



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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**El impacto de la motivación y desarrollo profesional en los
colaboradores de la clínica de especialidades CME.**

AUTORA:

Chiquito Mazzini, Joyce Alina

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

TUTORA:

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

**Guayaquil, Ecuador
30 de agosto de 2023**



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 **Chiquito Mazzini, Joyce Alina**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR

f. _____

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

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Estacio Campoverde, Mariana de Lourdes

Guayaquil, a los 30 días del mes de agosto del año 2023



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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Chiquito Mazzini, Joyce Alina**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, El impacto de la motivación y desarrollo profesional en los colaboradores de la clínica de especialidades CME previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 30 días del mes de agosto del año 2023

LA AUTORA

f. _____
Chiquito Mazzini, Joyce Alina



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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Chiquito Mazzini, Joyce Alina**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo El impacto de la motivación y desarrollo profesional en los colaboradores de la clínica de especialidades CME**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 30 días del mes de agosto del año 2023

LA AUTORA:

f. _____
Chiquito Mazzini, Joyce Alina



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME COMPILATIO



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

**EL IMPACTO DE LA MOTIVACIÓN Y
DESARROLLO PROFESIONAL EN LOS
COLABORADORES DE LA CLÍNICA DE
ESPECIALIDADES CME**

< 1% Similitudes
4% Texto entre comillas
0% similitudes entre comillas
1% Idioma no reconocido

Nombre del documento: EL IMPACTO DE LA MOTIVACIÓN Y
DESARROLLO PROFESIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA CLÍNICA
DE ESPECIALIDADES CME.doc
ID del documento: 05c3879e46b4a16497709a3861657d51a44bb7d9
Tamaño del documento original: 1,05 MB
Autor: Joyce Alina Chiquito Mazzini

Depositante: Joyce Alina Chiquito Mazzini
Fecha de depósito: 30/8/2023
Tipo de carga: url_submission
fecha de fin de análisis: 30/8/2023

Número de palabras: 7525
Número de caracteres: 50.905

TEMA DEL COMPONENTE PRÁCTICO: El impacto de la motivación y desarrollo profesional en los colaboradores de la clínica de especialidades CME.

AUTOR(A):

- Chiquito Mazzini, Joyce Alina

INFORME ELABORADO POR:

f. _____

Psic. Belén Cabezas Córdova, 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. SOFÍA CARRILLO SALDARREAGA, MGS.
DIRECTORA DE CARRERA Y/O DELEGADA

f. _____
PSIC. EFRÉN CHIQUITO LAZO, MGS
COORDINADOR DEL ÁREA

f. _____
PSIC. CL. ALEXANDRA GALARZA COLAMARCO, MGS.
DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

RESUMEN	VIII
INTRODUCCIÓN	2
DESARROLLO	3
1. Diagnóstico de la situación de la organización.....	3
1.1 Comportamiento	3
1.2 Cultura Organizacional	6
1.3 Comunicación organizacional.....	9
2. Determinación de las estrategias	12
2.1 Estructura	14
2.2 Procesos.....	16
2.3 Personal	20
3. Implementación de estrategias	22
CONCLUSIONES.....	24
REFERENCIAS	26

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Propuesta de estructura organizacional de CME.....	..5
Gráfico 2: Propuesta de reestructuración organizacional para mejorar procesos en la clínica CME.....	14
Gráfico 3: Plan estratégico de intervención.....	24

RESUMEN

En este trabajo se expone la intervención realizada en la clínica de atención integral médica de especialidades CME, dedicada a la atención de pacientes que acuden para someterse a rigurosos estudios que permitan anticipar alguna enfermedad silenciosa. Primero se realizó un diagnóstico de la cultura, comportamiento y comunicación de la clínica. Actualmente, CME presenta una alta rotación de su personal porque ellos sienten insatisfacción, debido a que la clínica se ha dedicado en los últimos años solo a su cliente externo y dejó a un lado el interés de desarrollo de su personal interno. Además, se han presentado inconformidad por parte de los pacientes al darse cuenta de que sus médicos de confianza no siguen trabajando en la clínica y comportamientos de incertidumbre por parte de los médicos que siguen trabajando para la clínica, ya que desean retirarse a toda costa. Por tal motivo, se propusieron estrategias como crear nuevos departamentos que ayudarían para los procesos de la clínica, también se recomendaron realizar planes de carrera para el personal médico, un programa de recompensas para poder retener al personal y reconocimientos para que el personal se sienta valorado. Todas estas estrategias son enfocadas en la motivación y desarrollo del personal, ya que tienen como objetivo final disminuir la rotación de los médicos del CME y fidelizar a los clientes que estaban perdiendo por falta de credibilidad.

Palabras Clave: Rotación, motivación, desarrollo, cultura, comportamiento, comunicación y planes de carrera.

ABSTRACT

This paper describes the intervention carried out in the CME specialty comprehensive medical care clinic, dedicated to the care of patients who come to undergo rigorous studies to anticipate a silent disease. First, a diagnosis was made of the culture, behavior and communication of the clinic. Currently, CME has a high turnover of its staff because they feel dissatisfaction, because the clinic has been dedicated in recent years only to its external client and left aside the development interest of its internal staff. In addition, there have been disagreements on the part of patients realizing that their trusted doctors do not continue to work in the clinic and behaviors of uncertainty on the part of doctors who continue to work for the clinic, as they wish to withdraw at all costs. For this reason, strategies were proposed such as creating new departments that would help the processes of the clinic, also recommended to make career plans for medical personnel, a rewards program to retain staff and recognition to make staff feel valued. All these strategies are focused on the motivation and development of staff, since they have as their final objective to reduce the turnover of CME doctors and retain customers who were losing due to lack of credibility.

Keyword: *Rotation, motivation, development, culture, behaviour, communication and career plans.*

INTRODUCCIÓN

En el dinámico entorno laboral de hoy en día, el éxito de las organizaciones depende no solo de sus productos y servicios, sino también del gran desempeño de sus colaboradores y la capacidad que tengan ellos para evolucionar constantemente ante los cambios que se presenten junto a la organización. Si la organización no logra ir cambiando junto a las exigencias del mercado puede extinguirse, de igual forma pasa con los colaboradores que no se puedan adaptar a nuevas realidades de la empresa.

Sin embargo, para que el personal se pueda fidelizar con la organización y pueda adaptarse a los cambios sin presentar resistencia, es importante que ellos sientan que tienen un equilibrio entre su crecimiento profesional, vida laboral y personal. En este contexto, dos variables emergen como pilares fundamentales para el bienestar y el crecimiento tanto de los individuos como de las empresas: la motivación y el desarrollo.

La motivación impulsa la voluntad y el compromiso de los colaboradores, mientras que el desarrollo promueve la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos. La relación intrincada entre estas dos variables desempeña un papel crucial en la eficacia de los equipos, el crecimiento profesional y la sostenibilidad de las organizaciones.

En este sentido, explorar y analizar cómo impacta la motivación y el desarrollo profesional en los colaboradores de la clínica CME, ayudará a entender porque es importante el engagement de ellos gracias a las variables y como estas mismas a su vez afectan o colaboran para la posición de la clínica en el mercado. Es crucial para los pacientes tener médicos de confianza y con alta experiencia para poder preferir a la clínica, pero en la actualidad se encuentran en un estado de desconfianza por la alta rotación de los médicos de cabecera. Al implementar estrategias enfocadas en la motivación y desarrollo, la empresa estará cultivando un ambiente propicio para el florecimiento entre el empleador/empleado, sirviendo de ejemplo para otras compañías que pasen por casos similares de desmotivación y rotación del personal.

DESARROLLO

1. Diagnóstico de la situación de la organización

En este apartado se plantean los antecedentes y la situación actual de la clínica CME, en relación con el marco teórico de cultura, comportamiento y comunicación organizacional.

1.1 Comportamiento

En el caso de CME la estructura tiende a ir hacia el extremo de la izquierda porque tienen puestos homogéneos y la estructura está dividida las tareas de trabajo por especialización. Por el tipo de negocio, se entiende que hay muchos Doctores, sin embargo, la estructura está dividida por especializaciones de cada uno de ellos como: nutricionistas, angiólogos, farmacéuticos, intensivistas, etc. **Al nivel individual**, la autoridad es centralizada porque las decisiones las toma el director general Lucas Cazar.

Gibson (2011) afirma que el trabajo se puede dividir de tres formas: primero el trabajo se puede dividir en diferentes especialidades personales. La mayoría de los individuos piensan en la especialización en el sentido de materias ocupacionales y profesionales. Por consiguiente, pensamos en contadores, ingenieros, científicos, médicos y las incontables especialidades que existen en las organizaciones y en la vida diaria. Segundo, el trabajo se puede dividir en las distintas actividades que requiere la secuencia natural de la tarea que realiza la organización. Por ejemplo, las plantas de manufactura a menudo dividen la fabricación y el ensamblado y asignan individuos para realizar el trabajo de una de estas dos actividades. Esta manifestación particular de la división se conoce como especialización horizontal. Finalmente, el trabajo se puede dividir a lo largo del plano vertical de una organización. Todas las organizaciones tienen una jerarquía de autoridad que va desde el administrador del nivel inferior hasta el de mayor nivel; el trabajo del director ejecutivo es distinto al del supervisor de turno. (p.390)

El CME al **nivel grupal** tiene una **departamentalización funcional** ya que divide los puestos de trabajo según las funciones de cada una de las áreas.

Dentro de esta departamentalización, están las organizaciones de manufactura como la clínica CME. Al tener este tipo de departamentalización se crean unidades eficientes de trabajo porque todos cumplen con sus funciones en sintonía porque tienen un mismo propósito, que es dar con el diagnóstico adecuado por su experticia y especialización de los temas médicos.

Gibson (2011) asegura que los administradores pueden combinar los puestos de acuerdo con las funciones de la organización, cada una de las cuales debe realizar ciertas actividades necesarias para hacer su trabajo. Las funciones necesarias de una empresa de manufactura incluyen producción, marketing, finanzas, contabilidad y personal, que son las actividades que se necesitan para crear, producir y vender un producto. Las de un banco comercial incluyen recibir depósitos, hacer préstamos e invertir los fondos del banco; las de un hospital serían cirugía, psiquiatría, limpieza, farmacia, enfermería y personal.

Cada una de éstas puede ser un departamento específico y los puestos se pueden combinar de acuerdo con ellos. La base funcional a menudo se encuentra en las organizaciones relativamente pequeñas que proporcionan un rango limitado de productos y servicios; también se utiliza ampliamente como base en las divisiones de organizaciones grandes de múltiples productos. (p.391)

Se puede inferir con todo lo anterior, que la clínica CME tiene una **estructura mecánica** porque las metas de desempeño son bajas al no darle importancia al desarrollo de su Talento Humano. También porque es una empresa de servicios, las decisiones ocurren de la cima de la organización, la motivación de los colaboradores es baja porque tienen actitudes desfavorables hacia la organización, al querer renunciar de manera imprevista o decir que en la competencia pagan mejor. Es una estructura burocrática, se rige por normativas, la autoridad está centralizada por lo que la toma de decisiones está concentrada en la cúpula y la comunicación es direccional horizontal.

Al **nivel organizacional** se infiere que no existe un área de Talento Humano para que pueda ayudar con la motivación y desarrollo del personal. Es necesario que exista esta área para que puedan diseñar planes de carrera, se esté en constante actualización de los sueldos que se están manejando en el mercado, se preocupe por el bienestar del personal ya que se entiende que con los turnos rotativos de los médicos es difícil mantener un equilibrio entre su vida personal y laboral, no se generen rumores, entre otros temas de intereses para poder retener al personal de la organización. Por último, porque el caso no indica que la empresa cuenta con políticas establecidas, por ende, este departamento ayudará a la elaboración y socialización de estas para que estén alineadas a los objetivos organizacionales.

ESTRUCTURA DE CME

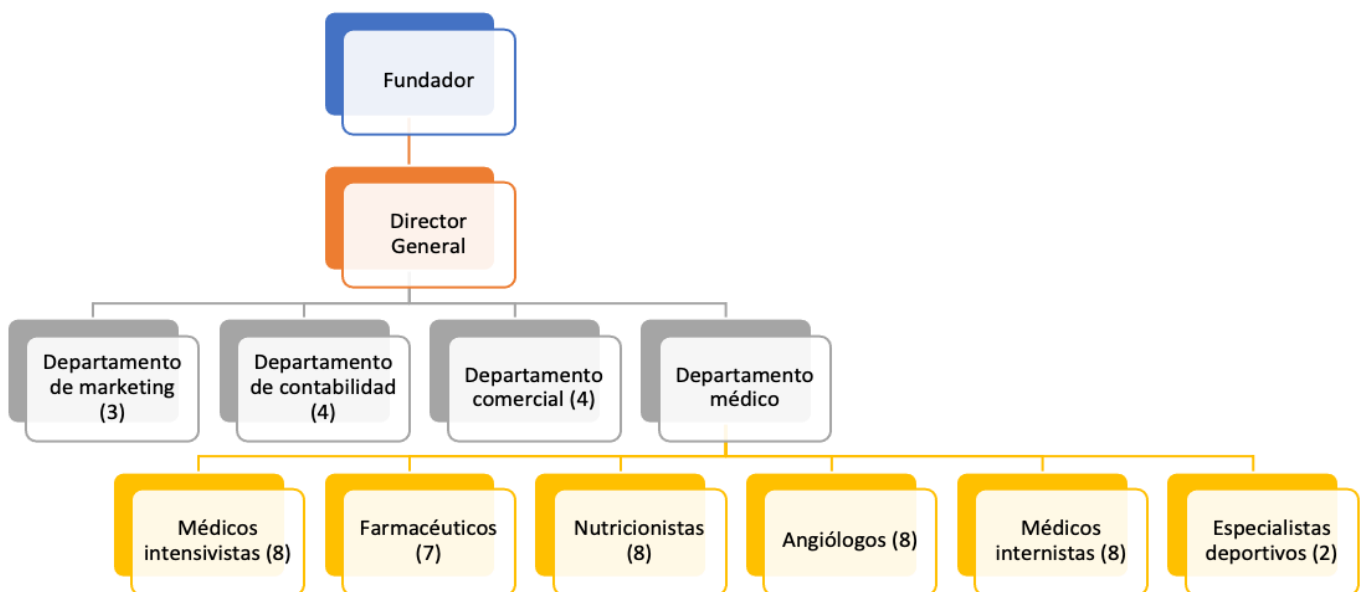


Gráfico 1: Propuesta de estructura organizacional de CME

Fuente: Elaboración propia

1.2 Cultura Organizacional

La clínica CME inicio sus operaciones con su fundador el Dr. Luis Macías y tres socios más, centrándose en la misión de ser una clínica de vanguardia de alta calidad con una inversión inicial de \$300.000 por la adquisición de infraestructura y equipos.

Durante los tres primeros años empezaron con 10 personas en total, logrando en su tercer año recuperar su inversión y con el paso de los años un posicionamiento importante en el mercado. Durante este tiempo, la dinámica de la empresa estaba enfocada en la captación del usuario, en el trabajo en equipo, en la motivación de su personal y la participación en el mercado. Varios de los elementos mencionados fueron características principales de la cultura de la clínica CME, ya que dentro de sus artefactos se diferenciaban porque dentro de sus procesos siempre se enfocaban en el cliente interno al motivar a todo su personal y al cliente externo al enfocarse a la buena atención a cada uno de los usuarios para poder ganar posicionamiento en el mercado. Por lo anteriormente expuesto se puede definir a la cultura:

Para hablar de cultura organizacional, asumimos que en su concepción holística presuponemos el sentido común, el lenguaje, los rituales, las reglas y normas, como se necesita un conjunto de prácticas, valores, supuestos, hábitos y costumbres, filosofía, ambiente de trabajo, etc. expresar, creer, pensar, crear o realizar, y actuar o comportarse, crear, integrar o vincular información y contenido simbólico. Una forma cognitiva y emocional creada en una organización que involucra varios tipos de participación. (Mena 2019, p. 2)

Según Orellana (2020) “La cultura organizacional de las empresas es, en primer lugar, un proceso que toma tiempo, ya que son un conjunto de actitudes sustentadas en la declaración valores de la empresa y que rigen sus relaciones, tanto a nivel interno, como externo.

Para alcanzar la visibilidad de la cultura organizacional es muy importante que todos los integrantes de la organización entiendan los valores y los practiquen." (p.1)

Deninson y Mishra (1995) citado por Fuchs y Torres (2012), proponen cuatro tipos de culturas: la cultura adaptable: en una cultura adaptable la organización desarrolla normas y creencias que soportan la capacidad para detectar e interpretar señales del medio ambiente y traducir esto en cambios estructurales, cognitivos y de comportamiento. Las organizaciones con este tipo de cultura tienen objetivos ambiciosos, priorizan la satisfacción del cliente y tienen una mayor disposición a probar nuevas ideas. La segunda, la cultura de misión: en las organizaciones con este tipo de cultura, la misión les provee de propósito, sentido y razones no económicas por las cuales trabajar en la organización. Hay énfasis en el cumplimiento de las metas para cumplir con el propósito, así como una alta competitividad. La tercera, la cultura de clan: en una cultura de clan o involucramiento hay una preocupación constante por la satisfacción de los empleados, así como por su desarrollo en la organización. Se caracteriza por un ambiente de participación y colaboración, lo que puede generar un elevado sentido de pertenencia psicológica y compromiso con las metas de la organización. La cuarta, la cultura burocrática: en la cultura burocrática o cultura consistente ("strong culture"), hay consenso colectivo sobre los comportamientos, sistemas y significados en la organización. Este es un tipo de cultura en el que prima la estabilidad y previsibilidad. El nivel de participación voluntaria individual es menor a favor de la coordinación y la integración. (p. 51)

En los últimos cinco años la clínica descuidó a su personal, que estaba acostumbrado a una **cultura de desarrollo e innovación**. No se gestionaron planes de carrera, no los capacitaban para que sigan actualizándose en sus conocimientos profesionales y sus sueldos ya no eran competitivos en el mercado.

Según Morcillo (2007) afirma que: La cultura de innovación corresponde a una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional. (p. 67)

Se podría identificar que en los primeros años de CME su cultura se distinguía por ser una **cultura consensual** ya que la clínica valoraba el trabajo en equipo entre los especialistas para mantener una buena comunicación e indicar el diagnóstico correcto a sus pacientes y los líderes estaban considerados como mentores, por su larga trayectoria médica, confianza y profesionalismo que inspiraban a sus clientes.

Fuchs y Torres (2012) afirman que la cultura consensual se centra en la preocupación por las personas, y, por lo tanto, valora el trabajo en equipo, la participación y la lealtad. En esta cultura, la organización puede ser un lugar agradable para trabajar donde la gente comparte mucho de sí misma y los líderes son considerados como mentores y tal vez, incluso figuras parentales. Mientras que, la cultura racional hace hincapié el trabajo y en los resultados. La gente es competitiva y orientada hacia los objetivos. Los líderes son duros, exigentes competitivos y enfocados en productividad. La organización se mantiene unida por un énfasis en ganar y aumentar la cuota de mercado y la penetración. (p. 52)

También a la clínica se la podría haber definido con una **cultura de clan**, que es similar a la consensual. Se podía definir que en esos años tuvo una cultura de clan porque la empresa se enfocaba en el desarrollo de sus colaboradores dentro de la misma y entre los médicos colaboraban por darle un buen trato a los pacientes.

Sin embargo, se infiere que gracias a la presión de los accionistas para que la empresa se pueda establecer y posicionarse en el mercado, en los últimos

cinco años hubo un cambio en su cultura, convirtiéndose en racional. La empresa dejó a un lado el desarrollo de sus colaboradores para poder enfocarse en las estrategias de captación del usuario solo para ganar mercado.

1.3 Comunicación organizacional

Según Adler y Elmhorst (2020), la comunicación se define como "el proceso mediante el cual se transmiten y se reciben mensajes entre individuos o grupos, y a través del cual se comparte información, se intercambian ideas, se expresan emociones y se establecen conexiones sociales" (p. 23).

La comunicación interna articula el trabajo de todas las personas que forman parte de la organización. Esto la convierte en la parte de la comunicación organizacional que garantiza que se cumplan los objetivos comunes e involucra dos aspectos, comunicación formal: Incluye los protocolos, manuales y reglamentos que definen el modo en que cada persona debe actuar en la organización, los flujos de comunicación y cómo circula la información entre sectores de la empresa. Comunicación informal: Se origina espontáneamente durante la convivencia de los empleados. Por relacionarse con el ámbito personal de los funcionarios, una de sus funciones es que la directiva conozca mejor las circunstancias del entorno laboral en la empresa. (Da Silva, 2022)

Dado que la clínica CME se dedica al campo de la salud y trabaja con pacientes, es probable que la comunicación externa sea formal y profesional. Esto se debe a la necesidad de transmitir información médica y procesos a los pacientes de manera precisa y confiable.

También se menciona que los médicos especialistas se comunican de manera verbal entre ellos para realizar diagnósticos. Esto sugiere que, además de la comunicación formal, también puede haber momentos de

interacción informal, donde los médicos discuten casos de manera más casual y colaborativa entre ellos para poder llegar al diagnóstico correcto.

Según Adler y Elmhorst (2020), existen varios tipos de comunicación, entre los cuales se incluyen: Comunicación verbal: Se refiere al uso de palabras habladas o escritas para transmitir mensajes. Incluye conversaciones cara a cara, discursos, presentaciones, informes escritos, entre otros. Comunicación no verbal: Implica la transmisión de mensajes sin el uso de palabras. Incluye gestos, expresiones faciales, posturas corporales, tono de voz, contacto visual y el uso de símbolos visuales como imágenes y señales. Comunicación visual: Se basa en el uso de imágenes, gráficos, diagramas y elementos visuales para transmitir información. Este tipo de comunicación es eficaz para presentar datos complejos o resaltar conceptos clave de manera visualmente atractiva. También está la comunicación horizontal que se refiere a "el intercambio de información, ideas y mensajes entre personas del mismo nivel jerárquico en una organización.

La comunicación en la clínica CME se entiende que es de **forma direccional horizontal** ya que se requiere de una estrecha comunicación entre los médicos especialistas para poder en conjunto emitir el diagnóstico correcto. Estos médicos especialistas están en un mismo nivel jerárquico y suelen comunicarse de forma verbal para realizar diagnósticos. La información suele ser verbal porque así se transmite de forma más rápida, cosa que es importante en el ámbito de la salud por la afluencia de pacientes. Por estos motivos se entiende que la comunicación es de forma horizontal, porque siempre deben estar comunicándose entre las mismas áreas, pero tienen el mismo nivel de conocimiento todos los médicos.

En cuestión de la comunicación interna entre el personal, se entiende que la incertidumbre generó los rumores de pasillo en CME entre todos los médicos, al sentir que no estaban teniendo apoyo por parte de la empresa en su preparación continua y se sentían estancados laboralmente. Ellos se comenzaron a quejar de la cultura de la empresa y buscar nuevas

oportunidades de empleo. Se infiere que este tema llego a oídos de la competencia y llevó a que ellos hagan propuestas de trabajo a los médicos de cabecera al notar la inestabilidad de la clínica.

Para Gómez (2002) citado por Serrano y Portalanza (2014) “El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas.”(p.118)

Mientras que para Davis y Newstrom (2003) citado por Serrano y Portalanza (2014) “El liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos.” (p.118)

Por otra parte, se infiere que el tipo de liderazgo que tiene Lucas Salazar es orientado a la tarea, ya que no siguió con la cultura de desarrollo que tenían en un principio los fundadores, sino que se enfocó exclusivamente en que se cumplan las metas y en ganar posicionamiento, descuidando la orientación hacia su personal al tenerlos desmotivados.

Según Northouse (2018), existen varios tipos de liderazgo, entre los cuales se incluyen:

- Liderazgo transformacional: Se caracteriza por inspirar y motivar a los seguidores a través de una visión compartida y la promoción del crecimiento personal y profesional. Los líderes transformacionales fomentan el cambio positivo y el desarrollo de los seguidores.
- Liderazgo autocrático: Es un estilo de liderazgo en el cual el líder toma decisiones de manera independiente y ejerce un control total sobre las tareas y las decisiones del grupo. Los líderes autocráticos tienden a dar pocas oportunidades de participación a los seguidores.
- Liderazgo orientado a la tarea: se refiere a un enfoque de liderazgo donde el líder se centra en la supervisión y dirección de las tareas y actividades necesarias para alcanzar los

objetivos establecidos. Estos líderes se preocupan por definir las metas claras, organizar los recursos, establecer plazos y estándares de desempeño, y asegurarse de que se cumplan las tareas asignadas.

- Liderazgo transaccional: Bass (1985) citado por Murillo (2020), quien refiere que el rol específico del líder debe estar asociado a la generación de estímulos los cuales serán otorgados al seguidor bajo una noción de intercambios. (p.13)

La estructura en la conducta incide en que el personal quiera renunciar al no tener un salario emocional y monetario que sea significativo para sus conocimientos. También, de que se genere incertidumbre en el personal al no tener claro si tienen oportunidad de crecimiento dentro de la empresa y que los mismos anhelan nuevos lugares que les permitan adquirir nuevos conocimientos.

2. Determinación de las estrategias

La capacidad de mantener a los empleados comprometidos, productivos y en constante crecimiento se ha convertido en un objetivo estratégico para las organizaciones que buscan destacar y prosperar en un entorno empresarial en constante cambio.

La motivación, entendida como el impulso interno que lleva a los empleados a actuar en pro de los objetivos de la organización, juega un papel crucial en la productividad y satisfacción laboral. Cuando los empleados se sienten valorados y reconocidos, cuando perciben que sus esfuerzos contribuyen al éxito de la empresa, se vuelven más comprometidos y entusiastas. Por otro lado, la falta de motivación puede conducir a un descuido en las labores, el bajo rendimiento y la rotación de personal, lo que puede afectar negativamente la eficiencia y estabilidad de la organización.

Asimismo, el desarrollo organizacional es el proceso mediante el cual las empresas invierten en el crecimiento y perfeccionamiento de sus empleados. Esto puede incluir programas de capacitación, mentorías, oportunidades de aprendizaje continuo y fomento de habilidades específicas. Un personal bien capacitado y en constante desarrollo no solo se convierte en un activo valioso para la empresa, sino que también se siente valorado y motivado al percibir que su desarrollo profesional es una prioridad para la organización.

Por lo antes expuesto, para poder implementar las nuevas estrategias y darle una nueva perspectiva al personal acerca de la clínica, es necesario pasar por cambios.

El cambio que estaría teniendo la clínica con la propuesta, puede afectar la motivación de los empleados de diferentes maneras. Si los empleados perciben que el cambio es beneficioso para su desarrollo, es más probable que se sientan motivados a adaptarse y contribuir al éxito del cambio. Sin embargo, si el cambio se percibe como disruptivo, sin un propósito claro o sin consideración por las necesidades y opiniones de los empleados, puede generar resistencia y disminución de la motivación.

La comunicación efectiva y la participación de los empleados en el proceso de cambio son esenciales para mantener una motivación positiva. La claridad sobre los beneficios del cambio y cómo se alinea con los objetivos de la clínica puede aumentar la motivación.

Es necesario también mencionar que para que se dé una buena adaptación del cambio, se debe tener en cuenta el modelo de Kurt Lewin para implementar los cambios por etapas. Primero se deberá pasar por un proceso de descongelamiento de la idea que tienen, acerca de la falta de interés de la empresa en temas de inversión por el desarrollo de los médicos y también de la vieja estructura de la empresa. Luego en el proceso de cambio implementar las estrategias planeadas como nuevos departamentos, procesos, políticas y beneficios del personal. Luego en la etapa de recongelamiento, reforzar las nuevas practicas para desarrollar al personal y asegurarse que el mismo haya sentido o concientizado el cambio para

conseguir la retención del personal que pensaba cambiarse a la competencia.

2.1 Estructura

- **Diseño de la Estructura Organizacional:** Es necesario hacer un análisis de la estructura del CME ya que por los problemas que presenta, posiblemente necesite de algún departamento que le pueda dar soporte a las necesidades actuales. Es cierto que para su apertura se necesitaba solo los médicos como un primer avance, pero a medida que fue creciendo y abriendo mercado a sus clientes, era importante no solo implementar un departamento de ventas o marketing que mide esas necesidades para este cliente externo sino también las necesidades del cliente interno. Por eso es necesario volver a realizar un diseño de estructura de la empresa.

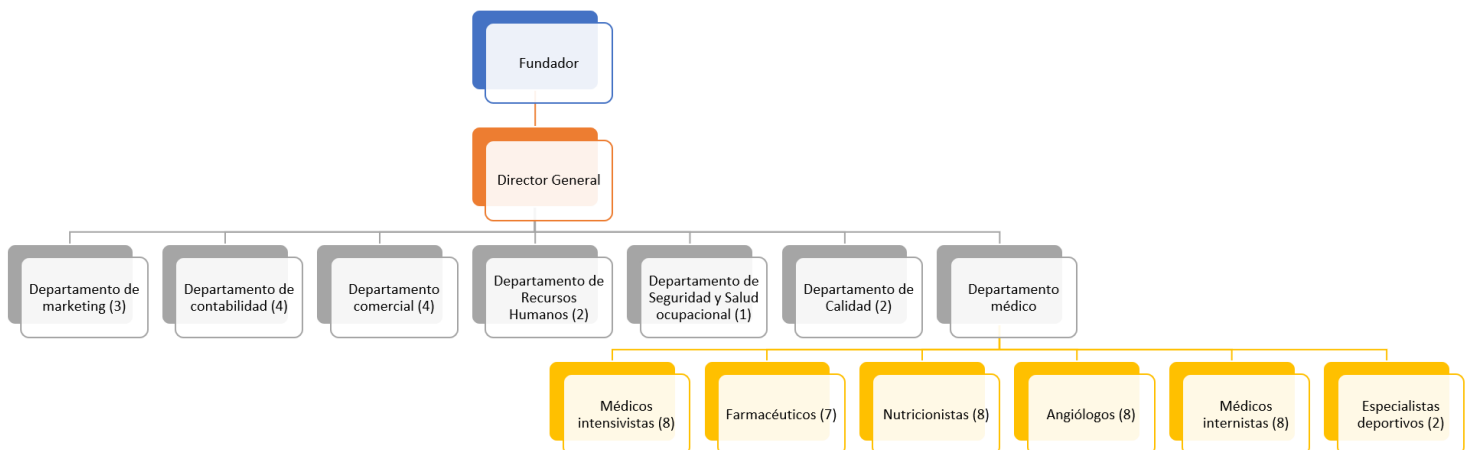


Gráfico 2: Propuesta de reestructuración organizacional para mejorar procesos en la clínica CME

Fuente: Elaboración propia

- **Creación de un nuevo departamento de Talento Humano:** Es necesario poder crear un departamento de TH en la clínica, ya que dentro de la estructura del CME no se ve algún departamento que se interese por las necesidades de sus colaboradores, a pesar de su crecimiento en los últimos años. Se requiere de este departamento por el malestar de estos al no sentirse motivados o que están en un lugar donde se interesen por sus necesidades profesionales. Este departamento puede ayudarnos para crear un ambiente laboral positivo y motivador, donde los empleados se sientan valorados y comprometidos con la empresa.

- **Creación de un nuevo departamento de Seguridad y salud ocupacional:** La creación de este departamento sirve para poder detectar a tiempo los riesgos que existen en la organización para poder evitar enfermedades o accidentes. En el caso de la clínica es esencial porque se pueden transmitir enfermedades porque no se lleva el correcto uso de los EPP. Es importante que se fomente también en la clínica la cultura de cuidar al colaborador por medio de Seguridad y Salud ocupacional, este departamento junto a RRHH propician acciones de seguridad y vela de que dentro de la organización se cumplan con las regulaciones y normativas que también pueden ser inspeccionadas por las entidades de control. Esto incluye leyes locales, nacionales e internacionales que establecen estándares mínimos para la protección de los empleados.

- **Creación de un nuevo departamento de Calidad:** El departamento de calidad puede servir como un canal para la recepción y gestión de quejas y retroalimentación de los pacientes. Esto permite abordar problemas y resolver situaciones insatisfactorias de manera efectiva. También, puede colaborar en la formación y capacitación continua del personal médico y administrativo. Esto ayuda a mantener a los profesionales actualizados en las últimas prácticas médicas y a garantizar que se sigan los protocolos establecidos. Es esencial para garantizar que los pacientes reciban una atención segura, efectiva y de alta calidad. Su trabajo abarca

desde el cumplimiento normativo hasta la mejora continua de procesos y la promoción de la seguridad del paciente, contribuyendo a una experiencia de atención médica positiva y confiable.

- **Análisis de necesidades:** Realizar un análisis exhaustivo de las necesidades de la organización en términos de recursos humanos, para determinar las funciones y responsabilidades específicas del departamento de RRHH. Este punto es importante, ya que se infiere por la lectura que la clínica CME tiene como necesidad principal generar ese engagement por parte de los médicos y demás colaboradores. Esto evita que siga existiendo esta falta de compromiso y desvinculaciones que hacen que el paciente se sienta en un ambiente de incertidumbre.

- **Selección de personal calificado para los nuevos departamentos:** Contratar a profesionales calificados y experimentados para cada una de las áreas, para que así ellos puedan llevar a cabo eficientemente las funciones encomendadas y puedan en un corto plazo poder retener a ese personal que se encuentra en constante desmotivación en la clínica. Este proceso también ayuda a evitar generar otro problema y gasto a la clínica con personas que no vayan a brindar solución por presentar algún tipo de deficiencias en las competencias requeridas.

2.2 Procesos

- **Definición de políticas y procedimientos:** Establecer políticas y procedimientos claros para la gestión de recursos humanos en la organización, incluyendo procesos de desarrollos, planes de carrera, capacitación, evaluación del desempeño, entre otros. No solo de parte de RRHH, sino también de los otros dos nuevos departamentos ya que se presentarán nuevos procesos a los cuales los médicos no estarán acostumbrados. Estas políticas podrían ser:

1. **Política de Privacidad y Confidencialidad:** Establecer pautas claras sobre cómo se manejará la información médica y personal de los pacientes. Especificar quiénes tienen acceso a la información y cómo se protegerá contra el acceso no autorizado.
2. **Procedimiento de Gestión de Quejas de Pacientes:** Detallar cómo se manejarán y resolverán las quejas de los pacientes de manera eficiente y respetuosa. Proporcionar un proceso claro para registrar, investigar y responder a las quejas.
3. **Procedimiento de Higiene y Limpieza:** Detallar los estándares de limpieza y desinfección para garantizar un entorno seguro y saludable. Especificar quién es responsable de mantener las áreas limpias y cómo se llevará a cabo la limpieza.
4. **Política de Desarrollo Profesional:** Definir el compromiso de la clínica con el crecimiento profesional de los empleados. Especificar cómo se brindarán oportunidades de capacitación y desarrollo, así como el apoyo para la adquisición de nuevas habilidades.
5. **Procedimiento de Control de Infecciones:** Detallar las prácticas de prevención y control de infecciones para garantizar la seguridad de los pacientes y el personal. Especificar cómo se manejarán los desechos médicos y los protocolos de lavado de manos.

Estos ejemplos de nuevas políticas y procedimientos pueden ayudar a crear un entorno clínico bien organizado, seguro y centrado en el paciente. Cada política y procedimiento debe adaptarse a las necesidades específicas de la clínica y cumplir con las regulaciones locales y normativas de atención médica.

- **Enfoque estratégico en los procesos:** Se debe analizar cuáles son los objetivos de la empresa para poder alinearlos a la gestión que vaya a realizar el departamento de TH, ya que, si es mantener a los

médicos de cabecera para mantener el prestigio de la clínica, TH puede trabajar de manera estratégica con ciertas acciones para retener a dicho personal. Ya que posiblemente la salida de los médicos principales puede repercutir en pérdidas financieras por la disminución de pacientes.

Departamento de Recursos Humanos:

1. Reclutamiento y Selección:

- Identificación de necesidades de personal.
- Creación de perfiles de trabajo y requisitos.
- Publicación de ofertas de empleo en diferentes canales.
- Recepción y revisión de currículums.
- Entrevistas y evaluación de candidatos.
- Selección y contratación.

2. Inducción del personal:

- Presentación de la clínica, su misión y valores.
- Introducción a políticas y procedimientos.
- Orientación sobre beneficios y programas de capacitación.
- Asignación de responsabilidades y presentación a equipos.

3. Desarrollo y Capacitación:

- Identificación de necesidades de capacitación.
- Diseño de programas de formación.
- Impartición de sesiones de capacitación.
- Seguimiento y evaluación de resultados.

4. Gestión del Desempeño:

- Establecimiento de objetivos y metas.
- Evaluación del desempeño mediante revisiones regulares.
- Retroalimentación y discusión de resultados.
- Planificación de desarrollo profesional.

5. Gestión de Beneficios y Compensación:

- Administración de salarios y beneficios.
- Mantenimiento de registros de asistencia y tiempo laboral.
- Evaluación de aumentos salariales y bonificaciones.

- Manejo de cuestiones relacionadas con beneficios de salud y jubilación.

Departamento de Calidad:

1. Identificación de Objetivos:

- Establecimiento de metas y objetivos de calidad.
- Definición de indicadores clave de rendimiento (KPIs).

2. Evaluación y Análisis:

- Recopilación de datos y evidencia.
- Análisis de tendencias y patrones.
- Identificación de áreas de mejora.

3. Planificación de Mejora:

- Diseño de estrategias para abordar áreas problemáticas.
- Desarrollo de planes de acción y proyectos de mejora.
- Asignación de responsabilidades y plazos.

4. Implementación de Cambios:

- Ejecución de planes de mejora.
- Monitorización y seguimiento de progresos.
- Ajustes según sea necesario.

5. Evaluación Continua:

- Medición de la efectividad de los cambios implementados.
- Comparación con KPIs establecidos.
- Retroalimentación y ajustes adicionales si es necesario.

Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional:

1. Evaluación de Riesgos:

- Identificación de posibles peligros y riesgos laborales.
- Evaluación de la probabilidad y gravedad de los riesgos.

2. Planificación de Medidas Preventivas:

- Diseño de protocolos de seguridad.
- Implementación de controles para mitigar riesgos.

3. Capacitación y Concienciación:

- Capacitación del personal en prácticas seguras.
- Comunicación de políticas y procedimientos de seguridad.

4. **Gestión de Incidentes y Emergencias:**
 - Desarrollo de planes de respuesta a emergencias.
 - Entrenamiento en procedimientos de evacuación y primeros auxilios.
5. **Auditoría y Cumplimiento Normativo:**
 - Auditorías regulares para asegurar el cumplimiento.
 - Ajustes según los resultados de las auditorías.
6. **Seguimiento y Reporte:**
 - Monitoreo constante de la seguridad y salud en el lugar de trabajo.
 - Reporte de incidentes y medidas correctivas tomadas.

- **Formalización y socialización de los nuevos departamentos:** Es importante comenzar a comunicar al personal el nuevo departamento que se implementará para que sepan que la empresa se está interesando en fomentar su bienestar y que logren sentirse valorados. Esto es necesario hacerlo desde una primera fase ya que, si no lo comentan, el personal pensara que siguen sin hacer nada. Tener una comunicación abierta y efectiva con los médicos es vital para que durante el proceso de implementación no se retiren, y establecer relaciones laborales basadas en la confianza y el respeto.

2.3 Personal

- **Programas de desarrollo profesional:** Implementar programas de capacitación y formación continua para los médicos, que les permitan mejorar sus habilidades clínicas y mantenerse actualizados con los avances médicos.
- **Plan de carrera:** Diseñar un plan de carrera claro y transparente para los médicos, que incluya oportunidades de ascenso y desarrollo en la organización, con base en su rendimiento y logros.

- **Reconocimiento y recompensas:** Establecer un sistema de reconocimiento y recompensas que valore el desempeño excepcional de los médicos, tanto en términos de logros clínicos como de contribuciones a la organización. Esto junto a una gestión del rendimiento para poder evaluar de manera justa y objetiva, y que promueva el reconocimiento y la recompensa de los logros destacados. Es importante que las recompensas sean tanto monetarias como podría ser: revisión de sueldos que se ajuste al mercado, bonificaciones según metas alcanzadas o beneficios varios con proveedores. Sin embargo, también es importante tener en cuenta las recompensas no monetarias como: el reconocimiento antes los demás médicos con menciones, flexibilidad laboral, cursos pagados por la empresa para mejorar conocimientos y tener certificaciones, ambiente de trabajo positivo para que se sientan cómodos en la clínica y no piensen en cambiarse a la competencia, tecnología actualizada para el cumplimiento de sus labores, oportunidades de crecimiento interno, etc.
- **Feedback y evaluación:** Implementar un proceso de retroalimentación y evaluación periódica, donde los médicos reciban comentarios constructivos sobre su trabajo y se les brinden oportunidades para mejorar y crecer profesionalmente.
- **Participación en la toma de decisiones:** Involucrar a los médicos en la toma de decisiones importantes que afecten su trabajo y la organización en general, lo que les hará sentirse valorados y con voz en la empresa.
- **Programas de bienestar y calidad de vida:** Implementar programas de bienestar que promuevan el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los médicos, lo que contribuirá a su satisfacción y retención.

Al promover la motivación laboral de los médicos y demás personal de la clínica CME, por medio del enfoque en el desarrollo profesional de ellos, la

clínica puede transformar su cultura y lograr una fuerza laboral más comprometida, productiva y satisfecha. El apoyo activo por parte de los directivos al buscar una forma de tomar acción a sus necesidades, la personalización de programas de capacitación para cada uno de los médicos y la creación de un entorno de crecimiento por medio de planes de carrera son componentes clave para evitar que el personal siga desconfiando de su estabilidad en la clínica CME.

Un personal motivado y bien capacitado tiende a brindar un servicio de mayor calidad, como también a establecer relaciones más positivas con los pacientes. La clínica al comenzar a retener su personal también provoca que otros médicos especialistas y reconocidos quieran trabajar para la clínica por los beneficios que brindan y esto a su vez conduce a una experiencia de atención médica más satisfactoria para los pacientes. Brindarle este tipo de oportunidades al personal aumenta la motivación y la confianza en la clínica para que los pacientes puedan regresar.

3. Implementación de estrategias

Con el fin de implementar las estrategias propuestas en el apartado anterior, se organizaron las siguientes actividades especificando los responsables y el tiempo que se le dedicará a cada una de ellas. A continuación, se detalla el plan de intervención que tiene una duración de cinco meses y empezará desde la segunda semana de septiembre, con un presupuesto proyectado de \$28.000 dólares:

1. Diseño de una nueva Estructura Organizacional: \$5,000 USD
2. Creación de un nuevo departamento de Talento Humano: \$6,000 USD
3. Creación de un nuevo departamento de Seguridad y salud ocupacional: \$5,000 USD
4. Creación de un nuevo departamento de Calidad, Análisis de necesidades: \$4,000 USD

5. Selección de personal calificado para el nuevo departamento: Puede variar ampliamente y no se incluye en el presupuesto total.
6. Formalización y socialización del departamento nuevo.
7. Definición de políticas y procedimientos.
8. Programas de desarrollo profesional: Puede variar ampliamente y no se incluye en el presupuesto total.
9. Planes de carrera: \$3,000 USD
10. Reconocimiento y recompensas a los médicos de cabecera \$5,000 USD
11. Feedback de evaluación de las estrategias implementadas (Encuesta de satisfacción laboral)

Fase	Actividad	Responsable	septiembre				octubre				noviembre				diciembre				enero			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
DESCONGELAMIENTO	1.- Diseño de una nueva Estructura Organizacional	Consultor externo/ Todo el personal																				
	2.- Creación de un nuevo departamento de Talento Humano	Consultor externo/ Todo el personal																				
	3.- Creación de un nuevo departamento de Seguridad y salud ocupacional	Dpto. Talento Humano/ Todo el personal																				
	4.- Creación de un nuevo departamento de Calidad, Análisis de necesidades	Dpto. Talento Humano/ Todo el personal																				
CAMBIO	5.- Selección de personal calificado para el nuevo departamento	Dpto. Talento Humano/ Directivos																				
	6.- Formalización y socialización del departamento nuevo	Dpto. Talento Humano/ Todo el personal																				
	7.- Definición de políticas y procedimientos	Dpto. Talento Humano/ Directivos																				
	8.- Programas de desarrollo profesional	Dpto. Talento Humano/ Todo el																				

fidelización de médicos y pacientes no solo refuerza la estabilidad interna de la clínica, sino que también fortalece su reputación externa.

Este proyecto no solo aborda la problemática en un nivel interno, sino que también tiene implicaciones externas al asegurar que los pacientes continúen recibiendo atención de alta calidad por parte de profesionales confiables y experimentados. Las estrategias propuestas no solo apuntan a disminuir la rotación de personal, sino que también contribuyen a crear un ciclo donde médicos satisfechos generan pacientes satisfechos, y viceversa.

En última instancia, este proyecto no solo se trata de abordar la alta rotación y la insatisfacción en CME, sino de destacar la importancia de priorizar el bienestar y el crecimiento de los colaboradores en cualquier organización. Al hacerlo, se construyen cimientos sólidos para un futuro próspero y sostenible, donde la motivación y el desarrollo son las fuerzas motrices que impulsan tanto a las personas como a la empresa hacia la excelencia y el éxito duradero.

REFERENCIAS

- Adler, R. B., & Elmhorst, J. M. (2020). Comunicación. En Comunicación interpersonal: Cómo hacer relaciones más efectivas (9a ed., pp. 21-49). Oxford University Press.
- Bass (1985) citado por Murillo, R. (2020). Liderazgo transformacional – transaccional y clima organizacional en un club social y de negocios en la ciudad de Bogotá, Colombia. (p. 13)
- Da Silva, D. (2022). Comunicación organizacional: tipos y 7 barreras para superar. Obtenido de: <https://www.zendesk.com.mx/blog/comunicacion-organizacional/>
- Fuchs, R. y Torres, C. (2012) Los Tipos de Cultura y su Relación con la Rotación Organizacional. Universidad de Pacífico. Obtenido de: <file:///D:/user/des/Dialnet-LosTiposDeCulturaYSuRelacionConLaRotacionOrganizac-6763265.pdf>
- Gibson (2011). Organizaciones, estructuras y procesos. The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, N. Y. USA.
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. Fundación Universidad del Norte - Barranquilla.
- Molano, J. (2023). Comunicación organizacional: definición, tipos, importancia y ejemplos. Obtenido de: <https://blog.hubspot.es/marketing/comunicacion-organizacional#:~:text=La>
- Morcillo, P. (2007). Cultura e Innovación Empresarial. España: Thomson

Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice. Sage.

Orellana, P. (2020). Cultura organizacional. Obtenido de:
<https://economipedia.com/definiciones/cultura-organizacional.html>

Serrano y Portalanza (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Obtenido de: <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-S2215910X14700266>



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Chiquito Mazzini, Joyce Alina**, con C.C: # **0927728436** autor/a del **componente práctico del examen complejo: El impacto de la motivación y desarrollo profesional en los colaboradores de la clínica de especialidades CME** 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, **30 de agosto de 2023**

f. _____

Nombre: **Chiquito Mazzini, Joyce Alina**

C.C: **0927728436**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	El impacto de la motivación y desarrollo profesional en los colaboradores de la clínica de especialidades CME.		
AUTOR(ES)	Chiquito Mazzini, Joyce Alina		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Cabezas Córdova, Belén Elizabeth		
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:	30 de agosto de 2023	No. DE PÁGINAS:	27
ÁREAS TEMÁTICAS:	Desarrollo Organizacional, Satisfacción Laboral, Motivación Laboral.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Rotación, motivación, desarrollo, cultura, comportamiento, comunicación y planes de carrera.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>En este trabajo se expone la intervención realizada en la clínica de atención integral médica de especialidades CME, dedicada a la atención de pacientes que acuden para someterse a rigurosos estudios que permitan anticipar alguna enfermedad silenciosa. Primero se realizó un diagnóstico de la cultura, comportamiento y comunicación de la clínica. Actualmente, CME presenta una alta rotación de su personal porque ellos sienten insatisfacción, debido a que la clínica se ha dedicado en los últimos años solo a su cliente externo y dejó a un lado el interés de desarrollo de su personal interno. Además, se han presentado inconformidad por parte de los pacientes al darse cuenta de que sus médicos de confianza no siguen trabajando en la clínica y comportamientos de incertidumbre por parte de los médicos que siguen trabajando para la clínica, ya que desean retirarse a toda costa. Por tal motivo, se propusieron estrategias como crear nuevos departamentos que ayudarían para los procesos de la clínica, también se recomendaron realizar planes de carrera para el personal médico, un programa de recompensas para poder retener al personal y reconocimientos para que el personal se sienta valorado. Todas estas estrategias son enfocadas en la motivación y desarrollo del personal, ya que tienen como objetivo final disminuir la rotación de los médicos del CME y fidelizar a los clientes que estaban perdiendo por falta de credibilidad.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-967503094	E-mail: joycechiquitosm@hotmail.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):			