



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

TEMA:

**La importancia de la comunicación, capacitación y desarrollo
del Personal de la CME.**

AUTOR:

Bustamante Farías Joselyn Andrea

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

TUTORA

Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

30 de Agosto del 2021



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 **Bustamante Farías Joselyn Andrea**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTORA

f. _____

Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs.

Guayaquil, 30 de agosto de 2021



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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Bustamante Farías Joselyn Andrea**

DECLARO QUE:

El **componente práctico del examen complejo, La importancia de la comunicación, capacitación y desarrollo del personal dentro de la 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, 30 de Agosto de 2021

LA AUTORA

f. _____
Bustamante Farías Joselyn Andrea



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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Bustamante Farías Joselyn Andrea**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo. La importancia de la comunicación, capacitación y desarrollo del Personal de la CME**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 30 de Agosto de 2021

LA AUTORA:

f. _____
Bustamante Farías Joselyn Andrea



Guayaquil, 30 de agosto del 2021

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	La importancia de la comunicación, capacitación y desarrollo del Personal de la CME.doc (D111766179)
Presentado	2021-08-27 18:20 (-05:00)
Presentado por	joselyn.bustamante@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	Joselyn Andrea Bustamante Farías Mostrar el mensaje completo 2% de estas 23 páginas, se componen de texto presente en 3 fuentes.

Tema: La importancia de la comunicación, capacitación y desarrollo del Personal de la CME.

Estudiante:

- Bustamante Farías Joselyn Andrea

Docente Tutor: Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.

FIRMA



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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____
Psic. Org. Sofía Carrillo Saldarreaga, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____
Psic. Org. Elba Bermúdez Reyes, Mgs.
COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____
Psic. Efrén Chiquito Lazo, Mgs.
DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

1. RESUMEN	VIII
2. INTRODUCCIÓN.....	2
3. DESARROLLO	4
3.1. Comportamiento organizacional	4
3.2. Estructura Organizacional.....	9
3.3. Cultura Organizacional.....	11
3.4. Comunicación Organizacional.....	17
4. DETERMINACION DE LAS ESTRATEGIAS.....	22
5. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	33
6. CONCLUSIONES.....	25
7. RECOMENDACIONES.....	26
8. REFERENCIAS.....	27

1. RESUMEN

Este trabajo será realizado para complementar el componente práctico del examen complejo previo a la obtención del título de Licenciada en Psicología Organizacional, para esto se procedió a realizar un análisis del caso de estudio, el cual narra la situación de la Clínica de atención integral médica de especialidades. Esta Organización empezó sus inicios hace 15 años en la ciudad de Guayaquil; su fundador Luis Macías, junto con 3 socios centraron su misión, de ser una clínica de calidad, profesionalismo y con constante desarrollo para sus colaboradores. Su principal objetivo durante los 3 primeros años era priorizar la atención al cliente, promover el trabajo en equipo y motivar a su personal médico, ya que creían que de esta manera podían tener una participación importante en el mercado. Para ese mismo tiempo, la empresa ya estaba conformada por 3 departamentos, dando un total de 10 personas como inicial. Luego de ese tiempo, la empresa logro estabilizar su capital, y mantenerse en el mercado, sin embargo, ya para los últimos 5 años, la clínica ha descuidado el desarrollo y promoción de su personal, dejando de ser interesantes a nivel salarial en relación con la competencia. Es cuestión de tiempo que la clínica de gran prestigio sea sepultada por una evidente falta de actualización en su estructura y gestión organizacional, actualmente ya mantiene 52 empleados de una estructura de 4 departamentos, donde no existe el área de Talento Humano, y, por ende, ninguna planificación que pueda ayudar con la gestión de dichos colaboradores afectando poco a poco su clima. Este caso propone una planificación estratégica, donde se propongan mejorar los elementos que integren la comunicación organizacional, la cultura de la empresa, el comportamiento organizacional y la creación del departamento de Talento Humano.

Palabras claves: *Plan estratégico, motivación, clima laboral, comunicación organizacional, talento humano, comportamiento organizacional, estructura, desarrollo.*

2. INTRODUCCIÓN

La clínica de atención integral médica de especialidades (CME) actualmente ya cursa los 15 años de su participación dentro del mercado ecuatoriano. Cuenta con un equipo de especialistas, que atienden a pacientes que acuden para realizarse rigurosos estudios que permiten pronosticar cualquier enfermedad grave; cada paciente debe permanecer 3 días para poder realizar, todos los estudios pertinentes.

Su fundador el Dr. Luis Macías, quien con la ayuda de tres socios más, se centraron en su principal misión que era tener una clínica avanzada de alta calidad, donde el profesionalismo y la experiencia hacen que sus fundadores fomenten el cuidado del medio ambiente y de manera responsable puedan promover la salud y el bienestar en la comunidad, tanto médico como paciente debe de haber una estrecha comunicación, para que los especialistas puedan omitir un diagnóstico correcto. La clínica, logro alcanzar su punto de equilibrio en inversión ya para el tercer año, donde se mantenía un organigrama conformado por 3 departamentos con un total de 10 personas.

CME en sus inicios, mantuvo un modelo de negocio enfocado en la motivación de su personal y la captación de nuevos usuarios, su foco principal estaba centrado en la atención al cliente y profesionalismo dentro de su equipo de trabajo, sin embargo, con el pasar de los tiempos, la clínica creció en un total de 52 personas, donde se expandió a 4 departamentos; contabilidad, marketing, comercial y médico. El problema suscita en que se descuidaron factores internos, como el desarrollo de sus colaboradores y la motivación salarial, desencadenando oportunidades de mejora dentro de su comunicación, clima y comportamiento organizacional.

La falta del área de talento humano es un hincapié dentro de su estructura, ya que es la encargada de gestionar, todas las observaciones dichas, su función radica en ver las necesidades de la compañía y poder planificar la mejor solución para su funcionamiento.

Dentro de este trabajo de estudio, se realizará una planificación estratégica, donde se permita poder recomendar un óptimo gestionamiento de las oportunidades de mejoras en la organización. Se espera de esta manera, poder dar a conocer la importancia de actualizar los objetivos estratégicos de la organización, con el fin de ver las necesidades a cubrir en un futuro.

3. DESARROLLO

Diagnóstico: Comportamiento, cultura y comunicación

3.1. Comportamiento organizacional

“El Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones” (Chiavenato, 2018, p. 1).

Se debe tener presente que tanto la cultura organizacional y el comportamiento van de la mano, son dos factores que se asemejan y viven en constante círculo vicioso, ya que la primera nace de una serie de comportamientos, valores, e ideales influidas por fundadores para implementar en las empresas como modelo estándar, y la segunda, es el conjunto de actitudes y pensamientos que tiene cada individuo de manera propia y que deben asociarse al estándar cultural implementado por la empresa, dado como resultado para bien o para mal el comportamiento organizacional.

Desde el punto de vista teórico, se puede señalar que la cultura y el comportamiento organizacional intrínsecamente vinculados a la cultura, constituyen la base fundamental en la que define y explicita el comportamiento organizacional. Este último factor clave en la percepción del trabajador y uno de los elementos fundamentales es el logro o proceso de la productividad individual y organización. (Kiki y Kretner, citados por Genesi, Romero y Tinedo, 2011, p.112)

Con comportamiento organizacional nos referimos a una norma que estudia los efectos de los individuos, grupos y estructuras dentro de una empresa, con el objetivo de crear y gestionar estrategias de mejoramiento. Si bien es cierto, la organización es una entidad social, donde los miembros coexisten y comparten experiencias, valores, costumbres y creencias de su identidad propia, que se entrelazan con la cultura predispuesta.

El comportamiento refleja cómo las organizaciones en su conjunto difieren unas de otras en cuanto a las conductas que en ellas se observan, esas diferencias son determinadas y puestas de manifiesto por aspectos tales como: los procedimientos operativos estándar, la

estructura global de la organización y otras pautas de conducta que son tácitas pero poderosas. (Robbins, 2004, p.112)

Si bien es cierto, las organizaciones al ser entidades sociales trabajan con seres humanos capaces de entender su medio de distintas formas posible. Para ello, dentro del comportamiento organizacional, se estudian 3 niveles de CO en cada organización: El comportamiento individual, el cual, se determino en el inicio como el conjunto de características propias que posee cada individuo de manera interna y externa, que lo califican como único.

Aquellas que se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores y las actitudes, sin dejar a un lado aspectos como la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación. (Chiavenato, 2009, p. 12)

El segundo nivel, es el comportamiento grupal; este se forma cuando los individuos que entran a la organización se acoplan y traban en conjunto, uniendo así sus diferentes destrezas y habilidades para alcanzar un objetivo en común. Para Chiavenato (2009), éstas son “aquellas que se observan en el comportamiento del grupo, es decir, cuando las personas trabajan en equipos. El comportamiento del grupo es diferente del de cada uno de sus integrantes” (p. 1).

Y, por último, terminamos con el comportamiento a nivel de organización, que se basa en un todo a nivel de subsistemas, es un trabajo en conjunto grupal con todos los sistemas de la organización, donde se establecen su estructura interna.: “son aquellas que encontramos en la organización como un todo. Deben abordarse en forma holística, es decir, involucrando al sistema entero. Algunos ejemplos son el diseño y la cultura de la organización y los procesos de trabajo” (Chiavenato, 2009, p. 1).

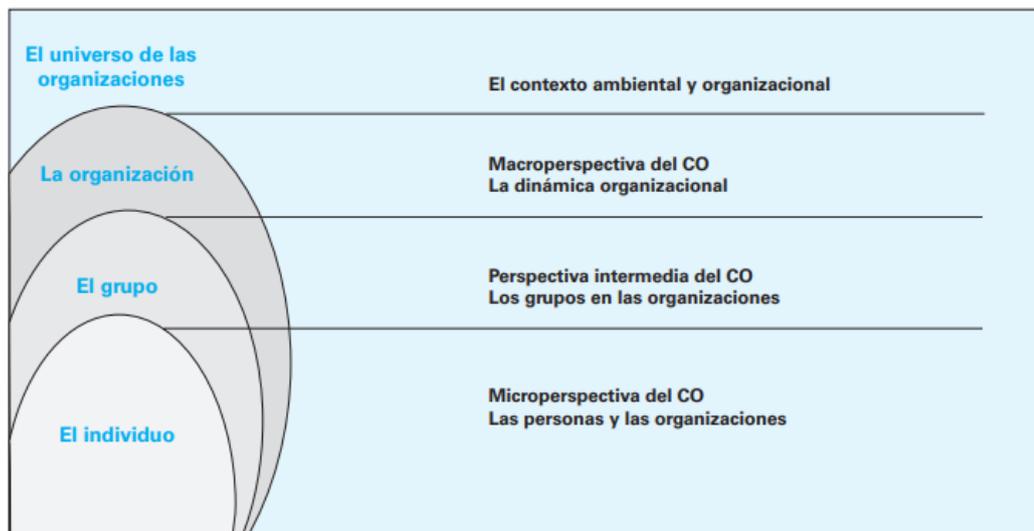


Gráfico 1. Los tres niveles de enfoque del comportamiento organizacional.
Elaboración: (Chiavenato, 2009, p.1).

Con lo mencionado, dentro de la empresa de estudio, el tipo de cultura inicial estaba centrada en impulsar el desarrollo y profesionalismo dentro de su equipo de trabajo; el trabajo en equipo propiciaba brindar un diagnóstico general al paciente quien era la primera prioridad de la empresa. No fue hasta ya para los últimos años, que la organización descuido el factor individual de su compañía y comenzó a notar descontentos y rotación. Si bien es cierto una cultura organizacional está hecha para coexistir de manera prolongada como identidad de una empresa, pero eso no significa que su efecto siga siendo el mismo con el pasar de los años para su equipo de trabajo.

Entonces, ¿a qué se debe esto?, existe factores tanto internos como externos, que afectan la estructura de las organizaciones, como lo son; la economía del país, la competencia, los cambios políticos, los avances tecnológicos, y una nueva generación. Nos guiamos a seguir y a adaptarnos al constate flujo que implica toda una serie de eventos o sucesos históricos; dentro de los aspectos individuales de la clínica de estudio, se puede inferir que, en 15 años de trayectoria, es tiempo suficiente para que la empresa tenga consigo 3 generaciones entre sus colaboradores, cada una con diferentes características y deseos personales, no es lo mismo, el sentimiento de permanecer sin crecimiento profesional en un mismo puesto para un baby boomer, y un X, que para un milenio o un centenal.

Es, por ende, que los deseos, habilidades, ideales, percepciones y comportamientos de cada individuo dentro de CME, varían dependiendo sus características generacionales y culturales, las cuales se deben adaptar a las necesidades que tiene la organización y a los que ellos buscan de manera individual. A nivel de comportamiento grupal, la clínica posee un evidente trabajo en equipo, donde se caracterizan por tener un buen desempeño, y calidad en el servicio que ofrecen. Sin embargo, dentro de este mismo campo, se puede diferir un bajo nivel de motivación por parte de los líderes debido a la falta de desarrollo y capacitación al personal, donde se evidencia una gestión monótona y operativa dentro de sus funciones.

Estos puntos de mejora, han generado como consecuencia a nivel de comportamiento organizacional, la existencia de rotación dentro de los departamentos, ya que los mejores elementos; quienes son los encargados de generar un compromiso organizacional con su equipo de trabajo, encuentran poco entusiasmo en permanecer a una organización donde se ha descuidado el factor humano interno, donde no existe la capacitación y desarrollo, donde el sueldo es menor que el de la competencia, y donde se mantengan las mismas ideas estratégicas por años, sin contar con los cambios externos e internos que tienen las empresas.

Todo esto, por consiguiente, no solo ha afectado a los miembros más antiguos de la clínica, sino que, cada personal nuevo que ingrese se verá influenciado por el mal clima que observe de sus compañeros, afectando no solo a un subsistema, sino a toda la estructura de la organización, e incluso, a los mismos clientes. Debemos recordar que, al ser una clínica, el tipo de estructura se acopla a un trabajo estrecho con cada especialidad y departamento, ya que trabajan de la mano.

Si existe rotación dentro de los especialistas médicos, a nivel comercial se perderían ventas y existirá una baja satisfacción en la atención al cliente, donde, la imagen de la compañía se vería afectada e implicaría mayor trabajo para el área de marketing, seguido a una posible pérdida de clientes, que implicaría números en rojo para el área financiera.

Para Romero (2012), “se reconoce que el comportamiento organizacional es el comportamiento de los individuos, las personas, en las organizaciones. Y que la organización es un sistema abierto que se encuentra en una relación permanente con el ambiente” (p.21,22). Todo es cuestión de reconocer las oportunidades de mejora que la empresa requiere y necesita para que su personal no pague las consecuencias de una mala gestión. El comportamiento siempre exigirá una participación de los creadores de las empresas para ser eficaz, ya que son ellos quienes determinan el futuro de la compañía.

El comportamiento de la organización, que podría ser denominado organización, responde a las características que tiene una organización que le permiten comportarse. El comportamiento organizacional es lo que cada organización hace, como ser vivo frente al ambiente en el cual se mueve que es la sociedad. (Romero, 2012, p.24)

Las empresas buscan talentos con el fin de crear un bien o un servicio que beneficie ambas partes, y son ellas las que proporcionan el espacio, las herramientas, y condiciones para que su equipo de trabajo pueda explotar y desarrollar el máximo de su potencial. Por ende, se debe tomar en cuenta que el objetivo central para un sano comportamiento es poder entrelazar los comportamientos individuales de cada colaborador, en conjunto con los demás para poder crear en relación de todos, un comportamiento grupal global para la compañía, y eso solo funciona a través de una estructuración y plan de gestión organizacional.

Si bien es cierto, el comportamiento de los miembros de cada empresa dependerá mucho del tipo de estructura organizacional que esta posea, ya que de ellos detona el tipo de comunicación, jerarquía, funciones, procesos, aprendizaje, etc. Del caso inferimos, que la empresa posee una estructura matricial, donde la estructura jerárquica es centralizada, ya que existe un conceso de jefes y subordinados a manera de feedback debido al tipo de servicio que ofrecen. En el caso de estudio podemos inferir, que la organización no posee un plan de gestión dentro sus funciones, puesto que carece del desarrollo de las mismas, ya que existen vacíos dentro de los

procesos que gestionan al personal interno, y que, en consecuencia, afectan el funcionamiento de su estructura.

La creación y fortalecimiento de una estructura organizacional permite implementar de manera estructurada los objetivos, metas y estrategias que la organización requiera, accediendo así, generar una base para la gestión de todo un sistema de procesos que el individuo necesita para desarrollar un trabajo de manera individual, grupal y organizacional.

3.2. Estructura Organizacional

Una vez mencionado la importancia de la estructura organizacional en correlación con el comportamiento organizacional como consecuencia, podemos decir que, de la estructura organizacional, se propicia los objetivos para cada unidad de trabajo, donde se deriva el tipo de comunicación, y la división de autoridades y tareas para el funcionamiento de cada área.

Johnson y Scholes (1997), “consideran a la estructura organizacional como un esqueleto, ya que definen la forma general y facilitan o constriñen ciertas actividades”. Las organizaciones para su adecuado funcionamiento deben poseer una estructura organizacional que sirva de base para soporte de las actividades diarias de su equipo de trabajo, donde se designan las relaciones formales de mandos, departamentos, y puestos de trabajos. Frente a ello los autores mencionan que:

Organización funcional trata de estructurar de la forma más adecuada los recursos humanos e integrar estos con los recursos materiales y financieros, con el fin de aplicar eficazmente las estrategias elaboradas y los medios disponibles y, conseguir los objetivos propuestos. (Donet y Juárez, 2014, p.28)

Dentro de la clínica de estudio, podemos inferir que posee un tipo de estructura organizacional vertical, ya que tiene como prioridad mantener la alta calidad de sus servicios, a través de la gestión de su personal en el trabajo específico de roles y estructuras que se realicen de manera exacta y correctamente. El objetivo de esta estructura vertical es definir una línea de comando de manera descendente, donde cada carga y departamento tendrá funciones y objetivos específicos, para el control de sus actividades

Una estructura matricial según Chiavenato (2002) “es la combinación de la departamentalización funcional y divisional en la misma estructura organizacional”. Así mismo esta estructura implica cadenas jerárquicas funcionales y divisionales simultáneamente en la misma parte de la organización (p. 411).

La mejor ventaja de estos organigramas responde en poner juntos especialistas de la misma rama, permitiendo agrupar y compartir recursos especializados a través de los productos o servicios. Su mayor desventaja es la dificultad de coordinar las tareas de diversos especialistas funcionales para que se termine su actividad a tiempo y dentro del presupuesto. (Brume, 2019, p.47)

Para ello, este tipo de estructura cuenta con profesionales, especializados y capacitados para llevar a cabo las funciones del puesto asignado. Es muy común tener esta estructura en sistemas de salud como clínica y hospitales, debido al trabajo en conjunto de diferentes especialidades donde se monopolizan y se reutilizan el talento humano.

Los organigramas verticales: Son aquellos En la que la más alta jerarquía (la jerarquía es el rango que posee un trabajador dentro de una empresa), organismo o institución se coloca en la parte superior y la ramificación de los órganos se presenta de arriba hacia abajo, ubicando las unidades en renglones, cuyo distinto nivel representa su rango. (Brume, 2009, p.51)

La clínica de estudio cuenta actualmente con 4 departamentos, de los cuales, se infiere que cada uno tiene un líder por grupo y a nivel general. Este tipo de estructura es apta para trabajar en proyectos complejos y de ardua habilidad, donde se requiere un número exacto de especialistas, y donde se evita la duplicidad innecesaria de cargos. A pesar de su complejidad, la estructura vertical sirve tanto para empresas pequeñas como para empresas grandes, todo varía dependiendo su necesidad.

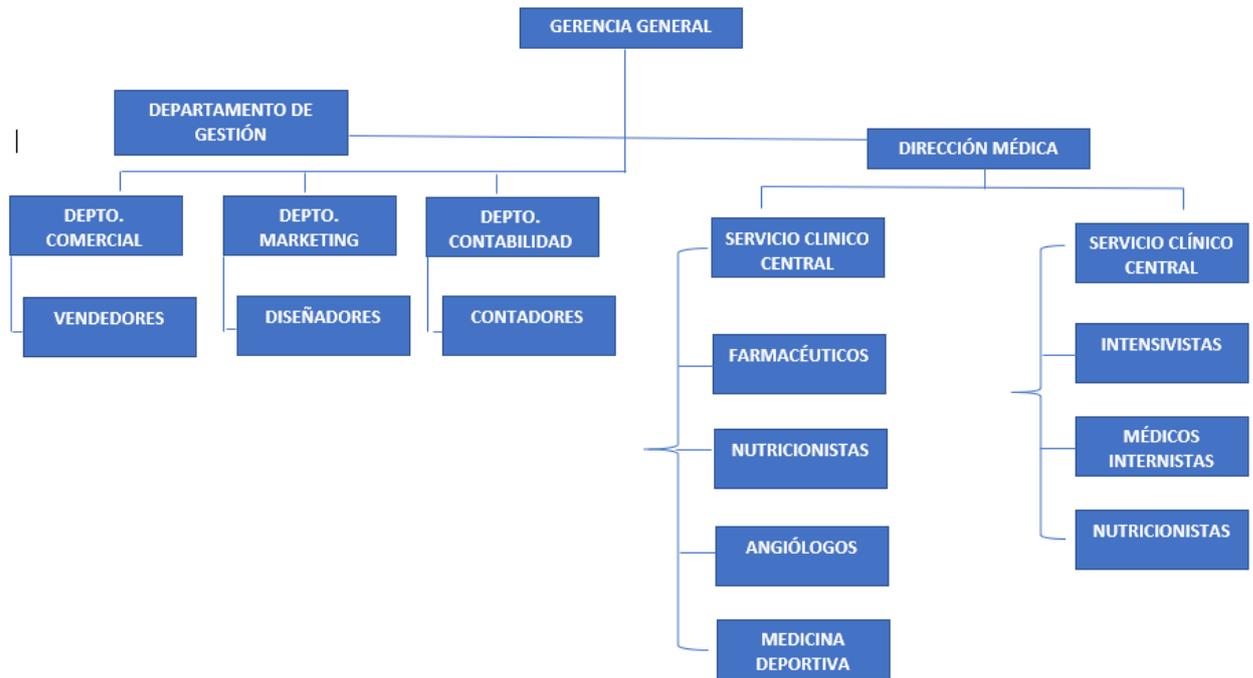


Gráfico 2. Estructura actual de la empresa CME
Elaboración: Propia.

3.3. Cultura Organizacional

“La cultura es un conjunto de creencias, normas y valores que tienen influencia sobre la conducta, afirmando que estos elementos suponen una amplitud excesiva del término que no permite delimitar el clima organizacional” (Triviño, 2020, p. 5). Esto nos dice que, cultura es el conjunto de conocimientos que determinan la manera en la que se vive en una organización, la manera de cómo se hacen las cosas, y de las cuales, se adoptan e integra a su personal. Felcman (2015) por su parte manifiesta “al estudiar las organizaciones es necesario identificar los tipos culturales que predominan en estos grupos sociales y diagnosticar los modelos de gestión que se han construido mediante la relación entre las variables de valores y presunciones” (p.83).

Es importante aclarar, que no existen dos o más culturas organizacionales que se repitan, de la misma manera en no existe dos personas iguales. No

hay una cultura totalmente homogénea, ya que cada uno contiene su propia historia, rituales, filosófica y sus propios procesos. La cultura organizacional en toda la empresa no es más que un espejo en sus acciones diarias; se puede diseñar, no tiene que darse de manera natural, es aquella organización que cumple su objetivo, que vive sus creencias, valores, pero también genera prosperidad a la comunidad. Para cada organización, se adopta un nivel de cultura muchas veces influenciada por las tendencias del mercado, el diseño del servicio, y los ideales de los fundadores. La Cultura organizacional es “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización” (Chiavenato, citado por Gutiérrez, 2013, p. 6).

Tipos de cultura:

Para Cameron y Quinn (2006), existen 4 tipos de culturas que varían dependiendo el tipo de mercado y alcance:

Cultura Clan: se basa en la unión del equipo, en relación con una familia, dónde el responsable del grupo pasa a ser un líder de guía y consejos para su equipo de trabajo. Para Valdez, Ochoa, Sánchez, Osuna (2017) “el estilo de dirección se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación y los valores compartidos por el personal son la lealtad, el compromiso con la empresa y la confianza mutua” (p. 37).

Cultura Adhocrática: se basa en la toma de riesgos, innovación y singularidad dentro de los procesos internos de la compañía. Donde la creatividad y el dinamismo perduran como su valor principal. “La empresa es una entidad muy dinámica y emprendedora, por lo que la gente está dispuesta a apostar por sus ideas y asumir riesgos” (Valdez, Ochoa, Sánchez, Osuna, 2017, p. 37).

Cultura Jerárquica: se define por el cumplimiento de normas y estándares a la hora de realizar cualquier proceso dentro de la compañía. Es una cultura que genera estabilidad y claridad dentro de los procesos internos de cada colaborador. Para Valdez, Ochoa, Sánchez, Osuna (2017) “la empresa es una entidad muy jerarquizada, formalizada y estructurada, por lo que para

cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos” (p. 37).

Cultura de Mercado: se basa en la orientación de resultado, su fuerte es ser competitiva y de rendimientos. Por la rapidez de sus procesos se logra innovación y territorio dentro del mercado donde se disputa establecerse. En 2017, Valdez, Ochoa, Sánchez, Osuna, Afirmaron que “la empresa es una entidad orientada a resultados, por lo que la gente es muy competitiva y enfocada fundamentalmente a conseguir los objetivos” (p.37).

Cultura de Servicio: se basa en la satisfacción del cliente, en brindar la atención y el servicio de calidad. Su enfoque se centra en la retroalimentación de sus resultados y en la disciplina dentro de sus funciones. “se puede decir que la cultura de servicio se define por el aprecio al buen servicio, en base a un estilo de actuación interna en el cual ésta sea una de las reglas más importantes para cada uno” (Zeithaml y Bitner, citados por García, 2016, p. 394).

Actualmente, la clínica de estudio, se maneja un tipo de cultura inclinado al servicio y experiencia de usuario; debido a que son agentes sociales, comprometidos con el cliente y la comunidad, su misión es servir, y personalizar una atención satisfactoria para la sociedad. Dentro de sus aspectos invisibles, se destaca sus valores, y creencias enfocadas a la atención especializada y al profesionalismo de sus colaboradores.

Para Carrada (2001), “los supuestos inconscientes es la manera correcta de hacer las cosas, aquellas ideas que los miembros de la organización toman por sentado o existente; representan lo que es correcto o aceptable” (p.206)

Al hablar de cultura de servicio, se debe reflejar al interior y exterior de la organización, elementos como: comunicación asertiva, respeto a las personas y a las diferencias, transparencia en el actuar, es decir, ambiente sano de trabajo. Sin embargo, algunas organizaciones tienen estructura de servicio y no cultura de servicio, ya que se quedan en la superficialidad de una buena atención, y no se trasciende a la vivencia y al placer de servir. (Restrepo, citado por García, 2016, p.393)

Cameron y Quinn (1999,) señalan que “dentro de una organización, las subunidades como los departamentos, los niveles jerárquicos e incluso los equipos, pueden igualmente reflejar su propia cultura única” (p.15).

Según estos autores, existen 4 dimensiones de culturas organizacionales: *clan, adhocrática, de mercado y jerarquizada*.

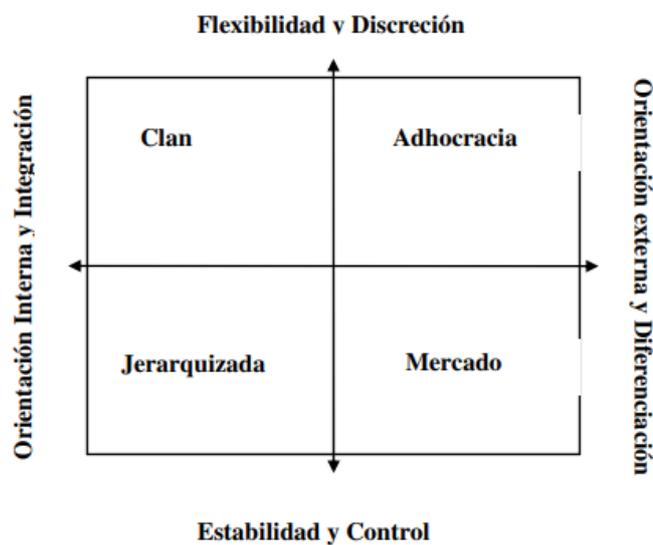


Gráfico 3. Marco de valores en competencia.
Elaboración: (Cameron y Quinn 1999).

Estos indicadores de efectividad organizacional representan lo que las personas valoran en cuanto al desempeño de la organización. Definen lo que es visto como justo, apropiado y correcto. En otras palabras, definen los valores centrales sobre los cuales se fundamentan los juicios en la organización (Cameron y Quinn 1999, p.31).

La clínica de estudio no tiene una cultura pura, ya que en sus inicios muestra un intento de ser un mix con la cultura de clan dentro del modelo de Cameron y Quinn; su principal intención, fue ser una cultura centrada en la participación de sus empleados, y el trabajo en conjunto, su objetivo era prevalecer en el mercado a través de la motivación de sus colaboradores, con desarrollo y participación directa en la creación de propuestas. Sin embargo, en la actualidad, aquella cultura, se vio influenciada por una serie de cambios internos y externos, que afectaron su objetivo principal.

Fue cuestión de tiempo puesto que, la falta de gestión en su crecimiento, afectaron su enfoque inicial, englobándola solo en la atención del servicio al cliente, mientras descuidaba el desarrollo de su talento humano y la satisfacción de los mismos. Esto sucede muchas veces cuando se desea implementar como meta resultados específicos, sin adecuar factores que permitan generar esa reacción esperada. Dicho esto, la cultura de servicio se genera, dependiendo el tipo de comportamiento de sus colaboradores, quienes deben interiorizarla y entenderla a través de la valoración de sus acciones por parte de la empresa, y del buen servicio que ofrecen, por parte del cliente.

Para Valdez, Ochoa, Sánchez, Osuna (2017) en relación con los tipos de cultura, “estas consideran que el trabajo en equipo es de suma importancia para lograr las metas individuales y organizacionales de la organización, además consideran que se promueve la participación de todos los integrantes de la misma” (p.41).

Cabe mencionar que cualquier cultura sea su origen, es válida y funcional, sin embargo, el problema surge cuando se descuidan factores para gestionarla, afectando no solo el clima organización sino también el comportamiento. Es una cadena de reacciones que se conectan a través de los únicos trasmisores, que son, las personas. Se debe tener en consideración que, dentro de las empresas, existen mas de una sola cultura, llamadas también subculturas, y estas se basan en las que cada individuo alberga y que perfecciona junto con la cultura establecida por la organización.

La cultura organizacional, es el resultado de una serie de eventos en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones, con el objetivo de buscar una solución de problemas inspirados en ideales y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la organización. (Serna, 2017. p. 8)

Debido a la falta de fortalecimiento de la cultura inicial dentro de la clínica de estudio, se descuidaron factores internos para el personal médico y administrativo, la falta de un departamento que gestionara el desarrollo profesional, la motivación y contratación de nuevos talentos, produjo

resultados negativos como la rotación dentro de la organización, afectando la misión principal de su cultura inicial la atención al cliente. Brindar un servicio de calidad a sus clientes, sino también a nivel interno de igual manera, partiendo desde cubrir sus necesidades y adecuarlas al modelo de trabajo que la empresa requiere. Por consiguiente, una cultura debe de estar totalmente trazada para brindar claridad en el cumplimiento del entorno adecuando las condiciones propicias para que su equipo de trabajo pueda mostrar todo su potencial, definir las necesidades humanas que se debe de suplir; en la parte personal, es el reconocimiento, afecto, desarrollo y crecimiento, mientras que, por el otro lado, en la parte profesional será el liderazgo, metodología y la claridad en procesos, seguido de un total seguimiento.

No cabe duda de que la Clínica CME, actualmente muestra una cultura débil orientada al servicio de los clientes, ya que se aprecia como los valores y deseos del colaborador no están alineados con los de la organización, donde se generan como consecuencia, una baja productividad, motivación, lealtad y compromiso.

La importancia de la cultura organizacional se pone de manifiesto en la relación positiva existente entre el contenido de la cultura de las organizaciones y los resultados afectivos de los individuos. Odom, Box y Dunn (1990), Quinn y Spreitzer (1991), Cameron y Freeman (1991) encuentran que las culturas caracterizadas como orientadas a las personas, al apoyo y al personal estaban asociadas a resultados positivos como la satisfacción del trabajo, el compromiso organizacional, y el deseo de permanecer en la empresa. (Odom, Box y Dunn, Quinn y Spreitzer, Cameron y Freeman, citados por Sánchez et. Al. 2006, p.398)

Esto nos muestra que la falta de un recurso humano esencial para sostener una cultura hace que no siempre la misma forma trabajar por años siga continuando ser la correcta, las culturas son las herencias de las empresas que trasciende no solo con los años, sino con el cambio de generación y actualizaciones y de las cuales se debe seguir cuidando en detalles y adaptando en pro de la nueva era. “afirman que se requieren años de esfuerzo constante para edificar una cultura de servicio, con el fin de que la organización modifique sus fórmulas anteriores por nuevos patrones, para

facilitar el intercambio comercial” (Zeithaml y Bitner, citados por García, 2016, p. 394).

3.4. Comunicación Organizacional

Una vez sabiendo los componentes que tiene la organización, dentro del proceso de sociabilización tanto de la cultura organizacional y el comportamiento de cada colaborador, lo hacemos en mención al único medio que en este caso el individuo trasmisor usa, y ese es la comunicación.

El proceso de la comunicación es la interacción social que se establece entre un emisor y un receptor en un contexto determinado empleando un código lingüístico con la intención de realizar transferencia de la información que contiene un mensaje claro, explícito, pertinente y significativo. Adicionalmente es la habilidad de expresar de forma tal que otros entiendan sus palabras y sus intenciones. (Vander, 2005, p.3)

La Comunicación es un mensaje que transmite información, entrar en contacto con otro u otros para hacer partícipe de ideas, sentimientos, intereses a través de señales que pueden ser imágenes, gestos o palabras que forman parte de un código ya que permite transmitir e intercambiar información. (Baez, 2000, p.3)

Para el funcionamiento de cualquier organización, el tipo de comunicación siempre será el factor clave para la comprensión, desarrollo y alcance de sus actividades. De la comunicación organizacional, se puede sociabilizar la cultura, los manuales de funciones, políticas, y estrategias de la organización, el buen manejo de ella desencadenara reacciones positivas dentro de los colaboradores a la hora de poder interiorizar lo que la empresa desea transmitirles, así mismo, una mala gestión de este recurso puede generar consecuencias negativas dentro de los procesos, el clima organizacional, y la comprensión y ejecución de la misma cultura organizacional. Por ende, la comunicación organización, debe promoverse entre las diferentes áreas y niveles de cada compañía, donde se la trabaje para incentivar la integración de ideas que refuercen el trabajo en equipo.

Por consiguiente, esta comunicación necesita ser trabajada y gestionada por un emisor no solo intangible sino también por un individuo capaz de hacer

llegar el mensaje de la compañía, y con ello nos referimos a un líder organizacional. Theime y Treviño (2012, p. 40) se refieren al liderazgo como la influencia que el comportamiento del líder puede tener en el desempeño del grupo.

Los líderes construyen la naturaleza de los problemas de la organización, desarrollan y evalúan las soluciones potenciales y planean e implementan las decisiones tendientes a resolver dichas problemáticas (Zaccaro, 1995, p. 159).

Para ello, existen tipos de comunicación organizacional, que se adaptan a las necesidades de cada empresa, con el fin de poder mejorar la comunicación entre departamentos, subsistemas, clientes, empleados y empleadores.

Tipos de comunicación organizacional:

Formal: este tipo de comunicación se basa en una división jerárquica, donde se utilizan canales y formatos establecidos para transmitir cualquier información. Dentro de ella, existen protocolos y estándares que obligan a dejar todo por sentado y estructurado. Ideal para empresas burocráticas, y con jerarquías marcadas.

“La comunicación formal es el tipo de comunicación que está establecida por la empresa y que, además, se corresponde con los procedimientos de la propia organización” (Peña y Batalla, 2016, pág. 26).

Informal: se basa en ser una comunicación más práctica, ya que su flujo de información llega a los distintos departamentos con mayor rapidez, es recomendada en empresas pequeñas, donde la comunicación sea fundamental a la hora de ejecutar una actividad de gran importancia.

Para Brandolini y González (2008), “es una forma de comunicación en la que se abordan aspectos laborales, que no circula por los canales formales. Utiliza canales no oficiales (conversaciones entre compañeros de trabajo, encuentros en los pasillos, baño, cafetería, ascensor, entre otros)” (p. 34, 35).

Vertical: este tipo de comunicación se efectúa entre la distinción de niveles, ya sea de manera ascendente o descendente.

- **Descendente:** “En este tipo de comunicación la información fluye de los niveles más altos de la jerarquía hacia los de menor responsabilidad, siendo así, que se establece un control y limitación de información”. (García, 2017, p.3)
- **Ascendente:** “Este tipo de comunicación se refiere a la información que los colaboradores entregan a sus jefes inmediatos, creando una retroalimentación”. (García, 2017, p.4)

Horizontal: para este tipo de comunicación, se necesita poseer una estructura formal, donde en algunos casos se maneje mucho con pares, ya sea entre supervisores u obreros.

“Se refiere a la comunicación que se da entre departamentos y subalternos, con el mismo intercambio de información que puede o no deberse a temas organizacionales.” (García, 2017, p.4)

Dentro de la empresa de estudio, existe un tipo de comunicación horizontal, que se basa en la interacción de pares que trabajan en conjunto para un mismo objetivo; al ser una clínica de prevención, su particularidad es la coordinación de profesionales de diferentes especialidades para poder emitir un diagnóstico certero. Este tipo de comunicación es necesaria, si dentro del modelo de trabajo se intercambian ideas y pensamientos de diferentes departamentos, donde no existe una condición jerárquica establecida y donde la comunicación es informal pero siempre cordial.

Si bien es cierto la comunicación informal, permite la descodificación del mensaje de manera rápida y objetiva, es ideal para empresas pequeñas o con direccionamiento al servicio del cliente. Sin embargo, su mal manejo está sujeta a la creación de rumores o malos entendidos que afectan de manera significativa en las funciones del personal, la sociabilización de la cultura, el comportamiento organizacional, y por consiguiente generan un mal clima dentro de la empresa. Es una “declaración formulada para ser

creída como cierta, relacionada con la actualidad y difundida sin verificación oficial” (Knnap citado por Brandolini y González, 2017, p.35).

La comunicación horizontal, tienen una tendencia con menos posibilidad de que existan malentendidos debido, por lo tanto, es útil para la toma de decisiones dentro de una empresa.

Es la que se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquicos por lo tanto se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama en sus diferentes niveles produciendo un intercambio de información entre compañeros o iguales. (Zamudio, citado por Neyra y Saballos, 2014, p.8)

García (1998) afirma que la comunicación horizontal “es la que se da dentro de una franja en un mismo nivel entre distintas áreas de trabajo” (p. 12). La empresa de estudio posee dentro de sus cargos, una base estructural compuesta por líderes a nivel jerárquico, sin embargo, una gran parte de su estructura, pertenecen a cargos médicos de la misma línea, donde se enfocan en el trabajo en equipo, cooperando entre áreas y departamentos de manera conjunta, es por eso, que se inclina a este tipo de comunicación cruzada.

Para Favaro (2015) “la comunicación es vital en el mundo en que nos movemos. Es lo que nos permite conocernos mutuamente, mostrarnos y demostrarnos de maneras tan diferentes sin perder autenticidad” (p. 4). Este tipo de comunicación horizontal presentado por la clínica de estudio es válida y certera, ya que no solo ayuda a desarrollarse entre pares, sino que también genera confianza con los líderes, fomenta las relaciones interpersonales, y la productividad del equipo.

Este tipo de comunicación cruzada puede ser altamente productiva para plantear objetivos y generar la motivación entre departamentos, sin embargo, al receptor información rápida y muchas veces completa, basta que exista una baja motivación en un departamento en específico, para que la información se pierda y genere una epidemia de malestar emocional. Así también como la existencia de vacíos en puestos claves y específicos, que afectarán el rendimiento y generarán sobrecarga de trabajo al personal.

Este tipo de comunicación es de gran ventaja para generar confianza a los colaboradores, pero si existen factores organizacionales mal gestionados, puede convertirse en un detonante temporal para generar rumores, y un mal clima organizacional para los nuevos talentos que ingresan a la compañía.

El mal manejo de los canales de comunicación dentro de esta estructura, pueden esparcir con mayor rapidez el descontento de los empleados, generar rotación del equipo, y propagar un bajo nivel de motivación y productividad. Según Fernández y Useche la comunicación en la organización:

Es una herramienta fundamental para que los públicos internos conozcan sus funciones y más allá de ejercerlas por obligación se sientan comprometidos u motivados con y por la empresa: entiendan la misión, visión, filosofía y, además, las compartan como propia, generándose así una cultura y un clima organizacional armónico. (Fernández y Useche, 2015, p.64)

4. DETERMINACION DE LAS ESTRATEGIAS

Dentro del caso de estudio, se ha propuesto la creación de una nueva estructura organizacional, siendo factor clave para la implementación de nuevos procesos que faciliten la comunicación, el tipo de liderazgo, la cultura y el comportamiento organizacional. Actualmente la compañía CME posee una estructura matricial vertical debido al servicio que oferta en el mercado, este modelo de organigrama, es funcional para las compañías de diferentes tamaños y que posean un gran personal especializado en diferentes áreas.

Actualmente, la empresa posee 4 departamentos divididos entre; el área comercial, marketing, contabilidad, y dirección médica. Como pueden observar dentro del **Gráfico 2** del marco teórico, se observa el tipo de organigrama y estructura actual que posee la compañía, este tipo de organigrama, permite el alcance y la división de especialistas de gran complejidad para un determinado proyecto.

La estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Otra ventaja de la estructura matricial es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costo. Como a cada proyecto sólo se le asigna la cantidad exacta de personas necesarias, se evita la duplicación innecesaria. (Minsal y Pérez, 2007, p.4)

Sin embargo, debido a la complejidad del negocio, es necesario la creación e implementación del departamento de Talento Humanos, así mismo, la creación de nuevas áreas que aporten un papel fundamental dentro de la compañía. Entre ellos;

-Talento humano: selección, capacitación, desarrollo organizacional

-Comercial: vendedores, servicio al cliente, call center.

-Marketing: diseño, sistemas.

-Contabilidad: finanzas

-Servicio al cliente central: farmacéutica, nutricionista, angiólogo, medicina deportiva, atención al cliente.

-Servicio clínico central: intensivista, médico internista.

Para el rediseño de estructura, se implementó políticas que contemplen a la definición de las distintas áreas que integran el organigrama, las cuales se crean debido a las necesidades ya mencionadas del caso de estudio:

Políticas y Normativas.

- Política de generales de comportamiento
- Política de compensación salarial
- Política de capacitación
- Política evaluación de desempeño
- Política de selección
- Política de comunicación
- Política de desarrollo organizacional

Dentro de este nuevo organigrama correspondiente al **Gráfico 4**, se propuso la creación del área de Talento Humano, el mismo que se segmentara en cuatro departamentos; la creación del área de selección, permitirá seleccionar a nuevos colaboradores acordes al perfil que la compañía necesita, y en un tiempo establecido para evitar retrasos de funciones; para ello, el departamento de capacitación, instruirá y evaluará al personal, con el objetivo de incrementar su eficacia en el desarrollo de procesos y proyectos que se deseen implementar dentro de la compañía. Por otra parte, la creación de un departamento de desarrollo y comunicación, dará apertura al desarrollo y crecimiento interno del personal, generando compromiso y habilidades acordes a cada cargo, así mismo, se mejorará las vías de comunicación internas y externas que utiliza la compañía, evitando reprocesos y malestares en el clima o en la sociabilización de la cultura. Por

último, se propone la creación del departamento de nómina, quien se encargará de gestionar los beneficios contractuales, y económicos de los integrantes de la clínica CME.

Dentro del área comercial, se propuso los cargos de atención al cliente y call center, quienes serán encargados de brindar y agilizar el servicio que ofrece la clínica de manera ágil y profesional; para el área de marketing se propuso la división del departamento de sistemas, quienes permitan mejorar los recursos tecnológicos que la compañía necesita, beneficiando los canales de comunicación, selección, capacitación, y recursos médicos. La creación del departamento de finanzas, es clave principal para compensar el tiempo de retraso comercial que tiene la compañía con la competencia, mejorando las estrategias comerciales, y permitiendo una mejor evaluación a la hora de actualizar salarios, y comisiones en base al mercado.

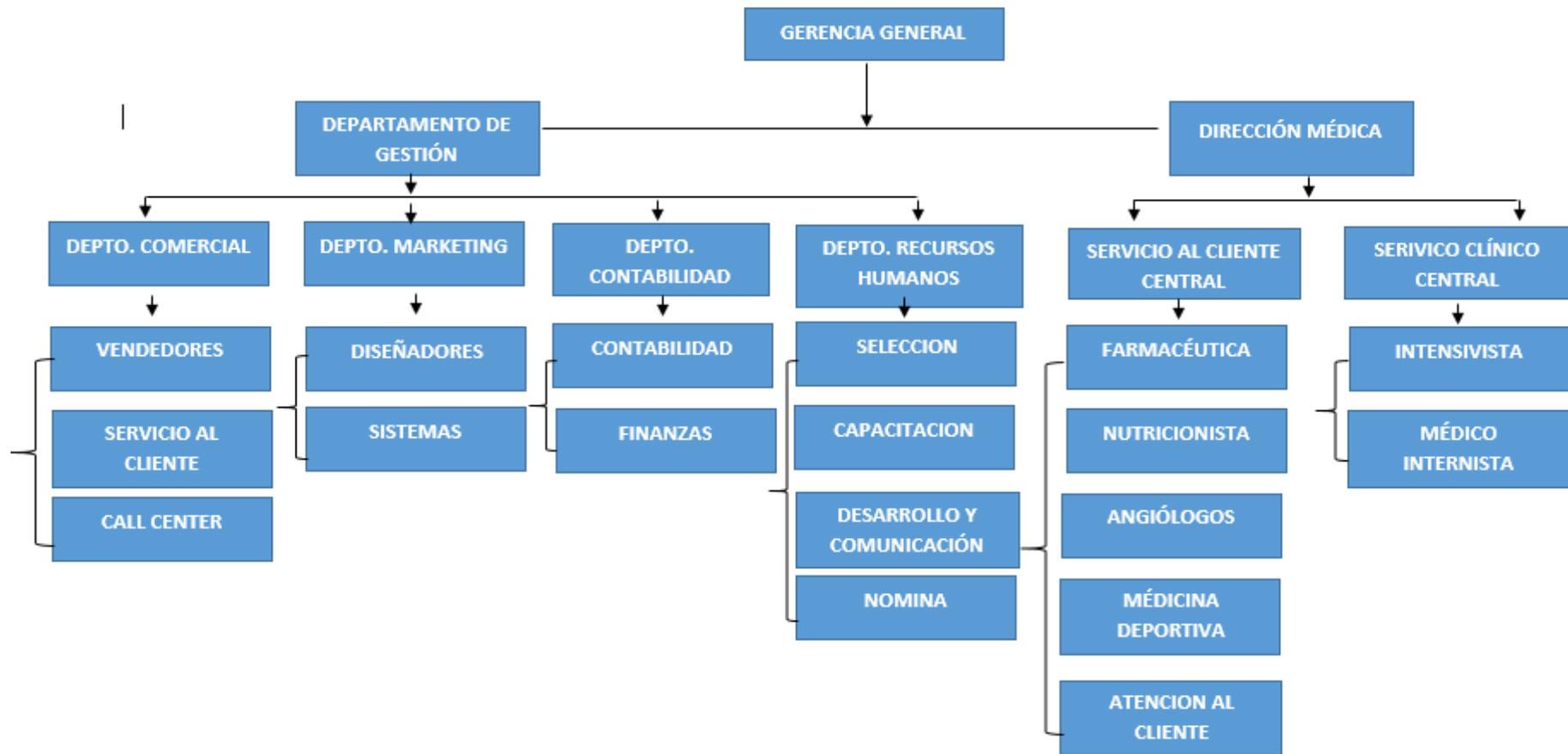


Gráfico 4. Organigrama sugerido.
Elaboración: Propia.

Procesos

Para la implementación de este diseño organizacional, se necesita sociabilizar e involucrar todos los subsistemas que tiene la compañía. Este proyecto se basará en implementar subsistemas que agilicen y mejoren los procesos que carecen de estructura y bases para gestionar los objetivos de la compañía.

Dentro de nuestra primera acción, se encuentra la creación del área de Talento Humano, la misma que está compuesta por 4 subsistemas; selección, capacitación, desarrollo y comunicación, nómina.

Selección del personal:

Dentro del departamento de selección, se gestionará procesos especializados en el alcance y selección de perfiles para cada especialidad y cargo. Con la implementación del departamento, se optimizará la contratación de personal, evitando así vacíos dentro de cada departamento, así mismo, se permitirá el análisis de candidatos capacitados y acordes a la cultura, y la necesidad del mercado. Para ello, se manejará los siguientes puntos a tratar dentro del departamento de selección:

- Implementación de instrumentos de selección o herramientas de captación de personal.
- Análisis, diseño y creación de perfiles de cargo, estructura, y manuales de funciones, hojas de vida.
- Postulación de vacantes y anuncios publicitarios de perfiles requeridos a través de los medios digitales o convencionales.
- Manejos de filtros telefónicos, entrevista, assessment, conferencias, head hunting, etc.
- Implementación de pruebas psicométricas, psicotécnicas, evaluación de desempeño, mapeos de talento.

-Análisis de perfiles para cada cargo y estructura; conocimientos, edad, experiencia, estudios.

-Creación de contratos, ascensos, procesos de salida, renunciaciones.

-Manejo del sistema operativo de selección.

-Gestión del proceso de inducción, socialización de la cultura, comportamiento y clima organizacional.

Capacitación:

Para el departamento de capacitación, se deberá gestionar el desarrollo de los colaboradores dentro de los distintos subsistemas de la compañía. Es importante gestionar en sentido de mejora y crecimiento, las capacidades y habilidades del personal interno, evitando así sentimientos de estancamiento, desmotivación, y desvaloración por parte de los colaboradores. Con la creación de este departamento, se tiene como objetivo poder proponer e idealizar factores de compensación no monetarias al personal, de igual forma gestionar planes de carreras o de sucesiones, que permitan salvaguardar el respaldo de conocimientos y experiencia para cargos críticos, y de igual forma, generar un compromiso corporativo entre los empleados de la clínica. Las capacitaciones, tiene como objetivo desarrollar los siguientes puntos:

-Fomentar conocimientos técnicos y de conocimiento integral.

-Evaluación y seguimiento del personal.

-Detecta las necesidades de los subsistemas.

-Uso de técnicas grupales, didácticas e individuales.

-Manejo de recursos materiales, humanos y económicos.

-Manejo de cursos, seminarios, módulos, conferencias, grupos focales.

-Programación de eventos.

Desarrollo y Comunicación:

El diseño de un desarrollo organizacional, se basa en implementar mejoras en procesos, estructura, conocimientos, y habilidades dentro de los distintos subsistemas de la organización. Con la creación del departamento de desarrollo y comunicación, se reconocerá y rescatará las oportunidades de mejoras a tratar en la organización, así mismo, se gestionará las vías de comunicación tanto tecnológicas como tradicionales, permitiendo así, llegar a las diferentes escalas jerárquicas que posee la empresa, evitando la desinformación, la distorsión de objetivos y estrategias, y por consiguiente consecuencias en el clima, cultura, y comportamiento organizacional de los colaboradores. Dicho esto, se manejarán los siguientes puntos a tratar:

Desarrollo

- Análisis anual sobre las oportunidades de mejora y necesidades de la compañía.
- Manejo de herramientas de recolección de datos, entrevistas, observación directa, encuestas, cuestionarios.
- Planeación de programas de desarrollo para planes de sucesión.
- Diseño de escuelas de ventas para el área comercial, programa de liderazgo transformacional, capacitación del uso de nuevos canales de comunicación.

Comunicación

- Diseñar, y promover las vías de comunicación interna adecuadas para cada departamento o subsistema dentro de la organización.
- Crear y acceder a vías de comunicación internas y externas.
- Analizar las oportunidades de mejora dentro de la comunicación interna en base a la imagen, valores, misión y visión de la empresa.

Nómina:

Para la empresa de estudio, es de vital importancia tener un departamento responsable de gestionar los roles y compensaciones económicas de su personal. Asegurando, el pago puntual de liquidaciones, horas extras, retenciones, y beneficios de ley que tiene como derecho cada colaborador. Este departamento es de vital importancia para promover un salario acorde al mercado laboral, y la competencia. Dentro de sus funciones esta.

- Promover el pago de nómina de acuerdo a lo establecido por la ley.
- Crear y legalizar los contratos acordes a las normas vigentes del país.
- Proporcionar salarios acordes a la ley.
- Proporcionar beneficios de ley de acuerdo a lo reglamentario.
- Gestionar la salida del personal en base a lo establecido por el ministerio de trabajo.

Personal

Dentro de esta fase de investigación, podremos decir que las estrategias anteriormente descritas, tanto a nivel de estructura como a nivel de procesos, impactarán de manera positiva al personal en 3 elementos: fortaleciendo su motivación, satisfacción y compromiso.

Capacitaciones al personal interno: dentro del proceso de capacitación in-house, se tratarán factores claves para el desarrollo del personal, motivación a nivel organizacional, el liderazgo transformacional, y el compromiso corporativo, generando así, un nivel de satisfacción y en consecuencia cambios positivos en el clima y comportamiento organizacional. Su objetivo, es poder enseñar y capacitar al nuevo personal que ingresa la compañía, a través de una inducción específica al cargo, donde se aborde el funcionamiento de la empresa; se sociabilice la misión y visión de la organización; se inculque los valores, estrategias y objetivos centrales de la cultura organizacional. Así mismo, inducir el reglamento de trabajo interno y políticas principales de la organización.

Seguridad y Salud ocupacional: Su objetivo será inducir al personal sobre los riesgos psicosociales, ergonómicos, físicos y mentales que pueden generar las condiciones no aptas para ejercer un puesto de trabajo.

Gestión de procesos internos: se basa en prevalecer los conocimientos y funciones de manera personalizada en cada cargo, a través del desarrollo y capacitación del personal especializado de esa actividad en particular. Esto permite el alcance de conocimientos, optimizar recursos y la satisfacción de autorrealización y mejora continua del colaborador.

Así mismo, al mejorar la **Comunicación organizacional** se podrá incidir en la motivación del personal y la socialización de la cultura, valores, y elementos corporativos de la empresa, a través del diseño e implementación de canales acorde a la estructura y necesidad de cada área en cuestión. Con las vías adecuadas a cada departamento, se evitará los reprocesos entre áreas, rumores, y la ambigüedad de información corporativa, ahorrando el factor tiempo y propiciando un ambiente armónico para el desarrollo de un buen clima y comportamiento organizacional.

Canales tecnológicos:

-Correos electrónicos: Permite llevar el mensaje dentro del área administrativa de diferentes departamentos, su alcance es de manera interna y externa a la organización facilitando la gestión y operación de la misma.

-Intranet: Este programa interno, facilita la comunicación entre la empresa y los empleados, ya sea para cargos operativos o administrativos. Su contenido es 100% corporativo y gestiona de manera rápida trámites con el área de recursos humanos o auditoría.

-Apps: Este medio de comunicación permite informar a clientes y empleados de servicios y promociones corporativas de manera individual y personalizada, como lo son Instagram, blogs, Facebook y twitter.

Canales tradicionales:

-Reuniones corporativas: Su principal función será dar a conocer, todo tipo de información corporativa, ya sea, objetivos estrategias, o cambios a nivel organizacional, este tipo de comunicación podrá ser grupal o individual.

-Buzón de sugerencias: Su inclusión permitirá conocer de manera genérica, las opiniones de los colaboradores de distintos departamentos, de esa forma, se tomará en cuenta las sugerencias de mejora con un mayor alcance dentro de la nueva estructura.

-Cartelera: Este canal, permite un mayor alcance de comunicación dentro de la compañía, ya que informa, ya sea por área o espacios públicos. Este medio de comunicación al ser completo, permite llevar el mensaje más rápido a todas las áreas de forma precisa y segura.

-Encuestas: Sirven para recolectar información necesaria sobre la satisfacción del personal, las oportunidades de mejora de la organización, e información.

- Oficios: Este canal nos permitirá direccionar información específica a un departamento o colaborador, el cual, se usa para comunicados oficiales, confidenciales o de ultimatros.

Para fomentar el **Desarrollo Personal** que tiene como objetivo poder gestionar el desarrollo de habilidades y conocimientos de los distintos colaboradores de la organización se desarrollarán las siguientes estrategias:

- Se diseñarán **cursos de desarrollo profesional** de acuerdo a cada especialización de los distintos subsistemas; diseñar capacitaciones en base a candidatos potenciales para planes de carrera y de sucesión; generar la participación del personal en charlas o cursos motivacionales a nivel personal y laboral. Su objetivo será poder fomentar el bienestar de los colaboradores, evitando el sentimiento de estancamiento y desmotivación a nivel personal y profesional.
- La implementación de la **Evaluación de Desempeño** tiene como prioridad evaluar el talento de los colaboradores dentro de la organización; por esto, dentro de esta fase, se gestionará pruebas

trimestrales acorde al cronograma de capacitación, donde se podrá determinar planes de sucesión, ascensos, y mapeos de talento para el desarrollo de líderes transformacionales y perfiles potenciales. De este proceso se encargará el departamento de Talento Humano y los supervisores de área, permitiendo así poder potencializar el desarrollo de aptitudes, personalidad y habilidades de los colaboradores para beneficio personal y profesional dentro de la organización.

- **El plan de sucesión**, es un proceso interno, el cual, a diferencia de los ascensos y promociones, se caracteriza por identificar los cargos críticos y de complejidad que la compañía necesita reemplazar con una proyección ya sea corta o a largo plazo. Para la compañía de estudio, es de importancia ponderar a través de una matriz, los cargos de mayor importancia, ya sea técnicos o de especialidad, esto permitirá ahorrar de costos en contratación, y brindara paso a nuevas ideas y proyecciones de los aspirantes al cargo
- La ejecución de **mapeos de talento** para el desarrollo de líderes transformacionales y perfiles potenciales, permitirá identificar y desarrollar habilidades y competencias del personal interno de la compañía. Esta gestión facilitara cubrir necesidades de reclutamiento, y plantear planes de carrera, permitiendo así, el crecimiento del personal para beneficio individual y mutuo con la compañía.

Se tiene como objetivo poder replantear el tipo de **liderazgo organizacional** de la clínica de estudio, por uno enfocado en el desarrollo de procesos, servicios y gestión del personal corporativo. Cuando hablamos de **Liderazgo Transformacional**, nos referimos a personas capaces de socializar la cultura, misión y visión de la empresa, así mismo, de motivar e impulsar las competencias y habilidades del personal. Dentro esta fase de intervención, se busca mapear y desarrollar futuros candidatos potenciales a ser líderes transformacionales; para ello, es necesario capacitar a líderes y proyecciones de líderes sobre relaciones humanas; enseñar los tipos de liderazgos organizaciones con el objetivo de que se identifiquen con alguno. Evaluar y capacitar personal en base a los canales de comunicación

asertivas; así mismo, de utilizar los medios para fomentar y reforzar los objetivos y estrategias de la organización.

Con esta dirección de liderazgo, se podrá desplazar al diseño y programación de planes de sucesión, y evaluaciones de desempeño, acorde a los ascensos proyectados.

Gestión de Talento Humano:

-Cultura organizacional: Dentro de esta etapa, se procederá a implementar un diseño de socialización de la cultura organizacional, tendrá como misión fomentar y afianzar los valores, costumbres e ideales que tiene la compañía, a través de las vías de comunicación y la gestión de los líderes transformacionales.

-Clima organizacional: Actualmente CME posee un ambiente de conflictos en base a la desmotivación del personal, la falta de desarrollo, y comunicación. Se deberá replantear estrategias acordes a la necesidad organizacional por departamento, el cual tendrá como objetivo mejorar la comunicación, la socialización de la cultura y la gestión del liderazgo. En base a esa intervención se evaluará a través de encuestas y cuestionarios los niveles de desacuerdos y comportamientos que existan en la organización de manera semestral o anual.

5. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Dentro de la intervención se manejarán los puntos a tratar en relación a la gestión de cambio organizacional descrito anteriormente. Se propone como punto de partida la creación e intervención del departamento de Talento Humano. Su prioridad es mejorar en base a la capacitación, evaluación y desarrollo del personal dentro de la empresa objeto de estudio.

Recursos:

Para la implementación de programas de capacitación, se necesitará la intervención de proveedores externos expertos del tema. Así mismo, será necesario cotizar y adquirir los medios viables para mejorar la comunicación interna y externa de la clínica, eso será clave para facilitar la atención del cliente y mejorar la comercialización del servicio. Es indispensable la inclusión de papelería, materiales y espacios de trabajo para la expansión de la estructura organizacional.

Dentro de los recursos, se deberá gestionar la incorporación de publicidad y diseño de marca para innovar la imagen comercial, y facilitar la intervención del departamento de marketing. Así mismo, para el desarrollo y trabajo del departamento de Talento Humano será necesario adquirir portales de empleo y pruebas psicométricas, que faciliten la selección y contratación del personal técnico.

Metodología:

Para esta intervención se utilizará el tipo de metodología mixta, ya que involucra el análisis cuantitativo con la integración de encuestas, indicadores de desempeño y medición del clima laboral, que dan como resultado un análisis estadístico de la situación actual; así como también cualitativa, en relación a entrevistas, observación directa, reuniones grupales que permitirán recoger información general dentro de la compañía.

Diagrama de Gantt

6. CONCLUSIONES

Como se ha descrito en el siguiente trabajo de investigación, la empresa CME se inició con una cultura de mercado y servicio al cliente enfocada al desarrollo de sus empleados y la calidad de sus profesionales, sin embargo, con el pasar de los años, fue perdiendo su enfoque original, ya que, por la falta de innovación, gestión e inclusión de nuevas áreas y estrategias organizacionales, se ha creado un inadecuado ambiente laboral, así mismo se ha perdido el nivel de compromiso organizacional, seguido de la motivación de sus empleados.

En base al diagnóstico organizacional, fue necesario rediseñar una nueva estructura, capaz de abarcar un nuevo diseño de comunicación, capacitación y desarrollo organizacional. Para ello, se necesitará la dirección y gestión del departamento de Talento Humano, quien será el encargado de supervisar e implementar las nuevas estrategias propuestas en el caso de estudio. Se requiere intervenir en la comunicación organizacional con la inclusión de nuevos canales tradicionales y tecnológicos que tendrán como objetivo facilitar la recepción del mensaje a todas las áreas de la organización. Por otra parte, se intervendrá en los temas de capacitación, donde deberá fortalecerse los aspectos visibles y no visibles de la cultura organizacional, a su vez, se intervendrá en temas de desarrollo profesional por área, con el objetivo de promover y motivar a los colaboradores, fortaleciendo así la cultura y generando un óptimo clima y comportamiento organizacional.

Será de importancia promover un liderazgo transformacional dentro de la compañía, debido a que mantendrá una correlación con la cultura y estrategias de la misma, para ello, se deberá rediseñar la gestión del desarrollo organizacional, a través de planes de carreras, y de sucesión, que promuevan el talento y permitan repotenciar a su personal en beneficio de la organización. Y, por último, será deberá dar un correcto seguimiento y evaluación a su personal, no solo para evaluar su potencial y productividad, sino para poder intervenir en necesidades u oportunidades organizacional ocultas dentro de cada área.

7. RECOMENDACIONES

- Se recomienda la actualización del manual de funciones cada 2 años, debido al cambio de mercado y las diferentes necesidades que tiene la compañía. Esto evitará duplicidad de cargos, carga laboral, rotación de personal y pérdidas económicas.
- Es necesario realizar encuestas de clima con una periodicidad de un año, ya que se necesita replantar las estrategias de manera anual para el óptimo funcionamiento de la organización.
- Se deberá contratar capacitadores externos o mentores para los programas de desarrollo profesional de cada especialidad y para los programas de sucesión y de carreras.
- Se deberá realizar de manera periódica las evaluaciones de desempeño, con el objetivo de mapear nuevos talentos, y proponer estrategias en base a las observaciones de mejora de los mismos.

8. REFERENCIAS

- Baez Evertsz, C. (2000). La Comunicación Efectiva. Santo Domingo: Buho.
Obtenido de <https://www.emprendices.co/una-comunicacion-efectiva-campo-laboral/>
- Brandolin, A. (2008). Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes / Alejandra Brandolin y Martín González Frígoli. - 1a ed. - Buenos Aires: La Crujía,
- Brume, M. (2019). Estructura organizacional. Barranquilla, Colombia.
Institución Universitaria Itsaor
- Carrada, T. (2001). La cultura organizacional en los sistemas de salud. ¿Por qué estudiar la cultura? Irapuato, Guanajuato, México.
- Chiavenato I. (2002) Gestión del talento humano El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Mc Graw Hill. México III Edición
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional, la dinamina del éxito en las organizaciones. McGraw-Hill / Interamericana Editores. S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2018). Definición de Comportamiento. Recuperado de: <https://aprendiendoadministracion.com/que-es-el-comportamiento-organizacional/>
- Cameron y Quinn (1999) Diagnosing and Changing Organizacional Culture Base on the competing values framework EUA: Addison – Wesley Publishing Company, Inc

Donet Sepúlveda, J. C., y Juárez Varón, D. (2014). Cuadernos de marketing y comunicación empresarial (Vol. I). Alicante: Área de innovación y desarrollo.

Felcman, I. L. (2015). Nuevos modelos de gestión pública: tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo después del «big bang» paradigmático. Universidad de Buenos Aires, Argentina, Buenos Aires. Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1256_FelcmanIL.pdf

Fernández, L. y Useche, M. (2015). Identidad y alteridad en la comunicación organizacional. *Quórum Académico*, 12 (1), 60-77. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1990/199040067005.pdf>

García Jiménez, Jesús (1998) “La comunicación interna” Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

García, A., (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. Maracaibo, Venezuela.

García, E. (2017). Comunicación organizacional como factor de éxito en las empresas. Instituto Tecnológico de México.

Genesi, M., Romero, N., Tinedo, Y. (2011). Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78218453007>.

Gutiérrez, M., (2013). La Cultura Organizacional, variable, Importante para obtener ventaja competitiva.

- Johnson, F. y Scholes, K. (1997). Dirección estratégica. 3ª Ed. Madrid, España: Prentice Hall.
- Theime, C. y Treviño, E. (2012). Liderazgo en educación: al final solo el carisma importa. Espacio abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología.
- Minsal, D. y Pérez, Y. (2007). Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización. Ecimed.
- Peña, B., y Batalla, P. (2016). Dirección de comunicación y habilidades directivas. Obtenido de <https://books.google.com.ec>
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. México.
- Romero, D., (2012). Conceptualización del comportamiento de la organización. Bogotá, Colombia.
- Sánchez et al. (2006). Cultura Organizacional: desentrañando vericuetos. Revista de Antropología Iberoamericana. Madrid – España.
- Serna, A. (2017). Cultura Organizacional. Recuperado de: <https://gestionorganizacional.wordpress.com/13cultura-organizacional/>
- Valdez, D., Ochoa B., Sánchez, J., Osuna J. (2017). Cultura y Liderazgo: Influencia en el desempeño organizacional derivado de la representación del género en las Pymes del Sur de Sonora. Sonora, México.
- Vander, C. (2005). El Libro de la Habilidades de comunicación 2 edición. España: Díaz de Santos.

Vander, C. (2016). Importancia de la Comunicación. Recuperado de:
<https://journals.copmadrid.org/jwop/files/101846.pdf>

Neyra, E., Saballos, M. (2014). Análisis del flujo de la comunicación interna formal (Vertical-Horizontal) en la estructura organizativa de la Facultad de Desarrollo Rural (UNA-FDR). Managua, Nicaragua.

Zaccaro, S.J. (1995). Leader resources and the nature of organizational problems: commentary on cognitive resources and leadership. *Appl. Psychol.*



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Bustamante Farías Joselyn Andrea**, con C.C: #0706289998 autora del **componente práctico del examen complejo: La importancia de la comunicación, capacitación y desarrollo del Personal de la 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 2021

Joselyn B

f. _____

Nombre: **Bustamante Farías Joselyn Andrea**

C.C: **0706289998**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	La importancia de la comunicación, capacitación y desarrollo del Personal de la CME		
AUTOR(ES)	Bustamante Farías Joselyn Andrea		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Org. Belén Cabezas Córdova, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía de Ciencias y Letras		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Recursos Humanos		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	30 de Agosto de 2021	No. DE PÁGINAS:	30
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Comunicación Organizacional, Plan Estratégico		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Plan estratégico, motivación, clima laboral, comunicación organizacional, talento humano, comportamiento organizacional, estructura, desarrollo.		

RESUMEN/ABSTRACT: La Clínica de atención integral médica de especialidades empezó sus inicios hace 15 años en la ciudad de Guayaquil; su fundador Luis Macías, junto con 3 socios centraron su misión, de ser una clínica de calidad, profesionalismo y con constante desarrollo para sus colaboradores. Su principal objetivo durante los 3 primeros años era priorizar la atención al cliente, promover el trabajo en equipo y motivar a su personal médico, ya que creían que de esta manera podían tener una participación importante en el mercado. Para ese mismo tiempo, la empresa ya estaba conformada por 3 departamentos, dando un total de 10 personas como inicial. Luego de ese tiempo, la empresa logro estabilizar su capital, y mantenerse en el mercado, sin embargo, ya para los últimos 5 años, la clínica ha descuidado el desarrollo y promoción de su personal, dejando de ser interesantes a nivel salarial en relación con la competencia.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593989960808	E-mail: joselyn.bustamante@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):	