PLAGIO**

URKUND	
Documento	<a href="#">Retención del talento humano en CME.docx</a> (D127889573)
Presentado	2022-02-14 17:07 (-05:00)
Presentado por	pricila.sanchez@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	pricila.sanchez.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	FLORES CARPIO MARÍA JOSÉ <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>
	<b>0%</b> de estas 15 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**Tema:** "RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN CME"

**Estudiante:**

- María José Flores Carpio

**Docente Tutor:** Lic. Priscila Sánchez Ube, Mgs.



---

Lic. Priscila Sánchez Ube, Mgs.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**PSIC. MARIANA ESTACIO CAMPOVERDE, MGS.**

DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**PSIC. SOFIA CARRILLO SALDARREAGA, MGS.**

COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**LCDO. LUIS BONILLA MORAN, MGS.**

DOCENTE REVISOR

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	2
<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:</b>	3
<b>TABLA 1: ANÁLISIS FODA</b>	3
<b>1.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>	4
<b>1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	7
<b>1.3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>	9
<b>DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS</b>	12
<b>2.1. PERSONA</b>	12
<b>2.2. ESTRUCTURA</b>	13
<b>2.3. PROCESOS</b>	15
<b>IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS</b>	16
<b>TABLA 2 – PARTE BUROCRÁTICA</b>	16
<b>TABLA 3 – NIVEL PERSONA: CREAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA CLÍNICA CME</b>	17
<b>TABLA 4 NIVEL ESTRUCTURA: PROPUESTA DE CAMBIO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	19
<b>TABLA 5 - NIVEL PROCESOS DESARROLLAR LA GESTIÓN DE PROCESOS INTERNOS DE LA CLÍNICA CME</b>	20
<b>TABLA 6 – IMPLEMENTACIÓN</b>	22
<b>CONCLUSIONES</b>	24
<b>Bibliografía</b>	25

## RESUMEN

Este documento tiene por fin realizar un análisis detallado del caso de estudio correspondiente a la clínica de atención integral médica de especialidades CME fundada hace 15 años aproximadamente dentro de la ciudad de Guayaquil. El caso que explica desde sus comienzos como una clínica llena de profesionalismo al momento de ofertar sus servicios y cuidados a la comunidad, además de presentarse como una organización atractiva para aquellos que deseen formar parte de sus funciones como profesionales de la salud. El objetivo que se cumplía en ese entonces era ser la mejor en atención al cliente, promover las buenas prácticas de su equipo de trabajo y la constante motivación del mismo. De esta manera se mantenían en un puesto alto en el mercado. Para sus últimos cinco años la clínica se desvía de estos objetivos y repercute directamente en su personal. Se observa que ya no son atractivos a nivel salarial, su competencia toma renombre. El prestigio que ha ido cosechando ha caído poco a poco.

La causa es pronto descubierta, un evidente deterioro de reajustes en cuanto a procesos, estructura y gestión es tiempo de un cambio, caso contrario la clínica se verá reducida por la competencia y posible salida del mercado. Actualmente mantiene una nómina de 52 empleados; estructurados dentro de cuatro departamentos. Necesita un departamento que se encargue del talento humano y debido a esto no existe gestión alguna en cuanto al manejo de su personal afectando así directamente a su clima organizacional.

Se propone entonces una planificación estratégica en cuanto a la mejora de elementos dentro del comportamiento, cultura y comunicación organizacional. A la vez la propuesta clave de la creación de un departamento óptimo para el manejo del talento humano.

**Palabras claves:** *Retención, Talento Humano, Motivación, Clima Organizacional, Comunicación organizacional, Comportamiento Organizacional, Estructura, Departamentalización.*

## ABSTRACT

The purpose of this document is to carry out a detailed analysis of the study case corresponding to the CME specialty medical care clinic founded approximately 15 years ago within the city of Guayaquil. The case that explains from its beginnings as a clinic full of professionalism when offering its services and care to the community, in addition to presenting itself as an attractive organization for those who wish to be part of their functions as health professionals. The objective that was fulfilled at that time was to be the best in customer service, promote good practices in its work team and its constant motivation. In this way they maintained a high position in the market.

For the last five years the clinic deviates from these goals and has a direct impact on its staff. It is observed that they are no longer attractive at the salary level, their competition is gaining popularity. The prestige that has been reaping has fallen slowly. The cause is discovered soon, an evident deterioration of readjustments in terms of processes, structure and management, it is time for a change, otherwise the clinic will be reduced by competition and possible exit from the market.

It currently maintains a payroll of 52 employees; structured within four departments. Need a department that is in charge of human talent and because of this there is no management whatsoever regarding the management of your staff, thus directly affecting your organizational climate.

A strategic planning is then proposed in terms of improving elements within organizational behavior, culture and communication. At the same time, the key proposal of the creation of an optimal department for the management of human talent.

**Keywords:** *Retention, Human Talent, Motivation, Organizational Climate, Organizational Communication, Organizational Behavior, Structure, Departmentalization.*

## INTRODUCCIÓN

La clínica de especialidades médicas cuenta con quince años de trayectoria en la ciudad de Guayaquil, tiene un equipo consolidado de especialistas que atienden a pacientes con enfermedades específicas, inició sus operaciones con su fundador el Dr. Luis Macías, quien junto con tres socios más constituyeron la clínica, centrándose en ser una clínica de vanguardia de alta calidad.

Estaba constituida por tres departamentos el de contabilidad, comercial y el equipo de médicos operativos, a raíz de su crecimiento se integró más personal a los diversos departamentos y especialidades que fueron implementando, con esto el nivel de comunicación en vez de ser una herramienta para la ayuda de la organización por el contrario se ocasiono un caos ya que por no tener una comunicación formal estaban presentes los rumores de pasillo y la informalidad ocasionaba malestares en el equipo esto como primer problema.

Otro problema que también se está evidenciando es la desmotivación de los colaboradores ya que a raíz del cambio de los directivos de la organización se despreocuparon de la parte humana y de lo que con lleva este proceso, es decir para tener motivados a los colaboradores se debe ofrecer como empresa beneficios y crecimientos en el cual el colaborador por sus habilidades y conocimientos pueda desarrollarse a través de ascensos en la organización.

Si no se llega a mejor estos puntos dentro de la organización, está ya no se volvería atractiva para el personal de médicos y esto haría que busquen otras plazas de empleo ocasionando que la clínica baje sus estándares de calidad y disminuya sus especialidades y esto a lo largo afectaría a la rentabilidad ya que se perdería el prestigio y los clientes preferirían ir a donde estén los doctores por los cuales ya están siendo tratados.

## DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:

A continuación, se propone examinar la situación actual de la clínica CME. Oportunamente se procede a realizarlo concretamente del comportamiento, la cultura organizacional y de la comunicación.

Se tomará en cuenta componentes similares y que concadenan dichos componentes, además de ser relacionados serán concretos al momento de realizar la determinación de las estrategias:

**TABLA 1: ANÁLISIS FODA**

INTERNO	EXTERNO
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Disolución de burocracia</li> <li>● Médicos especializados</li> <li>● Segmentación de clientes por especialidades</li> <li>● Trayectoria – experiencia</li> <li>● Desempeño laboral</li> <li>● Capacitación constante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reforzar motivación</li> <li>● Reconocimiento de la clínica</li> <li>● Demanda de especialidades</li> <li>● Incremento de servicios</li> <li>● Planes de carrera</li> <li>● Departamentalización</li> <li>● Procedimientos estándar</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incertidumbre laboral</li> <li>● Estructura</li> <li>● Deficiencia de procesos</li> <li>● Fuga de talento</li> <li>● Desmotivación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● No tener conocimiento de cómo hacer las cosas</li> <li>● Dejar de realizar labores por desconocimiento</li> <li>● Crecimiento de la competencia</li> <li>● Crisis económicas</li> </ul>

## 1.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Todo lo que involucre el comportamiento o forma de ser del trabajador dentro de una organización, sus actitudes, motivación, percepción y la manera que se relacionan con otros individuos, grupos de trabajo e instituciones. Un punto clave al momento de observar al nuevo personal entrante, mediante el reclutamiento se puede conocer el perfil de un candidato idóneo que cumpla con sus tareas y sea adaptable a la cultura de la empresa.

El comportamiento organizacional según (Chiavenato, 2009, pág. 6) especifica que: “al estudio de los individuos y de los grupos que se desarrollan en las organizaciones. Se limita a la influencia que ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en las personas”

Según lo mencionado; el crecimiento de la empresa recae en la importancia del análisis de cada individuo. El reclutador debe conocer el comportamiento del individuo en diferentes ambientes y escenarios planteados.

“El CO basa sus conceptos en derivaciones de los campos de estudio de la psicología, entre ellos la individual por medio de la personalidad y cognición. También de la psicología social por medio de la interacción personal que lleva el individuo con un entorno, la psicología industrial de manera en que el mismo desarrollo personal se ve dentro de un área laboral. También entra en el estudio de las ciencias políticas debido al manejo del poder y dicha influencia que llegase a tener. Dentro del estudio de la antropología puesto a que el individuo responde a un sistema cultural y al final; la economía como fuente de ingreso, incentivos y prestaciones que pueda ser factor de cambios o motivos del CO”. (Dailey, 2012, pág. 15)

Resulta importante basarse en los diferentes campos de los que habla el autor aplicándolos en el análisis de las empresas de manera que se pueda comprender los enfoques de interacción de cada uno además de poder

proponer perfeccionamientos a efectuar con el fin del desarrollo individual tanto como grupal y el organizacional.

Esto nos lleva a la definición del primer nivel correspondiente al individual; (Chiavenato, 2009, pág. 11) especifica que: “el comportamiento se deriva a través de ciertas características como la personalidad, historia personal, el grado de estudios, las competencias, valores, actitudes, además de la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación”.

Para este nivel analizamos en relación de la fundación de CME, tanto por el Dr. Luis Macías y a Lucas Cazar como director general en su participación; su misión era ser una clínica de vanguardia y de alta calidad, a la par impulsar el desarrollo de sus colaboradores sin dejar a un lado el bienestar de la comunidad.

Para la segunda etapa de la clínica, este pensamiento se fue deteriorando. Se empezó a descuidar de sus colaboradores, esto empieza a generar incertidumbre y caos dentro de las líneas de CME.

Además de esto se entiende que los cambios se llevaron de mal manera y nada adecuados, puesto a que ya no eran parte de una misión. No existía una capacidad de toma de decisiones por parte del alto mando, la estructura jerárquica ya no estaba presente puesto a que no existía un respeto por las malas decisiones tomadas.

“Un grupo está formado por dos o más personas que interactúan entre sí, de modo que el comportamiento y el desempeño de una esté vinculado a lo que haga los demás. Es un conjunto de personas que se comunican con frecuencia durante cierto tiempo” (Chiavenato, 2009, pág. 12)

Se entiende que, para el nivel grupal el CO se orienta a las habilidades individuales dentro de un grupo en relación al apoyo y dirección de los mismos con el objetivo de cambio o lograr un excelente desempeño.

Dentro de CME, la interacción de sus colaboradores y doctores es deplorable, hay poco apoyo, baja integración y desmotivación. Los líderes y jefes de área no tienen la iniciativa de ser soporte.

Para el tercer nivel correspondiente al organizacional (Chiavenato, 2009, pág. 12) afirma que: “El estudio de CO debe comenzar por las Organizaciones, pues en ella se desarrolla el comportamiento. Estas agrupaciones funcionan como sistemas abiertos, pues está continuamente en interacción con su entorno”

Por otra parte (Franklin & Krieger, 2011, pág. 520) consideran que:

“En este nivel CO se enfoca al cumplimiento de metas en base a un sistema clasificado, estructurado y alineado con el ambiente. Los componentes de dicho sistema organizacional son; grupos, unidades, procesos, funciones, puesto, políticas y normativa que de comprendiendo dichos componentes se pueda manipular la cultura de la organización”.

La clínica CME carece de una estructura organizacional funcional que responda a su crecimiento; en sus inicios tuvo una que servía (en esos momentos), ahora necesita que los colaboradores estén alineados a los objetivos de la clínica para llevar las decisiones de manera adecuada para llegar a ser eficientes con toda la estructura.

En cuanto a la toma de decisiones; estas están centradas a la gerencia. Ningún doctor o colaborador puede aportar con ideas, el director general Lucas Cazar es aquel que lo hace por ser parte de la alta dirección.

Pese a la problemática actual de la clínica se intenta decidir alguna solución. La preocupación del Dr. Lucas Cazar es existente, es decir, hay la inquietud, tal vez la intención de darle una solución, pero más no una decisión concreta, esto desconcierta a los colaboradores los cuales se sienten preocupados y desmotivados por esta neutralidad en las decisiones.

Puesto a que se cuenta con un solo director (y por ende la centralización) la clínica se enfrenta a la poca eficiencia, CME debe solucionar los problemas rápido. Los fundadores no han intervenido en mucho tiempo, se debe a que sus intereses cambiaron de repente o no estuvieron del todo claros. En cuanto a la especialización; tampoco se encuentra definida, sea la razón esta del por qué el desconocimiento de las funciones, y como consecuencia un

estancamiento del desarrollo de departamentos y todo cambio que se haya podido implementar dentro de CME.

En cuanto a la planificación de carrera, CME también carece de un plan de carrera que pueda desarrollar a su personal y por ende a la clínica.

Según (Maslow, 1991, pág. 3): “el individuo es un todo integrado y organizado, significa que todo el individuo está motivado y no solo una parte de él”.

Propone una jerarquía de necesidades dentro el estudio de la motivación humana:

Fisiológicas; Hambre, sed, sexo, la libertad, el amor, entre otras de carácter orgánico.

De seguridad; Dependencia, ansiedad, estabilidad, ausencia del miedo, protección de daños emocionales y físicos.

Sociales; Afecto, amor, aceptación, amistad, sentido de pertenencia y sensación de formar parte de un grupo.

Dentro de una organización, se puede manifestar esta necesidad de seguridad dentro de un plan de carrera, es decir dentro de la fuerza y competencia, del primer conjunto subsidiario. El segundo pertenecería al prestigio, aprecio, reconocimiento entre otros... A demás de verse en la proyección de la autorrealización

## **1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Dentro de CME, el tipo de cultura se centraba en el desarrollo del equipo de trabajo, desde el inicio el diagnostico general del paciente como prioridad de la clínica hasta el alta del mismo, el trabajo en equipo que implicaba todo este transcurso se podía observar dentro de su cultura, procesos y comunicación.

La cultura organizacional está concebida para ser la identidad de una empresa y coexistir de esta manera, pero la naturaleza la concibe como algo que va

evolucionando a la par del desarrollo de su fuente (organización) con el objetivo de mantener el efecto con el pasar del tiempo.

Para (Sánchez, 2006, pág. 5): “La cultura es un conjunto de creencias, normas y valores que tienen influencia sobre la conducta, afirmando que estos elementos suponen una amplitud excesiva del término que no permite delimitar el clima organizacional”

Efectivamente, el conjunto de conocimientos que establece como se desarrolla dentro de una organización, como se realizan las cosas y de que material están hecho sus colaboradores.

La cultura es homogénea, es decir que no existirán dos culturas exactamente iguales, quizá similares o producto de una derivación (subcultura) al igual que no existirán dos personas exactamente iguales.

Esto debido a que cada cultura contiene su carga historial, sus rituales, filosofía y su propio actuar mediante procesos que han sido considerados y regidos por la cultura presente dentro de sus líneas. (Cameron & Quinn, 2006, pág. 64)

Basando en el estudio de la homogeneidad de la cultura; los autores (Cameron & Quinn, 2006) definen cuatro tipos de cultura:

**La cultura Clan:** basada en la unificación del equipo, relacionada como una familia donde el líder es paternalista, a más de ser un guía es un consejero dentro del equipo de trabajo que maniobra. Cabe recalcar que su fuerte es el trabajo en equipo, consenso y participación. Esto conmueve al equipo, los hace compartir valores como la lealtad, compromiso y confianza.

**La cultura Adhocrática:** Toma en cuenta la innovación de su personal, impulsa la creatividad y arriesgada en la toma de decisiones.

**La cultura Jerárquica:** Precisa el cumplimiento de normas, busca estándares ante cualquier proceso interno. Genera estabilidad dentro de sus líneas debido a que existen formalización y estructura.

**La cultura del Mercado:** orientada a los resultados, dentro de sus líneas es competitiva y basada en el rendimiento se toma cualquier decisión.

**La cultura del Servicio:** abarca la satisfacción del cliente y centra la atención y servicio. Su perspectiva se encuentra en la constante retroalimentación en sus resultados.

Tomando en cuenta estos tipos de cultura se puede explicar el tipo de cultura que toma CME es una inclinada al servicio, puesto a que al principio están comprometidos con el paciente, la comunidad y el personal interno de la clínica. La misión principal es servir a toda costa, de manera profesional y eficaz.

Dentro de esta cultura también se toma en cuenta al cliente interno poniendo en orden elementos clave como una comunicación eficaz, transparencia, un buen ambiente laboral y procesos orientados al servicio con el fin de conservar el talento humano, lo que necesita la clínica es un avance y evolución de la cultura actual que posee, la intención de su cultura (al principio) fue ajustarse a la participación de sus colaboradores, la participación en conjunto y a la vez predominar el mercado.

Actualmente, la cultura se afectó por varios cambios que se han dado:

- Deterioro de la gestión del personal dentro del crecimiento de la clínica.
- Enfoque exclusivo a la atención al cliente.
- Descuido del desarrollo del talento humano y satisfacción.

Es conclusión, el objetivo general se ha deteriorado completamente debido a no fortalecer la cultura inicial dentro de la clínica su cultura se presenta débil y orientada al servicio de los clientes externos como consecuencia se presenta baja productividad, motivación, acatamiento y compromiso.

### **1.3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Dentro de la comunicación organizacional se comprende como un intercambio de información entre sujetos, con el objetivo de facilitar conocer las percepciones, ideas, opiniones e incluso emociones dentro de una organización y a la vez pueda permitir toda interacción necesaria.

Dentro de este fenómeno se percata la actividad mental, debido a que se transmiten conocimientos dentro de un grupo o colectivo, en una organización;

se puede presentar el caso de una comunicación de tipo bidireccional donde la retroalimentación es fundamental para no generar problemas al realizarla.

(Andrade, 2010, pág. 17) Refiere a la existencia de dos tipos de comunicación:

“la comunicación externa es el conjunto de mensajes transmitidos por cualquier empresa hacia sus diferentes públicos externos, como proveedores, accionistas, clientes, etc., manteniendo una relación y destacando una imagen adecuada”.

Además, que:

“La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por la organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los colaboradores, a través de diferentes medios de comunicación para mantenerse informados y motivados y lograr todos los objetivos” (Andrade, 2010, pág. 17).

La comunicación depende de su canal puede ser formal o informal, en su formalidad se da a través de canales o fuentes oficiales dentro de la organización, debido a su burocracia compromete la velocidad de difusión, mientras que la informal se da en pasillos y dentro de una forma coloquial. (Andrade, 2010, pág. 19)

En cuanto al flujo y difusión, la comunicación es descendente; debido a que los mensajes fluyen desde una directriz, se fijan objetivos, políticas etc.... dentro de un canal formal generalmente y existe gran cantidad de autoridad.

También puede ser ascendente; donde el flujo empieza desde los colaboradores a sus superiores, con el objetivo de generar un feedback y algunas sugerencias pertinentes. Este tipo de comunicación es clave para mejorar la motivación actitudes y pertenencia de los colaboradores, si se complementa con los puntos vistos se convierte en una comunicación integra.

Además de estos tipos, es pertinente denotar la comunicación lateral y horizontal, propias por compartir una idea, mensaje u orden dentro del mismo nivel de autoridad dentro de la organización.

En cuanto a la clínica CME, cumple con la necesidad de introducir una estrecha comunicación de la dirección, los médicos, y demás colaboradores con el objetivo de ser escuchados, se ha dejado a un lado el feedback, debido a esto se desconoce las percepciones actuales de los colaboradores.

La comunicación eficaz dentro del caso debe ser diagonal, debe permitir la participación de todos los colaboradores dentro de cualquier rango y con la posibilidad de solucionar lo que acontece actualmente. Se puede presentar en forma de sugerencias, aportes, creación de proyectos, equipos de trabajo y lo importante; plasmar toda idea compartida dentro de reuniones para lograr una sinergia.

## DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Tomando en cuenta el análisis previo, resumimos que la clínica CME posee una cultura inclinada hacia la burocracia, además de ser cultura débil ya que sus valores no están al tanto claros. La misión en realidad está orientada al paciente y usuario de los servicios mientras que los doctores y colaboradores no son tomados en cuenta como prioridad. Esto ha causado que en la actualidad los colaboradores han cambiado su comportamiento organizacional y la desmotivación se debe a que no se toma en cuenta el desarrollo profesional y nulo reconocimiento.

En cuanto a la comunicación, los fundadores no están enterados de la situación actual de la clínica. La falta de interés denota en que no se sienten escuchados y el interés por desvincularse de CME.

Por el bien de la clínica; se determinan ciertas estrategias en cuanto a fortalecer la cultura del clan con el propósito de trabajar en equipo, el desarrollo del colaborador, la socialización de cada proceso a realizar y por supuesto recuperar la confianza de la clínica.

La innovación juega un papel importante, se busca que el equipo logre participar y comprometerse al cambio.

### 2.1. PERSONA

Para las estrategias a nivel personal, se puede proponer fortalecer la motivación, el compromiso, satisfacción y sentido de pertenencia realizando las siguientes actividades:

#### **Crear un programa de capacitación al personal de la clínica CME:**

La capacitación resulta una actividad clave para lo que se desea lograr, se busca tratar temas de impacto en cuanto al desarrollo personal, grupal y empresarial. Las charlas serán frecuentes en temas como motivación, liderazgo, compromiso, satisfacción laboral, etc.... con el objetivo de verse el cambio reflejado en el clima, cultura y comportamiento de la organización.

También se debe tener en cuenta que el personal nuevo es parte del programa mediante la inducción, aprovechándola una vez que se introduzca los temas base de la inducción como identidad de la clínica, socialización de procesos y procedimientos, valores, objetivos que van dentro de la cultura de la clínica y el reglamento laboral correspondiente.

Y a la vez resulta pertinente motivar a los colaboradores solo a partir de percibir un salario o incentivos de tipo monetario no es suficiente, también existe formas de hacerlo mediante escala de jerarquía y poder. Para eso se propone un correcto plan de carrera tomando de cuenta el desenvolvimiento del colaborador a la par del tiempo laborado.

La clínica debe analizar los puestos de trabajo (la nueva estructura), la planificación de recursos, reclutamiento, selección y evaluación de desempeño para poder establecer las metas y objetivos a seguir de manera clara y concisa con el fin de basarse en ese desempeño, juntarlo con las aptitudes y actitudes del candidato a ser acreedor de una promoción y así desarrollar un plan de carrera.

## **2.2. ESTRUCTURA**

Los autores (Judge & Robbins, 2009, pág. 519) contribuyen con que: “El diseño de una estructura organizacional debe tomar en cuenta la especialización del trabajo, la departamentalización, la centralización, formalización y cadena de mando”.

También (Judge & Robbins, 2009, pág. 519) señalan que: “la especialización en el trabajo es el grado en el que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados”.

La especialización del trabajo va de la mano con la agrupación con el objetivo de coordinar las tareas en común, esto es la departamentalización.

Para la clínica CME, es pertinente acudir a una departamentalización clave; una cadena de mando fija donde se pueda observar el nivel de autoridad y tener claro de quien reporta a quien.

En cuanto a la extensión de control es importante determinar el número de niveles que tenga la organización. Mientras más se indague en esto más eficiente se hará la clínica.

Referente a la centralización, de igual manera definir desde donde se tomará las decisiones. La formalización en cuanto a estandarizar puestos y procesos dentro de la clínica. Ahora bien, tomando en cuenta lo antes mencionado; se propone integrar todo esto en una estructura organizacional, modificando la actual burocrática. Se considera proponer áreas como el de talento humano, contable, ventas y servicio al cliente, marketing, trabajo social y relaciones públicas y otras de especialidad.

En el nuevo organigrama debe constar la estructura de dichos nuevos departamentos para correr con el buen funcionamiento estructural. (Daft, 2011) Aclara que: “En un ambiente de cambios se demanda una estructura flexible, con una coordinación horizontal sólida y la asistencia por medio de equipos y otros mecanismos” (p. 74).

Mantener la sinergia en esto lleva a una eficiencia organizacional, el diseño se debe enfocar a la competencia de la clínica. Debido a esto se propone la estructura de tal motivo que pueda ser horizontal/ divisional, es decir, donde se llegue a compartir tareas y equipos, además de llevar la jerarquía flexible en cuanto a decisiones y lo mismo con la supervisión de las tareas.

Otro beneficio de llevar un modelo horizontal es el contacto directo entre los gerentes y empleados, llevando la comunicación a algo más coordinado y ordenado. En cuanto a lo divisional en la comunicación, se logra coordinar más efectivamente con diferentes departamentos debido a que las órdenes mantienen diferentes canales.

## 2.3. PROCESOS

### **Desarrollar la gestión de procesos internos de la Clínica CME:**

Por medio de la capacitación constante, se busca alcanzar conocimientos especializados para realizar las actividades cotidianas. Aumenta el conocimiento del personal, la satisfacción, optimiza recursos, y ayuda a la producción de la organización.

Para esto se debe desarrollar la comunicación interna, mediante el diseño de un canal acorde a las necesidades de comunicación y a la vez a la estructura jerárquica de la clínica. Esto con el fin de evitar procesos innecesarios, ruido dentro de las órdenes y equívocos que puedan afectar al mensaje. Para esto se sugiere estos canales:

- Correos electrónicos: permiten llevar mensajes dentro del área administrativa de diferentes departamentos, tanto dentro como fuera de la organización, para facilitar su gestión y funcionamiento. -Intranet: Este procedimiento interno facilita la comunicación entre la empresa y sus empleados, ya sea en puestos operativos o administrativos. Su comunicación es 100% corporativizada y puede gestionar rápidamente trámites con departamentos de RRHH o auditoría.
- Apps: Esta forma de comunicación permite a los clientes y empleados conocer los servicios y promociones de la clínica de forma personal e individualizada, como Instagram, blog, Facebook y Twitter.
- Reunión de empresa: Su función principal es dar a conocer diversa información de la empresa, ya sean objetivos estratégicos o cambios a nivel organizacional, que puede ser grupal o individual
- Oficios directos: sirve para direccionar la información a un departamento específico o colaborador. Confidencial, y certero.

Dentro de la capacitación es pertinente desarrollar habilidades y conocimientos mediante la correcta planificación de los cursos a realizar, de acuerdo a su especialización, en base al servicio al usuario, liderazgo, trabajo en equipo, potencial a plan de carrera o sucesión, entre otros...

Otro proceso a tomar en cuenta es la implementación de una correcta evaluación del desempeño del personal, priorizando el talento y las oportunidades de crecimiento dentro de la misma. Las pruebas serán semestrales en contubernio al cronograma de capacitación y formación. Dentro de este proceso se extiende la oportunidad del plan de carrera del personal, por medio de sucesiones, ascensos y mapeos del talento con el objetivo de que los líderes vayan formándose dentro de una historia laboral dentro de la clínica.

## IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Las estrategias están previstas a aplicarse dentro de un periodo de 12 meses, debido a que es pertinente una evaluación y retroalimentación posterior a la implementación de dichas estrategias.

**TABLA 2 – PARTE BUROCRÁTICA**

<b>Acción</b>	<b>Acción Detallada</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>
Sesiones de trabajo	Investigación sobre las necesidades de la empresa / Buscar la consultoría apta para el proyecto	Tecnológicos y humanos.	Encargado del proyecto y Consultor externo	Personal	Posterior a firma del contrato	<b>\$ 1.155,00</b>
	Entregar la información levantada y poner al tanto a la consultoría en conjunto a la Clínica.	Tecnológicos y humanos	Encargado del proyecto y Consultor externo	Personal	Posterior a firma del contrato	<b>\$ 1.155,00</b>
Sesiones de trabajo	Verificar la disponibilidad de los gestores del proyecto y consultoría externa	Tecnológicos y humanos.	Encargado del proyecto y Consultor externo	Personal	Posterior a firma del contrato	<b>\$ 1.155,00</b>

	Firma del contrato de trabajo	Tecnológicos y humanos	Encargado del proyecto y Consultor externo	Personal	Dentro del primer trimestre del año	<b>\$ 1.155,00</b>
--	-------------------------------	------------------------	--	----------	-------------------------------------	--------------------

**TABLA 3 – NIVEL PERSONA: CREAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA CLÍNICA CME**

<b>Acción</b>	<b>Acción Detallada</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>
Sesiones de trabajo, talleres y charlas a realizar	Reuniones constantes con los jefes de área	Tecnológicos y humanos	Encargado del proyecto y Consultor externo	Encargado del proyecto, Consultor externo y jefes de área.	Dentro del primer trimestre del año	<b>\$ 1.155,00</b>
	Realizar el contenido de acuerdo a: motivación, liderazgo, compromiso, satisfacción laboral  Incluido la presentación ejecutiva del proceso a realizar.	Tecnológicos y humanos	Encargado del proyecto y Consultor externo	Encargado del proyecto, Consultor externo, jefes de área y personal de la clínica	Dentro del primer trimestre del año	<b>\$ 1.155,00</b>

Sesiones de trabajo, charlas y talleres a realizar	Ejecución del programa y capacitación con Acompañamiento y retroalimentación constante incluido la Evaluación de absorción de conocimiento por módulos	Tecnológicos y humanos	Encargado del proyecto y Consultor externo	Encargado del proyecto, Consultor externo, jefes de área y personal de la clínica	Dentro del primer trimestre del año	<b>\$ 1.155,00</b>
	Mediante un informe presentado con los resultados de la evaluación: analizar los indicadores para próximas charlas de diferentes temas. (ejemplo Salud y seguridad Ocupacional)	Tecnológicos y humanos	Encargado del proyecto y Consultor externo	Encargado del proyecto, Consultor externo, jefes de área y personal de la clínica	Dentro del primer trimestre del año	<b>\$ 1.155,00</b>
	Proponer (a futuro) nuevos talleres con el personal	Tecnológicos y humanos	Encargado del proyecto y Consultor externo	Encargado del proyecto, Consultor externo y jefes de área	Dentro del primer trimestre del año	<b>\$ 1.155,00</b>

**TABLA 4 NIVEL ESTRUCTURA: PROPUESTA DE CAMBIO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

<b>Acción</b>	<b>Acción Detallada</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Tiempo</b>	<b>presupuesto</b>
Sesiones de trabajo	Realizar un análisis de la situación actual de la clínica CME	Tecnológicos y humanos	Encargado del proyecto y Consultor externo	Encargado del proyecto, Consultor externo y jefes de área	Dentro del segundo trimestre del año	\$ 1.155,00
	Implementar una nueva cadena de mando de acuerdo a las nuevas necesidades de la clínica/ Tomando en cuenta el modelo a mudar, se propone también un nuevo nivel de descentralización	Tecnológicos y humanos	Encargado del proyecto y Consultor externo	Encargado del proyecto, Consultor externo y jefes de área	Dentro del segundo trimestre del año	\$ 1.155,00
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Análisis del nuevo margen de control</li> <li>● Definir el grado de especialización de acuerdo a la nueva división del trabajo</li> <li>● Definir una formalidad estructural</li> <li>● Elaboración de los nuevos departamentos</li> <li>● Entrega del informe final con las correcciones ejecutadas</li> </ul>	Tecnológicos y humanos	Encargado del proyecto y Consultor externo	Encargado del proyecto, Consultor externo y jefes de área	Dentro del segundo trimestre del año	\$ 1.155,00

Toma de encuestas	Retroalimentación mediante las encuestas realizadas a los colaboradores	Tecnológicos y humanos	Encargado del proyecto y Consultor externo	Encargado del proyecto, Consultor externo y jefes de área	Dentro del segundo trimestre del año	\$ 1.155,00
Realización de un informe final	Socialización de la nueva estructura organizacional	Tecnológicos y humanos	Encargado del proyecto y Consultor externo	Encargado del proyecto, Consultor externo y jefes de área	Dentro del segundo trimestre del año	\$ 1.155,00
	Informe de mejoras	Tecnológicos y humanos	Encargado del proyecto y Consultor externo	Encargado del proyecto, Consultor externo y jefes de área	Dentro del segundo trimestre del año	\$ 1.155,00

**TABLA 5 - NIVEL PROCESOS DESARROLLAR LA GESTIÓN DE PROCESOS INTERNOS DE LA CLÍNICA CME**

Acción	Acción Detallada	Recursos	Responsables	Involucrados	Tiempo	presupuesto
Sesiones de trabajo	Análisis de las funciones de los puestos en cada área mediante un mapeo de cargos tomando en cuenta las actitudes y aptitudes.	Tecnológicos y humanos	Encargado del proyecto y Consultor externo	Encargado del proyecto, Consultor externo y jefes de área	Dentro del tercer trimestre del año	\$ 1.155,00

<p>Realizar un manual de procesos internos donde se tenga la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las funciones más relevantes de cada puesto</li> <li>• Funciones de los cargos del personal de cada área.</li> <li>• La nueva estructura organizacional de acuerdo a las necesidades de la clínica.</li> <li>• Los requisitos para el desempeño de cada cargo.</li> <li>• Los nuevos canales de información</li> <li>• Una evaluación del desempeño del personal de acorde a las nuevas necesidades.</li> </ul>	Tecnológicos y humanos	Encargado del proyecto y Consultor externo	Encargado del proyecto, Consultor externo y jefes de área	Dentro del tercer trimestre del año	<b>\$ 1.155,00</b>
	Tecnológicos y humanos	Encargado del proyecto y Consultor externo	Encargado del proyecto, Consultor externo y jefes de área	Dentro del tercer trimestre del año	<b>\$ 1.155,00</b>
	Tecnológicos y humanos	Encargado del proyecto y Consultor externo	Encargado del proyecto, Consultor externo y jefes de área	Dentro del tercer trimestre del año	<b>\$ 1.155,00</b>

--	--	--	--	--	--	--

**TABLA 6 – IMPLEMENTACIÓN**

Acción	Acción Detallada	Recursos	Responsables	Involucrados	Tiempo	presupuesto
Sesiones de trabajo, charlas y talleres a realizar	Implementación y supervisión del desarrollo del plan propuesto	Tecnológicos y humanos	Encargado del proyecto y Consultor externo	Encargado del proyecto, Consultor externo y jefes de área	Dentro del Cuarto trimestre del año	<b>\$ 1.155,00</b>
	Retroalimentación y alineación de las estrategias planteadas	Tecnológicos y humanos	Encargado del proyecto y Consultor externo	Encargado del proyecto, Consultor externo y jefes de área	Dentro del Cuarto trimestre del año	<b>\$ 1.155,00</b>
Toma de encuestas	Retroalimentación mediante las encuestas realizadas a los colaboradores	Tecnológicos y humanos	Encargado del proyecto y Consultor externo	Encargado del proyecto, Consultor externo y jefes de área	Dentro del Cuarto trimestre del año	<b>\$ 1.155,00</b>

Sesiones de trabajo	Realizar un análisis de la nueva situación de la clínica CME: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar si se ha planteado las propuestas</li> <li>• Evaluación de la implementación del plan y seguimiento</li> </ul>	Tecnológicos y humanos	Encargado del proyecto y Consultor externo	Encargado del proyecto, Consultor externo y jefes de área	Dentro del Cuarto trimestre del año	<b>\$ 1.155,00</b>
	Informar y socializar	Tecnológicos y humanos	Encargado del proyecto y Consultor externo	Encargado del proyecto, Consultor externo, jefes de área y personal de la clínica	Dentro del Cuarto trimestre del año	<b>\$ 1.155,00</b>

El valor del desarrollo del proyecto conlleva la suma de \$12 000 dólares americanos por parte de un servicio de consultoría y 1.200 en cuanto a impresión de documentos, dentro de lo que se presupuesta está un valor de refrigerio para los colaboradores de la clínica, como incentivo a escuchar las charlas y participar en los talleres. Además, se planea, si se tarda más allá del horario de trabajo, el pasaje de regreso.

## CONCLUSIONES

Para concluir este documento, cabe señalar la importancia de apuntar al análisis de la cultura, procesos y comportamiento como eje clave en el desarrollo de un cambio dentro de la clínica de especialidades CME.

Dentro de la estructura actual de la clínica se puede ver falencias en cuanto a opiniones, decisiones y comunicación para eso es importante el enfatizar a la descentralización.

Entre las estrategias determinadas (estructurales, procesos y de personal) es de suma importancia detallar al personal en cuanto vaya el cambio dándose para que se pueda asimilar de la mejor manera el cambio.

Las estrategias personales van de la mano con el crecimiento del individuo en calidad de colaborador dentro y fuera de la clínica, con esta intención es la de fortalecer la motivación, el compromiso, satisfacción y sentido de pertenencia.

Dentro de las estrategias estructurales se señala la importancia de la especialización del trabajo para poder departamentalizar la clínica correctamente, con ese paso se podrá asignar nuevas áreas de trabajo, grupos de trabajo, correcta jerarquía, comunicación asertiva y especialización de tareas a ser realizadas.

Por último, las estrategias en torno a los procesos buscan reducir la burocracia, ambigüedad y monotonía. Se intenta estimular a utilizar nuevas herramientas para el desarrollo de actividades cotidianas como la presentación de informes, envío de documentación e incluso la asistencia a reuniones de trabajo.

Se recalca la importancia de la colaboración del personal de la clínica como pilar en el proceso de cambio además de la participación en conjunto con las cabezas de área y jefes.

## Bibliografía

- Alles, M. (2011). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Andrade, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica*. Madrid, España : Gesbiblo.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons. Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Chiavenato, A. (2002). *Gestión del Talento Humano. Primera Edición*. Colombia.: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones (2a edición)*. México: McGraw Hill.
- Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Cengage.
- Dailey, R. (2012). *Libro de Comportamiento capítulo sobre las emociones y la personalidad*. Edinburgo: Heriot- Watt.
- Edgar, S. (2000). *Psicología de la Organización*, . México: Editorial Prentice – Hall.
- Franklin, E. B., & Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearson.
- Judge, & Robbins. (2009). *Comportamiento organizacional (13a. ed. --)*. México D.F: Pearson Educación.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. (P. C. Clemente, Trad.). Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Robbins, S. (2003). *Fundamentos de la Administración*. San Diego: Pearson, Pretice Hall.
- Robbins, S. (2005). *Estructura y Diseño Organizacional*. San Diego: Pearson.
- Sánchez, J. (2006). *Cultura Organizacional: desentrañando vericuetos*. Madrid – España: Revista de Antropología Iberoamericana.
- Weber, M. (2002). *Economía y sociedad. Esbozo de Sociología Compresiva. Decimocuarta reimpresión en español*. México: Fondo de Cultura Económica.



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **María José Flores Carpio** con C.C: # **0924229644** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Retención del talento humano en CME** previo a la obtención del título de **Licenciatura en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **14 de febrero de 2022**

f.   
Nombre: **María José Flores Carpio**

C.C: **0924229644**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	<b>Retención del talento humano en CME</b>		
<b>AUTOR(ES)</b>	<b>María José Flores Carpio</b>		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	<b>Sánchez Ube Priscila</b>		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	<b>Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación</b>		
<b>CARRERA:</b>	<b>Psicología Organizacional</b>		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	<b>Licenciada en Psicología Organizacional</b>		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>14 de febrero de 2022</b>	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	<b>24</b>
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Retención, Talento Humano, Motivación, Clima Organizacional, Comunicación organizacional, Comportamiento Organizacional, Estructura, Departamentalización.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Retention, Human Talent, Motivation, Organizational Climate, Organizational Communication, Organizational Behavior, Structure, Departmentalization.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>	<p>Este documento tiene por fin realizar un análisis detallado del caso de estudio correspondiente a la clínica de atención integral médica de especialidades CME fundada hace 15 años aproximadamente dentro de la ciudad de Guayaquil. El caso que explica desde sus comienzos como una clínica llena de profesionalismo al momento de ofertar sus servicios y cuidados a la comunidad, además de presentarse como una organización atractiva para aquellos que deseen formar parte de sus funciones como profesionales de la salud. El objetivo que se cumplía en ese entonces era ser la mejor en atención al cliente, promover las buenas prácticas de su equipo de trabajo y la constante motivación del mismo. De esta manera se mantenían en un puesto alto en el mercado. Para sus últimos cinco años la clínica se desvía de estos objetivos y repercute directamente en su personal. Se observa que ya no son atractivos a nivel salarial, su competencia toma renombre. El prestigio que ha ido cosechando ha caído poco a poco. La causa es pronto descubierta, un evidente deterioro de reajustes en cuanto a procesos, estructura y gestión es tiempo de un cambio, caso contrario la clínica se verá reducida por la competencia y posible salida del mercado. Actualmente mantiene una nómina de 52 empleados; estructurados dentro de cuatro departamentos. Necesita un departamento que se encargue del talento humano y debido a esto no existe gestión alguna en cuanto al manejo de su personal afectando así directamente a su clima organizacional. Se propone entonces una planificación estratégica en cuanto a la mejora de elementos dentro del comportamiento, cultura y comunicación organizacional. A la vez la propuesta clave de la creación de un departamento óptimo para el manejo del talento humano.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593 99 654 9614	E-mail: mariaflores21@cu.ucsg.edu.ec	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofia Viviana, Mgs.</b>		
	<b>Teléfono:</b> +593-4- 2209210 ext. 1413 – 1419		
	<b>E-mail:</b> sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			