

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**La cultura organizacional como actor fundamental en la retención y
atracción del talento humano.**

AUTORA:

Gárces Celi, Génesis Adriana

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

TUTORA

Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

07 de septiembre del 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA, 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 **Gárces Celi, Génesis Adriana** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**

TUTORA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Estacio Campoverde, Mariana de Lourdes, Mgs.

Guayaquil, a los 7 del mes de septiembre 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, **Gárces Celi, Génesis Adriana**

DECLARO QUE:

El **componente práctico del examen complejo, La cultura organizacional como actor fundamental en la retención y atracción del talento humano**, 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 07 del mes de septiembre del año 2022

LA AUTORA

f. _____

Garces Celi, Genesis Adriana



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Gárces Celi, Génesis Adriana

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo La Cultura Organizacional como actor fundamental en la retención y atracción del Talento Humano**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 07 del mes de septiembre del año 2022

LA AUTORA:

f. _____
Garces Celi, Genesis Adriana



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Guayaquil, 5 de septiembre del 2022

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	La cultura organizacional como actor fundamental en la retención y atracción del talento humano.doc (D143601137)
Presentado	2022-09-05 02:18 (-05:00)
Presentado por	genesis.garces@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	alexandra.galarza.ucsg@analysis.urkund.com
Mensaje	GENESIS ADRIANA GARCES CELI Mostrar el mensaje completo 0% de estas 15 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: La Cultura Organizacional como actor fundamental en la retención y atracción del talento humano.

Estudiante:

- Garces Celi, Genesis Adriana

Tutora:

Psic. Galarza Colamarco, Alexandra, 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. Carrillo Saldarreaga, Viviana Sofía, Mgs.
DIRECTOR O DELEGADO DE CARRERA

f. _____

Lcda. Sánchez Ube, Priscila Francia, Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.
DOCENTE REVISOR

INDICE

Contenido

INTRODUCCIÓN	2
DESARROLLO	3
CAPITULO I	3
DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN	3
Concepto de Cultura Organizacional	3
El proceso de selección	4
Toma de decisiones	4
Análisis de la Cultura organizacional	5
La estructura organizacional	6
Modelos de la Estructura organizacional	8
El comportamiento organizacional	9
Características del CO	11
Variables dependientes del comportamiento organizacional:	12
PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS	13
Estructura	13
Propuesta de organigrama para la CME	14
Procesos	14
Descripción y Análisis de cargos	15
Plan de incentivos y beneficios laborales	16
Persona	17
Evaluación de desempeño	17
Planes de carrera y desarrollo	17
Planes de capacitación	18
CAPÍTULO III	20
IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	20

PRESUPUESTO	25
CONCLUSIONES	26
RECOMENDACIONES	27
REFERENCIAS	28

RESUMEN

En el presente trabajo se realizó un análisis organizacional de la Clínica Médica de Especialidades (CME), en el cual se tomaron en cuenta elementos como la cultura, el comportamiento organizacional y la estructura. A través del diagnóstico, se pudo determinar que el principal problema corresponde a la retención del talento humano, debido a que la organización ha descuidado elementos importantes de su cultura como la misión, visión y valores, los cuales deben ir alineados a los cambios que se susciten de manera interna y en el mercado. Es por lo que en la primera fase se buscó comprender la historia de CME y cómo se presentaron las dificultades respecto a la promoción y motivación de sus colaboradores. Acorde al problema planteado se generaron una serie de estrategias a nivel de estructura, procesos y personal, con la finalidad de poder establecer mejoras, que a su vez permitirán afianzar la cultura organizacional para que exista una adecuada gestión del desempeño

Palabras Clave: Cultura Organizacional, Estructura Organizacional, Gestión del Desempeño, Talento Humano, Retención del Talento Humano, Comportamiento Organizacional.

ABSTRACT

In this study, an organizational analysis of the Clínica Médica de Especialidades (CME) was carried out, in which elements such as culture, behavior and structure were taken into account. Through this, it was determined that the main problem was the retention of human talent because the organization has neglected important elements of its culture such as mission, vision and values, which must be aligned depending on the changes that arise internally and in the market. That is why in the first phase we sought to understand the history of CME and how it was neglecting the promotion and motivation of its employees. According to the mentioned problem, a series of strategies were generated at the level of structure, processes and personnel, which in turn will allow strengthening the strategy formulated around the organizational culture so that there is an adequate performance management.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Structure, Performance Management, Human Talent, Human Talent Retention, Organizational Behaviour.

INTRODUCCIÓN

Hace quince años en la ciudad de Guayaquil se constituyó la clínica de atención integral médica de especialidades (CME), teniendo como fundador al Dr. Luis Macias. Los servicios que brinda están relacionados al ámbito de la medicina preventiva, pues realiza estudios en sus pacientes con el fin anticipar enfermedades silenciosas como el cáncer.

La CME es una organización que durante su trayectoria se ha caracterizado por sus diagnósticos acertados y por tener un personal altamente calificado. Durante los tres primeros años, la clínica se centró en la motivación de su personal médico, logrando así tener éxito en un mercado laboral que en aquel momento se encontraba en auge. La atención al cliente era la prioridad, por esa razón la dinámica del negocio se enfocó en la captación del usuario y el trabajo en equipo.

Sin embargo, a partir del año 2017, la clínica empezó a atravesar por problemas que se produjeron como consecuencia del descuido de aquellas estrategias que se habían empleado cuando está todavía estaba iniciando sus actividades en el mercado laboral, como, por ejemplo, los incentivos salariales, la constante capacitación, los incentivos emocionales y la integración del personal a través del trabajo en equipo.

También se debe tener en cuenta que, al no existir un departamento de Recursos Humanos, varios procesos no se han realizado adecuadamente, este es el caso particularmente de la selección de personal, pues no existe dentro de la estructura el personal calificado para poder reclutar y seleccionar aquellos profesionales que se ajusten a las necesidades de la institución. Así también, un profesional que esté preparado para planificar y dar sugerencias sobre otros procesos de Talento humano como son la capacitación, la evaluación del desempeño, la gestión de funciones y la gestión salario.

DESARROLLO

CAPITULO I

DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

Concepto de Cultura Organizacional

Domínguez, Rodríguez y Navarro (2018) definen a la estructura organizacional como un patrón de actividades o conductas humanas, aquellas normas, actitudes, valores y sentimientos que adoptan los miembros de las organizaciones y que van a determinar su comportamiento. La cultura organizacional está formada por los siguientes niveles: (Schein, 1988, citado por Garay, 2009)

Artefactos: Son el nivel superior y el más visible de la cultura, esto significa que son perceptibles ante un observador, hacen referencia a las instalaciones, logo, tecnología, objetivos, estrategias, políticas, la estructura y los procedimientos. Aquellos son considerados como productos culturales que son declarados de forma explícita y formal con el fin de reflejar los valores de quienes dirigen la organización y guiar la conducta de quienes la integran.

Valores Compartidos: Son las formas de pensar y actuar que son consideradas como “correctas”. Hace referencia a los valores ya declarados por quienes han fundado la organización, normas y filosofía de la empresa. Sirven como referencia para identificar y evaluar comportamientos de los colaboradores, una vez aceptados y socializados por los miembros de la organización, se transforman en creencias y presunciones básicas.

Presunciones básicas: Son supuestos que están arraigados a la mente de los integrantes de la organización y a su vez configuran la mente colectiva de los grupos, de tal forma que llegan a ser manifestados de forma inconsciente y son considerados como imprescindibles al momento de orientar la conducta de los colaboradores. Podría decirse que las presunciones básicas son la esencia de la cultura organizacional, así como los valores y artefactos son el producto de los niveles más superficiales de la cultura.

Domínguez, Rodríguez y Navarro (2018), establecen que existen tres fuerzas que desempeñan papel fundamental en la cultura organizacional: la forma en que se lleva a cabo el proceso de selección, la toma de decisiones por parte de la alta dirección y la socialización.

El proceso de selección

Este proceso permite identificar y aceptar individuos con los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas, que no solo, permitan tener un buen desempeño en la organización, sino también que, faciliten adaptarse a la dinámica de la organización. Así mismo, brindará a información que apoye al reclutador para identificar si el candidato posee valores que coinciden con los de la organización o al menos con la mayoría de ellos.

El candidato a su vez también puede obtener información acerca de la cultura de la organización a través de la forma en que se lleva el proceso, en el hecho de que si existe o no formalidad y veracidad en lo que ofrece la organización a sus nuevos talentos. Muchas veces en este punto se suelen presentar conflictos entre los valores personales de los candidatos y la organización, como consecuencia ambos pueden optar por no continuar el proceso.

Debemos tener en cuenta que una vez que los candidatos hayan pasado el proceso de selección, es importante que exista una socialización adecuada que, permita a los nuevos talentos adaptarse a la cultura de la organización, de lo contrario las creencias y costumbres pueden llegar a verse perturbadas al no ser tomadas en cuenta en este proceso.

Toma de decisiones

Las acciones de la alta dirección tienen un rol fundamental en la cultura organizacional, pues deben estar orientadas hacia la acción, lo que a su vez conlleva poseer una orientación al usuario, con el fin de asegurar que los recursos y los colaboradores puedan dirigir sus actividades con autonomía orientándolas a la satisfacción de sus necesidades.

De esta forma se puede garantizar el surgimiento de líderes e innovadores, pues el talento es el recurso más importante de la organización, puesto que, su constante mejoramiento, permite el logro de los objetivos organizacionales, especialmente si la empresa se encuentra orientada al servicio.

También es importante el nivel de cercanía que existe entre la alta dirección y los colaboradores, manteniendo presente el compromiso con los valores de la organización a través del dialogo o de acciones que estén centradas en la identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Análisis de la Cultura organizacional

Para realizar el análisis de la cultura de la clínica de atención integral médica de especialidades (CME), se han tomado en cuenta los siguientes elementos: *Creencias, valores, normas, actitudes y comportamientos.*

Como creencias, la organización considera que lo primordial es la atención al usuario, considerando que su razón de ser radica en ser una clínica que se dedica a atender especialidades médicas que requieren de estudios rigurosos, teniendo, así como misión ser una clínica de vanguardia con calidad, acoplándose a las exigencias de la medicina contemporánea.

Dentro de los valores se ha podido identificar la excelencia, el servicio al cliente, la promoción de la salud y el bienestar de la comunidad. Es por lo que a lo largo de su trayectoria la organización se ha dedicado únicamente a realizar estudios preventivos con el fin de aportar a la sociedad una oportunidad de poder detectar enfermedades silenciosas a tiempo. Por esta razón al inicio de su creación, la organización poseía una cultura orientada a las personas, pues en el caso se menciona que su personal se mantenía motivado y se fomentaba el trabajo en equipo.

Respecto a las normas, CME ha asumido sus valores como una expresión estratégica, por lo tanto, podríamos decir que sus normas están basadas en la captación del cliente y su fidelización.

Sin embargo, la historia de CME sufrió cierto impacto al ganar reconocimiento, pues aquello implicó la creación de un departamento de Marketing y

de manera implícita nos muestra que la organización le dio más peso al impacto que tenía en sus clientes y dejó de enfocarse en el recurso humano.

Las actitudes y comportamientos de los colaboradores de la organización ya mencionada radican en la excelencia, pues sus miembros forman parte del personal de salud. Aquello los llevo a centrarse en la atracción de más clientes y, por ende, en descuidar a sus colaboradores, razón por la cual, aparecieron entre ellos actitudes y comportamientos que denotan desmotivación, como la alta rotación y el bajo nivel de calidad en el servicio.

De esta forma, CME adoptó una cultura orientada a los resultados, descuidando la motivación de sus colaboradores y centrándose en la captación de nuevos clientes, lo cual la llevo a invertir en un recurso (publicidad) que a largo plazo no garantiza la sostenibilidad del negocio, pues se debe tener en cuenta que es el personal médico aquel que caracterizó a la organización y debido a eso llegó a un punto de auge.

Debemos considerar también que sus clientes son personas que constantemente se someten a estudios que pueden resultar ser desgastantes a nivel emocional y físico, teniendo en cuenta que en el caso se menciona que el nivel de atención hacia ellos ha bajado, situación que podría perjudicar aún más a la organización.

La estructura organizacional

Las organizaciones, sean grandes o pequeñas, necesitan una estructura que, aparte de diferenciarlos de su competencia, permita que las actividades sean direccionadas y administradas correctamente con el fin de ofrecer un producto o servicio de calidad. Conforme aparezcan nuevas necesidades y la organización requiera nuevas actividades o procesos, deberá modificarse y actualizarse la estructura.

Esto se debe a que las organizaciones son dinámicas, están en continuo crecimiento y buscan alcanzar el éxito. Cuando es necesario aplican estrategias que permiten hacer frente a sus competidores y al entorno en el cual se desarrolla la organización. Esto es algo que se logra en conjunto, a través de las funciones y los

procesos que realizan los colaboradores de la organización con el propósito de alcanzar los objetivos y las metas planteadas.

Gilli (2017) señala que “en el siglo XXI las estructuras organizacionales son más planas, los procesos y funciones fluyen de manera dinámica, existiendo un empoderamiento, autonomía y desarrollo de los colaboradores” (p. 10), lo cual corresponde a las características que poseen las organizaciones en la actual era de la información.

Actualmente se exige que las empresas se organicen atendiendo a nuevos criterios, como funciones cruzadas, enlaces que integren proveedores y clientes con la organización, innovación y mejora continua de los procesos y empleados calificados, capaces de aportar valor con sus iniciativas. (Gilli, 2017, p. 11)

Hoy en día, las organizaciones hacen frente a nuevos retos y exigencias en donde la estructura posee un rol fundamental, Gilli (2017) señala las claves que debemos considerar para el diseño de una estructura organizacional:

Organización sin fronteras. - Hace referencia no solo a las relaciones internas, si no a la integración con proveedores, clientes, competidores y stakeholders en general, con el fin de ofrecer un servicio o producto de calidad.

Estructuras más planas. - Significa dejar atrás el modelo burocrático, haciendo referencia a la eliminación de jerarquías de alto nivel (menos cantidad de gerentes y jefes), lo que implica que se fomente la autodisciplina, valores, capacitación y ética que lleve a los colaboradores a empoderarse en los procesos y funciones.

Enriquecimiento de la tarea. - Aplicar conocimientos con libertad y responsabilidad para realizar actividades, teniendo en cuenta que el resultado será satisfactorio si se cumplen las reglas y procedimientos establecidos.

Formas fluidas y transitorias. - el diseño estructural debe ser transitorio según la necesidad de la organización, nunca debe ser rígido y debe estar siempre flexible a los cambios del entorno. (p. 12)

Modelos de la Estructura organizacional

De acuerdo con Gilli (2017), las organizaciones pueden presentar los siguientes tipos de estructura:

Estructura formal: La estructura formal está formada por jerarquías, utiliza las normas y reglas en sus procesos, aquello se puede ver reflejado a través del organigrama y la descripción de puestos. Formada por jerarquías, emplea normas y reglas dentro de sus procesos, los cuales se ven reflejados en el organigrama, especialmente en la distribución de las tareas y en la descripción de puestos.

Gilli (2017) manifiesta que “la formalización o estandarización de una estructura se mide de acuerdo con la proporción de cargos normalizados y el grado de tolerancia en la aplicación de las normas de trabajo” (p. 18). Esto significa que, si la proporción de cargos normalizados es mayor y la variación permitida es menor, existirá un grado mayor de formalización en la estructura. Se debe considerar que esta variable debe ser revisada constantemente, pues está estrechamente ligada al tamaño de la organización, la complejidad de la tecnología que posee y las características de cada colaborador. (p. 20)

Por consiguiente, las organizaciones deben demostrar ser flexibles y adaptables a su entorno, dando cabida a la responsabilidad y el desarrollo de los colaboradores, fomentando el cumplimiento de procedimientos, normas y reglas necesarias para alcanzar los objetivos.

La Estructura Informal: Este tipo de estructura se caracteriza por desarrollarse de una forma espontánea y abierta, estando expuesta a grandes cambios en su entorno. Está formada por grupos informales movidos por intereses personales, lo que las hace poco flexibles y estructuradas. Posee un canal de comunicación que se distingue por aspectos como la búsqueda del beneficio, aficiones compartidas y factores de tipo social como el parentesco con el fin de informarse acerca de ciertas actividades y su influencia. (López, Díaz y Robledo, 2017, p. 5)

Estructura Lineal o simple: Denominada como estructura empresarial, se enfoca en aquellas organizaciones pequeñas. En este tipo de estructura se desarrollan pocos productos en un mercado determinado, la toma de decisiones es rápida y flexible, además la relación con los subordinados es cercana. (Álvarez, Córdova y Lascano, 2017)

De acuerdo con esta premisa, la estructura lineal al no dar importancia a los niveles jerárquicos puede volverse autoritaria y ocasionar rigidez en la organización, afectando al desarrollo del trabajo en equipo, provocando un bloqueo en la participación y creatividad de las personas.

La CME actualmente cuenta con una estructura lineal o simple, pues no tiene niveles jerárquicos establecidos de manera formal a pesar de que cuenta con la departamentalización, donde cada miembro está especializado en sus funciones. Al no existir una figura de autoridad en cada departamento, la toma de decisiones se encuentra centralizada en el fundador y director de la institución.

Esta estructura ha afectado especialmente al Departamento Médico, pues aquellos colaboradores que son considerados como líderes y referentes dentro de sus áreas, consideran que no han tenido una promoción dentro de la organización.

Además, la estructura de la CME no cuenta con un departamento de Talento Humano, lo cual explica el descuido que existe por parte de los directivos en cuanto al desarrollo de los colaboradores y la socialización de la cultura.

El comportamiento organizacional

Una de las variables a tomar en cuenta durante el estudio de una organización es el comportamiento organizacional, pues es “el impacto que los individuos, grupos y estructuras” (Robbins y Judge, 2017) tienen dentro de las organizaciones y que determinara su éxito o fracaso.

Aira (2016) define al comportamiento organizacional como una conducta o también como el actuar de los colaboradores a nivel individual, grupal y estructural. Tiene incidencia en la eficiencia y eficacia a la hora de cumplir funciones y tareas asignadas (p. 100).

Para Molina-Sabando, Briones-Veliz y Arteaga-Coello (2016), el comportamiento Organizacional se lo puede analizar a través de tres niveles (p. 502):

Nivel Jerárquico. - Es el análisis realizado desde los altos mandos hasta los colaboradores. En este nivel es importante considerar cuatro elementos en los cuales debe sustentarse un adecuado comportamiento organizacional:

La **observación sistemática** del comportamiento de las personas dependiendo de su entorno. Lograrla permite que los altos mandos tengan una mejor comunicación con los colaboradores, a través de la cual podremos encontrar un lenguaje común que caracteriza al comportamiento humano dentro de una organización.

La **comprensión del comportamiento** también es clave dentro del análisis a nivel jerárquico, pues implica que los altos mandos comprendan la razón que existe detrás de los comportamientos de los colaboradores. Está relacionada con **la predicción del comportamiento futuro** de los miembros de la organización, ya que, los directivos al conocer a fondo los patrones de comportamiento están en la capacidad de identificar aquellas personas que son productivas o que en el peor de los casos tengan un mal desempeño, ausentismo o una conducta que perturbe la cultura y el clima de la organización.

El **control y desarrollo de actividades** es otro elemento que se debe tener en cuenta, pues está ligado a la responsabilidad que poseen los colaboradores en cuanto al rendimiento de los colaboradores y los resultados obtenidos.

Nivel relacional. - Este análisis es llevado a cabo desde la perspectiva de los colaboradores hacia los altos mandos de la organización y también a sí mismos.

Está relacionado la adaptación dentro del medio laboral y social, la cual incluye todo lo relacionado con el respecto hacia las normas y regulaciones de la organización, para esto es preciso que el colaborador posea un gran sentido de pertenencia hacia la empresa.

Nivel social. - En este tercer nivel podemos encontrar la proyección de la organización hacia la sociedad, el análisis incluye a los altos mandos y a los colaboradores.

Características del CO

Franklin y Krieger (2011) definen al CO como un campo de estudio que permite conocer lo que realizan los individuos en las organizaciones, como es su comportamiento y la forma en la que este repercute en la dinámica y equilibrio del trabajo, en la búsqueda de objetivos y metas tanto personales como profesionales.

Por eso estos dos autores establecen que el comportamiento organizacional tiene las siguientes características:

Es multidisciplinario, pues es la representación de un método para promover la transmisión de conocimiento, ideas y emociones de una manera directa y clara.

Constituye un mecanismo de retroalimentación que se ajuste a mejorar las condiciones laborales.

Es una forma de identificar y entender la influencia de los valores del trabajo en las decisiones que toman dentro de la organización.

Es la **vía para aplicar métodos y tecnologías** que faciliten una efectiva toma de decisiones.

Es la **alternativa para evaluar el desempeño** de los diferentes niveles de la organización, y poner en marcha las acciones correctivas que sean necesarias.

Alvarado (2017) afirma que el comportamiento organizacional busca encauzar las acciones de manera ordenada y sistemática con el fin de lograr que los colaboradores y las organizaciones desarrollen su potencial, considerando los siguientes factores:

La **variación del comportamiento** dependiendo de las condiciones en que se desenvuelva el colaborador, **la prevención** de futuros comportamientos y **estrategias** para mejorar el desempeño.

Estos factores son las pautas para comprender la interacción entre las personas y las organizaciones, y entender cómo puede transformarse el escenario organizacional para alcanzar resultados en términos de rendimiento, satisfacción, crecimiento y desarrollo personal.

Variables dependientes del comportamiento organizacional:

Robbins y Judge (2017) plantea que una variable dependiente es aquel factor clave que queremos explicar o predecir y que a su vez se ve afectada por otro factor, como la productividad, el ausentismo y la rotación. A continuación, se analizará brevemente las variables mencionadas para comprender su significado y su relación con el comportamiento organizacional.

Productividad: Una organización es considerada como productiva cuando logra cumplir sus metas y se mide a través de la cantidad de bienes o servicios producidos de forma óptima.

En el caso de la CME, no existe un desempeño eficaz por parte de sus colaboradores, pues los pacientes han notado que la atención que reciben no es la misma, lo que compromete al tipo de diagnóstico que ellos están realizando, pues no son los más acertados. De esta manera, la organización se ha ido alejando de la misión y la visión establecidas, las cuales se centran en que su personal sigue los más altos estándares relacionados con el sector de la salud.

Ausentismo y rotación: El ausentismo es la inasistencia de un colaborador a su lugar de trabajo, trae consigo costos e interrupciones. En cuanto a la rotación, esta hace referencia a la cantidad de retiros que hay en una organización, ya sean de forma voluntaria o involuntaria. Una alta rotación trae como consecuencia costos más altos en el proceso de reclutamiento, selección y capacitación.

En la clínica CME, existen altos índices de rotación debido al descuido que existe especialmente, en cuanto a la promoción del personal y a los incentivos salariales, dando como resultado la inconformidad de los clientes, pues la mayoría de ellos llevaban años tratándose con un mismo médico. Aquello significa un riesgo no solamente en cuanto al nivel de cualificación del personal, sino también en el hecho de que los clientes podrían llegar a sentirse atraídos por la competencia.

CAPÍTULO II

PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS

La estrategia en una organización es una herramienta de gestión que requiere del análisis de la información disponible para la toma de decisiones y la implementación de acciones orientadas a uno o varios objetivos

Estructura

De acuerdo con el análisis que se ha realizado respecto a las problemáticas encontradas en la clínica CME, podemos observar que sus procesos poseen deficiencias, pues tienen una cultura en la cual se ha dado prioridad a los resultados, descuidando al talento humano que forma parte de la organización. A su vez, no hay un proceso de socialización de la misión y visión del negocio, lo que ha impedido que los nuevos colaboradores repliquen el mismo nivel de atención que el personal anterior brindaba.

Por este motivo se ha planteado reestructurar el organigrama, en el cual se aumentará un departamento de Talento Humano que cuente con personal capacitado y calificado para realizar los procesos que le competen. En particular se hace referencia a los procesos de reclutamiento y selección, así mismo la retención del talento que actualmente labora en la organización.

Actualmente, CME posee una estructura en donde no están formalizados los mandos altos-medios a pesar de contar con departamentalización y equipos especializados en cada área como: Marketing, contabilidad, comercial, y equipo médico. Si bien es cierto, se quiere evitar que la organización tome una estructura burocrática, es necesario que exista la figura de líder en cada uno de los departamentos, pues es necesario que cada uno de los colaboradores puedan tener una figura inmediata a la cual acudir y que se sientan identificados con ella

En el resto de los departamentos y áreas existentes de la organización se propone fortalecer el sistema jerárquico entre los diferentes puestos de trabajo, designando al jefe de cada área, así como también, definir las áreas de responsabilidad, delinear los perfiles de puestos con el fin de definir las tareas y responsabilidades de cada miembro tiene en la organización.

Propuesta de organigrama para la CME

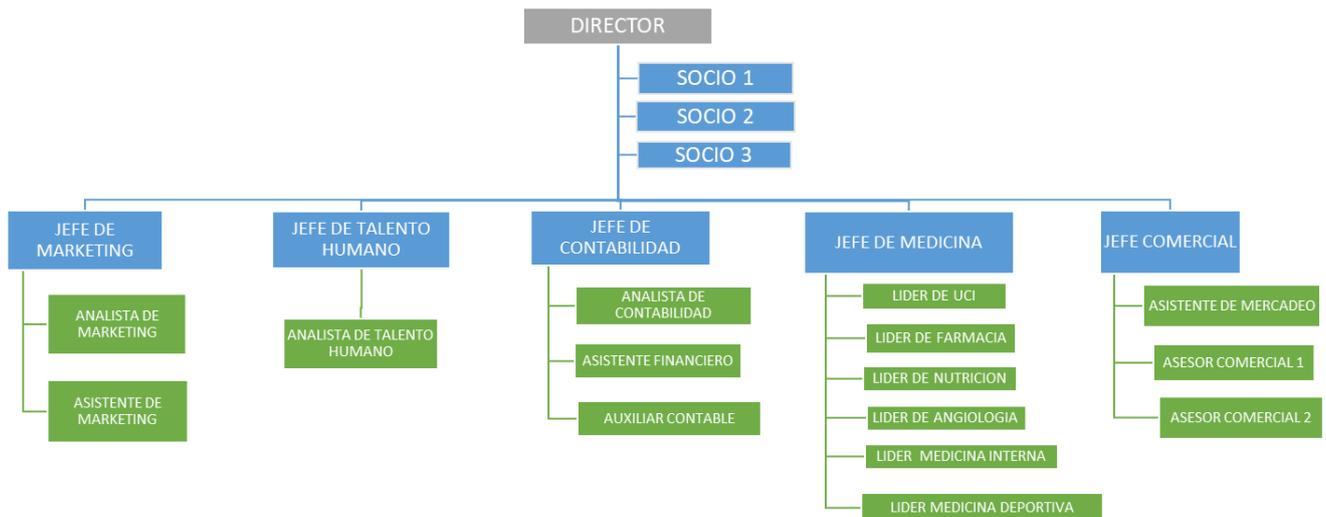


Figura 1. Propuesta de organigrama para la clínica CME. Fuente: Elaboración propia.

En la *Figura 1* podemos observar la estructura que tendrá la CME representada en un organigrama. El organigrama continúa teniendo una departamentalización funcional y cada equipo tiene su especialización. En la reestructuración del organigrama se decidió incorporar un mando alto-medio en cada área con el fin de que exista un canal de comunicación formal y autoridad definida en cada departamento, de esta forma existirá una adecuada distribución de roles, funciones y responsabilidades, permitiéndole a cada área tener autonomía en cuanto a sus decisiones.

Procesos

El área de Talento Humano cuenta con varios procesos, los cuales tienen como propósito el desarrollo del talento humano. La descripción y análisis de cargos son procedimientos claves, pues en ellos se definen las tareas y los perfiles que debe tener un colaborador para ejecutar su puesto de trabajo.

Antes de llevar a cabo la estrategia formulada para la descripción y análisis de cargos se considera necesario abordar la cultura organizacional, pues aquella tiene influencia en la manera de llevar a cabo los procesos y el comportamiento que demuestran los colaboradores durante su ejecución.

Diseño de una cultura organizacional orientada a la gestión del desempeño

Es primordial que en CME la cultura sea considerada como un proceso en donde se lleva a cabo el acto continuo de comunicar, formar y replicar, pues aquello favorece a la retroalimentación individual y de equipos.

Para llevar a cabo la estrategia de diseñar una cultura organizacional orientada hacia la gestión del desempeño, como primer paso es necesario realizar un análisis de la misión, visión y un diagnóstico de los valores actuales junto a los directivos.

De acuerdo a lo que se haya identificado en el análisis, se realizará un taller con todas las áreas de la organización para que formen parte de la definición de la nueva misión, visión y valores. Durante esta actividad, los colaboradores serán divididos en grupos y cada uno podrá formular una misión y visión de acuerdo a su perspectiva actual del negocio y las necesidades presentes dentro de la organización.

En la formulación de valores se realizará la misma dinámica, los miembros de la organización utilizarán materiales didácticos en donde podrán jerarquizar aquellos valores que ellos consideren que están presentes en la organización, dando a conocer con cuales se sienten más identificados y que por ende ya están interiorizados, de esta forma se establecerán prioridades para la organización.

Posterior al taller grupal ya mencionado, se socializarán los resultados obtenidos y se llevara a cabo la declaración oficial de la nueva misión, visión y valores, lo cual a su vez ira acompañado de el diseño de normas y políticas que permitan guiar la conducta de los colaboradores mientras se afianzan sus funciones y responsabilidades.

Descripción y Análisis de cargos

Es imprescindible implementar este manual de forma previa a la gestión de otros procesos relacionados con el área, pues tiene un papel importante al momento de llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección. Además, es de suma importancia puesto que, el hecho de ejecutar roles monótonos ha provocado un sentimiento de insatisfacción en el personal médico.

Este proceso va de la mano con la estructura, pues a partir de ella se van a definir los cargos y su jerarquía, lo que permitirá dar a conocer que durante los últimos años ha existido ciertos cambios en las funciones que realizan día a día los colaboradores, aunque esto no haya sido declarado de manera formal.

El levantamiento de información del manual de cargos se llevará a cabo con el jefe de área y se socializará con el personal. Teniendo en cuenta que la organización pertenece al sector de la salud, el cual se caracteriza por ser cambiante e innovador. Desde esta perspectiva se recomienda actualizar el descriptivo de cargos de forma periódica.

Plan de incentivos y beneficios laborales

De acuerdo con Saldívar y Moctezuma (2020, p. 73) los incentivos y beneficios laborales son aquellos que se implementan partiendo de la iniciativa de gestionar la motivación de los colaboradores con el fin de mejorar su eficacia y obtener resultados de forma ágil, para así generar un menor coste a la organización.

Por esta razón se considera fundamental la implementación de un plan de incentivos y beneficios laborales en la CME, los cuales en su mayoría estarán orientados a la parte emocional de los colaboradores, pues tendrá estímulos no económicos con el fin de aumentar el compromiso y el sentido de pertenencia.

Dentro del plan se incorporarán los siguientes incentivos y beneficios laborales:

- Reconocimiento del mejor colaborador del mes
- Flexibilidad de horarios y licencias a los colaboradores para asistir a actividades escolares de sus hijos
- Otorgar media jornada libre a los colaboradores en el día de su cumpleaños
- Beneficios de salud privada
- Actividades de integración y recreación

Persona

Las personas constituyen el elemento más importante de la organización. Gracias a ellas la organización es dinámica y logra desarrollarse. Por esa razón es necesario establecer estrategias que logren motivar un comportamiento organizacional acorde a los objetivos de la empresa.

Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño precede a otras acciones de mejora que se implementaran, pues nos permite obtener información que nos dará pautas para tomar decisiones con respecto a los colaboradores, identificando aspectos negativos y positivos del rendimiento del personal.

En CME, no se menciona directamente que existan problemas en este proceso, pero se ha podido identificar que la forma en que han estado evaluando a los colaboradores no ha sido la más adecuada, pues este proceso no está formalizado y los directivos de la organización no le han prestado mayor importancia.

A pesar de esto el Departamento de Talento Humano debe diagnosticar las herramientas que se han utilizado para evaluar a los colaboradores y posteriormente desarrollar un nuevo proceso de evaluación. Se recomienda implementar la evaluación de 180, pues es esencial que se cuente con la participación del Jefe Inmediato, el resto de los colaboradores y que se aplique una autoevaluación.

Planes de carrera y desarrollo

Los planes de carrera poseen un rol fundamental, pues permiten identificar el personal clave en la organización para poder llevar a cabo las acciones necesarias para potenciar su desarrollo profesional y crecimiento dentro de la empresa. De manera simultánea se busca motivar al personal para disminuir el nivel de rotación, lo que a su vez brindará estabilidad a la estructura de la organización. Permitirá también que el personal médico pueda desarrollar nuevas competencias y generar un sentido de compromiso.

Existen diversos pasos para llevar a cabo la implementación de un plan de carrera, es primordial que primero exista un diseño y que luego se lo pueda socializar con el resto de la organización que vaya a formar parte con el fin de que puedan comprender su dinámica.

Un plan de carrera efectivo requiere que exista una identificación de los cargos críticos en la organización y de quienes son los colaboradores que cubrirán esos puestos, así como también de los objetivos propios y laborales de los colaboradores. Para determinar quiénes serán las personas que formarán parte del plan de carrera, se utilizara la matriz de talento Nine Box, la cual nos permite realizar un seguimiento de los colaboradores con el fin de identificar quienes poseen mayor potencial para ocupar un puesto que implique mayor responsabilidad dentro de la organización.

También debe existir una comparación de los cargos que conforman la estructura, alineando las aspiraciones del personal con los objetivos de la organización. Realizado esto, se podrán elaborar las rutas de ascenso y socializar de la incorporación del plan de carrera.

Planes de capacitación

Después de la implementación del Departamento de Recursos Humanos, otro de los puntos importantes a gestionar es la ausencia de un Plan de Capacitación en la CME, aquello ha afectado la eficiencia de los colaboradores y su productividad, por esta razón no han podido aportar los conocimientos necesarios que los lleve a alcanzar índices altos de productividad.

La implementación de un Plan de Capacitación va a evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, especialmente tratándose de una organización perteneciente al sector de la salud.

Como primer paso, se llevará a cabo un Diagnóstico de las Necesidades de capacitación para poder reconocer los bajos niveles de conocimiento o aptitudes en los colaboradores en base a las habilidades técnicas, competencias y funciones que necesitan para desenvolverse en su puesto de trabajo. En función de los objetivos que posee la CME, se determinara cuáles son aquellas habilidades o capacidades requiere la organización a corto, mediano y largo plazo.

Es necesario elegir el método de levantamiento o recolección de información más idónea, en este caso se van a efectuar entrevistas con los colaboradores del CME y con los líderes de cada especialidad.

Posterior a este diagnóstico, se jerarquizarán y clasificarán las necesidades que hayan sido detectadas anteriormente para poder definir cuáles son de mayor importancia o que requieran ser atendidas de forma inmediata y que van a ser programadas a mediano y corto plazo.

El plan que se está considerando implementar contiene los siguientes elementos: Objetivos, los cuales nos permitirán tener en cuenta la relación que existe entre la formación y la aplicación de lo que se pretende aprender y sea posible evaluar los resultados y el alcance.

Por consiguiente, se llevará a cabo el diseño del plan de capacitación, para esto se va a determinar el contenido a desarrollar, se contactarán a los proveedores cuya oferta se ajuste al presupuesto y al número de personas a capacitar. También se definirán de fechas, horarios y duración, de manera que no interfieran con el trabajo de los colaboradores.

Considerando que el Departamento Médico es aquel que será capacitado, pues sus necesidades son críticas y de su desempeño depende el éxito del negocio, se considera pertinente que dentro del Plan de Capacitación se impartan temas y cursos referentes al área de la medicina y se planifique un curso que este relacionado a cada especialidad médica a la que el colaborador pertenezca. Respecto a las necesidades individuales, se fortalecerán otros conocimientos como manejo de utilitarios y liderazgo.

Luego de haber definido los elementos ya mencionados, se procederá a la ejecución, teniendo en cuenta los instrumentos a utilizar para el registro de cada capacitación. En cuanto a los procesos de evaluación y control, se realizará una encuesta de satisfacción después de que finalice cada taller o curso previsto en el Plan de Capacitación y se evaluará periódicamente el nivel de conocimiento que poseen y adquieren los colaboradores.

CAPÍTULO III

IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

CATEGORIAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO
ESTRUCTURA	1. Implementación del departamento de Talento Humano de la clínica CME	Análisis del organigrama actual.	Consultor externo	Laptops y proyectores	2 semanas
		Rediseño del organigrama de la clínica CME			
		Reunión con los directivos de la clínica para la aprobación de la propuesta.			
		Definición de los cargos, sueldos, roles y funciones requeridos para el departamento de Talento Humano.			
		Ubicación, adecuación y equipamiento del espacio físico del departamento de Talento Humano.			
		Socialización con los colaboradores de la nueva estructura organizacional.			

PROCESOS	1. Diseño de una cultura orientada hacia la gestión del desempeño.	Reunión del departamento de T.H con los directivos para presentar propuesta de la redefinición de misión, visión y valores.	Departamento de Talento Humano	-Laptops -Materiales didácticos (papelógrafos, pizarras, marcadores)	1 mes
		Taller para redefinir la misión, visión y valores actuales con los directivos, jefes y grupo de colaboradores seleccionados de los distintos departamentos.			
		Declaración de la nueva misión, visión y valores.			
		Diseño de normas y políticas institucionales			
		Socialización con los colaboradores de la misión, visión y valores.			
	2. Implementación de un manual de descripción de cargos.	Análisis y evaluación de los cargos actuales y funciones de cada cargo.	Departamento de Talento Humano	- Laptops - Formato para el levantamiento de información -Impresora	2 semanas
		Elección y aplicación del instrumento de levantamiento de información.			
		Levantamiento de información con grupos focales: directivos, jefes y colaboradores.			
		Diseño y elaboración del manual de descripción de cargos.			

		Presentación y entrega del manual de descripción de cargos a los directivos.			
	3. Implementación de un plan de incentivos y beneficios laborales.	Reunión del Jefe de T.H con los directivos para establecer la planificación	Departamento de Talento Humano	-Laptops -Proyector -Encuesta para conocer beneficios de interés	2 semanas
		Aplicación de la encuesta a los empleados para conocer tipos de beneficios de interés.			
		Reunión con jefe y directivos para revisar los resultados de la encuesta y establecer los incentivos			
		Elaboración del plan de incentivos y beneficios laborales			
		Aprobación del plan por parte de los directivos			
		Socialización del plan de incentivos con los colaboradores.			

PERSONAL	1. Diseño de un nuevo proceso de Evaluación de desempeño.	Revisión de los métodos de evaluación actuales.	Departamento de Talento Humano	-Laptops -Software de evaluación del desempeño	2 semanas
		Reunión con los jefes departamentales para revisión de los objetivos de cada departamento.			
		Definición de la herramienta de evaluación.			
		Orientación y capacitación a los jefes departamentales para la aplicación de la herramienta de evaluación.			
		Socialización con los empleados el método de evaluación de desempeño a aplicarse en la clínica.			
	2. Diseño de un plan de carrera.	Análisis de los resultados de las evaluaciones de desempeño	Departamento de Talento Humano	-Laptops -Resultados de las evaluaciones de desempeño -Matriz de talento	3 semanas
		Identificación de los colaboradores con mayor potencial través de la matriz de talento nine box.			
		Descripción de la ruta y/o escala de ascenso en base a la descripción de los puestos.			
		Socialización del plan de carrera y de formación con los jefes de los departamentos y los colaboradores que formaran parte.			

	3. Diseño de un plan de capacitación.	Elaboración de un Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación por departamentos.	Departamento de Talento Humano	-Laptops -Formato para recopilación de información del DNC	1 mes
		Reunión con los jefes de departamentos para información de los resultados del diagnóstico.			
		Entrevistas a los médicos para identificar las prioridades de capacitación.			
		Selección del grupo de trabajadores médicos que serán capacitados.			
		Elaboración del plan y cronograma de capacitación.			

PRESUPUESTO

DETALLE (Fase de implementación)	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Consultor externo	1	4000	4000
Adecuación física de la oficina de TH (baños/AC/electricidad)	1	1	200
Equipos de oficina (computadoras)	2	600	1200
Suministros /papelería	1	200	200
Sueldo/salario de Jefe de Gestión de TH	1	1600	1600
Sueldo/salario Analista de Recursos Humanos	1	700	700
Plataforma para evaluación de desempeño	50	\$100	5000
TOTAL			\$12.900

CONCLUSIONES

Es de gran importancia considerar a la cultura durante la retención del talento humano, pues nos permite desarrollar estrategias que vayan enfocadas al desarrollo de los colaboradores y que a su vez puedan generar en ellos un compromiso y sentido de pertenencia.

Para la CME fue necesario comenzar con su proceso de cambio, que se definió en la reestructuración del organigrama, con la creación e implementación del Departamento de Talento Humano. Aquello permitirá que dentro de la organización existan profesionales que puedan gestionar de forma adecuada el talento humano y los procesos inherentes a este departamento.

La estructura de la clínica CME debe dejar de ser informal lineal-simple, y pasar a una línea clara de autoridad en sus diferentes departamentos. De esta manera se logrará tener en cada uno de ellos un cargo de mando alto-medio, lo cual permitirá definir funciones, esclarecer responsabilidades, roles y una adecuada comunicación

Como estrategia en cuanto a la cultura, se definió una nueva misión, visión y valores, actividad en la cual participaran todas las áreas. También se diseñaron normas y políticas que permitan afianzar las funciones y responsabilidades que poseen los colaboradores, guiando de esta forma su conducta dentro de la organización. Esto va acompañado a su vez, por la creación de un manual de funciones.

A nivel del personal se consideró implementar un proceso para evaluar el desempeño de los colaboradores, de esta forma se incentiva una cultura cuyos principios también estén orientados a la retroalimentación y la evaluación constante del trabajo, con la finalidad de identificar cuáles son sus oportunidades de mejora.

Para complementar la retroalimentación se diseñó a nivel de procesos un programa de incentivos y beneficios laborales, el cual no necesariamente contiene incentivos de tipo salarial, sino orientados al factor emocional, con la finalidad de desarrollar el sentido de pertenencia.

RECOMENDACIONES

A partir de la información desarrollada a lo largo del análisis del caso, es posible plantear algunas recomendaciones:

Se recomienda que las estrategias propuestas sean socializadas a los colaboradores para lograr el compromiso, especialmente respecto a los cambios implementados en la cultura organizacional para evitar la resistencia.

Es necesario que exista un seguimiento respecto a la implementación de las estrategias planteadas para asegurar el cumplimiento de los objetivos y el logro de los resultados.

Realizar reuniones periódicas con los colaboradores para identificar las dificultades presentes en sus actividades y funciones, especialmente aquellas que puedan afectar a la motivación y al sentido de pertenencia.

Finalmente, se recomienda desarrollar en los mandos medio un adecuado liderazgo, con la finalidad de generar un clima organización acorde a las necesidades de la organización.

REFERENCIAS

- Aira, M. R. (2016). Las instituciones y su incidencia en el comportamiento organizacional. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 11(33), 99-111.
- Alvarado, H. L. (2017). *Comportamiento organizacional*. Grupo Editorial Patria.
- Alvarez, A. T. V., Córdova, T. D. P., & Lascano, M. E. C. (2017). Estructura, cultura y cambio organizacional cultura–cambio–forma–fuerza. *Revista Científica Hermes*, 18, 304-324.
- Domínguez, I., Rodríguez, B., y Navarro, J. (2018). La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud. *Revista Médica Electrónica*, 31(6) Recuperado en 30 de agosto de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242009000600012&lng=es&tlng=es.
- Franklin, E. y Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento organizacional: Enfoque para América Latina*. México: Pearson.
- Gilli, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos aires: Granica.
- La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22),67-92. [fecha de Consulta 30 de agosto de 2022]. ISSN: 0329-3475. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87722106>
- Molina-Sabando, L. A., Briones-Véliz, Í. B., & Arteaga-Coello, H. S. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 498-510.
- Robbins, S. P y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17a. ed.). Editorial Pearson.
- Saldívar, A. K. E., & Moctezuma, J. A. T. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRua*, 12(20), 72-89.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Garcés Celi, Génesis Adriana**, con C.C: # **0952061554** autor/a del **componente práctico del examen complejo: La cultura organizacional como actor fundamental en la retención y atracción del talento humano** previo a la obtención del título de **Licenciada 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, **07 de septiembre** del 2022

f. _____

Nombre: **Garcés Celi, Génesis Adriana**

C.C: **0952061554**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	La cultura organizacional como actor fundamental en la retención y atracción del talento humano.		
AUTOR(ES)	Garcés Celi, Génesis Adriana		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Galarza Colamarco, Alexandra Patricia		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	07 de septiembre del 2022	No. DE PÁGINAS:	28
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura Organizacional, Estructura Organizacional, Comportamiento Organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Cultura Organizacional, Estructura Organizacional, Gestión del Desempeño, Talento Humano, Retención del Talento Humano, Comportamiento Organizacional		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<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 dónde 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>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593992373845	E-mail: garcesg705@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			