



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

TEMA:

Diseño de un manual de políticas de retención de personal para
la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades (CME)
de la ciudad de Guayaquil.

AUTORA:

Mejía Rojas, Renatta Mykaela

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

TUTOR (A):

Lic. Sánchez Ube, Pricila Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
16 de febrero 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 **Mejía Rojas Renatta Mykaela**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____

Lic. Pricila Sánchez Ube, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Mariana Estacio Campoverde, Mgs.

Guayaquil, a los 16 días del mes de febrero del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Mejía Rojas Renatta Mykaela

DECLARO QUE:

El Componente práctico del examen complejo, Diseño de un manual de políticas de retención de personal para la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades (CME) de la ciudad de Guayaquil, 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 16 días del mes de febrero del año 2022

LA AUTORA:

Mejía Rojas Renatta Mykaela



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

AUTORIZACIÓN

Yo, Mejía Rojas Renatta Mykaela

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del **Componente práctico del examen complejo, Diseño de un manual de políticas de retención de personal para la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades (CME) de la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 16 días del mes de febrero del año 2022LA

AUTORA:

Mejía Rojas Renatta Mykaela



CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL INFORME DE PLAGIO

Guayaquil, 14 de febrero del 2022

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	DISEÑO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS DE RETENCIÓN DE PERSONAL PARA LA CLÍNICA DE ATENCIÓN INTEGRAL MÉDICA DE ESPECIALIDADES (CME) DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.docx (D127979153)
Presentado	2022-02-15 17:54 (-05:00)
Presentado por	pricila.sanchez@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	pricila.sanchez.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	Mejía Rojas, Renatta Mykaela Mostrar el mensaje completo
	0% de estas 17 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: "Diseño de un manual de políticas de retención de personal para la clínica de atención integral médica de especialidades (cme) de la ciudad de guayaquil"

Estudiante:

- Renatta Mykaela Mejía Rojas

FIRMA

- **Docente Tutor:** Lic. Pricila Sánchez Ube, Mgs.

FIRMA

AGRADECIMIENTO

Estoy muy feliz de llegar hasta aquí y se que no hubiese sido posible sin todos aquellos que fueron un escalón para que pueda cumplir mi meta. Agradezco primero a Dios por darme vida y salud para alcanzar mi titulo universitario, a mi familia, especialmente a mis abuelitos Ángel y Teresa, a mi tío Guillo y mi mamá Alejandrina que han sido el porque y para que de mi esfuerzo durante estos años, a mi prometido Alex que con su amor y comprensión me dio fuerza y apoyo para cumplir todos mis propósitos, también a Kerly y amigos por siempre estar. A todos mis profesores por su dedicación y por aportar en el desarrollo de mi carrera profesional, a mi tutoray a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil por ser mi querida casade estudios.

Mejía Rojas Renatta Mykaela

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, a mis abuelitos, a mi tío, mamá y prometido. Por estar presente a lo largo de todo mi andar universitario y brindarme todo su amor y apoyo incondicional. Los amo.

Mejía Rojas Renatta Mykaela



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

TRIBUNAL DE SUSTENTACION

f. _____

Psic. Mariana Estacio Campoverde

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Psic. Belen Cabezas C.

COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE CARRERA

f. _____

Psic. Sofía Carrillo S.

Docente revisor

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	VI
RESUMEN.....	X
ABSTRACT	XI
INTRODUCCIÓN.....	2
1. Antecedentes de la empresa.....	2
1.1 Marco teórico.....	5
Políticas de retención de talento humano.....	5
Definición de manuales	7
Desarrollo de carrera	8
Incentivos.....	9
Salario emocional.....	10
Proceso de captación de personal.....	11
Proceso de selección de personal	12
Satisfacción laboral	13
Motivación según Maslow.....	13
Estructura organizacional	14
CAPÍTULO II ESTRATEGIAS	16
Análisis FODA	16
Determinación de las estrategias	17
Actividades que puede desempeñar el departamento de talento humano.....	18
CAPÍTULO III IMPLEMENTACIÓN.....	21
Conclusiones	35
Recomendaciones	36
BIBLIOGRAFÍA.....	37

RESUMEN

En la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades (CME) de la ciudad de Guayaquil se han evidenciado carencias respecto a las oportunidades de desarrollo y crecimiento que se ofrecen a los trabajadores, escasos o nulos incentivos tanto salariales como no salariales y un proceso de selección de personal que no ajusta a las necesidades que la empresa tiene actualmente. Por ello se realizó este estudio de caso con el fin de diseñar un manual de políticas de retención de personal para la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades (CME) de la Ciudad De Guayaquil. El diagnóstico permitió identificar los factores que afectan la retención de personal y diseñar estrategias para mitigar esta situación perjudicial para el crecimiento del centro de salud.

Palabras Clave: *Retención de personal, Manual de políticas, Desarrollo de carrera, Incentivos Salariales, Captación y Selección de personal, Comunicación.*

ABSTRACT

In the Comprehensive Medical Specialty Care Clinic (CME) of the city of Guayaquil, deficiencies have been evidenced regarding the opportunities for development and growth offered to workers, few or no incentives, both salary and non-salary, and a selection process of personnel that does not adjust to the needs that the company currently has. For this reason, this case study was carried out in order to design a personnel retention policy manual for the Comprehensive Medical Specialty Care Clinic (CME) of the City of Guayaquil. The diagnosis made it possible to identify the factors that affect staff retention and design strategies to mitigate this situation that is detrimental to the growth of the health center.

Keywords: *Staff retention, Policy Manual, Career Development, Salary Incentives, Staff Recruitment and Selection, Communication.*

INTRODUCCIÓN

1. Antecedentes de la empresa.

La organización de servicios de salud fue constituida en el 2006 por el Doctor. Luis Macías junto con tres colegas más, decidiendo colocarle como nombre a la empresa; Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades (CME), la misma tiene más de quince años de trayectoria en cantón Guayaquil. Esta clínica es prestadora de servicio de salud, la cual atiende a pacientes consecutivamente con las mejores tecnologías en cuanto a estudios se refieran, se diferencia por la asertividad en el diagnóstico de enfermedades complejas o silenciosas tales como el cáncer, entre otras.

Su misión es ser una clínica de progreso con alto nivel de calidad de servicio y de profesionalismo e impulsar sector la salud al bienestar de las sociedades, con el fin de mejorar y darnos a conocer en el mercado.

Para el año 2009, la CME logró alcanzar estabilidad de inversión y adquirió la infraestructura y equipo especializado. En estos primeros 3 años la clínica en operaciones se enfocó en la atención, en esos momentos solo estaban trabajando el área de contabilidad constituido por dos personas, tres personas en el área comercial y en los equipos médicos cinco personas, para un total de 10 empleados. Igualmente, la clínica se encaminó en capacitar al trabajador, en motivar al personal médico y maximizar la participación en el mercado para darse a conocer aún más.

Hoy en día, la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades está activamente operativa, constituida por varios departamentos; 3 empleados en el departamento de marketing, 4 empleados en el departamento de contabilidad, 4 trabajadores en el área comercial, 8 médicos especialistas intensivistas (UCI), 7 empleados farmacéutico (farmacia), 8 médicos nutricionistas, 8 angiólogos, 8 médicos internistas y 2 expertos en medicina deportiva.

Es muy importante mencionar que la clínica está atravesando por una problemática a causa del descuido de las estrategias planteadas al inicio del negocio tales como las pocas capacitaciones a los empleados, la falta de oportunidad de crecimiento, falta de incentivos salariales y nos salariales y los procedimientos de reclutamiento y selección que no se ajustan a las

necesidades de la institución. Esto trajo como consecuencia la desmotivación del trabajador administrativo y de los profesionales de la medicina, pilar fundamental de la organización.

Es notorio que hay un grupo de personas que no se sienten satisfechos en el lugar de trabajo, por lo cual están buscando otras oportunidades de empleo, que le genere más rentabilidad y les permita desarrollarse más profesionalmente, y no sentirse estancados.

Esta problemática para la institución es preocupante debido a que se vería afectado el prestigio de esta, igualmente se verá reducida la cantidad de pacientes por la falta de médicos con amplia trayectoria y consecuentemente disminuirá la rentabilidad del centro de salud.

Este estudio de caso tiene como finalidad diseñar un manual de políticas de retención de personal para la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades (CME) de la Ciudad De Guayaquil y está compuesto por cuatro (3) capítulos:

En el capítulo I se describe el diagnóstico de la clínica de especialidades y así mismo el fundamento teórico que sustenta este estudio, con el fin de indagar sobre el problema y plantear una solución.

En el capítulo II se desarrolló la estrategia del diseño de Manual de política de retención de personal para la clínica de atención integral medica de especialidades.

En el capítulo III se realizará la implementación de las estrategias de la investigación.

Para resolver el problema se plantean las siguientes preguntas:

¿Qué políticas de retención del personal se pueden implementar en la Clínica de Atención Integral (CME) de la ciudad de Guayaquil, para conservar al personal estratégico?, ¿Cuáles son los factores que impiden la retención de personal?, ¿Qué aspectos se deben considerar para el diseño de políticas de retención de personal?, ¿Cuál es el procedimiento para la implementación de políticas de retención de personal?

En la actualidad, la Clínica de Atención Integral necesita mejorar eficientemente las operaciones de la institución. Esta situación es de mucho interés para los administradores los mismo están considerando los siguientes factores que tienen fallas tales como, la falta de oportunidad de crecimiento,

falta de incentivos salariales y no salariales, el proceso de reclutamiento y selección. Sin embargo, es imprescindible definir las políticas y procedimientos de la institución.

Este estudio de caso se enfoca en la propuesta de diseñar un manual de políticas de retención de personal, debido a que está siendo afectada por la inadecuada gestión empresarial. Con estas recomendaciones se podrá optimizar su rendimiento y ajustarse a las nuevas exigencias del mercado.

En la justificación teóricamente porque se explorará fuentes bibliográficas tales como libros, artículos científicos y tesis con el fin de conseguir repuesta al problema planteado en este estudio. Igualmente, esta investigación aportará elementos que faciliten la resolución de los problemas y traerá beneficios a todos los participantes de la institución de salud así mismo de proponen varias fases a seguir con el objetivo de aumentar la eficiencia-eficaz y nuevos beneficios a los empleados para que se motiven, mejorar la posición de la clínica en el mercado e incrementando la rentabilidad de la institución.

El objetivo principal de este estudio es diseñar un manual de políticas de retención de personal para la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades (CME) de la Ciudad De Guayaquil. Para alcanzar esto, se hace necesario diagnosticar la situación actual de la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades (CME), describir los factores que impiden la retención de personal en la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades y determinar el procedimiento para la implementación de políticas de retención de personal.

CAPÍTULO I DIAGNÓSTICO

1.1 Marco teórico

Políticas de retención de talento humano.

De acuerdo con Socorro (2010), en el momento que una organización se enfoca en elaborar estrategias con el propósito de retener al trabajador, el área de recursos humanos admite generalmente que la organización necesita ofrecer beneficios especiales para que el trabajador se sienta cómodo con el trabajo y siga perteneciendo en la empresa.

Browell, (2002), explica que retener al trabajador se entiende como mantener al empleado en la entidad, en un ambiente agradable y cómodo con el propósito de que el mismo no renuncie y ni se vaya con la competencia. Esta situación involucra que hay que ser muy atento en cuanto a la selección del personal para realizar las contrataciones eficazmente, capacitar al seleccionado de acuerdo con las necesidades del puesto que estén ofreciendo la organización y que el mismo se desarrolle al cien por ciento y demuestre sus habilidades con el fin que se transforme en un personal importante dentro de la organización.

Como puede notarse en este caso, la empresa CME debe considerar la implementación de políticas de retención de personal debido a que se manifiesta que algunos empleados clave de la institución están buscando mejores oportunidades de desarrollo, lo que indica que la empresa no les ofrece suficientes beneficios para retener al talento.

Asimismo, Bargsted (2011), explica que existe tres elementos claves de cómo retener a los trabajadores de la organización: 1. Las variaciones de manera como se procesa el trabajo, principalmente con la integración de tecnología nuevas que favorezca positiva y fácilmente la elaboración correcta de los trabajos. 2. La variabilidad en la relación laboral, este elemento está constituido en lo legal y psicológico; en lo legal, este tiene que ver con los derechos y obligaciones del patrono y el empleado. En lo psicológico, este tiene que ver con el respeto mutuo entre el empleador y el empleado. 3. Las habilidades de talento humano, este elemento está relacionado con la elaboración y planificación de habilidades con el objetivo que hagan carreras

con la organización.

Basado en estos argumentos, se puede recomendar a la empresa implementar nuevas formas y métodos de trabajo, mejoramiento en las relaciones laborales como condiciones legales y aspectos psicológicos de trabajo y/o estrategias de talento humano para el desarrollo de carrera. Este último representa el problema más evidente en el caso analizado.

Se determina que si un trabajador obtiene algún premio adicional a su remuneración por el desempeño de su trabajo, el mismo ayuda de forma positiva a la productividad y ayuda alcanzar los objetivos institucionales, así como explica Bracho (2006) en cuanto las satisfacciones laborales se refieren a la respuesta afectiva, resultante de la relación entre las experiencias, necesidades y valores de cada individuo de las entidades. Desde este punto de partida cuando el colaborador percibe una reducción o eliminación de dichos beneficios, este tiende a poseer un cambio de conducta en la ejecución de sus actividades y en el compromiso hacia la empresa.

Todos estos beneficios que impactan en la psique de los colaboradores son introducidos en el campo laboral como políticas de retención de talentos, y están orientadas según Velasco (2010) da la libertad al empleado para que tomen sus propias decisiones para que elabore sus funciones y cumplan los objetivos establecidos. Cuando las organizaciones le dan una potestad necesaria a sus colaboradores para que diseñen, creen y sueñen con lo que pueden hacer dentro de la empresa, causan en ellos un efecto psicológico que asocia sus emocionales a la empresa y desarrolla un efecto de no querer salir de allí por mucho tiempo, ya que su mayor deseo es ver cómo sus proyectos crecen y le ayudan a aumentar incluso en su escala salarial, y al no ser cumplido dicha necesidad de reconocimiento y salario emocional, los empleados pueden caer en una insatisfacción laboral.

Por lo tanto, una inadecuada política de retención de talentos puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que es importante trabajar para que los empleados se encuentren satisfechos profesionalmente, procurando que trabajen en un entorno físico adecuado y con condiciones favorables que permitan la retención de talentos y fidelización del personal, tomando como consideración la crisis económica que se atraviesa por la pandemia , considerando a esta como el principal

motivo de reducción de las políticas de retención de talentos, es importante conocer técnicas de salario emocional que aumenten la satisfacción laboral sin que incurran en costos muy altos para la compañía y que logran llegar a los colaboradores. Amador y Gómez (2011) mencionan que los componentes que forman parte del concepto del salario emocional son formación continuada ofrecida por la organización, calidad de relación con el jefe, manifiesta las ideas, sugiere y aprueba oportunidad de ascensos y promociones dentro de la empresa.

Otros autores como Abrajan, Contreras y Montoya (2009) manifiestan que los siguientes factores tienen una alta incidencia en la satisfacción laboral:

- ✓ El tiempo: está relacionado con la programación de jornada laboral, días de trabajo y días descanso.
- ✓ Las prestaciones: está relacionada con los beneficios de ley otorgando por la organización tales como: decimos, utilidades, vacaciones entre otros.
- ✓ Las capacitaciones: se enfoca en apoyar al empleado a que se desarrolle profesionalmente en su área con el fin que mejore el desempeño laboral de la mejor manera.
- ✓ Las oportunidades: dentro de este están los diferentes tipos de ascensos y programaciones de estudios.
- ✓ La carga de trabajo: este factor depende del área donde se desempeñe el empleado e igualmente el turno de horarios establecido.

Definición de manuales

Son documentos elaborados con el propósito de comunicar y transferir instrucciones sobre algún proceso o procedimiento, en los cuales se establecen un conjunto de lineamientos. Los manuales constituyen una valiosa herramienta en la administración ya que facilita a las empresas establecer normativas y estándares sobre sus procesos y operaciones. Los manuales de métodos son un instrumento eficaz para transmitir conocimientos y vivencias, pues ellos documentan la tecnología acumulada hasta aquel instante sobre un asunto" (Torres, 1996).

Conforme con la definición anterior se puede concluir que, si un manual de métodos se ocupa de explicar de manera descriptiva, y enfatiza en cada

paso de una cierta actividad, entonces, comentado instrumento consigue mucha relevancia para los individuos que pertenezcan a una organización.

Álvarez (2006), manifiesta que los manuales presentan por escrito la experiencia acumulada de las empresas, abarcando de forma clara lo que se ha comprobado ser ventajoso para distintos tipos de negocios, tomando en cuenta los procedimientos si debieran o no cumplirse con sus habilidades de forma eficiente.

Basados en lo anterior se puede decir que la empresa CME del caso en estudio, requiere el diseño de un documento formal que especifique mediante manuales de políticas y procedimientos, que la organización considera para motivar y potenciar el desarrollo del talento humano, tales como incentivos salariales (bonificaciones por productividad, comisiones por ventas o producción), planes de carrera (ascensos, cursos y capacitaciones), flexibilización de horarios (teletrabajo, cumplimiento por metas) entre otras.

Desarrollo de carrera

Se refiere al trabajo consecutivo, estructurado y oficializado que reconoce que los individuos son recursos de mucha relevancia en las empresas, ocupando los procesos laborales que pueden proyectarse a largo plazo. Los colaboradores en los procedimientos son reconocidos por la organización con la ayuda de un programa de valoración sobre la ejecución del trabajador, con las adecuadas informaciones entregada por los coordinadores con diferentes instrucciones que ayude a identificar quienes tienen la capacidad de desarrollar su carrera adentro de la empresa. Como punto relevante para la organización, estos procedimientos están enfocados específicamente en los cargos gerenciales (Utrilla et al., 2012).

El desarrollo de carrera es un factor importante para el progreso y grado de madurez del empleado, aportando a generar un sentido de pertenencia por la organización, lo que sirve como incentivo en el desempeño de sus actividades, ofreciendo un mejor resultado en su área de trabajo y del mismo modo llegar a los objetivos y metas planteadas (Ramírez y Herrera, 2020).

Como puede notarse en el caso, en la empresa CME se ha descuidado al personal clave, ya que no se han implementado planes de desarrollo de

carrera que incentiven el desarrollo y crecimiento profesional de los trabajadores. Los cursos y capacitaciones constituyen en este punto un aspecto básico para mejorar la satisfacción laboral ya que el personal percibe de manera positiva la formación personal y profesional, aportando a la retención del talento en la empresa prestadora de servicios de salud.

Incentivos

Los incentivos laborales tienen un rol relevante en la retención de personal, éstos son los que impulsan al trabajador a ser mejor sus actividades, son iniciativas que lleva a cabo muchas empresas con el fin de motivar al trabajador a que sea más productivo, eficaces y obteniendo así resultados mucho más rápido, con mayor calidad y menor costo para la empresa (Hernández, 2020). En si se puede decir que los incentivos son las recompensas por el buen desempeño y trabajo duro de los trabajadores. Son como resultados logrados por las ejecuciones de las actividades.

Según los autores anteriores, explican que existen diferentes tipos de incentivos tales como: los incentivos automáticos: este incentivo es aquel que se da cuando el empleado cumple con lo requerido por la organización. En este caso las limitaciones de este incentivo son constituida de manera explicativa y donde especifica la ayuda en una cifra fija y los incentivos discrecionales: este incentivo es aquel donde el área administrativa determina si o no se ofrece el incentivo, igualmente determina el monto que se brindará, la mayoría de los incentivos demuestran relaciones valoraables entre los programas de los incentivos y el desarrollo de las empresas.

En otras palabras Díaz y Saavedra (2000), explica que los incentivos fueron creados con la finalidad del mejoramiento de la productividad del trabajador, existen dos tipos de incentivos; los incentivos económicos, son aquellas erogaciones en efectivo que la organización otorga a los trabajadores con el propósito que mejoren su ejecución laboral y los incentivos no económicos que se refieren al ambiente laboral, los reconocimientos, uniformes, seguro médicos, alimentación etc., en caso de que se modifique podrían mejorar el desarrollo personal. Y por último se consideran incentivo

mixtos son la mezcla de los dos incentivos anteriores.

De acuerdo con Biasca (2005), los incentivos se pueden clasificar en; monetarios, son los más implementados por los dirigentes de las empresas y los más deseados por los trabajadores, ya que se pueden ajustar diversas maneras para complementar el salario básico y conseguir las metas determinadas y los incentivos no monetarios son aquellos constituidos indistintamente de los salarios.

La clasificación de los incentivos puede ser amplia y diversa por lo que existen varias formas de catalogarlos, de acuerdo con su naturaleza pueden ser estímulos extrínsecos o intrínsecos. Del mismo modo se puede clasificar por el campo de las aplicaciones o por destinatario, que se conduce individualmente, grupalmente o por niveles de jerarquía, entre otros (Soriano 2001).

Como se mencionó anteriormente, los diferentes tipos de incentivos salariales aportan a la satisfacción y motivación en el trabajo, lo que de acuerdo con el caso analizado de la empresa CME, no se ha implementado y esta puede ser una de las causas por que los colaboradores clave estén buscando mejores oportunidades económicas en otras empresas y perjudique la rentabilidad por la alta rotación que esta puede ocasionar.

Salario emocional

Para la Asociación Española para la Calidad, define este término como la remuneración no monetaria, cuyo trabajador recibe a diferencia de su esfuerzo laboral. Con el propósito de cubrir las necesidades principales y así reforzar el mejoramiento de las condiciones de vida y alimentar la armonía laboral.

De acuerdo con Puyal (2006), el uso correcto del salario emocional impulsa a la organización como un espacio físico excelente para desempeñar las labores, el empleado lo valora debido al reconocimiento, la retroalimentación y desarrollo profesional percibido.

Por lo que se puede decir que el salario emocional son las retribuciones

no monetarias y adicionales que el empleado recibe por su trabajo. Con el propósito de cubrir sus necesidades profesional, personal y familiar mejorando su calidad de vida y la rentabilidad del individuo (González y Florencia. 2017). Esto quiere decir que su naturaleza está en que el carácter de lo que se intercambia, buscando conjugar con las perspectivas de los individuos y vincular sus carencias en distintas dimensiones en su vida tradicional, para de esa forma ayudar a un mejor equilibrio.

En empresa Centro Médico de Especialidades, no tiene determinado el término de salario emocional, por lo cual esta es una de la causa intangible, que en las mayorías de los casos no lo ven como término relevante ni tampoco ven que no genera alteración financiera. La falta de consideración por parte de la empresa de las necesidades particulares de sus trabajadores impide la satisfacción laboral. Este problema afecta directamente la motivación y sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa, facilitando esto que el talento busque nuevas oportunidades en otros lugares.

Proceso de captación de personal

Según Barber (1998), se define como aquellas actividades y prácticas que ejecuta la empresa, con el fin prioritario de identificación y atracción al trabajador con actitud y aptitud, en la captación de personal idóneo se valora las cualidades y datos cuantificables que hacen a una persona apropiada para cumplir determinadas funciones en la organización.

Según Ganga y Sánchez (2008), la orientación que implica el desarrollo del reclutamiento de personal puede definirse como una secuencia de etapas en las cuales se determinan diversos aspectos que se alinean y dan como resultado a un reclutamiento favorable. Así mismo el reclutamiento debería considerar dentro del presupuesto del departamento, que en lo general son inflexibles. Los costos para identificación y atracción de postulantes pueden tornarse en ocasiones complejos y limitados para las empresas, a diferencia de un método de selección y reclutamiento correctamente sostenido.

Proceso de selección de personal

Se apoya en una secuencia de etapas particulares que se realizan para dictaminar qué candidatos tienen que ser empleados para determinada posición laboral. El procedimiento comienza en el instante en que una persona muestra interés o efectúa la solicitud de trabajo y acaba una vez que se crea la elección de decidir la contratación de uno de los postulantes. El procedimiento de captación y elección del trabajador ha evolucionado de forma veloz, presionada por la complejidad de contratar recursos humanos calificados los cuales pueden ser escasos y por la implementación de modelos bastante diversos, intentando encontrar capacidades y habilidades recientes más que potencial a desarrollarse en el futuro, colocando gran hincapié al perfil blando, o sea la forma como supone, actúa, aprecia y vive determinada situación (Casado, 2003).

En este proceso de selección existe una propensión a apreciar primordialmente los conocimientos y habilidades técnicas del área expresada en la hoja de vida que los aspirantes al cargo realizan y llevan a las empresas. Con la misma importancia será valorada cada postulación; por medio de pruebas psicotécnicas, médicas, físicas, información contenida en su CV o a lo largo de una entrevista personal; aspectos que van a ser de más grande o menor relevancia en la selección, dependiendo del cargo a ocupar, según lo explica Redondo y Rivas, (2000).

En el caso de CME puede notarse que la elevada rotación de personal perjudica la contratación eficiente, considerando que la empresa no posee departamento de talento humano, los procesos de captación, selección y contratación son llevados a cabo por personas que no están capacitadas en el área, además también se atribuye a esto la falta de normas, políticas y procedimientos enfocados en la atracción, selección, mantenimiento y desarrollo del talento humano.

Satisfacción laboral

Este término está estrechamente relacionado al ambiente organizacional de la institución y del desenvolvimiento laboral. Es conocido que en la actualidad la satisfacción laboral es un punto muy importante en la psicología de las empresas. Para Weinert (1985), este término tiene relaciones con la rentabilidad y las satisfacciones en el área laboral, ambiente armónico y calidad en el trabajo.

Por otro lado Robbins & Coutler (1996), explica que la satisfacción laboral se entiende cuando el empleado está feliz, emocionado y motivado con su labor de trabajo. El individuo que tenga un nivel elevado de satisfacción en su puesto de trabajo refleja actitud positiva entorno a él.

Según Augusto, (2018), los trabajadores satisfechos despliegan mejoramientos en el entorno de: creatividad, productividad, eficiencia, en si el trabajador se siente comprometido con responsabilidad con la empresa y hacia su cargo de trabajo., lo cual se verá incrementado de manera positiva, reflejando un impacto positivo interna y externa.

En el caso analizado, se evidencia que existen factores que motivan al personal clave a abandonar la empresa, esto sucede cuando la empresa no evalúa la satisfacción de sus trabajadores, no toma en cuenta sus necesidades y expectativas ni toma medidas para dar respuesta a estas.

Motivación según Maslow

Según Abraham Maslow (1987) en su estudio define la motivación humana, como la jerarquización de la necesidad humana y factores que motivan al individuo en 5 fases. En consecuencia, las políticas de retención de talentos tienen que estar pendiente en las carencias de los humanos de autorrealización de sus empleados conjugando ámbitos laborales con un entorno que ayude a facilitar el desenvolvimiento del ser vivo y a su vez concedan variedades de beneficios a los acostumbrado para que los empleados y familiares, generen una sensación de propiedad, responsabilidad y compromisos con la organización.

La teoría sobre la jerarquía de las necesidades de Maslow (1987), clasifica la motivación dirigida a las perspectivas propias al humano, organizando las necesidades en 3 tipos; la necesidad primaria que se divide de la manera siguiente; en el primero lugar están las necesidades fisiológicas tales como; el sueño o reposo, el deseo sexual o abrigo, la alimentación, en el segundo lugar están las necesidades de seguridad esta es la que explora en conseguir la protección de amenaza o riesgo, igualmente se conoce como la necesidad básica que avanza a respaldar la seguridad y sobrevivencia de la humanidad y en el tercer lugar están la necesidad de autorrealización; en esta se encamina al ser vivo a desarrollar el mayor potencial y a sobreponerse como en la humanidad.

Por otra parte, Rivas y Perero (2018), definen la motivación como el procedimiento a través del cual los individuos, al realizar una tarea específicamente, soluciona, desenvuelve unas energías que guían a las materializaciones de diferentes objetivos o metas con el propósito de cubrir algunas necesidades o expectativa, y de acuerdo con el esfuerzo que aplica la futura acción es que se va a satisfacer más o menos las necesidades.

Así mismo, González (2008), resalta que la motivación es un estímulo externo que activa al individuo a desenvolverse en diferentes actividades y así persiste en ellas para conseguir sus metas planteadas.

Esta teoría aporta al caso una estructura de necesidades la cual debe ser aplicada y analizada en la empresa para determinar hacia dónde dirigir sus esfuerzos, estas podrían ser desde estrategias para suplir necesidades básicas como alimentación y seguridad o incentivos no económicos como reconocimientos o capacitaciones, pero este dependerá de un análisis previo de necesidades motivacionales.

Estructura organizacional

Según Chiavenato (2006) estima que la estructura organizacional como un grupo de recursos subjetivamente estable que se enlaza con el tiempo y en el espacio para conformar una integridad. De acuerdo con Johnson y

Scholes (1997), su definición es más fácil piensa que la estructura organizacional es como un esqueleto, debido a que detalla la manera general y facilitando ciertas ocupaciones.

Otra definición, de acuerdo con Hall, (1996), estima el valor de las relaciones humana en la constitución de la estructura, ya que la misma conforma las habilidades o prácticas de la persona, pero también es importante explicar que las prácticas de las personas conforman la estructura.

La estructura organizacional en este caso juega un papel importante ya que esta determina las relaciones internas entre trabajadores, y niveles superiores e inferiores, también una estructura organizacional flexible permite establecer mecanismos de ascensos para incentivar a los trabajadores de niveles medios y bajo, alcanzar una mayor jerarquía, siendo esta necesidad de poder y autoridad un elemento clave para la motivación del personal.

CAPÍTULO II ESTRATEGIAS

Antes de formular las estrategias, se procede a realizar el análisis FODA que servirá como herramienta diagnóstica para comprender la situación del Centro Médico de Especialidades.

Análisis FODA

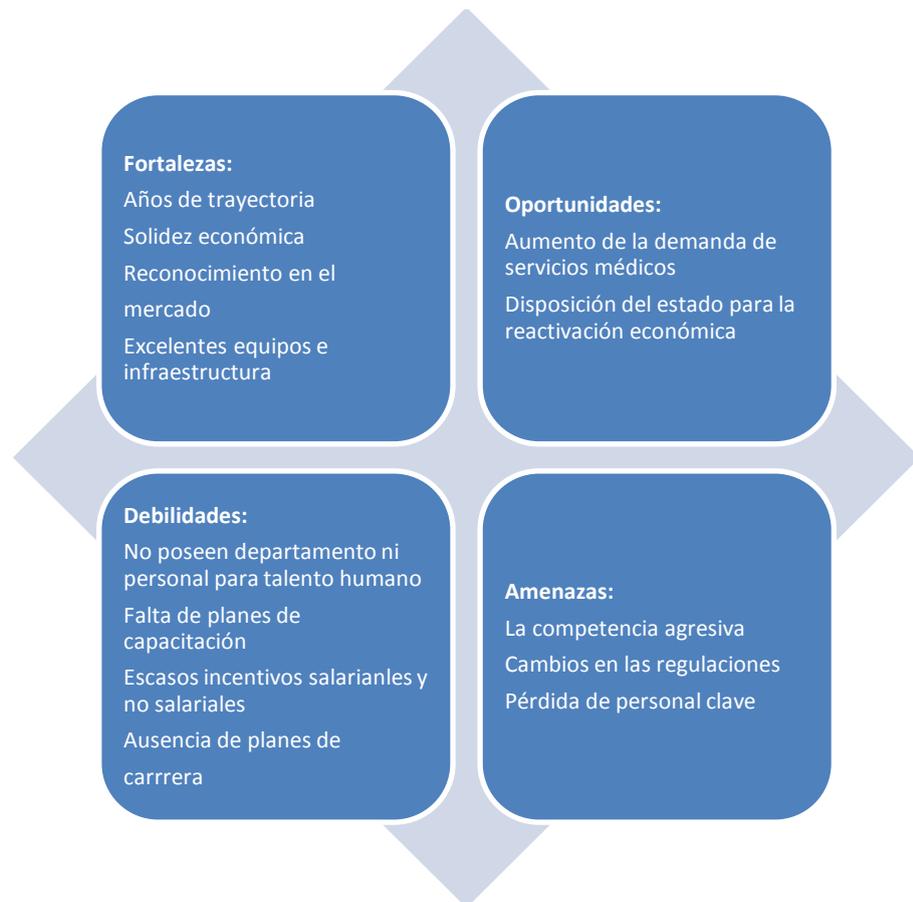


Figura 1^[PFSU1]. Análisis FODA.

Las políticas de retención de talentos potenciales son tácticas que aplican las empresas para incrementar la satisfacción laboral de sus empleados incurriendo en el aspecto de la motivación ya que tiene un papel primordial dinámico en cuanto al salario emocional, generando responsabilidades y contención en los empleados, en relación con lo planificado, para Bengolea y Suarez (2000), los beneficios son

como un conjunto de contribuciones de aspecto social, organizado y de forma voluntaria brindada por el patrono más allá de sus compromisos legales, así otorgando beneficios con gratuitamente a sus empleados de manera ocasional a sus descendientes con el fin de cubrir las necesidades.

Determinación de las estrategias

1. Establecer un Departamento de Gestión de Talento Humano

Como opinan Rodríguez et al., (2012), las empresas son estructuras diseñadas para alcanzar objetivos y metas a través de las técnicas humanas. Está constituido por conjuntos de procedimientos secundarios relacionados con el cumplimiento de las funciones especializadas.

El propósito de este trabajo es el diseño de un área de gestión de talento humano para incrementar la eficacia y eficiencia del trabajador de la Clínica de atención integral médica de especialidades (CME) de la Ciudad de Guayaquil, creando varios métodos para ejecutar un excelente reclutamiento, selección, capacitaciones y evaluación del trabajador, ya que no tienen un departamento de recursos humanos lo que les impide solucionar los problemas de desempeño que disminuye la productividad económica de la clínica.

El crear esta propuesta para la organización el departamento de talento humano en la clínica CME, tiene como propósito de conseguir la mejora del servicio con calidad, tomando en cuenta las necesidades conseguidas en este estudio de caso por la falta de organización de la clínica en general pero haciendo énfasis en la ausencia de un departamento de talento humano.

2. Diseñar un manual de políticas de retención de personal

Como señala González y Larreategui, (2014), explica que el manual de procedimiento es una herramienta administrativa que ayuda a la labor tradicional en todas las áreas de la organización.

En este proyecto se ha detectado diferentes carencias que ha afectado

directamente a la clínica CME, es por esta razón nuestra propuesta para mejorar todos los procesos diseñando un manual de políticas de retención de personal que se utilizara como guía con el fin que se cumplan los procedimientos y se desenvuelvan de manera correcta y eficaz, olvidándose las fallas negativas y de manera positiva continuar con el buen proceso que requiere un departamento de talento humano.

3. Implementar y dar seguimiento al cumplimiento del manual de políticas de retención

Todos los manuales de normas y procedimiento tienen que aplicarle un seguimiento correcto y de forma continua a las funciones y actividades de cada cargo. Todo proceso involucra, también las determinaciones del tiempo en que cumplan las actividades, igualmente la utilización de los materiales financieros y tecnológicos, la ejecución de proceso de trabajo y control para alcanzar un buen desarrollo en todas las actividades de la organización (González y Larreategui, 2014).

La implementación del manual permitirá guiar - regular las actividades que se presenten en la clínica CME, para implantar características de orden y control que procedan de forma eficaz y eficiente, con el objetivo de lograr las metas propuesta dentro de la clínica CME, ofrecer una excelente atención al paciente con calidad, retener y motivar al personal en general, aumentar la rentabilidad y abriendo oportunidades en el nuevo mercado competitivo.

Actividades que puede desempeñar el departamento de talento humano

a. Diseño de un programa de capacitación

Objetivo: Brindar capacitaciones a los empleados de todos los departamentos de forma periódica con el fin de asegurar el desenvolvimiento profesional de los empleados y la mejorar la calidad de servicio de la clínica.

Las capacitaciones constituyen una herramienta que permite incrementar la sensación de bienestar, favorece el sentido de pertenencia con la empresa y mejorar las habilidades técnicas y personales del talento humano.

Las capacitaciones serán llevadas a cabo 2 veces al año y será responsabilidad del departamento de talento humano determinar los temas

según las necesidades detectadas en el diagnóstico.

b. Plan de incentivos y remuneraciones:

Objetivo: Diseñar un programa de incentivos económicos/bonificaciones por el cumplimiento de los objetivos de acuerdo con las funciones de cada uno de los departamentos.

Los incentivos económicos están asociados directamente a la satisfacción laboral y al rendimiento, por ello es necesario crear una escala de bonos o comisiones por productividad y ajustes periódicos de salarios.

El plan de incentivos salariales será revisado una vez al año por el departamento de talento humano quien determinará quienes son las personas meritorias de los ajustes salariales según su rendimiento.

c. Teletrabajo^[PFSU3]:

Objetivo: Facilitar a los colaboradores la libertad de desarrollar las actividades administrativas de manera remota de acuerdo con las posibilidades de cada puesto. La telemedicina es una estrategia que se ha considerado, no aplica a todos los casos pero se propone realizar de acuerdo a cada caso.

Se ha demostrado que el teletrabajo es una estrategia que promueve el equilibrio entre el trabajo, la vida familiar y social, es por ello que anualmente el departamento de talento humano debe realizar una valoración de puestos de trabajo para determinar qué actividades se pueden realizar de manera remota y otorgar este beneficio a los trabajadores lo cual demuestra flexibilidad y representa un motivo para mantenerse en la empresa.

d. Actividades Recreativas:

Objetivo: Fomentar un clima laboral de familiaridad y compañerismo en la cual los trabajadores y sus familias puedan compartir en actividades recreativas y de esparcimiento.

El departamento de talento humano tendrá la responsabilidad de planificar las actividades recreativas como visitas a parques de atracciones, piscinas, entre otras de manera anual, en la que se pueda crear un ambiente de trabajo agradable.

e. Ascensos:

Objetivo: Diseñar un plan de desarrollo de carrera mediante ascensos tomando en cuenta la aptitud, tiempo de antigüedad en la empresa y compromiso con la empresa.

El departamento de talento humano se encargará de evaluar las actitudes y aptitudes de los trabajadores para proponer los ascensos dentro de la organización, en caso de no existir las vacantes se propondrá el desarrollo de carrera profesional como el financiamiento de postgrados o cursos de interés del trabajador.

CAPÍTULO III IMPLEMENTACIÓN

Para ejecutar correctamente, según la planificación realizada, es necesario conocer paso a paso el procedimiento que se debe llevar a cabo en la empresa para dar a conocer las nuevas políticas, comenzando por la aprobación del gerente general quien es el responsable de la toma de decisiones que conciernen a todo el centro médico. En primer lugar, se debe realizar una reunión de socialización donde se comunique a todo el personal los nuevos cambios implementados desde la designación de un departamento de talento humano hasta el diseño del manual de políticas de retención de personal.

El procedimiento para la implementación de políticas de retención de personal debe ser de manejo interno entre el departamento de talento humano y la gerencia. A continuación, se presenta una propuesta del proceso para la implementación y aplicación de las políticas de retención de personal.

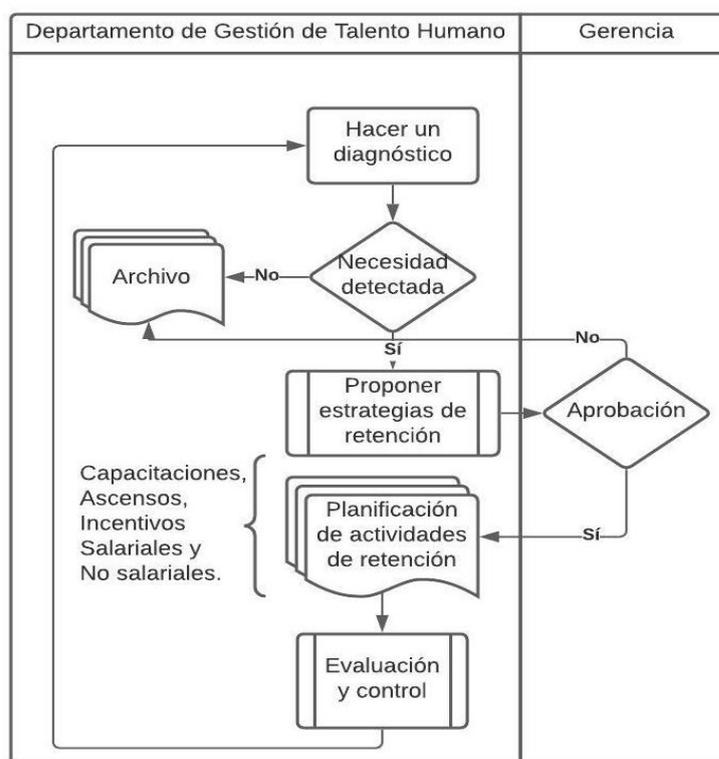


Figura 1^[PFSU4]. Procedimiento para la implementación de políticas de retención de personal.

Tabla 1*Planificación de actividades estratégicas*

Estrategia	Actividades	Objetivo	Responsable	Tiempo	Recursos	Costo
Establecer un Departamento de Gestión de Talento Humano	1. Diseñar un organigrama	Implementar una estructura organizacional eficiente con funciones, cargos y jerarquías claramente definidas	Propietarios/ Socios	Definitivo	Dos equipos de computadora	\$ 800
	2. Definir objetivos del departamento				Una impresora multifuncional	\$ 250
	3. Asignar un presupuesto anual				Dos escritorios Seis sillas Insumo de oficina	\$ 200 \$ 300 \$ 50
Diseñar un manual de políticas de retención de personal	1. Hacer un diagnóstico de las necesidades y aspiraciones del personal	Garantizar la permanencia y crecimiento del personal clave dentro de la empresa	Departamento de Gestión de Talento Humano	Anual	Una resma de papel tipo carta	\$ 4
	Proponer estrategias para incrementar la motivación y sentido de pertenencia				Una carpeta organizadora de aros	\$ 3
Implementar y dar seguimiento al cumplimiento del manual de políticas de retención	Realizar evaluaciones periódicas sobre el nivel de satisfacción laboral en los empleados	Monitorear el cumplimiento de las actividades planificadas prevista para cumplir los objetivos organizacionales	Departamento de GTH	Semestral	Guía de evaluación Hojas blancas e impresión	
	Tomar medidas correctivas para el control y cumplimiento de los objetivos planteados		Departamento de GTH			
Total costo						\$ 1607

Conclusiones

Luego del diagnóstico y la revisión bibliográfica de la problemática evidenciada en la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades (CME) de la Ciudad De Guayaquil se pudieron definir las políticas de retención de personal que se requiere implementar para el desarrollo o crecimiento de la organización.

Se identificaron deficiencias como la falta de un departamento de talento humano, así como la ausencia de planes de carrera, programas de capacitación e incentivos que motiven a los trabajadores y fomenten el desenvolvimiento en un clima laboral apropiado. También se detectó una estructura organizacional que no corresponde con las necesidades de la organización.

Partiendo de estas ideas, se propuso establecer un departamento de Gestión de Talento Humano, para lo cual se hace necesario el diseño de un organigrama, la definición de los objetivos y la asignación de recursos. De igual manera se planteó la realización de un manual de políticas de retención de personal dentro de las cuales se consideran las aspiraciones y necesidades del personal con el fin de incrementar su nivel de satisfacción e identificación con la empresa y finalmente llevar a cabo evaluaciones periódicas para tomar medidas según los objetivos del centro médico.

Recomendaciones

- Realizar evaluaciones periódicas de diagnóstico para identificar las necesidades del personal.
- Implementar las medidas propuestas en este estudio de caso.
- Dar seguimiento y control para el cumplimiento adecuado de las medidas propuestas.
- Continuar con investigaciones para mejorar el funcionamiento y crecimiento de la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades (CME) de la Ciudad De Guayaquil, mediante la implementación de estrategias enfocadas en el desarrollo del talento humano.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez Torres, M. (2006). Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. México, D.F.: Panorama Editorial, S.A. de C.V. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YnhdFdUDnVIC&oi=fnd&pg=PA8&dq=MANUAL+DE+PROCEDIMIENTOS&ots=jX6FQsOVZX&sig=jGXLVzpSFNt07arbakI6qNxiP10#v=onepage&q=MANUAL%20DE%20PROCEDIMIENTOS&f=false>.

Asociación Española para la Calidad. 2016. Salario Emocional. Madrid <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salario-emocional>.

Augusto Thompsom Reis., D Campagnolli, Tiengue Canuto, y GrazielaGraziano. 2018. Emotional Salary as A Strategy To Retain Talents. IOSR Journal of Humanities and Social Science, 74-80.

Amador, C, y M, Gómez. 2011. Salario Emocional – Oportunidad de Retención de Talento Humano en el área comercial de empresa de consumo especializado. Bogotá: Imageprinting Ltda.

Barber, Alisoness. E. 1998. Recruiting employees. Michigan: Sage Publications, Thousand Oaks.s.

Bargsted, M. 2011. Estrategias para la atracción y retención de talentos

en época de crecimiento económico.

Bengolea, A, y M, Suárez. 2000. Administración de los recursos humanos – Remuneraciones. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Biasca, R, Gestión de cambio: 22 (Colombia, Grupo editorial norma, 2007) pág. 246.
El modelo Biasca (Argentina, Editorial El cid editor,2005) Pag.558.

Bracho, S. (1998) Satisfacción Laboral. Colombia. Editorial Lemus.

Browell, Sue. 2002. Retenga con éxito a sus empleados en una semana. 1ª Ed.
Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Contreras, Abrajam M, J y S Montoya. 2009. Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: Una Explotación Cualitativa. México: Enseñanza e Investigación en Psicología.

Casado, J M. 2003. El valor de la persona, nuevos principios para la gestión del capital humano. 1º ed. Madrid; Pearson educación, S.A.

Chiavenato, I. (2004). Administración en los nuevos tiempos. 1ª Ed. Bogotá,
Colombia: Mc-Graw Hill

Díaz, H, y J. Saavedra. 2000. La carrera de maestro: factores institucionales, incentivos económicos y desempeño. Banco Interamericano de Desarrollo.
Pág. 27.

Ganga Contreras, F., & R, Sánchez Álvarez. 2008. “Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la

comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile”. Gaceta laboral, vol. 14, núm. 2, pág. 271-297.

González, Serra D. (2008). Psicología de la motivación. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.

González, F. 2017. Qué es y cómo se paga el salario emocional. Revista de negocios del IEEM, 80.

González Muñoz, D. C., & Larreategui Quiroz, M. A. (2014). Propuesta del diseño organizacional y funcional en todas las áreas de diseño de un manual de políticas y procedimientos de control en los departamentos de admisión y facturación de la clínica Santa Inés ubicada en el cantón Milagro (Bachelor's thesis).

Hall, R. (1996). Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. 6ª Ed.

México: Prentice Hall.

Johnson, F. y Scholes, K. (1997). Dirección estratégica. 3ª Ed. Madrid, España: Prentice Hall.

Maslow, Abraham 1987: Motivation and Personality. New York: Harper y Row Publishers.

Puyal, F G. 2006. El salario emocional, clave para reducir el estrés. Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención, 33, 44-47.

Ramirez Huertas, A., & Herrera Arias, S. C. (2020). Diseño del programa de desarrollo de carrera para la empresa Gerenciar SAS, en la ciudad

Pereira en el año 2020.

Redondo López, C; J, Rivas Costa, 2000. “Reseña de El factor humano en las relaciones laborales de Antonio Leal Millán”. Revista Galega de Economía, vol. 9, núm. 2.

Rivas, H y S Villón Perero, 2018. Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. Revista Scientific, 3(7), 177- 192.

Robbins, Stephen.P. y Mary Coulter. 1996. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana México. 415 pág

Rodríguez, L. M. D., Arciniegas, K. A., Moreno, M. I. C., financiera, A., Comfanorte-Fesc, F. D. E. S., & San José, D. C. Propuesta para el montaje y organización del departamento de talento humano en la clínica de Oftalmología San Diego Cúcuta.

Rugama Hernández, G. M., Alguera López, F. C., & Valerio Solís, M. D. (2020). Relevancia de los incentivos financieros en la motivación laboral (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua).

Socorro, Félix. 2010. Planes para retener al talento humano: ¿tan mal está su empresa?

Soriano, M. 2001. La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo. Proyecto social: Revista de relaciones laborales, (9), 163- 184.

Torres Álvarez, Marín G. 1996. Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México D.F.: Panorama editorial S.A. Pág. 23-24

Velasco, De Fernández. 2010. Alto rendimiento. Hecho realidad.

Weinert, Ansfried. 1985. Manual de psicología de la organización: La conducta humana en las organizaciones. Herder, Barcelona. Pág. 297-298. 17

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Renatta Mykaela Mejia Rojas**, con C.C: # 2000082400 autor/a del **componente práctico del examen complejo: Diseño de un manual de políticas de retención de personal para la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades (CME) de la ciudad de Guayaquil** 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, **16 de febrero de 2022**



Mejia Rojas Renatta Mykaela

C.C: 2000082400

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Diseño de un manual de políticas de retención de personal para la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades (CME) de la ciudad de Guayaquil		
AUTOR(ES)	Renatta Mykaela Mejia Rojas		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Pricila Francia Sanchez Ube		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Carrera de Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	16 de febrero de 2022	No. DE PÁGINAS:	40
ÁREAS TEMÁTICAS:	Psicología organizacional, Análisis de caso, Desarrollo organizacional, Capacitación y desarrollo, cultura organizacional, psicología organizacional, teorías organizacionales		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Retención de personal, Manual de políticas, Desarrollo de carrera, Incentivos Salariales, Captación y Selección de personal, Comunicación.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>En la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades (CME) de la ciudad de Guayaquil se han evidenciado carencias respecto a las oportunidades de desarrollo y crecimiento que se ofrecen a los trabajadores, escasos o nulos incentivos tanto salariales como no salariales y un proceso de selección de personal que no ajusta a las necesidades que la empresa tiene actualmente. Por ello se realizó este estudio de caso con el fin de diseñar un manual de políticas de retención de personal para la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades (CME) de la Ciudad De Guayaquil. El diagnóstico permitió identificar los factores que afectan la retención de personal y diseñar estrategias para mitigar esta situación perjudicial para el crecimiento del centro de salud.</p>		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593990907159	E-mail: renatta.mejia@cu.ucsg.edu.ec	
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):			