



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**La cultura organizacional de la empresa CME como proceso de  
cambio para la retención de su talento humano.**

**AUTORA:**

**Rocafuerte Cepeda Kerly Grace**

**Componente práctico del examen complejo previo a la obtención del  
título de Licenciada en Psicología Organizacional**

**TUTORA**

**Galarza Colamarco, Alexandra Patricia**

**Guayaquil, Ecuador**

**07 de septiembre de 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 **Rocafuerte Cepeda Kerly Grace**, 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 07 del mes de septiembre del 2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Rocafuerte Cepeda Kerly Grace**

**DECLARO QUE:**

**El componente práctico del examen complejo, La cultura organizacional de la empresa CME como proceso de cambio para la retención de su 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 2022**

**EL AUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_  
**Rocafuerte Cepeda Kerly Grace**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

**Yo, Rocafuerte Cepeda Kerly Grace**

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 de la empresa CME como proceso de cambio para la retención de su Talento Humano**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

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

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_  
**Rocafuerte Cepeda Kerly Grace**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

INFORME DE PLAGIO

Guayaquil, 6 de septiembre del 2022

URKUND	
<b>Documento</b>	<a href="#">LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CME COMO PROCESO DE CAMBIO PARA LA RETENCIÓN DE SU TALENTO HUMANO..doc</a> (D143638233)
<b>Presentado</b>	2022-09-05 18:19 (-05:00)
<b>Presentado por</b>	kerly.rocafuerte@cu.ucsg.edu.ec
<b>Recibido</b>	alexandra.galarza.ucsg@analysis.urkund.com
<b>Mensaje</b>	Rv: ROCAFUERTE CEPEDA KERLY GRACE <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>
	0% de estas 11 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**Nombre del caso:** "LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CME COMO PROCESO DE CAMBIO PARA LA RETENCIÓN DE SU TALENTO HUMANO"

**Estudiante:**

- Roca fuerte Cepeda Kerly Grace

**Tutora:**

---

**Psic. Alexandra Patricia Galarza Colamarco, 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. SOFIA CARRILO S, MGS**

**DIRECTORA DE CARRERA / DELEGADA**

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

**PSIC. BELÉN CABEZAS C, MGS**

**COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA**

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

**LCDO. LUIS BONILLA M, MGS**

**DOCENTE REVISOR**

## INDICE

RESUMEN .....	VIII
ABSTRACT .....	IX
INTRODUCCIÓN.....	2
DESARROLLO .....	3
Antecedentes de la empresa .....	3
Diagnóstico de la Situación .....	4
Cultura Organizacional .....	4
Comportamiento Organizacional.....	4
Comunicación Organizacional.....	6
Estrategias.....	7
Cambio de Cultura Organizacional en la CME.....	7
Canales de comunicación interna en la empresa CME .....	7
Procesos alineados al comportamiento organizacional (Detalle de estrategias cuadro 2) .....	8
Proceso de Selección para la contratación de colaboradores idóneos.....	8
Proceso de capacitación para disminuir los índices de rotación .....	8
Evaluaciones de clima organizacional .....	9
IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS.....	10
Cambio de Cultura Organizacional en la CME.....	10
Procesos alineados al comportamiento organizacional .....	11
Canales de comunicación interna en la empresa CME.....	12
CONCLUSIONES .....	13
RECOMENDACIONES .....	14
REFERENCIAS (o BIBLIOGRAFÍA).....	15

## **RESUMEN**

CME, es una clínica de especialidades médicas que con el pasar de los años ha conseguido posicionarse ampliamente en el mercado y ha atraído a gran cantidad de grupos de interés debido a su diversidad de atención. El objetivo principal de la empresa es enfocarse en la medicina que ayude a prevenir riesgos y enfermedades catastróficas. En los últimos cinco años CME ha descuidado el desarrollo de los trabajadores médicos, actualmente los beneficios que la empresa ofrece ya no son atractivos, en comparación a lo que la competencia está ofreciendo para ser parte de ellos, es así como la clínica se ha visto en la necesidad de reclutar en un tiempo récord candidatos a causa de la rotación que se origina día a día. Los desacuerdos con el personal, los conflictos organizacionales por falta de motivación y comunicación son problemáticas que en la empresa son evidentes. Son estas razones por las que CME se ha visto en la necesidad de dar un giro a la cultura organizacional y a la comunicación interna. La clínica, gracias al diagnóstico presentado, tiene la oportunidad de mejorar a través de la implementación de este proyecto, el cual tiene estrategias y actividades enfocadas en crear una nueva cultura, mejorar el proceso de selección y los canales de comunicación, con la finalidad de disminuir la rotación y generar el compromiso de los colaboradores.

***Palabras Claves:*** *Cultura Organizacional, Comunicación interna, selección del personal, comportamiento organizacional, clima organizacional*



## **ABSTRACT**

CME is a clinic of medical specialties that over the years has managed to position itself widely in the market and has attracted a large number of interest groups due to its diversity of care. The main objective of the company is to focus on the medicine that help prevent risks and catastrophic illnesses. In the last five years CME has neglected the development of medical workers, currently the benefits that the company offers are no longer attractive, compared to what the competition is offering to be part of them, this is how the clinic has been in the need to recruit candidates in record time due to the turnover that arises every day. Disagreements with staff, organizational conflicts due to lack of motivation and communication are problems that are evident in the company. These are the reasons why CME has seen the need to turn the organizational culture and internal communication around. The clinic, thanks to the diagnosis presented, has the opportunity to improve through the implementation of this project, which has strategies and activities focused on creating a new culture, improving the selection process and communication channels, in order to reduce turnover and generate employee commitment.

***Keywords:*** *Organizational Culture, Internal communication, personnel selection, organizational behavior, organizational climate*

## **INTRODUCCIÓN**

La clínica de atención integral médica de especialidades (CME) de Guayaquil, nace como organización encargada de la prevención de enfermedades esta alineadas a los intereses personales de cada colaborador, lo que llevado un alto nivel de rotación.

En de la organización se ha surgido un rápido crecimiento, se convirtió en un ejemplo de organización del trabajo más allá de sus aspectos administrativos El cuidado de la salud es honorable en su servicio, pero esto cambia cuando empiezan a aparecer variables como se había mencionado al inicio, un descontento hacia los colaboradores, generando insatisfacción e incertidumbre sobre su permanencia en la clínica, debido a una cultura no definida y una ineficaz comunicación interna

Los intereses organizacionales cambian en consecuencia al pasar de los años y de los movimientos que se generen dentro de la empresa y es así mismo como los colaboradores necesitan desde su crecimiento que la CME les brinde un desarrollo permanente por su aptitud y compromiso que en todo este tiempo han brindado, aquello se ha visto descuidado y desenfocado hacia la nula promoción de personal, es fácil concluir como la frustración a nivel general de todas las áreas de la empresa, se da porque la gente quiera salir a buscar oportunidades laborales en la competencia siendo un trabajo más atractivo y que sobre todo valorando la capacidad y competitividad que manejan como colaboradores.

Uno de los principales factores en estos eventos es la falta de interés que se está haciendo presente por parte de los directivos de no precautelar la retención del personal y de parte de los colaboradores de no querer ponerse la camiseta por la desvalorización a su gente. La organización se desarrolla y crece sobre su propio capital, mantener un crecimiento no estándar, genera la salida de capital humano, llevando al estancamiento de las funciones de las áreas y disminuyendo la productividad de la empresa.

## **DESARROLLO**

### **Antecedentes de la empresa**

La clínica de atención integral médica de especialidades (CME) de Guayaquil brinda atención sobre diversas especialidades médicas para sus grupos de interés. Los pacientes asisten continuamente para cuidar su estado de salud y prevenir cualquier tipo de enfermedad, especialmente el cáncer.

La clínica de atención integral dentro de su misión maneja tres pilares: estar siempre a la vanguardia, ser cálidos y mantener la calidad en el profesionalismo que exige la medicina actualm

ente; esto se ha logrado bajo las operaciones de su fundador el Dr. Macías y su equipo directivo.

Basado en su filosofía y luego de un arduo trabajo de inversión para sobresalir en el bienestar de la comunidad, han logrado posicionarse en el mercado, resaltando en su dinámica las estrategias en la captación del usuario o cliente externo, el trabajo en equipo y la motivación de su personal.

La CME se caracteriza por medicina preventiva, por ende; los pacientes deben permanecer tres días para la realización de los estudios necesarios, durante los cuales existe una estrecha comunicación con los doctores especialistas. Lo que permite un mejor diagnóstico.

Dentro de la CME han ocurrido situaciones que han generado efectos negativos en el clima organizacional de la clínica y la motivación de los colaboradores. El personal se queja debido a que ya no existe desarrollo y promoción de puestos, y tampoco beneficios o atractivos salariales, lo que trae consigo quejas de un grupo de colaboradores, muchos de los cuales han optado por irse a otras redes de salud en donde si se sientan realmente a gusto.

Al presentarse estas novedades dentro de la clínica, se evidencia un alza en los índices de rotación, lo que genera también quejas en los pacientes y por ende la disminución de la fidelidad de estos hacia la clínica La empresa se enfocó únicamente en la captación del usuario, descuidando a su cliente interno y generando una importante afectación en la rentabilidad de la clínica.

## **Diagnóstico de la Situación**

Es claro que la cultura organizacional necesita ser analizada para encontrar los elementos que puedan identificar los temas que tienen mayor impacto en la empresa. Considerando lo anterior, se considera crucial tener un conocimiento profundo de la cultura de CME y las situaciones que se presentan en la organización a través de ella.

## **Cultura Organizacional**

En la organización han tenido problemas con los colaboradores durante los últimos cinco años, la motivación ha disminuido. La clínica carece de desarrollo profesional para los usuarios, por lo que la competitividad organizacional ya no está alineada con respecto a otras empresas del sector. Además, los salarios ya no son atractivos para los colaboradores. Como resultado, las percepciones y actitudes de los colaboradores hacia la empresa han cambiado, el trabajo se ha vuelto monótono, y se generan conflictos dentro del con CME.

La cultura organizacional es ese conocimiento compartido de todas las variables que componen la génesis de la organización Según los autores Cameron y Quinn (2006) "Clasifican la cultura organizacional en cuatro formatos: jerárquica, colaborativa, adhocrática y competitiva, la cultura adhocrática se conforma de uniformidad, y procedimental centrada solo en el control" (p. 43). Según el caso, CME tiene una cultura adhocrática y, por lo tanto, no aceptan cambios y se mantiene en su zona de confort.

Cuando se fundó la Clínica CME, su misión era enfocarse en el paciente, brindar una experiencia profesional y de calidad, y por otro lado fomentar el desarrollo de los colaboradores, pero principalmente el cuidado. En el caso presentado se puede distinguir una cultura con valores poco claros. Además, una cultura que no conduce a fortalecer el compromiso y desarrollo de sus colaboradores debido a que existen deficiencias en algunos aspectos como: falta de posicionamiento del personal, descuido en el desarrollo de carrera, falta de motivación, falta de competitividad en la compensación, entre otros.

## **Comportamiento Organizacional**

Cuando nos referimos a comportamiento organizacional, estamos hablando de todas aquellas peculiaridades que relaciona a las personas con el ámbito organizacional, desde la conducta más obvia hasta la más mínima diferenciada. Esto va desde la manera de actuar individual, grupal u organizacional del individuo como colaborador y, del individuo en su rol directivo como gerente, coordinador o jefe. También se hace referencia a todos aquellos conflictos, malestares o mal entendidos que nacen de alguna

conducta o postura de la persona o grupo de colaboradores, así como también las conductas que permiten el crecimiento y desarrollo de la organización.

La clave para poder entender el comportamiento de los colaboradores dentro de una organización es la organización misma, ya que es ahí donde las personas pasan la mayor parte de su tiempo, y en ese contexto, los colaboradores están constantemente aprendiendo y entendiendo todos los factores que rodean a la organización, precisamente dentro de ella. En una misma empresa, los colaboradores interactúan en el desempeño de sus tareas, posibilitando que las personas alcancen un determinado nivel de productividad y competitividad que esperan los líderes.

Los niveles de estas conductas; personal, en grupo y organizacional, dejarán que la compañía logre producir tácticas para aceptar los diferentes desafíos o el cumplimiento de sus fines, debido a que esto encierra, la posibilidad de lograr productividad, pluralidad, innovación, entre otras. Desafortunadamente, las organizaciones que no se adapten, o que no creen tácticas a largo plazo, son las organizaciones que desaparecerán y que no van a poder retener o desarrollar a su talento humano.

Chiavenato (2009) confirma que, existe un modelo común que incluye 3 cambiantes independientes para la exploración del comportamiento organizacional:

*Las cambiantes a grado de sistema organizacional:* Es la sumatoria de las piezas, se examina de forma integral abarcando todos sus niveles, a partir de sus procesos internos hasta su cultura.

*Las cambiantes a grado en grupo:* Se analizan a partir de la conducta de los conjuntos que permanecen en la organización, tomando en cuenta que cada conjunto es genuino y por ende los individuos que los conforman.

*Las cambiantes a grado personal:* Como su nombre lo sugiere, conforman las propiedades propias de cada individuo. Ejemplificando: La personalidad, competencias, costo y reacciones, uno de los componentes relevantes que engloban, es la percepción, la soberanía, la dinámica del aprendizaje y la motivación (p. 11- 12).

La compañía CME, ha dejado de lado el estudio del comportamiento personal de su personal debido a que la tarea de los aliados de la compañía ha cambiado a lo largo de su evolución, descuidando su activo más estimado, el talento humano. Especialmente tenemos la posibilidad de evidenciar ciertas situaciones:

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 componente fundamental, debido a que se alineaba con la misión de la clínica que es ser identificados

por su calidad, vivencia y servicio al cliente. Estos aspectos se fueron descuidando y los intereses de la compañía por el momento no son los mismos de su gente.

María Ramírez, es la nutricionista por bastante más de 5 años en la clínica, fue conocida por su enorme capacidad. Ella considera que CME ha dejado a un lado el desarrollo de su personal, por esa razón, ha tenido que costear personalmente certificaciones y cursos para lograr solucionar la carencia de capacitaciones en la clínica.

La conducta en grupo juega un papel clave en la conducta organizacional, como una ejemplificación en la clínica, tenemos la posibilidad de ver cómo la desmotivación y falta de comunicación de los dirigentes o jefes perjudica a los doctores en el desenvolvimiento de sus funciones.

### **Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional es un proceso donde se envían y reciben los mensajes dentro o fuera de una organización. Según Adamek (2007) “Toda relación es dependiente de una comunicación eficaz ya que posibilita el razonamiento, previene el problema o incertidumbre que logre producir” (p.121). La comunicación es un componente clave para el desarrollo de cualquier proceso, ya que los administradores no trabajan con cosas, sino con información sobre ellas.

Dentro de una organización la comunicación se realiza teniendo en cuenta el canal utilizado y la responsabilidad sobre la información proporcionada, por esa razón existe dos tipos:

*Comunicación Formal:* Toda comunicación formal es aquella que es rígida, tiene una razón lógica y sigue una planificación. Lo que la caracteriza es la burocracia y el poder que tiene al emplearla.

*Comunicación Informal:* Es un tipo de comunicación de mayor confianza, que no tiene como fin delimitar una orden sino más bien de comunicar un mensaje de intereses en común entre equipos o grupos de trabajo sobre algún determinado tema.

La comunicación empleada en la clínica CME se realiza por conveniencia y de manera informal, los medios y canales que proporciona la empresa no son de interés ni para sus colaboradores. Aunque con los doctores de trascendencia, la clínica jamás dejó de manejar información bajo profesionalismo absoluto.

Para los doctores enterarse de que ya no serán capacitados, que no se están planificando actividades que fomenten el desarrollo organizacional y que la competencia ofrece

mejores beneficios y oportunidades que CME, se convirtió en el detonante de comportamientos que alentaron comunicación de pasillo y bajo interés por el trabajo.

En cuanto a la direccionalidad de la comunicación de la organización, se establece que se maneja de forma descendente debido a que los directivos solo dan a conocer los mensajes para cada miembro de la empresa, no existe retroalimentación bajo ningún medio, descuidando también este factor esencial para el colaborador.

## **Estrategias**

Es por esto por lo que, se expone un cambio en la cultura organizacional que sea idónea a la clínica, aplicando, además, procesos de optimización en la comunicación interna, alineados al comportamiento organizacional, que brinde directrices claras sobre los procesos de selección, atracción y retención de talentos que fueron descuidados a causa de la compañía y es un malestar presente en los trabajadores.

### **Cambio de Cultura Organizacional en la CME**

El efecto que va a tener el cambio de cultura hacia los miembros de la clínica CME va a ser en un alto beneficio, debido a que el statu quo va a dar un giro por completo basado en nuevas conductas hacia la alienación de la adaptabilidad de la cultura a establecerse. El cambio que se generará va a ser integral, puesto que será enfocado hacia una cultura clan, la cual se centra en un compromiso de bienestar en los equipos de trabajo impulsado bajo la mentoría de directores, generando un comunicación efectiva y desarrollo general, aportando en la participación y la proactividad anhelada a levantar a la CME. (detalle en la tabla 2)

### **Canales de comunicación interna en la empresa CME**

Para este proceso va a ser clave el departamento de administración y la influencia de una consultora externa en Talento Humano, ellos serán los responsables del manejo efectivo de la comunicación interna en la CME, impulsando el uso de medios y canales internos,

actualizados y potencializados para el fin que busca la empresa y que los colaboradores deben realizar para obtener resultados notorios y positivos. (detalle en la tabla 3)

Los canales de comunicación interna serían los siguientes:

Manual de primera instancia de información desde la empresa al colaborador

Toda comunicación manejarla a través de la intranet diaria y transparente.

Mantener las plataformas y paginas web actualizadas, para manejar un contenido de información más ágil para el personal.

**Procesos alineados al comportamiento organizacional** (Detalle de estrategias cuadro 2)

### **Proceso de Selección para la contratación de colaboradores idóneos**

El proceso de selección permite que la organización logre mayor efectividad en lo que respecta a las actividades, puesto que está constituido por varias etapas, las cuales permiten seleccionar el mejor candidato, en cuanto a las competencias y habilidades que requiere el cargo vacante.

El proceso debe realizarse tomando en consideración los siguientes pasos:

Identificar los cargos a contratar

Definir las vacantes bajo el perfil a necesitar

Corroborar con el manual de funciones y descriptivo de cargo el perfil a búsqueda

Publicar la vacante mediante diferentes plataformas de trabajo.

Hacer la entrevista con el candidato que se acomode al perfil del cargo en donde se va a tener una llegada y estudio mediante su lenguaje del cuerpo, vivencia y motivación.

Continuar filtros bajo lo establecido por la empresa (exámenes médicos, pruebas psicológicas, referencias y demás)

Selección final del candidato bajo el cumplimiento al 100% del proceso.

### **Proceso de capacitación para disminuir los índices de rotación**

La capacitación es un componente muy importante que no solo motiva a los colaboradores, sino que genera una formación que será considerada para el desarrollo profesional, por esta razón se establece el siguiente proceso:

Realizar un DNC en la empresa



Identificar y corroborar las necesidades de capacitación para los colaboradores  
Trazar un plan de capacitación bajo las necesidades detectadas y el presupuesto de empresa para poder establecer una inversión al desarrollo de su personal  
Evaluación de la efectividad de las capacitaciones  
Fortalecer y reconocer al personal por su desarrollo en ganar- ganar

### **Evaluaciones de clima organizacional**

Las evaluaciones son importantes para la obtención de información de los colaboradores y la organización. En este caso se establecen los pasos para la evaluación del clima organizacional:

El proceso para una evaluación de clima es:

Definir un cronograma de diseño de las etapas para medición

Lugar cómodo y confortable si es presencial y si es online recursos digitales 100% óptimos

Definir las variables a medir en relación con el clima organizacional

Diseñar la entrevista virtual o en físico dependiendo la modalidad a seleccionar

Socializar la aplicación de la entrevista y el motivo para comprensión del personal

Análisis y conteo de los resultados de las encuestas

Propuesta y plan de acción basado en resultados en pro a la organización.

## IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS

Las estrategias para el cambio de cultura y comunicación interna planteadas se van a desarrollar en aproximadamente 6 meses. El precio promedio para la realización de las estrategias es de \$9.000, considerando la participación de la consultora externa, personal y recursos propios de la CME.

Intervención	Costo	Meses	Total
Consultoría externa	\$250	6	\$1.500
Redes sociales	\$80		\$480
Capacitadores	\$500		\$3.000
Mentoring	\$600		\$3.600
Recursos materiales	\$70		\$420
			<b>\$9000</b>

### Cambio de Cultura Organizacional en la CME

**Objetivo General:** Adaptar a los colaboradores a las características de la nueva cultura la CME.

**Presupuesto:** \$4500

Actividad	Involucrados	Responsables
Definición de misión, visión y valores orientados a la cultura de clan e innovación.	Administración	Administración Gerente General
Elaboración de nuevas normas, políticas y procedimientos adaptados a los cambios de la cultura en la CME.	Administración	Administración Gerente General
Socialización del cambio de cultura para generar un conocimiento compartido idóneo.	Administración Colaboradores	Administración Gerente General

Implementación de actividades para fomentar la participación de los colaboradores.	Administración Colaboradores	Administración Gerente General
--	---------------------------------	-----------------------------------

**Tabla 1: Estrategias de cambio de cultura organizacional en la CME.**

### Procesos alineados al comportamiento organizacional

**Objetivo General:** Establecer los parámetros para la contratación colaboradores idóneos y para el desarrollo del personal.

**Presupuesto:** \$2500

Actividad	Involucrados	Responsables
Según el manual de funciones contratar a colaboradores que se ajusten al 100% al perfil del cargo.	Administración	Administración Gerente General
Programas de capacitación de acuerdo con las necesidades de la empresa, los cargo y los colaboradores en la CME.	Administración	Administración Gerente General
Encuesta de clima organizacional para su medición en las distintas áreas de la CME y establecer un plan de mejora para generar un adecuado comportamiento organizacional.	Administración Colaboradores	Administración Gerente General

**Tabla 2: Estrategias de procesos alineados al comportamiento organizacional hacia la adaptación de la nueva cultura de la empresa.**

## Canales de comunicación interna en la empresa CME.

**Objetivo General:** Mantener una comunicación transparente y efectiva con los colaboradores de la CME.

**Presupuesto:** \$2000

Actividad	Involucrados	Responsables
Manual de bienvenida a los colaboradores nuevos.	Administración Colaboradores	Administración Gerente General
Plataforma digital para novedades y comunicaciones al personal.	Administración Colaboradores	Administración Gerente General
Actualización continua de los medios offline y online que maneja la CME.	Administración Colaboradores	Administración Gerente General

## **CONCLUSIONES**

Una nueva cultura organizacional en la CME contribuirá al manejo adecuado del personal, además, colaboradores comprometidos y motivados por la visión de la empresa.

A través de un proceso de selección claro y transparente la clínica CME obtendrá personal idóneo, que se ajusten al perfil que requiere el cargo vacante

Capacitaciones planificadas acorde a las necesidades de formación del personal, genera colaboradores desarrollados con sentido de pertenencia

El Personal que se encuentra informado y es capaz de dar su opinión, logra comprometerse con los objetivos organizacionales.

## **RECOMENDACIONES**

Con la información establecida en el análisis del caso y las estrategias planteadas en el proyecto se plantean las siguientes recomendaciones:

Se recomienda implementar las especialmente aquellas que están orientadas a la creación de una nueva cultura, para que la clínica esté acorde a las demandas actuales.

Es importante socializar a los colaboradores sobre las dificultades que está pasando la organización, con la finalidad de establecer un diálogo que fomente el compromiso

Se recomienda realizar el seguimiento de la aplicación de las estrategias para poder evaluar los resultados a corto, mediano y largo plazo.

Finalmente, se recomienda revisar y actualizar periódicamente los procesos de selección y capacitación para lograr que cumplan con los objetivos organizacionales propuestos

## REFERENCIAS

- Adamek, M. S. (2007). Elements of Leadership Development: What contributes to effective leadership? *Music Therapy Perspectives*, 121-124.
- 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&usq= AOvVaw0fvGXJcmw1YXUfFPLUJU-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&usq= AOvVaw0fvGXJcmw1YXUfFPLUJU-R)
- Freeman, R. (2011). "La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación", en *Valores y Ética para el siglo XXI*, Madrid, BBVA.
- 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>
- Quinn, K., & Cameron, R. (2006). *Tipos de cultura organizacional*. Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Robbins, S. (2005). *Estructura y Diseño Organizacional*. San Diego: Pearson.



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Rocafuerte Cepeda Kerly Grace**, con C.C: # **2000068581** autor/a del componente práctico del examen complejo: **La cultura organizacional de la empresa CME como proceso de cambio para la retención de su 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 de 2022

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

Nombre: Rocafuerte Cepeda Kerly Grace

C.I: 2000068581





Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

**REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	La cultura organizacional de la empresa CME como proceso de cambio para la retención de su Talento Humano		
<b>AUTOR(ES)</b>	Rocafuerte Cepeda Kerly Grace		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Galarza Colamarco Alexandra Patricia		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	07 de septiembre del 2022	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	24
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Cultura organizacional, Comunicación interna, Retención de talento		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Cultura Organizacional, Comunicación interna, rotación de personal. Ineficiencia, ineficacia, rentabilidad organizacional		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>	<p>CME, es una clínica que con el pasar de los años han conseguido posicionarse ampliamente en el mercado y ha atraído a gran cantidad de grupos de intereses, el objetivo principal de la empresa es enfocarse en la medicina que ayude a prevenir riesgos y enfermedades catastróficas. En los últimos cinco años CME ha descuidado el desarrollo de los trabajadores médicos, ya no son atractivos actualmente los beneficios que la empresa ofrece, en comparación a lo que la competencia les está atrayendo y ofreciendo para ser parte de ellos, es así que La clínica se ha visto en la necesidad de reclutar en un tiempo récord candidatos a causa de la rotación que se origina día a día en la CME. Los desacuerdos con el personal, los conflictos organizacionales por falta de motivación y comunicación son problemáticas que a la interna de la empresa son evidentes. Es por ello que se ha visto la necesidad de dar un giro en la cultura organizacional y en la comunicación interna para acoger la oportunidad de mejora que a través de este proyecto las estrategias en mención serán el aporte que la CME estaba buscando.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-991587461	<b>E-mail:</b> kerly.rocafuerte@cu.ucsg.edu.ec	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	<b>Teléfono:</b> +593-4- 2209210 ext. 1413 – 1419		
	<b>E-mail:</b> sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			