



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

Retención del talento y la importancia del área del talento humano para el desarrollo y satisfacción de nuestros stakeholders.

**AUTOR:**

**Naula Zhongor, Karen Belén**

**Componente práctico del examen complejo previo a la obtención del  
título de Licenciada en psicología organizacional**

**TUTORA:**

**Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth. Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**18 de febrero del 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 **Naula Zhongor Karen Belén**, como requerimiento para la obtención del título de **licenciada en Psicología Organizacional**.

### TUTORA

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

**Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.**

### DIRECTOR DE LA CARRERA

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

**Psic. Estacio Campoverde, Mariana de Lourdes, Mgs.**

**Guayaquil, a los 18 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, **Naula Zhongor, Karen Belén**

**DECLARO QUE:**

El componente práctico del examen complejo, **Retención del talento y la importancia del área del talento humano para el desarrollo y satisfacción de nuestros stakeholders**, previo a la obtención del título de **Licenciado 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 18 del mes de febrero del año 2022**

**LA AUTORA**

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

**Naula Zhongor, Karen Belén**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

### **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Naula Zhongor, Karen Belén**

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 y la importancia del área del talento humano para el desarrollo y satisfacción de nuestros stakeholders**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 18 del mes de febrero del año 2022**

**LA AUTORA:**

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

**Naula Zhongor, Karen Belén**



## CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	<a href="#">Retención del talento y la importancia del área del talento humano para el desarrollo y satisfacción de nuestros stakeholders.pdf</a> (D128204772)
Presentado	2022-02-17 18:34 (-05:00)
Presentado por	karen.naula@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.urkund.com
Mensaje	Karen Naula Zhongor - Retención del talento y la importancia del área del talento humano para el desarrollo y satisfacción de nuestros stakeholders. <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a> 1% de estas 20 páginas, se componen de texto presente en 4 fuentes.

**Tema:** Retención del talento y la importancia del área del talento humano para el desarrollo y satisfacción de nuestros stakeholders.

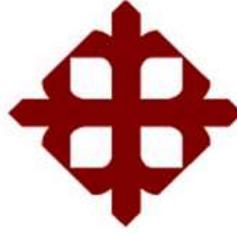
**Estudiante:**

Naula Zhongor, Karen

**Docente Tutor:** Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.

---

**FIRMA**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

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

**Psic. Estacio Campoverde, Mariana de Lourdes, Mgs.**  
DIRECTORA DE CARRERA

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

**Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.**  
COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

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

**Lcda. Sánchez Ube, Priscila Francia, Mgs.**  
DOCENTE REVISOR

## ÍNDICE

<b><u>RESUMEN.....</u></b>	<b><u>IX</u></b>
<b><u>INTRODUCCIÓN .....</u></b>	<b><u>2</u></b>
<b><u>DESARROLLO.....</u></b>	<b><u>3</u></b>
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN .....	3
1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	5
1.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	8
1.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	11
2. ESTRATEGIAS.....	14
2.1 PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL ORGANIGRAMA .....	14
2.2 IMPLEMENTACIÓN DE REGLAMENTOS INTERNOS DENTRO DE LA CLÍNICA CME .....	18
3. PROCESOS .....	19
PROGRAMA DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTOS .....	19
PROCESO DE CAPACITACIÓN .....	21
ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE CARGOS.....	22
COMUNICACIÓN INTERNA .....	23
PROCESO DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING.....	23
PROCESO DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS .....	24
PERSONAL .....	25
<b><u>4. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS .....</u></b>	<b><u>27</u></b>
4.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	28

<b><u>CONCLUSIONES.....</u></b>	<b><u>29</u></b>
<b><u>RECOMENDACIONES.....</u></b>	<b><u>30</u></b>
<b><u>REFERENCIAS.....</u></b>	<b><u>31</u></b>
<b><u>ANEXOS.....</u></b>	<b><u>35</u></b>
<b>1. CRONOGRAMA DE TRABAJO.....</b>	<b>35</b>
<b>2. PROPUESTA DE ORGANIGRAMA.....</b>	<b>36</b>

## RESUMEN

El presente trabajo aborda el análisis del caso de la clínica CME, cuya misión es ser una clínica vanguardista reconocido por su calidad de servicio, experiencia e innovación, al principio no tenían una estructura clara, ni canales de comunicación definidos, su misión estaba enfocada en el desarrollo de sus colaboradores para mantenerlos actualizados, descuidaron los planes de capacitación y junto a algunos procesos que estaban directamente relacionados con la gestión del Talento Humano. Los colaboradores como resultado de estas problemáticas no se sentían valorados, estaban desmotivados y optando por escuchar otras ofertas laborales donde le permitan crecer y percibir un salario acorde a sus responsabilidades. La empresa no tenía un área especializada en el abordaje de estas situaciones es por ello por lo que se implementará el área de talento humano para velar por los beneficios de su gente y la clínica CME, creando valor, niveles de satisfacción y compromiso con sus stakeholders.

***Palabras Claves: estructura organizacional, motivación, desarrollo organizacional, talento humano, comunicación organizacional, cultura.***

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad se evidencia la importancia de la adaptación al cambio, la cultura y la importancia de la retención de talentos, hoy en día estos conceptos son claves para implementar una estrategia. Estas características anteriormente señaladas son diferenciadores y es una ventaja competitiva que permitirá el éxito en las organizaciones, sin embargo, hay organizaciones que aún no podido evolucionar en estos conceptos, es por esto la importancia de hoy en día de potenciar y retener nuestro talento.

En el presente caso se evidenciará la importancia de implementar un departamento de talento humano y la importancia de la retención de talentos, CME, es una empresa pequeña, cuyo fundador es el Dr. Luis Macías, quién junto tres accionistas inauguraron la clínica. Los objetivos principales cuando iniciaron sus operaciones fue impulsar el trabajo en equipo, desarrollo y motivación de sus colaboradores, fomentando la cultura del cuidado del medio ambiente de manera sostenible, promoviendo la salud y el bienestar de la comunidad, cómo resultado tuvo un crecimiento progresivo, pero no se consideró un plan estratégico para retener su talento y seguirse manteniendo en la vanguardia.

El siguiente trabajo estará dividido en tres fases: La primera fase se desarrolló un diagnóstico inicial sobre el presente caso dónde se enfatizará en la raíz del problema, en la segunda fase se detallará las estrategias a plantear proponiendo una reestructuración en el organigrama implementando el departamento de Talento Humano y sus subsistemas, en la tercera fase se presentará la implementación y desarrollo de las estrategias previamente expuestas. Finalmente, se planteará las conclusiones y recomendaciones según la propuesta presentada.

## DESARROLLO

### Diagnóstico de la situación

CME es reconocida por su calidad, profesionalismo y experiencia según la demanda actual, su fundador es el Dr. Luis Macías. Una de las prácticas importantes que realizaba la organización era la capacitación constante que les ofrecía a sus colaboradores para mantenerse actualizados. Debido a su crecimiento progresivo, ha permitido incorporar nuevo personal, desatendiendo así los programas de desarrollo del personal y otros factores importantes en la organización.

El resultado de esta problemática es que los colaboradores tienen un sentimiento de inconformidad, injusticia y desmotivación, considerando la posibilidad de buscar nuevas oportunidades laborales donde puedan tener un crecimiento personal y profesional.

Esto sin duda afectaría a la rentabilidad de la clínica y es preocupante para los socios de la empresa, es por ello por lo que el director general tiene la iniciativa de contratar un consultor externo para realizar un diagnóstico y reducir la rotación dentro de la organización. En el siguiente diagnóstico se desarrollará los siguientes conceptos haciendo mención con la problemática del caso.

El comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización. (Dailey, 2012, p.14)

Es decir, este factor es clave para el éxito de la compañía, donde se analiza el impacto tanto individual, grupal y organizacional con la finalidad de mejorar los procesos dentro de la empresa.

En el caso podemos ver cómo las acciones que están tomando por parte del director afectan de manera directa en el comportamiento individual y grupal de las personas, si bien es cierto la organización no tiene una estructura clara, como resultado los colaboradores no tienen claro lo que se quiere lograr,

ni a dónde se quiere llegar, por esto es importante analizar el comportamiento organizacional en los tres niveles.

Según Chiavenato (2009) “Las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas.” (“154170983 Comportamiento Organizacional Idalberto ...”) (p.6). El nivel individual aporta la esencia de las organizaciones, percepción, motivación, satisfacción en el trabajo y diversidad cultural, estos son diferenciadores en el desarrollo sostenible de las empresas.

Es por eso la importancia de contar con un Departamento de Talento Humano, que permita reclutar, contratar y apostar por el talento de las personas, siguiendo un proceso claro, evitando los reprocesos y formas improvisadas como lo han realizado CME S.A. durante el último periodo.

El nivel grupal, no sólo hace énfasis al comportamiento de este, sino también a los integrantes del equipo, si se acoplan a la cultura, valores, normas, funciones, cohesión del grupo, manejo de conflictos, etc. Es por esto por lo que Chiavenato menciona en su libro que “es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones” (Chiavenato, 2011).

Por último, el nivel organizacional engloba los comportamientos tanto individual como grupal, influyendo en la dinámica de la empresa, su comunicación, liderazgo, estrategia y desarrollo organizacional, etc.

En el caso también podemos evidenciar que no hay una cultura definida, no existen normas, ni políticas o valores organizacionales que les permita delimitar sus procesos o comportamientos para hacer frente algún cambio o problemática.

La cultura organizacional es algo intangible, es un conjunto de significados, el cual le permite distinguirse de su competencia, en pocas palabras, es el ADN de las organizaciones. Una cultura bien constituida crea una identidad clara con la diversidad de sus talentos para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales. (Robbins y Judge, 2013)

Por último, vemos que en CME no hay canales de comunicación establecidos, manejan una comunicación informal, por ende, no pueden mantenerse informados por los canales oficiales, sobre los cambios que se generen e incluso no pueden comunicar de manera directa el malestar que están presentando.

Todos los factores antes mencionados afectan el correcto funcionamiento de la empresa, hoy en día nosotros como área de Talento Humano tenemos que tener claro cómo atraer y retener nuestros talentos, ya que el mercado laboral ofrece diferentes beneficios, cómo lo son: Salarios acordes a sus funciones, capacitación continua, promociones internas pero lo que nos diferencia realmente es una cultura sólida y con principios claros, esto sin duda se reflejará en los indicadores de productividad y engagement. El presente trabajo busca implementar una propuesta para dar solución a las diversas problemáticas presentadas en el caso, cómo: la rotación del personal, la desmotivación y entre otros, analizándolos desde su cultura, el comportamiento organizacional y comunicación.

## **1.1 Cultura organizacional**

La cultura organizacional como sistema de creencias, valores, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales, estilo de liderazgo, que se desarrollan dentro de una organización, tiene el fin de dar cumplimiento a la misión y visión de la empresa en su interacción con el entorno en un momento dado. (Molina, L., Briones, I., y Arteaga, H., 2016, p. 505)

La clínica CME ha tenido un crecimiento rápido, pero tiene una cultura débil, para ello es importante analizar el tipo de cultura que la representa y analizar cómo afecta, ya sea de manera directa o indirecta a la hora de realizar la implementación de las estrategias pero al abordar el tema de cultura, hablamos de un concepto abstracto que engloba varios aspectos importantes para fortalecer las relaciones de los colaboradores con la organización, es por ello que actualmente se recalca la importancia de tener una cultura sólida y

dominante, ya que es un referente que nos permite diferenciarnos de una organización a otra.

La cultura es un término general que se emplea con dos acepciones claras. Por una parte, significa el conjunto de costumbres y realizaciones de una época o de un pueblo, y, por la otra, se refiere a las artes, la erudición y demás manifestaciones complejas del intelecto y la sensibilidad humana, consideradas en conjunto. (Chiavenato, 2009, p. 176)

La falta de una cultura fuerte y dominante se ve reflejada en sus procesos, en la atención que brindan a sus clientes y más aún impacta en el compromiso de los colaboradores. En CME, podemos visualizar una cultura que fue constituida en un principio orientada al desarrollo de su gente para poder brindar una atención de calidad, haciendo que los ayude a posicionarse y crecer 3 años después recuperando gran parte de su margen de inversión.

Este último tiempo, la motivación y desempeño de los colaboradores ha disminuido, ya que no se sienten motivados en diferentes aspectos, tienen la percepción de que su trabajo no está siendo valorado y no tiene un sueldo competitivo acorde al mercado, por ende, el clima laboral y su desempeño se ve afectado.

Al no existir un ambiente motivador que fomente la participación de los colaboradores, cómo lo mencionó Molina, Briones y Arteaga en su artículo, deben existir espacios donde “el personal debe ser competente, estar motivado y sentirse identificado con la empresa, todo esto unido a la capacidad directiva son recursos indispensables para el avance de cualquier institución.” (Molina, L., Briones, I., y Arteaga, H., 2016, p. 505)

Según Deshpande et al. (1993) y Ogbonna y Harris (2000), identifican cuatro tipos de cultura: cultura de innovación; cultura competitiva; cultura burocrática; y cultura comunitaria.

1. "La cultura de innovación se caracteriza por cuanto las personas asumen riesgos, así como desafíos nuevos y significativos, existiendo un marcado énfasis en ser los primeros, es decir, los innovadores y

emprendedores del sector industrial en el que la empresa opera."  
("Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un ...")

2. La cultura competitiva se caracteriza por un énfasis en el cumplimiento de las tareas y las metas, así como por la realización de acciones que tiendan al logro de metas medibles que generen valor estratégico o económico para la firma. Asimismo, la cultura burocrática enfatiza tanto en políticas como en reglas, caracterizándose por un alto nivel de formalización y estructuración; así como por una focalización en la eficiencia operativa. ("Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un ...")
3. "La cultura comunitaria enfatiza en el compromiso de los miembros de la organización, en la cohesión del grupo, y en la importancia de las personas en la empresa." ("Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un ...")

La realidad de algunas organizaciones que se mantiene en su zona de confort, cómo lo ha venido realizando CME, es que al no verse afectada en la rentabilidad de sus operaciones, no toman acción para mitigar su efecto, convirtiéndose así, en una cultura burocrática y rehacia al cambio, dónde se delimitan los procedimientos, haciendo que sus funciones dentro de la compañía sean monótonos y menoscabando la participación de los colaboradores, es esto uno de los factores que ha influenciado el alto nivel de rotación dentro de la clínica.

Según Lozano (2007) "La cultura no solamente aporta creatividad e identidad social, sino también mucho recurso económico" (p. 151). Resalta que la cultura influye en los procesos de creatividad, lo que permite innovar siendo esto un factor diferenciador que fortalece la facultad competitiva que se reflejará en la rentabilidad y participación en el mercado laboral.

## 1.2 Comportamiento Organizacional

El crecimiento demográfico, la movilidad social y los avances tecnológicos son factores que han influenciado en tener ambientes más dinámicos, a aprehender y reaprender para poder subsistir, a mantener una cultura diáfana y sólida que permita diferenciarse de su competencia.

La clínica CME tiene más de 10 años en el mercado, la misión de la compañía es ser una clínica vanguardista reconocida por el compromiso con sus clientes y medio ambiente creando recuerdos memorables gracias a su servicio de calidad y profesionalismo. En la actualidad, realizar un análisis del comportamiento organizacional en sus tres dimensiones: individual, grupal y organizacional, estas interacciones son factores claves al momento de implementar una estrategia, ya que nos permite predecir o brindar los lineamientos para hacer frente alguna problemática, incrementando la eficiencia y eficacia. El comportamiento organizacional se divide en tres niveles: Individual, grupal y el nivel organizacional.

El nivel individual visualiza el comportamiento organizacional de un individuo como parte integrante de la fuerza laboral de la organización. (...) su comportamiento en el trabajo dependerá de características personales, como su edad, sexo, estado civil y condición física; de características de personalidad (...); de características de formación (...) en la medida en que el individuo ocupe un puesto de mayor responsabilidad, su comportamiento influirá más en los procesos de toma de decisiones. (Franklin y Krieger, 2011, p. 31)

La sincronía de los comportamientos; individual, grupal y organizacional, permitirá que la compañía pueda crear estrategias para asumir los diferentes retos o el cumplimiento de sus objetivos, ya que esto abarca, la productividad, diversidad, innovación, etc. Lamentablemente, las empresas que no se adaptan, o que no creen estrategias a largo plazo o sean disruptivas son las empresas que desaparecerán y que muchas veces no podrán retener o desarrollar el talento de sus colaboradores.

Chiavenato (2009) afirma que, existen un modelo convencional que incluye tres variables independientes para el análisis del comportamiento organizacional:

1. Las variables a nivel de sistema organizacional: Es la sumatoria de las partes, se analiza de manera integral abarcando todos sus niveles, desde sus procesos internos hasta su cultura.
2. Las variables a nivel grupal: Se analizan desde el comportamiento de los grupos que están dentro de la organización, considerando que cada grupo es genuino y por ende las personas que los conforman también.
3. Las variables a nivel individual: Como su nombre lo indica, componen las características propias de cada persona. Por ejemplo: La personalidad, competencias, valor y actitudes, uno de los factores importantes que engloban, es la percepción, la autonomía, la dinámica del aprendizaje y la motivación (pág. 11, 12).

CME, ha dejado de lado el análisis del **comportamiento individual** de los colaboradores, ya que la misión de los socios de la compañía cambió durante su evolución, descuidando su activo máspreciado, el talento humano, y esto no permitirá conocer las expectativas, percepciones, nivel de compromiso y la interiorización de la cultura que tiene hacia la empresa. Particularmente podemos evidenciar ciertas características a nivel individual:

- El Dr. Macías, fundador de la clínica y el director general, tenían un comportamiento orientado al desarrollo de su gente, dónde la capacitación al personal era un factor primordial, ya que alineaba con la misión de la clínica que es “ser reconocidos por su calidad, experiencia y servicio al cliente”, son estos puntos que fueron descuidando y los intereses de la compañía ya no eran los mismos de su gente.

“(..) Capacidad de identificar los intereses y necesidades de las diferentes partes como son: los directivos, los prestadores de servicios, los usuarios, el gobierno y la comunidad e incorpora en el planeamiento de sus intervenciones acciones que respondan a las necesidades identificadas (..).” (Molina, Briones y Arteaga, 2016)

- Dr. Ricardo Domínguez reconocido por su trayectoria impecable como líder médico intensivista, siente que actualmente realiza funciones monótonas, por ende, no aporta en su desarrollo, desea renunciar a su puesto de trabajo porque le ofrecieron una nueva oportunidad en dónde percibirá un mejor sueldo y asumirá un nuevo reto laboral.
- Dra. María Ramírez, es la nutricionista por más de 5 años en la clínica, ha sido reconocida por su gran desempeño. Considera que CME, ha dejado un lado el desarrollo de sus colaboradores, incluso ha costeado certificaciones y cursos de manera personal para poder solventar la falta de capacitaciones dentro de la clínica.

El **comportamiento grupal** juega un papel clave en el comportamiento organizacional, un ejemplo claro en la clínica, podemos ver cómo la desmotivación y falta de comunicación por parte de sus líderes o jefes afecta a los médicos en el desenvolvimiento de sus funciones, al descuidar el desarrollo de los colaboradores, se evidenció un alto índice de rotación, afectando así la rentabilidad de la empresa, ya que los pacientes se sentían inconformes con la calidad y servicio brindado.

Actualmente, no sólo debemos hablar de talentos potenciales sino también de líderes o jefaturas con competencias para responder a retos capaces de concebir su giro de negocio y de inspirar con el ejemplo a su equipo de trabajo (Lozano, 2007).

Por último, podemos recalcar que poseían un déficit en su **comportamiento organizacional**, su estructura no era funcional, lo que dificultaba la toma de decisiones, cadenas de mando no definidas y afectaba de manera directa en la toma de decisiones, adicional, no contaba con un departamento de Talento Humano que les permita diseñar un plan de retención de talentos, motivando a sus colaboradores o incluso tener lineamientos claros en los procesos de selección, ya que al no contratar perfiles que se alienen a la cultura de la empresa representa una pérdida monetaria y de tiempo para la organización.

El resultado de un buen comportamiento organizacional dependerá de la manera como se ha gestionado el capital humano en la organización, como están integrados los miembros que conforman los equipos, cuál es su identificación con la institución, como se manifiesta su crecimiento personal y profesional. (Molina-Sabando, Briones-Véliz y Arteaga-Coello, 2016, p. 4)

Al tener un gestor del talento nos permite no sólo en la creación o implementación de los factores anteriormente citados, sino también nos permite revisar nuestros objetivos cómo empresa, ¿Cuál es la misión, visión o valores organizacionales?, planes de carrera o sucesión, políticas salariales y una visión más clara de nuestra estructura que a su vez ayuda de manera directa a la comunicación en las diferentes vías.

### **1.3 Comunicación Organizacional**

La comunicación es algo innato en nuestra vida personal y profesional, muchos autores lo definen como un instrumento de supervivencia, fisiológica, de control o evolutiva, cuya finalidad nos permite expresar o transmitir un mensaje (opinión, pensamiento o información) mediante un canal de comunicación establecido y que este sea receptado y comprendido.

La importancia de la comunicación en las organizaciones nos permite compartir y recibir información o significados sobre una proceso o situación dada, logrando así una comunicación doble vía y esto facilita la toma de decisiones.

Chiavenato (2009), afirma que la comunicación cumple cuatro funciones básicas dentro de una organización, grupo o persona:

1. Control: La comunicación juega un papel importante en el CO, ejerce una medida de control en el seguimiento de normas, procesos o cuando existe algún tipo de conflicto. Al establecer niveles de jerarquía y las normas, la comunicación ayuda a comprobar si esto efectivamente ocurre.
2. Motivación: La comunicación propicia la motivación cuando se define y se establece lo que debe realizar un colaborador, luego se realiza una evaluación de desempeño y se da el feedback

respectivo para el cumplimiento de sus objetivos o resultados dentro de la compañía.

3. Expresión de emociones: La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción.
4. Información: La comunicación facilita la toma de decisiones ya sean estas de manera individual o grupal, al transmitir información o datos que identifican y evalúan posibles soluciones o estrategias (pág. 308, 309).

Las organizaciones socializan sus misión, visión y valores dentro del proceso de inducción a sus nuevos colaboradores o utilizan diferentes canales, ya sean estas páginas oficiales, revistas o boletines informativos para mantener informados a sus stakeholders. La comunicación cómo lo veíamos en el párrafo anterior está relacionado con la motivación y al realizar estas acciones nos permite involucrar nuestros grupos de interés y a su vez que estos estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Así como la comunicación tiene beneficios, la falta o la incorrecta gestión al manejar sus procesos internos, nos conllevará a disociación de nuestros equipos de trabajo, nos podemos dar cuenta en nuestro caso la clínica CME descuida estos los procesos de comunicación dentro de la empresa, haciendo que los colaboradores pierdan su sentido de pertenencia y no puedan expresar su malestar sobre las decisiones tomadas durante estos últimos periodos.

Según Arras (2008), menciona que "...la comunicación el factor que integra los componentes de una organización, lo cuál es esencial para su desarrollo pues a través de ella, se definen, establecen, comparten y retroalimentan la misión, visión, valores, programas, planes y proyectos; estrategias, objetivos, políticas, normas, reglas, actividades y resultados, entre otros factores claves para su crecimiento" (p. 29).

La comunicación está involucrada directamente en tareas o funciones realizadas en el día a día y es primordial durante el proceso de cambio organizacional, ejemplos claros son los procesos de selección, la

capacitación, la administración de nuestra fuerza de trabajo, el desarrollo de nuestros talentos, etc.

Con relación al caso, CME, gracias a su profesionalismo ha tenido un gran crecimiento, permitiendo que su staff crezca, pero descuidó el desarrollo, la comunicación y promoción de su personal, la incertidumbre que genera la falta de comunicación genera un malestar dentro de los equipos, creando suposiciones y esto afecta de manera directa en el desempeño de sus funciones.

Chiavenato (2009), menciona que existen canales de comunicación formal que tiene un rol dentro de empresa y estos se clasifican en:

1. Comunicaciones descendentes: Es un flujo de comunicación vertical de arriba hacia abajo, desde las cabezas de empresa hasta el personal y busca mantener cierto nivel de empatía en la solución de los problemas, tales como distribución, procedimientos e instrucciones de trabajo.
2. Comunicación ascendente: Esta comunicación se da desde los niveles más bajos hacia los directivos dónde pueden expresar sus problemas creando un ambiente colaborativo dónde pueden presentar sugerencias para mejorar ciertos procedimientos, maneja también los informes de desempeño e información contable y financiera.
3. Comunicación horizontal: El flujo de información se da de manera lateral y su propósito no es solo informar, sino también realizar un sistema de apoyo para la coordinación o resolución de problemas entre departamento brindando una asesoría facilitando así el cumplimiento de sus objetivos. (pág. 322, 323).

En la organización CME existe un tipo de comunicación descendente, pero, no hay un canal de comunicación definido que les permita informar a los colaboradores sobre los posibles cambios o novedades que surgirán dentro de la organización, lo que conlleva a las personas a crear canales informales que generar ruido o rumores y cómo resultado se distorsiona o filtra la

información. Por otra parte, la comunicación entre el personal médico es la clave para poder emitir un diagnóstico correcto, ya se realizan estudios profundos en base a los exámenes médicos que aplicaban.

Por ello, es importante que cada organización debe tener definido sus canales de comunicación y que estos sean ascendentes e integrales, fomentando lazos de confianza sólidos con sus colaboradores y así ellos puedan brindar un servicio de calidad, pero antes de esto se debe realizar un levantamiento de información que permita validar cuáles serían los más eficientes para su ejecución.

## **2. Estrategias**

Según el análisis de las problemáticas encontradas por medio del diagnóstico realizado en la clínica CME, se observa ciertas deficiencias en sus procesos y esto a su vez es el resultado de una cultura endeble y una misión poco clara de lo que se quiere lograr como organización, es por este motivo que se planteó reestructurar el organigrama implementando a su vez un departamento de talento humano que brinde directrices claras sobre los procesos de selección, atracción y retención de talentos que han sido descuidados por parte de la empresa y es un malestar presente en los colaboradores.

### **2.1 Propuesta de reestructuración del organigrama**

La empresa CME tiene una estructura pequeña con alrededor de 48 colaboradores. Tiene un modelo burocrático donde cada departamento tenía definido su función, su organigrama estaba conformado por el fundador el Dr. Luis Macías, quien junto con tres socios inauguraron la clínica, tienen un departamento de marketing (3 personas), contabilidad (4 personas), comercial (4 personas) y entre los miembros del equipo médico se incluye: ocho médicos especializados en cuidados intensivos (intensivistas), siete farmacéuticos, ocho nutricionistas, ocho angiólogos y ocho médicos internistas, además de dos expertos en medicina deportiva.

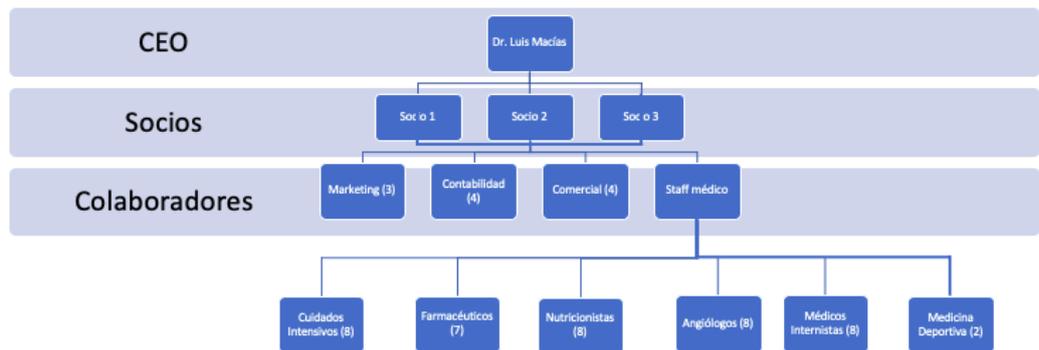


Figura 1 Organigrama CME según la estructura presentada en el caso, Elaboración propia.

A continuación, se presenta el organigrama propuesto para la organización, creando ciertos departamentos claves para el desarrollo de sus funciones.

**Propuesta del organigrama CME:**

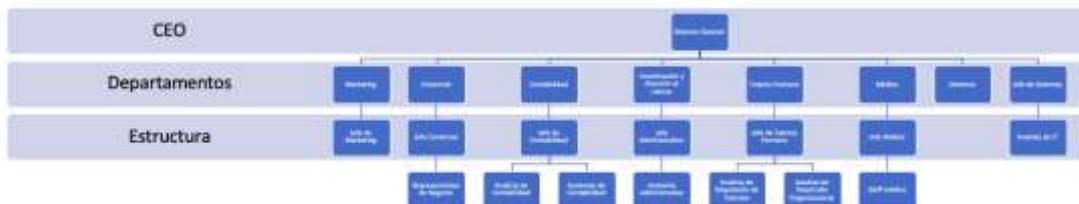


Figura 2 Propuesta de organigrama para la clínica CME, Elaboración propia.

En la **figura 2** se puede observar la nueva estructura que tendrá el organigrama de CME con una departamentalización funcional, cuya finalidad es agrupar de manera estratégicas los equipos en base a las actividades que realicen permitiendo así mantener canales o vías de comunicación claras, lo

que esto implicaba que no exista un reporte claro sobre lo que ocurría dentro de las áreas, perjudicando directamente en su procesos y la elaboración de los informes de los exámenes que se realizaban los pacientes.

“La departamentalización funcional consiste en crear departamentos por funciones, es decir, agrupar los especialistas en actividades similares...que poseen habilidades y competencias comunes a fin de obtener mayor eficiencia de ellos.” (Chiavenato, 2009, pág. 104)

Anteriormente, al no tener un organigrama bien estructurado, no se podían definir los canales de comunicación formales, ya que todos reportaban directamente al director de manera descendiente vertical lo que dificultaba la recepción de la información y esto podía desperdigar la información creando un malestar en los colaboradores.

La reestructuración del organigrama ayuda a mantener un orden en nuestra estructura, gerencias, cargos por departamento, y su cadena de mando, haciendo que sea más ágil y clara, inclusive otorgando a los departamentos la autonomía para la toma de decisiones.

En el caso no sólo evidenciamos que existe una negligencia en lo anteriormente mencionado, sino, también la falta de compromiso por parte de empresa con la misión que tenían al iniciar sus operaciones. Es por este motivo que se debe analizar la misión, visión y valores para ver si están alineados con los objetivos de la empresa.

Primero, el planteamiento de la creación del departamento de Marketing, Sistemas y Talento Humano permitirá obtener una mejor gestión en los procesos dentro de la organización, ya que son departamentos claves para poder adaptarnos a las diferentes exigencias del mercado.

Segundo, La implementación de políticas y normas es una acción de carácter urgente, ya que mediante de esto se permitirá implementar acciones frente a las problemáticas que aquejan al personal, cómo lo son: Manuales de procesos, Plan de carrera, promoción interna, capacitación, análisis y descripción de cargos, políticas salariales, entre otros.

El departamento de Talento Humano estará conformado por 3 miembros y se detallará las funciones principales que deberán ejecutar:

1. Jefe de Talento Humano

- Responsable de la supervisión de la selección del personal.
- Revisión de presupuestos para la implementación de pruebas y metodologías para una contratación efectiva.
- Responsable del análisis de cargo y políticas salariales.
- Encargada de Liderar, Implementar y dar continuidad a procesos de Cambio Organizacional.
- Responsable que la empresa cumpla con todos los requisitos que la ley laboral impone.
- Encargada de los indicadores del departamento de Talento Humano.

2. Analista de Adquisición de Talentos

- Responsable de los procesos selección de cargos administrativos, mandos medios y jefaturas.
- Aplicación de pruebas psicométricas o assessment center según los procesos de selección y para la medición de las competencias del personal.
- Gestionar contrataciones y seguimiento por evaluación del periodo de prueba a nuevos colaboradores.
- Velar por el estricto cumplimiento de lo estipulado por el código de trabajo y reglamento interno de los entes reguladores.
- Elaborar y actualizar los manuales de cargos.

### 3. Analista de Desarrollo Organizacional

- Elaborar el plan anual de capacitación previo al levantamiento de un DNC.
- Elaborar y velar por el cumplimiento del plan de inducción y entrenamiento de los nuevos ingresos en todos los cargos
- Elaborar planes de desarrollo: Carrera y sucesión, así como de bienestar laboral para todo el personal.
- Implementación de planes efectivos para la buena comunicación dentro de la empresa.
- Dar soporte en las evaluaciones de periodo de prueba.

#### **2.2 Implementación de reglamentos internos dentro de la clínica CME**

El reglamento interno abarca una serie de normas, responsabilidades y procedimientos que deben cumplir tanto el empleador como colaborador en base a las leyes, reglamentos y disposiciones de los entes reguladores del país, ha sido diseñado para fomentar la buena convivencia y correcto manejo de los recursos dentro de la clínica, es importante recalcar que el no cumplimiento será motivo de una sanción o en el peor de los casos se puede desvincular.

1. Normas de seguridad:
  1. Gestión de riesgos laborales propios de la empresa.
  2. Medidas de bioseguridad dentro de los espacios establecidos.
  3. Acuerdos de confidencialidad
2. Normas de convivencia en los espacios de trabajo:
  1. Áreas de puestos de trabajo
    1. Responsabilidad y obligaciones en espacios compartidos.
    2. Código de vestimenta
    3. Correcta gestión de los documentos que se generen dentro de la organización.
3. Políticas de procesos de selección y contratación de personal.

### **3. Procesos**

El área de Talento Humano manejará de manera directa los procesos de atracción y retención de talentos, proceso de capacitación, análisis y valoración de cargos y por último la comunicación interna dentro de la clínica CME. La correcta gestión de estos ayudará a mejorar los problemas ya antes mencionados, ayudando así a mejorar la motivación laboral y por ende esto se verá reflejado en sus metas.

#### **Programa de atracción y retención de talentos**

Los procesos de selección y la finalidad de las empresas en ofrecer un valor agregado y diferenciarse de su competencia ha impulsado en la búsqueda de encontrar, capacitar, valorar y potencializar talentos que beneficien sus intereses empresariales. (Lozano, 2007)

El rol de Talento Humano es crucial durante los procesos de atracción de nuestros talentos y así poder seleccionar el candidato idóneo según sus competencias, experiencia y habilidades. Es por este motivo que se debe cumplir con los siguientes lineamientos durante este proceso:

- Realizar un levantamiento de perfil del cargo junto a la persona que solicita la apertura del proceso, establecer los tiempos y definir qué tipo de reclutamiento se realizará (Interno o externo).
- Elaboración del arte para proceder a la publicación de la vacante en las diferentes plataformas de reclutamiento definiendo una fecha límite para postular.
- Filtrar las hojas de vidas de los candidatos y proceder a realizar el primer filtro telefónico.
- Definir el tipo de entrevista que se realizará (presencial o virtual) y realizar una entrevista por competencias para evaluar al candidato.
- Proceder a realizar las pruebas psicométricas según el cargo a evaluar.
- Analizar y seleccionar una terna, máximo de 4 personas y presentarlo a la gerencia.

- Realizar las entrevistas finales junto a la persona que solicita la requisición de personal y tomar seleccionar al candidato que cumple con todos los requisitos.
- Enviar el agradecimiento por la participación del proceso a las personas que no han pasado a la siguiente etapa.
- Proceder a llamar al candidato seleccionado y derivarlo en la realización de exámenes pre ocupacionales.
- Recopilación de la documentación previo a su ingreso y contratación.
- Coordinar con el área de capacitación para realizar la inducción a la empresa y al cargo.
- Seguimiento durante su trayectoria dentro de la compañía para evaluar su desempeño y necesidades que pueden surgir durante el cumplimiento de sus funciones.

Es importante tener en cuenta que no sólo se trata de reclutar talentos sino también debemos saber cuál es la motivación que la persona tiene de pertenecer a nuestra compañía. El autor Velasco (2010) afirma lo siguiente:

Diseñar un plan de retención en una empresa es muy importante hacerse varias preguntas, como por ejemplo por qué y a quiénes se quiere retener, ya que daría más facilidad de crear mejores estrategias, pautas y herramientas para sostener a los empleados con visión de la compañía; pero teniendo muy presente que todas esas estrategias deben ser creíbles y mejoradas a las necesidades de la organización. (Como se citó en Garcés, et al, 2016, pág. 4)

En pocas palabras, se debe identificar los cargos estratégicos y las personas que formarán parte del programa y así proceder a la creación del plan de retención adaptándolas a la situación actual de la organización y de nuestros stakeholders cómo lo menciona el autor Freeman en el siguiente apartado:

Centrarse en el nexo existente entre los intereses de los clientes, proveedores, empleados, comunidades y financiadores, pueden empezar a considerar que su función consiste en crear tanto valor como sea posible en beneficio de los stakeholders. (Freeman, 2011, pag. 1)

Existen empresas que optan por implementar planes de reconocimiento según el desempeño de los colaboradores o cuándo logran optimizar procesos en sus operaciones, disminuyendo los tiempos de entrega y a su vez representa un margen de rentabilidad en el negocio, estos planes de retención de talentos permiten crear un sentido de pertenencia y compromiso con los colaboradores de dicha organización que se verán reflejados en los indicadores de productividad y engagement.

### **Proceso de capacitación**

Muchos autores definen la capacitación como una inversión a largo plazo, ya que desde el primer momento es importante tener una correcta inducción. Este proceso es clave para poder alinear a los colaboradores a la cultura organizacional, brindándoles a su vez una claridad de los procedimientos y así poder cumplir sus funciones.

Según Bonilla, Macero y Mora (2018) menciona que la capacitación está vinculada con el aumento de la eficiencia en los procesos de la compañía, y la actualización de conocimientos permite realizar un trabajo de calidad, lo que permitirá diferenciarse de su competencia (pág. 1).

En segundo lugar, es de vital importancia implementar en las estrategias de la clínica CME un plan de capacitación que permita mantenerlos actualizados según los nuevos avances, pero previo a esto se debe realizar un diagnóstico de necesidades para identificar cuáles serían las necesidades de nuestros stakeholders permitiendo a nuestros talentos empoderarse de sus procesos brindando un servicio de calidad y profesionalismo.

Según Böhr (2000), afirma que “la capacitación tiene un fuerte poder de motivación. Formar a un empleado significa decirle que la empresa tiene un proyecto de futuro para él” (pág. 1).

Los pasos para realizar un correcto proceso de capacitación son:

- Realizar un análisis sobre la realidad actual de la compañía, identificando las problemáticas que se presentan en las diferentes áreas.
- Definir el método que se utilizará para la implementación del diagnóstico de necesidad de capacitación (virtual, presencial o mixta).
- Diseñar un plan de capacitación en base al levantamiento de información obtenida del DNC. Este documento deberá presentar de manera detallada lo que se quiere lograr, actividades a realizar, registro de asistencia, evaluación de conocimientos, seguimiento, presupuesto entre otros.
- Ejecutar el plan de capacitación con los departamentos correspondientes, es importante previo a las capacitaciones haber socializado dicho programa con los jefes y colaboradores con el fin de no interferir en sus funciones diarias.
- Realizar una prueba de conocimientos para poder confirmar si la capacitación brindada cumplió con el objetivo del programa.

### **Análisis y valoración de cargos**

El proceso de análisis y valoración de cargos nos permite definir el rol, obligaciones y recursos a utilizar dentro de la compañía, cabe recalcar que en base a sus responsabilidades y perfil se realizará la asignación de su remuneración. Se considerará para esta implementación los siguientes puntos:

- Levantamiento de información conjunto a los responsables de cada área para realizar las descripciones de cargo.
- Diseñar los descriptivos de cargo identificando los aspectos intrínsecos y extrínsecos, nivel jerárquico establecido en el organigrama y finalmente, establecer el tipo de banda salarial mediante la valoración del cargo en base a sus responsabilidades.
- Socialización de los descriptivos de cargo y plan de compensación con todo el personal.

## **Comunicación Interna**

La implementación de un proceso de comunicación en un transición o cambio organizacional es importante para poder informar de manera directa sobre las decisiones y evitar cualquier tipo de resistencia, incertidumbre o rumores por parte de los colaboradores.

- Definir las fuentes de comunicación dentro de la compañía, para una correcta gestión se realizará un flujo del proceso.
- Delimitar los procesos de comunicación en la clínica CME según las variables evaluadas.
- Creación de un espacio informativo (carteras) dónde podrán publicar los comunicados internos y externos, nuevas vacantes, curso o convenios, entre otros.
- Implementación de una revista informativa virtual con la finalidad de mantener informados a todos nuestros stakeholders de las novedades que se presenten dentro de la compañía.
- Realizar reuniones semanales con los jefes del área para poder tener un resumen sobre las novedades presentadas, con la finalidad de crear una comunicación directa y pronta solución a los problemas que puedan presentarse.
- Realizar una reunión mensual o trimestral con todos los miembros de compañía con la finalidad de transmitir los resultados de la empresa.

## **Proceso del Departamento de Marketing**

Los procesos de Marketing dentro de CME tienen la finalidad de recopilar información sobre las necesidades de nuestros grupos de interés y así establecer estrategias que nos permitan brindar soluciones y poder atraerlos a nuestro mercado mediante los diferentes medios de publicidad. Para el cumplimiento de este objetivo deberá realizarse los siguientes pasos:

- Evaluar y analizar oportunidades de negocio mediante las herramientas CRM.
- Estudio del mercado con la finalidad de crear un producto con valor agregado que nos permita diferenciarnos de nuestra competencia.
- Diseñar campañas de publicidad atractivas con la finalidad de crear un impacto en nuestros canales de comunicación.
- Implementar y realizar un seguimiento sobre las estrategias de mercado, con la finalidad de realizar mejoras en caso de que así lo requiera.

### **Proceso del Departamento de Sistemas**

Los procesos del departamento de Sistemas son los responsables de velar por el correcto funcionamiento de los equipos dentro de la compañía, implementando a su vez medidas de seguridad para proteger la información de la empresa, los procesos que deberá implementar son los siguientes:

- Evaluar y seleccionar en conjunto al área directiva los proveedores que realizarán el servicio de mantenimiento dentro de las instalaciones.
- Velar por el cumplimiento de los estándares de seguridad informática dentro de la compañía.
- Establecer y cumplir con los tiempos establecidos con las requisiciones de trabajo al incorporar el nuevo personal.
- Dar soporte en las diversas áreas con la finalidad de brindar soluciones rápidas y eficaces.
- Realizar un seguimiento continuo de planes de mejor en el departamento.

## Personal

El caso de la clínica CME, es un caso muy particular porque se presenta de manera repetitiva en las empresas que tiene un crecimiento potencial, se enfocan más en los objetivos a alcanzar poniendo en riesgo otros factores importantes cómo el desarrollo de sus talentos.

La implementación de los nuevos procesos de comunicación, la reestructuración del organigrama, así como a implementación del departamento de talento humano durante este proceso de cambio conlleva un antes, durante y después, ya que son responsables de los procesos de selección, comunicación, capacitación y desarrollo.

En el análisis a nivel individual, podemos evidenciar que dos colaboradores en particular habían tenido un crecimiento gracias a su compromiso y desempeño, se sentían alineados con los objetivos de la empresa, pero al pasar el tiempo se fueron desmotivando ya que afirmaban que su trabajo no era valorado y que la organización había perdido el norte de su misión, dejando un lado el desarrollo de sus talentos volviendo así sus funciones monótonas, siendo esto uno de los factores que afectaban directamente a los indicadores de rotación.

“Si las personas encuentran dentro de la empresa posibilidades de promoción en su carrera y crecimiento profesional se sentirán más satisfechas y permanecerán colaborando más tiempo, lo que originará que contribuyan indudablemente con los resultados de la organización” (Madero citado por Madero Gómez, 2010, p. 3).

Es decir, los planes de carrera juegan un papel importante dentro de la clínica CME, ya que genera un alto nivel de compromiso porque para los colaboradores esto implica obtener un crecimiento profesional y personal, asumir nuevos retos y la oportunidad de poder desarrollarse, aprender y aprehender nuevas habilidades para alcanzar los objetivos o metas planteadas.

Las recompensas explícitas como la promoción y los incentivos implícitos como el reconocimiento en las publicaciones de la organización y los eventos, se pueden utilizar para alentar a los empleados a que apliquen lo que saben o aprenden, a combinar varias herramientas en la solución de nuevos problemas y diseñar nuevos productos o reconfigurar los procesos de negocio (Chan, Chao, 2008)

Los programas de capacitación y desarrollo permitirán realizar un giro de 180 grados, teniendo una ventaja competitiva al mantenerse actualizados fomentando el desarrollo de nuevas habilidades, adicional, una buena gestión del talento y un clima laboral agradable, tendrán como resultado colaboradores motivados, eliminando cualquier tipo de percepción negativa o de rechazo ante los cambios que se van presentado y esto a su vez se reflejará en los niveles de rentabilidad del negocio.

La implementación de estos procesos como el desarrollo de las políticas salariales, comunicación, desarrollo, entre otros, ayudarán a generar un nivel de pertenencia dentro y fuera de la compañía, es por ese motivo que la creación de un departamento de Talento Humano es crucial para el desarrollo de los mismos. Los planes de carrera y programas orientados al desarrollo de los talentos (doctores) responden a la demanda actual mejorando así la productividad y rentabilidad del negocio.

#### **4. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

La implementación de las estrategias propuestas en el presente trabajo tendrá una duración de 10 meses, está se realizará durante el periodo de marzo 2021 hasta agosto del presente año. A continuación, se presentará el cronograma que se realizará según las actividades, responsables, tiempo y recursos a utilizar.

## 4.1 Cronograma de actividades

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	MES																																															
				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				Septiembre				Noviembre				Diciembre															
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4												
Propuesta de reestructuración del organigrama	Análisis del comportamiento organizacional.	Consultor externo Departamento de administración Director General	Clínica CME Informe del diagnóstico de la situación																																																
	Rediseño de la estructura organizacional.																																																		
	Elaboración del presupuesto que se necesitará para la creación de los nuevos cargos.																																																		
	Implementación del área de Talento Humano: Identificación de cargos y funciones que desempeñarán dentro de la clínica.																																																		
	Socialización del nuevo organigrama a todos los colaboradores																																																		
Implementación de un reglamento interno dentro de la clínica CME	Creación de las normativas y obligaciones tanto del empleador y trabajador.	Departamento de Talento Humano Director de la empresa	Clínica CME																																																
	Aprobación por parte de los directivos de la empresa.																																																		
	Socialización del reglamento interno con el personal de la compañía.																																																		
Programa de atracción y retención de talentos	Definir las baterías de las pruebas a utilizar en los procesos de selección	Departamento de Talento Humano	Clínica CME																																																
	Reclutamiento, selección y contratación de los nuevos colaboradores.																																																		
	Desarrollar un plan de retención de talentos																																																		
Proceso de capacitación	Realizar un DNC para identificar las necesidades de capacitación y mantenerlas actualizadas con las nuevas tendencias del mercado laboral.	Departamento de Talento Humano Colaboradores de CME	Clínica CME																																																
	Análisis y valoración sobre la capacitaciones brindadas																																																		
Análisis y valoración de cargos	Levantamiento de información con los gerentes o jefes de áreas para la realización de los descriptivos según la estructura organizacional.	Departamento de Talento Humano Director y jefaturas de los diferentes departamentos	Clínica CME																																																
	Definición de las bandas según las responsabilidades del cargo y el análisis acorde al mercado laboral actual.																																																		
	Revisión y aprobación por parte de los directivos de la empresa.																																																		
	Socialización el manual de descriptivos de cargos.																																																		
Comunicación Interna	Realizar un levantamiento de información para verificar cuáles serían los canales de comunicación más efectivos	Departamento de Talento Humano	Clínica CME																																																
	Definir los canales de comunicación interna dentro de la compañía																																																		
	Diseñar la plantilla para la revista informativa																																																		
	Mantener actualizada la información de la cartelera																																																		
Personal	Coordinar y socializar los resultados de las reuniones semanales y mensuales.	Departamento de Talento Humano	Clínica CME																																																
	Socialización de los planes de carreras.																																																		
	Implementación del programa de Atracción de Talentos.																																																		
	Evaluación del impacto de los programas de Retención de Talentos																																																		

## CONCLUSIONES

El crecimiento de una empresa tiene que ser consecuente con el desarrollo del talento humano, la clínica CME representa un claro ejemplo de la importancia de adaptarnos a los cambios, pero para esto debemos tener claro los objetivos de la empresa, el valor de tener una cultura sólida, canales de comunicación definidos y el rol del departamento de Talento Humano dentro de una organización.

La estructura de CME era tradicionalista, existía una falta de comunicación y no existía un manual de descriptivos de cargos dónde se visualice las responsabilidades y obligaciones que deben realizar los colaboradores. Otro malestar presente, era la falta de planes de capacitación, anteriormente la clínica los capacitaba constantemente para mantenerlos actualizados y así poder ser reconocidos gracias su profesionalismo.

Como resultado de esto, el personal se encontraba desmotivado, ya que no tienen oportunidades de desarrollo y no les daban una respuesta oportuna frente a los problemas presentados. Los programas de capacitaciones bien dirigidos permiten crear planes de carrera para el personal clave. En la actualidad los colaboradores prefieren estabilidad y una organización que les permita realizar proyectos o asumir nuevos retos, pulir sus habilidades y esto a su vez crea un compromiso con la empresa, pero también debe existir un balance entre un salario justo acorde a sus funciones y su seguridad laboral.

La implementación del presente proyecto tendrá cómo resultado múltiples beneficios, ya que hoy en día los colaboradores buscan asumir nuevos retos, una organización que les permita desarrollarse y aportar con sus conocimientos. A raíz de su crecimiento se presentó la demanda de cubrir ciertos cargos estratégicos y la necesidad de la creación de un departamento de Talento Humano que incorpore a sus estrategias tres palabras claves: Atraer, reclutar y desarrollar. El resultado de estas acciones y su correcto seguimiento contribuirá en los niveles de indicadores de productividad en nuestros equipos de trabajo.

## RECOMENDACIONES

El siguiente apartado tiene la finalidad de realizar una serie de recomendaciones con la finalidad de obtener excelentes resultados y cumplir a cabalidad sus procesos:

- a. Se recomienda evaluar y realizar un seguimiento de los procesos implementados con la finalidad de medir su impacto y si este ha cumplido con los objetivos planteados, en caso de no ser así se procederá a elaborar un informe por parte de Talento Humano detallando los cambios o factores que deberán revisarse para su correcto funcionamiento.
- b. El departamento de Talento Humano deberá realizar de manera semestral las evaluaciones de desempeño 360 midiendo de manera cuantitativa y cualitativamente. Es importante que los resultados sean socializados y se realice el feedback respectivo.
- c. Se recomienda realizar un DNC de manera semestral con la finalidad de implementarlo en los planes de capacitación anuales.
- d. Mantener actualizados los descriptivos de cargo y bandas salariales con realización a las nuevas actualizaciones del mercado.
- e. Por último, se recomienda realizar una evaluación de engagement con la finalidad de realizar una medición de la cultura en la clínica CME.

## REFERENCIAS

- Arras, A., Jáquez, J., y Fierro, L. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de Comunicación Social*, 11(63), Recuperado el 31 de enero de 2022. ISSN: Disponible en: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiFjoLLpYn2AhXIDEQIHxj6DJsQFnoECACQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F819%2F81912006035.pdf&usg=AOvVaw0iX1FOjIW7MRWCUHR9Mxpz>
- Barragán, J., Castillo, J. y Guerra, P. (2009). "Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales." ("Estrategias de retención de empleados eficientes ...") *Daena: International Journal of Good Conscience*.
- Bonilla, D., Macero, R., y Mora, E. (2018). La importancia de la capacitación en el rendimiento del personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato. *Conrado*, 14(63), 268-273. Epub 08 de junio de 2018. Recuperado en 09 de febrero de 2022, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442018000300268&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000300268&lng=es&tlng=es)
- Böhrt, M. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Revista Ciencia y Cultura*, (8), 123-131. Recuperado en 09 de febrero de 2022, de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-3323200000200015&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-3323200000200015&lng=es&tlng=es).
- Consuelo-Bravo, Columba, Sarmentero-Bon, Ileana, Gómez-Figueroa, Olga, y Falcón, Odalys. (2018). Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 92-100. Recuperado en 25 de enero de 2022, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362018000100010&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000100010&lng=es&tlng=es).

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Recuperado de: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj1ybWw64n2AhWIRDABHbFcBHEQFnoECAQQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.gob.mx%2Fcms%2Fuploads%2Fattachment%2Ffile%2F335680%2FComportamiento\\_organizacional.\\_La\\_dina\\_mica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf&usg=AOvVaw0fvGXJCmwlyXUfPLUJU-R](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj1ybWw64n2AhWIRDABHbFcBHEQFnoECAQQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.gob.mx%2Fcms%2Fuploads%2Fattachment%2Ffile%2F335680%2FComportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf&usg=AOvVaw0fvGXJCmwlyXUfPLUJU-R)
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento organizacional*. Recuperado de: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwlrNT164n2AhWgTDABHclgCScQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Feps.online.hw.ac.uk%2Fdocuments%2Fcourse-tasters%2Fspanish%2Fpdf%2Fob-bk-taster.pdf&usg=AOvVaw0M4DqK5vAVrb5N9HOzl8sa>
- Franklin, E., y Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearson. Recuperado de: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj4xsHC4Yf2AhX\\_RzABHenvCEsQFnoECAQQAQ&url=https%3A%2F%2Fozkarincoconsultor.files.wordpress.com%2F2019%2F02%2Fcomportamiento-organizacional.pdf&usg=AOvVaw2gfsYC9TahvoVq077yltS-](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj4xsHC4Yf2AhX_RzABHenvCEsQFnoECAQQAQ&url=https%3A%2F%2Fozkarincoconsultor.files.wordpress.com%2F2019%2F02%2Fcomportamiento-organizacional.pdf&usg=AOvVaw2gfsYC9TahvoVq077yltS-)
- Freeman, R. (2011). "La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación", en *Valores y Ética para el siglo XXI*, Madrid, BBVA.
- Garcés Hernández, C., Londoño Restrepo, I., Méndez Conde, K. y Martínez Gómez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 108-115. Recuperado de: <https://www.funlam.edu.co › article › download>
- León, C., Menéndez, A., Rodríguez, I., García, M., Quesada, L., y Quintana, E. (2021). La capacitación como premisa para implementar un sistema de gestión de la calidad. *EDUMECENTRO* [Internet]. 2021 Jun [citado 2022 Feb 18]; 13(2): 19-32. Disponible en:

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-28742021000200019&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742021000200019&lng=es). Epub 30-Jun-2021.

Lozano, L. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (60),147-164. [fecha de Consulta 12 de enero de 2022]. ISSN: 0120-8160. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20606008>

Madero, S. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y administración*, (232), 109-130. Recuperado en 12 de febrero de 2022, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422010000300006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000300006&lng=es&tlng=es)

Madero, S., y Peña, H. (2012). Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. *Cuadernos de Administración*, 28(48),25-36.[fecha de Consulta 9 de Febrero de 2022]. ISSN: 0120-4645. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225025860006>

Molina-Sabando, L., Briones-Véliz, I., y Arteaga-Coello, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio De Las Ciencias*, 2 (2), 498-510. Recuperado de: <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/275/327>

Rodríguez, E. (2010). "Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas." ("Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un ...") *Revista de Ciencias Sociales*, 16(4), 629-641. Recuperado en 31 de enero de 2022, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000400006&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000400006&lng=es&tlng=es)

Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15a ed.). México: Pearson.

Velasco, D. (2010). Alto rendimiento. Hecho realidad. Recuperado de [www.accenture.es/top-informes](http://www.accenture.es/top-informes)

W. G. Scott y Terence R. Mitchell, Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis, Richard D. Irwin, Homewood, Ill., 1976

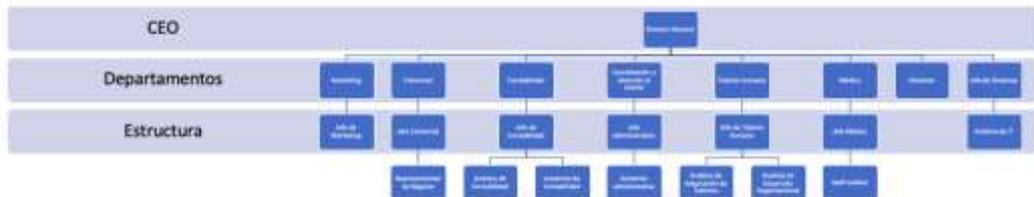
# ANEXOS

## 1. Cronograma de trabajo

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	MES																																												
				MARZO						ABRIL						MAYO						JUNIO						JULIO						AGOSTO						Septiembre			Noviembre			Diciembre		
				Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 1	Semana 2	Semana 3								
Propuesta de reestructuración del organigrama	Análisis del comportamiento organizacional.	Consultor externo Departamento de administración Director General	Clínica CME Informe del diagnóstico de la situación																																													
	Rediseño de la estructura organizacional.																																															
	Elaboración del presupuesto que se necesitará para la creación de los nuevos cargos.																																															
	Implementación del área de Talento Humano. Identificación de cargos y funciones que desempeñarán dentro de la clínica.																																															
Implementación de un reglamento interno dentro de la clínica CME	Socialización del nuevo organigrama a todos los colaboradores	Departamento de Talento Humano Director de la empresa	Clínica CME																																													
	Creación de las normativas y obligaciones tanto del empleador y trabajador.																																															
	Aprobación por parte de los directivos de la empresa.																																															
Programa de atracción y retención de talentos	Socialización del reglamento interno con el personal de la compañía.	Departamento de Talento Humano	Clínica CME																																													
	Definir las baterías de las pruebas a utilizar en los procesos de selección																																															
	Reclutamiento, selección y contratación de los nuevos colaboradores.																																															
Proceso de capacitación	Desarrollar un plan de retención de talentos	Departamento de Talento Humano Colaboradores de CME	Clínica CME																																													
	Realizar un DNC para identificar las necesidades de capacitación y mantenerlos actualizados con las nuevas tendencias del mercado laboral.																																															
Análisis y valoración de cargos	Análisis y valoración sobre las capacitaciones brindadas	Departamento de Talento Humano Director y jefaturas de los diferentes departamentos	Clínica CME																																													
	Levantamiento de información con los gerentes o jefes de áreas para la realización de los descriptivos según la estructura organizacional.																																															
	Definición de las bandas según las responsabilidades del cargo y el análisis acorde al mercado laboral actual.																																															
	Revisión y aprobación por parte de los directivos de la empresa.																																															
Comunicación Interna	Socialización el manual de descriptivos de cargos.	Departamento de Talento Humano	Clínica CME																																													
	Realizar un levantamiento de información para verificar cuáles serían los canales de comunicación más efectivos																																															
	Definir los canales de comunicación interna dentro de la compañía																																															
	Diseñar la plantilla para la revista informativa																																															
Personal	Mantener actualizada la información de la cartelera	Departamento de Talento Humano	Clínica CME																																													
	Coordinar y socializar los resultados de las reuniones semanales y mensuales.																																															
	Socialización de los planes de carreras.																																															
Personal	Implementación del programa de Atracción de Talentos.	Departamento de Talento Humano	Clínica CME																																													
	Evaluación del impacto de los programas de Retención de Talentos																																															

## 2. Propuesta de organigrama

Propuesta del organigrama CME:





## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Naula Zhongor, Karen Belén**, con C.C: # 0930864079 autor/a del **componente práctico del examen complejo: Retención del talento y la importancia del área del Talento Humano para el desarrollo y satisfacción de nuestros stakeholders**, previo a la obtención del título de **Licenciado de 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, **18 de febrero de 2022**

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

Nombre: **Naula Zhongor, Karen Belén**

C.C: **0930864079**



<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Retención del talento y la importancia del área del talento humano para el desarrollo y satisfacción de nuestros stakeholders.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Naula Zhongor, Karen Belén		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>18 de febrero de 2022</b>	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	35
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Cultura Organizacional, Estructura organizacional, Comunicación organizacional		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Estructura organizacional, motivación, desarrollo organizacional, talento humano, comunicación organizacional, cultura.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b>			
<p>El presente trabajo aborda el análisis del caso de la clínica CME, cuya misión es ser una clínica vanguardista reconocido por su calidad de servicio, experiencia e innovación, al principio no tenían una estructura clara, ni canales de comunicación definidos, su misión estaba enfocada en el desarrollo de sus colaboradores para mantenerlos actualizados, descuidaron los planes de capacitación y junto a algunos procesos que estaban directamente relacionados con la gestión del Talento Humano. Los colaboradores como resultado de estas problemáticas no se sentían valorados, estaban desmotivados y optando por escuchar otras ofertas laborales donde le permitan crecer y percibir un salario acorde a sus responsabilidades. La empresa no tenía un área especializada en el abordaje de estas situaciones es por ello por lo que se implementará el área de talento humano para velar por los beneficios de su gente y la clínica CME, creando valor, niveles de satisfacción y compromiso con sus stakeholders.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-969355529	E-mail: naulakaren7@gmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.</b>		
	<b>Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419</b>		
	<b>E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec</b>		
<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>			