

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

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**La cultura organizacional como proceso de cambio en la
organización CME.**

AUTOR:

Alvarado Peñafiel Patricia Leonor

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

TUTOR (A)

Psic. Cabezas Córdova Belén Elizabeth, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
02 de Septiembre del 2021**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Alvarado Peñafiel Patricia Leonor**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____

Psic. Cabezas Córdoba Belén Elizabeth, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs

Guayaquil, a los 02 del mes de Septiembre del año 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Alvarado Peñafiel Patricia Leonor

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **La cultura organizacional como proceso de cambio en la organización CME**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 02 del mes de Septiembre del año 2021

EL AUTOR (A)

Patricia Alvarado

f. _____
Alvarado Peñafiel Patricia Leonor



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Alvarado Peñafiel Patricia Leonor**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo, La cultura organizacional como proceso de cambio en la organización CME**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 02 del mes de Septiembre del año 2021

EL (LA) AUTOR(A):

Patricia Alvarado

f. _____

Alvarado Peñafiel Patricia Leonor



Guayaquil, 30 de agosto del 2021

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND

Documento	La cultura organizacional como proceso de cambio en la organización CME.docx (D111485468)
Presentado	2021-08-30 21:12 (-05:00)
Presentado por	patricia.alvarado@pu.uscg.edu.ec
Recibido	belen.cabezas.uscg@analysis.orkund.com
Mensaje	ALVARADO PEÑAFIEL PATRICIA LEONOR Mostrar el mensaje completo

1% de estas 25 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes.

Tema: La cultura organizacional como proceso de cambio en la organización CME.

Estudiante:

- Alvarado Peñafiel Patricia Leonor

Docente Tutor: Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.

FIRMA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psic. Alexandra Galarza Colamarco
DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Psic. Elba Bermudez Reyes
COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Sofía Carrillo Saldarreaga
DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

Contenido

INTRODUCCIÓN	2
1 DESARROLLO	4
1.1 Diagnóstico de la Situación	4
1.1.1 Comportamiento Organizacional	4
1.1.2 Cultura Organizacional	9
1.1.3 Comunicación Organizacional	11
2 DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	14
2.1 ESTRUCTURA	14
2.1.1 Estructura Organizacional	14
2.2 PROCESOS	19
2.2.1 Proceso de Selección	19
2.2.2 Proceso de capacitación	20
2.2.3 Proceso de evaluación de clima organizacional	21
2.2.4 Proceso de Análisis y valoración de cargos	22
2.2.5 Proceso de Comunicación interna	23
2.2.6 Proceso de Liderazgo	25
2.2.7 Proceso en el departamento de marketing	25
3 PERSONAL	27
3.1 Cultura Organizacional	27
3.2 Clima Organizacional	28
3.3 Liderazgo	29
3.4 Comportamiento grupal	30
4 IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	34

CONCLUSIÓN	40
RECOMENDACIONES	42
REFERENCIAS	43

RESUMEN

En el presente análisis de caso se pudo determinar que la clínica CME atraviesa un problema en su cultura organizacional. El no poseer una cultura fuerte en donde los valores, normas y políticas estén definidas desequilibró a la empresa; además de sólo enfocarse en sus clientes y no en el personal fue lo que generó desmotivación, falta de compromiso y deslealtad hacia la empresa. Por otro lado, se descuidó el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la estructura organizacional se encontraba centralizada y no existía el área de Talento Humano. Es por eso, que la primera fase del diagnóstico fue comprender la historia de la clínica y abordar desde lo más profundo qué es la cultura organizacional. Por ende, lo que se propone es una intervención del cambio de la estructura organizacional, en donde sea descentralizada, que se establezcan nuevos procesos claves para el área de Talento Humano para la eficacia y eficiencia de la clínica; y la importancia de un estilo de liderazgo transformacional en el fundador Luis Macías y el Director General Lucas Cazar para el buen funcionamiento de la organización y motivación de los colaboradores.

Palabras Claves: *(cultura organizacional, gestión del cambio, liderazgo, diagnóstico organizacional, motivación, estructura organizacional.)*

ABSTRACT

In the present case analysis, it was possible to determine that the CME clinic is experiencing a problem in its organizational culture. Not having a strong culture where values, norms and policies are defined unbalanced the company; In addition to only focusing on its customers and not on the staff, it was what generated demotivation, lack of commitment and disloyalty towards the company. On the other hand, the personal and professional development of the collaborators was neglected, the organizational structure was centralized and the Human Talent area did not exist. That is why the first phase of the diagnosis was to understand the history of the clinic and address from the depths what the organizational culture is. Therefore, what is proposed is an intervention to change the organizational structure, where it is decentralized, to establish new key processes for the Human Talent area for the effectiveness and efficiency of the clinic; and the importance of a transformational leadership style in the founder Luis Macías and the General Director Lucas Cazar for the proper functioning of the organization and motivation of the collaborators.

Keywords: *(organizational culture, change management, leadership, organizational diagnosis, motivation, organizational structure).*

INTRODUCCIÓN

La clínica CME lleva quince años de trayectoria en la ciudad de Guayaquil, fue fundada por Luis Macías junto con tres socios quienes conformaron un equipo de especialistas médicos, el área comercial y el área de contabilidad, generando un total de diez colaboradores. Al tercer año de ser fundada, logró un buen posicionamiento en el mercado en donde su misión consistía en la buena atención a los usuarios, el trabajo en equipo y la participación importante en la ciudad de Guayaquil.

En los últimos cinco años la clínica CME amplió el personal, hoy en día se encuentra el área de marketing, el área de contabilidad y comercial que ya existía y más equipo médico. Últimamente la Clínica ha descuidado a su personal en cuanto al desarrollo y promoción y por ende algunos colaboradores se han ido desvinculando de la organización debido a la desmotivación y monotonía en el trabajo.

A partir de los problemas detectados se pudo diagnosticar que la cultura organizacional era débil, por lo que se propuso una gestión de cambio partiendo de una transformación en la estructura organizacional y por ende en la cultura organizacional. Cuando se presenta un cambio dentro de una empresa es importante conocer el tipo de cultura y ver si está ocasionando un problema para la organización y así actuar desde la raíz. El cambio junto con el desarrollo organizacional van de la mano ya que es un proceso didáctico para llevar el cambio planeado y de esta manera aumentar la eficiencia.

Según Pinto (2012) “un buen desarrollo permite la transformación cultural para llegar a la máxima competitividad de la organización y alcanzar prestigio dentro de un mercado exigente” (p. 14).

El cambio organizacional es fundamental y necesario en las organizaciones ya que al tener una visión anticipada se podrá desaprender hábitos, costumbres que se tenían y aprender nueva información valiosa para la organización. Las empresas que se mantienen en su zona de confort presentan problemas en la competitividad empresarial perdiendo el desenvolvimiento que pueden afrontar por miedo al fracaso.

El propósito del cambio es avanzar conforme a la demanda del mercado, proponiendo modificaciones necesarias para lograr los objetivos y así aumentar la efectividad de la organización. Cuando existe un cambio lo primero que se analiza y puede modificar es la estructura organizacional ya que cambia el estilo de autoridad, la responsabilidad, el tipo de comunicación y liderazgo. Es importante desvincular cierto grupo de colaboradores y capacitar a los demás y a los nuevos que formarán parte de la empresa para así aprender nuevos conocimientos que serán necesarios para cada área.

La gestión del cambio es esencial para la clínica CME, ya que está atravesando problemas con los colaboradores y la relación jerárquica con el fundador Luis Macías y el Director General Lucas Cazar. Por eso, se pretende un cambio estructural y cultural para la mejora de la organización manejando un proceso a mediano plazo en donde se pueda posteriormente medir y evaluar los nuevos aspectos que se han visto diferenciados.

1 DESARROLLO

1.1 Diagnóstico de la Situación

1.1.1 Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional involucra la forma de ser de los colaboradores dentro de la empresa, desde sus actitudes, percepciones, cómo se desarrollan con los demás compañeros y la productividad que generan al trabajar en equipo. Hoy en día, es un punto clave al momento de reclutar al personal poder conocer a fondo a cada vacante y escoger al idóneo dependiendo de su perfil y si se ajusta al cargo, ya que va a permitir que la organización se mantenga en un equilibrio al tener colaboradores que encajan con la cultura de la empresa y así puedan generar resultados deseados.

El comportamiento organizacional hace referencia al estudio de los individuos y de los grupos que se desarrollan en las organizaciones. Se limita a la influencia que ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en las personas (Chiavenato, 2009, p. 6).

Por lo tanto, la evaluación y el análisis minucioso de cada individuo antes de formar parte de la organización es fundamental para el crecimiento de la misma. En donde el reclutador conozca cómo se comporta el individuo en diferentes circunstancias, ya sea con los demás colaboradores y si llegase a existir cambios dentro de la organización.

El comportamiento organizacional se basa en conceptos derivados de los campos de la psicología individual (personalidad y cognición), psicología social (interacción entre personas), psicología industrial (personas en el trabajo), ciencias políticas (poder e influencia), antropología (sistemas culturales), y economía (incentivos y transacciones). (Dailey, 2012, p. 15)

Es necesario tener en cuenta los diferentes campos de la psicología y aplicarlo en las organizaciones, de esta manera se comprenderá los distintos enfoques, cómo interactúa cada uno de ellos y proponer mejoras si alguno se encuentra en

desequilibrio. El líder de la organización debe ser capaz de conocer cómo cada campo se desenvuelve, trazar estrategias con el fin de mejorar los objetivos organizacionales.

El comportamiento organizacional se divide en tres niveles, el individual, el grupal y el organizacional. El nivel individual determina el comportamiento organizacional del colaborador como parte de la empresa. Además, el comportamiento en el trabajo dependerá de algunas características personales, como edad, estado civil, sexo, condición física; también características de personalidad, como la estabilidad emocional, actitud, valores; y características de formación, como la preparación, experiencia, destreza, habilidades y la posición que ocupe en la estructura organizacional, si el individuo ocupa un cargo con mayor responsabilidad, su comportamiento tendrá más influencia en la toma de decisiones. (Franklin y Krieger, 2011, p. 31)

Chiavenato (2009) menciona que “a nivel individual, el comportamiento se deriva a través de ciertas características como la personalidad, historia personal, el grado de estudios, las competencias, valores, actitudes, además de la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación” (p. 11).

En el *nivel individual* hace mención al fundador de la clínica el Dr. Luis Macías y al Director General Lucas Cazar. De acuerdo a lo mencionado por los autores, el comportamiento del fundador y los socios al fundar la clínica estaban centrados en su única misión de ser una clínica de vanguardia de alta calidad, impulsando el desarrollo de sus colaboradores para el bienestar de la comunidad. Se puede determinar que la percepción del fundador con los tres socios fue cambiando con el pasar del tiempo, ya que empezaron a descuidar a sus colaboradores cuando eso fue parte de su misión.

Además, se pudo determinar que hubo poca experiencia desarrollándose con personas, las habilidades y la actitud que debían enfrentar cuando comenzó a presentarse cambios no fueron los adecuados; ya que no supieron actuar de la manera correcta, no tenían capacidad para tomar decisiones siendo parte del alto mando en la estructura jerárquica en la clínica por lo que fue deteriorando la cultura y disminuyendo el desarrollo del personal.

En el *nivel grupal*, el comportamiento organizacional está enfocado en las habilidades de cada colaborador para apoyar y dirigir a los grupos y equipos para así alcanzar las metas organizacionales. Es conveniente participar en el logro de las metas y el desempeño, es importante la manera como interactúan

los colaboradores, definir un proceso para la toma de decisiones de acuerdo a su nivel jerárquico, la capacidad para solucionar conflictos, manejo del estrés, trabajar en conjunto para lograr un buen liderazgo, y de manera continua evaluar el desempeño para establecer el logro de las metas y si es necesario emprender acciones de cambio. (Franklin y Krieger, 2011, p. 31)

Chiavenato (2009) menciona que “a nivel grupal el comportamiento se lo puede observar cuando los colaboradores trabajan en equipo, el comportamiento del grupo es diferente del de cada uno de sus integrantes” (p. 11).

En el nivel grupal, hace mención a los médicos y demás colaboradores que forman parte de la clínica, que es un total de 52 trabajadores. Se pudo determinar que existe poco apoyo e integración entre los colaboradores lo que ha afectado la comunicación entre todos y por ende desmotivación. Es importante que los líderes de cada área tomen iniciativas para crear un ambiente de apoyo, amigable en donde la comunicación pueda ser bidireccional y así exista una retroalimentación constante para conocer los intereses de cada colaborador.

En el *nivel organizacional*, el comportamiento organizacional está enfocado en las metas en base a un sistema coordinado, estructurado y que esté alineado con el entorno. Los componentes del sistema organizacional son los grupos, unidades, procesos, funciones, puesto, políticas y normas para de esta manera poder manejar la cultura de la empresa. (Franklin y Krieger, 2011, p. 31)

También, Chiavenato (2009) menciona que “las variables a nivel de sistema organizacional son aquellas que encontramos en la organización como un todo, como puede ser el diseño, la cultura de la organización y los procesos de trabajo” (p. 11).

En el nivel organizacional, debería existir una nueva estructura organizacional que esté alineado con cada área y cada colaborador, dependiendo de las funciones y el puesto para que de esta manera la toma de decisiones pueda ser eficiente. La estructura organizacional se la diseña a partir de la especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización y formalización (Robbins y Judge, 2009, p. 519).

Robbins y Judge (2009) mencionan que “la especialización en el trabajo es el grado en el que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados” (p. 519). Así mismo Robbins y Judge (2009) señalan que “una vez que se han dividido los puestos por medio de la especialización del trabajo, es necesario

agruparlos para que coordinen las tareas comunes, esto es lo que se llama departamentalización” (p. 519).

“La cadena de mando es una línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo, y aclara quién reporta a quién” (p. 522).

“La extensión de control es importante porque determina en gran medida el número de gerentes y niveles que tiene una organización, entre más amplia o profunda sea la extensión, más eficiente es la organización” (p. 523).

“El termino centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización” (p. 524). Es decir, si la toma de decisiones está centrada solo en la alta dirección y ningún colaborador de nivel inferior puede hacerlo, entonces la organización es centralizada. Al contrario, si los colaboradores de niveles inferiores aportan y toman decisiones existe más descentralización.

En la clínica CME la toma de decisiones viene por medio del Director General Lucas Cazar, quien es parte de la alta dirección. Últimamente se siente preocupado debido a los problemas que está enfrentando la clínica y lo poco que ha contribuido para poder buscar una solución. Los colaboradores se sienten desmotivados y preocupados por lo que sucede ya que el Director no hace nada al respecto y la productividad de los trabajadores se podría ver perjudicada.

Al tener una extensión de control poco amplia, debido a que sólo hay un Director, la organización se la considera poco eficiente ya que sólo existe una persona quien está a cargo de la empresa y es el que tiene que solucionar los problemas. El fundador junto con los tres socios no se han preocupado y no han intervenido en los problemas que hoy en día están afectando a la clínica.

Por otro lado, la especialización en el trabajo no está definida, es por eso que el fundador junto con los tres socios y el Director General no conocen claramente sus funciones y por ende no existe una departamentalización, es por eso que han dejado pasar cada cambio que se ha presentado dentro de la clínica.

“La formalización es cómo se encuentran estandarizados los puestos en una organización. Si un puesto está formalizado, entonces en el trabajo hay una cantidad mínima de libertad para lo que se hace, cuándo se hace y cómo se hace” (p. 525).

Se puede determinar que el tipo de estructura que tiene la empresa es una estructura burocrática. Las tareas que se realizan son muy rutinarias, que se logran mediante la especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, existe una autoridad centralizada, ya que solo un individuo es el que está al mando, la toma de decisiones que sigue una cadena de mando y la extensión de control es angosta, ya que el director general se muestra preocupado por lo sucedido, pero el fundador y los socios no muestran importancia alguna (Robbins y Judge, 2009, p. 527). Además, es de suma importancia integrar en la estructura organizacional el área de Talento Humano para velar por el bienestar de los colaboradores.

El área de Talento Humano es crucial en todas las organizaciones, ya que va a permitir una mejora en las relaciones entre colaboradores de todas las áreas y directivos. Además, va a estar al alcance de los trabajadores para satisfacer las necesidades, crear un equilibrio entre los objetivos de los colaboradores y los organizacionales, promueve el trabajo en equipo, el desarrollo profesional y personal generando así mayor motivación laboral.

El comportamiento de un colaborador no es el resultado directo de los factores organizativos, sino que depende de la valoración que el colaborador hace de estos factores en cuanto a las actividades, interacciones, y otras experiencias con la empresa, en donde está determinado por factores como el clima, la cultura, el cambio organizacional que incide en los diferentes niveles de responsabilidad social, lo que es decisivo en la efectividad del objetivo de cada empresa. (Davis, 1999, p. 502)

Cada cambio produce modificaciones dentro de la empresa en donde las actitudes de los colaboradores pueden cambiar y generar un impacto en el clima organizacional, por eso el ambiente laboral es un factor que determina el tipo de comportamiento de los trabajadores, para conocer percepciones, actitudes es importante realizar un diagnóstico en el clima laboral y así intervenir lo antes posible para proponer una visión futura a la realidad cambiante de las organizaciones.

1.1.2 Cultura Organizacional

La clínica CME en los últimos cinco años ha tenido problemas con los colaboradores, en donde la motivación ha decrecido, y ha habido un déficit de desarrollo profesional por parte de la clínica hacia los usuarios y por ende la competitividad organizacional ya no se encuentra alineada con las demás empresas, además el salario ha dejado de ser atractivo hacia los colaboradores. Por lo tanto, los colaboradores han cambiado la percepción sobre la empresa y las actitudes, ya que se ha convertido en un trabajo monótono y por ende el clima organizacional ya no es el mismo de antes lo que ha ocasionado que la cultura no se vea diferenciada ya que no es una cultura fuerte.

Toda organización está conformada por valores, creencias, rituales, normas que la engloban y permite que tenga su esencia y su personalidad. Es necesario que la cultura de la empresa sea congruente con los colaboradores que se implican en ella, en donde se puedan sentir identificados con lo que transmite. Es por eso, que la cultura organizacional se la puede identificar como mecanismos directos en donde tenga acción en todo lo que la empresa realice frente a cambios y la gestión humana, es decir todo aquello que pueda ser evaluado, medido por el líder; y por otro lado, los mecanismos indirectos que recae en la filosofía empresarial (Shein, 1988, p. 115).

La cultura organizacional puede manifestar cambios al no ser una cultura fuerte, en donde no se tenga establecido cuáles son las normas, valores y creencias. La clínica CME al momento de ser fundada, su misión fue centrarse en los pacientes y brindar una experiencia de calidad y profesionalismo y por otro lado impulsar el desarrollo de sus colaboradores, pero principalmente la atención era la prioridad.

En el caso planteado se puede distinguir una cultura en donde sus valores no están marcados, falta de orientación al personal en donde ha habido un descuido en cuanto al desarrollo profesional, existe desmotivación, ausencia de competitividad salarial, en donde todos estos factores han causado monotonía en el trabajo.

Según Cameron y Quinn (2005) “clasifican la cultura organizacional en cuatro tipos: la burocrática, la de clan, la innovadora y la de mercado. La cultura burocrática está formada por reglas, procedimientos, operación estandarizada y esquemas jerárquicos” (p. 43).

En este tipo de cultura, las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas. Además, se basa en la continuidad de sus miembros a través de la permanencia. El éxito es la eficiencia de la producción y calidad de servicio (p. 43).

La cultura de clan privilegia la lealtad, compromiso personal, socialización, confianza mutua y trabajo en equipo. En este tipo de cultura los miembros comparten creencias y valores y el gerente asume el rol de tutor y consejero (p. 45).

Por otro lado, el estilo de dirección se basa en la participación, en una mentalidad abierta, en donde el éxito radica en el desarrollo de los colaboradores, trabajo en equipo y compromiso (p. 45).

La cultura innovadora, refuerza la creatividad, dinamismo, flexibilidad y la innovación de los colaboradores. Impulsa el cambio y el riesgo, en donde el estilo de dirección se caracteriza por la toma de decisiones y aceptación del cambio (p. 47).

La cultura de tipo mercado, busca el logro de metas medibles y deseables de carácter financiero. Las relaciones individuo-empresa son contractuales, la organización no promete seguridad y el individuo no promete lealtad. Es una cultura orientada a resultado (p. 48).

Actualmente, la clínica CME tiene una *cultura burocrática* según el tipo de cultura que propone Cameron y Quinn (2005), en donde el tipo de estructura es tradicional y además no está definido el área de Talento Humano en el organigrama, es un tipo de cultura en donde se han alineado a permanecer en una zona de confort, sin existir apertura al cambio. Esto ha generado que la organización disminuya su competitividad, descuido del desarrollo y promoción del personal, por ende, desmotivación y monotonía.

Se pretende que el tipo de cultura de un giro, es necesario que la organización se preocupe por sus colaboradores, ya que si los trabajadores se sienten motivados y tienen un sentido de pertenencia para con la empresa habrá mayor productividad y bienestar.

La cultura organizacional es un elemento necesario para impulsar la competitividad y la productividad, ya que se considera las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas. Al tener en cuenta el

intercambio de ideas, facilita la realización de actividades, generando un buen clima, y al mismo tiempo entrega en el trabajo. (Soria, 2008, p.36-65)

1.1.3 Comunicación Organizacional

La comunicación es parte fundamental para los individuos, es lo que nos permite tener un diálogo con los demás y poder comprender el mensaje. En las organizaciones, la comunicación permite el intercambio de información de un individuo a otro, posibilita el poder conocer las emociones, percepciones y opiniones para que de esta manera la organización pueda fluir.

Según Guzmán (2012): “el fenómeno de la comunicación articula en parte la actividad mental, esto permite la adquisición y transmisión de conocimientos. También, tiene un papel bastante importante, en las acciones y relaciones sociales o colectivas” (p. 10).

La comunicación debe ser impartida por todos los colaboradores de la organización, es decir una comunicación bidireccional en donde se maneje una retroalimentación constante entre el emisor y receptor, de esta manera no se generará problemas en cuanto a la comunicación.

Existen dos tipos de comunicación en las organizaciones, la comunicación externa y la comunicación interna. Según Andrade (2005) “la comunicación externa es el conjunto de mensajes transmitidos por cualquier empresa hacia sus diferentes públicos externos, como proveedores, accionistas, clientes, etc, manteniendo una relación y destacando una imagen adecuada” (p.17).

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por la organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los colaboradores, a través de diferentes medios de comunicación para mantenerse informados y motivados y lograr los objetivos (Andrade, 2005, p. 17).

Según Fernández (2009) “la comunicación interna está orientada al público interno, es decir al grupo de personas que componen la organización y que se vinculan directamente con ésta” (p. 12).

La comunicación interna es central para fortalecer las relaciones interpersonales en los diferentes departamentos de la organización. Si la comunicación interna se la utiliza de mal manera habrá problemas en la empresa, en donde la actitud de los colaboradores se puede ver afectada al igual que la productividad.

La comunicación puede originarse de diferentes maneras, la comunicación formal es la que se da a través de las fuentes y/o canales oficiales de la organización, en donde el tipo de velocidad podría ser más lenta debido a los procesos burocráticos. Por otro lado, la comunicación informal es la que utiliza la red no oficial de relaciones interpersonales, que se da de boca en boca y se la conoce como “radio pasillo (Andrade 2005, p. 19).

El flujo de la comunicación en las organizaciones es de suma importancia para conocer cómo se maneja la comunicación dentro de la empresa. Según Hall (1996) existe la comunicación descendente en donde se involucra todos los mensajes que fluyen los mensajes que se relacionan con directrices, objetivos, políticas, es una canal formal que se usa frecuentemente” (p. 116). Este tipo de comunicación es bastante utilizada en organizaciones donde existe mucha autoridad.

Por otro lado, está la comunicación ascendente; “en donde los mensajes fluyen de los colaboradores a los superiores, con el fin de proporcionar preguntas, feedback y sugerencias” (Goldhaber, 1984, p. 137). Este tipo de comunicación mejora la actitud y la motivación de los colaboradores y se clasifica como una comunicación íntegra” (Smith et al., 1972, p. 79).

Además, también existe la comunicación lateral u horizontal, “se define como el intercambio lateral de mensajes entre colaboradores que se encuentran en el mismo nivel de autoridad en la organización” (Guzmán, 2012, p. 76).

La comunicación diagonal, se produce entre colaboradores o departamentos que no se encuentran al mismo nivel jerárquico, las comunicaciones diagonales permiten a los colaboradores participar en la solución de problemas con individuos de otros niveles jerárquicos. Es un sistema de comunicación informal que permite comunicarse de manera ágil sin pasar por un sistema de comunicación oficial (Marriner, 2009, p. 11).

La clínica CME requiere una estrecha comunicación entre el Director General Lucas Cazar, el fundador Luis Macías, los médicos y los demás colaboradores, debido a que se ha dejado a un lado la preocupación por los trabajadores. Se ha disminuido las reuniones de retroalimentación que es importante para conocer la percepción de cada uno. Es necesario que el líder cumpla su rol para el bienestar de los colaboradores, que se establezcan reuniones periódicas para conocer el desempeño de cada uno y las sugerencias o inquietudes que tienen.

Es importante que se establezca una comunicación diagonal que va a permitir que todos los colaboradores de cualquier nivel jerárquico puedan solucionar los problemas presentes de la organización. Además, el tipo de comunicación será informal por lo que no será necesario que deba pasar por un canal oficial de la clínica. Lo esencial es que se realicen reuniones periódicas para conocer el desarrollo de cada colaborador y sus sugerencias.

2 DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

La clínica CME tiene una cultura débil y burocrática. Los valores no se encuentran marcados, su misión solo está enfocada en el usuario y en brindar una buena experiencia a los clientes, mientras que los colaboradores que forman parte de la organización no son su prioridad. Al pasar los años se ha ido modificando el comportamiento de los trabajadores, la motivación ha decrecido debido al poco desarrollo profesional y al bajo reconocimiento que tienen hacia los colaboradores.

Por otro lado, no existe una buena comunicación entre todos los que forman parte de la clínica; el fundador Luis Macías con los tres socios no están al tanto de lo que sucede dentro de la empresa al igual que el Director General Lucas Cazar, aunque el director se ha sentido preocupado por lo que está sucediendo. Todos estos aspectos han ocasionado que los colaboradores manifiesten monotonía en el día a día, falta de realización y motivos para desvincularse de la clínica.

Se considera que el tipo de cultura de un giro, se recomienda que la clínica fortalezca una cultura de clan en donde se desarrolle la socialización, el trabajo en equipo, confianza mutua, y desarrollo profesional; acompañada de una cultura innovadora que afronte los cambios organizacionales. De esta manera habrá una preocupación constante hacia los colaboradores por su satisfacción y desarrollo, en donde se genere un ambiente de participación y colaboración y por ende compromiso. Además, el anticiparse a los cambios y saber confrontarlos será mucho más claro debido a la cultura innovadora de la organización y por ende habrá una alta competitividad con las demás empresas.

2.1 ESTRUCTURA

2.1.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional debe ser modificada. Se plantea que la estructura organizacional actualmente es burocrática por lo que se considera necesario reestablecer el organigrama y proponer el área de Talento Humano junto con otras áreas claves para la organización como el área de marketing, contabilidad, ventas, servicio al cliente, relaciones públicas, trabajo social, cuidados intensivos, farmacia, nutrición, angiología y medicina deportiva. Es necesario que estas áreas formen parte del nuevo organigrama ya que va a permitir el buen funcionamiento de la

organización. Según Daft (2011) “en un entorno de cambios se requiere una estructura flexible, con una coordinación horizontal sólida y la colaboración por medio de equipos y otros mecanismos” (p. 74). Encontrar el ajuste correcto conduce a la efectividad organizacional, por lo que el diseño organizacional debe ajustarse al enfoque competitivo de la empresa (p.80).

El concepto de un organigrama, muestra la existencia de los puestos, cómo se agrupan y quién informa a quién (p. 90). Es por eso, que la estructura organizacional debe ser horizontal/divisional, en donde existan tareas y equipos compartidos, una jerarquía relajada en donde los colaboradores puedan tomar decisiones dependiendo de los cambios que se vayan presentando, y así existirá más control y coordinación (p. 106). Es importante que teniendo una estructura horizontal haya un contacto directo entre gerentes o empleados promoviendo un rol de enlace, en donde un colaborador de un departamento tiene la responsabilidad de comunicar y lograr la coordinación con otro departamento (p. 96). En este caso el departamento de Talento Humano puede aumentar la coordinación con el departamento de relaciones públicas para mejorar la comunicación interna de la clínica.

Propuesta de organigrama:



Propuesta de organigrama: Fuente (elaboración propia).

Este tipo de estructura organizacional va a permitir que no tenga un estilo tradicional y burocrático como lo era anteriormente, la toma de decisiones y la comunicación será descentralizada por lo que todos los colaboradores van a poder participar, y al ser un organigrama horizontal/ divisional va a existir un trabajo en equipo en donde la comunicación y coordinación se va a manejar correctamente para una mayor eficiencia. Este nuevo planteamiento de organigrama va a permitir un mejor sistema de relaciones junto con todos los trabajadores, en donde la comunicación va a estar coordinada con las dos áreas, Talento Humano y Relaciones Públicas para una mayor efectividad en el proceso.

Se considera necesario que se establezca una nueva misión, visión, valores y objetivos organizacionales que serán parte del cambio de la cultura que se establecerá.

Realizar un cambio de cultura organizacional es todo un proceso que se lo va construyendo poco a poco, por eso es importante seguir los siguientes pasos. Identificar los principios de la identidad; extraer de los principios los valores que subyacen en ellos, analizar el clima organizacional, analizar el estilo de administración, planificar y actuar sobre los principios, valores, clima y estilo de administración que se deben cambiar (Recasens, 2011).

Además, va a permitir que el Director General Lucas Cazar junto con el fundador Luis Macías definan y compartan la misión de la clínica, el conocimiento de la visión, los valores institucionales que estén alineados con la empresa, el rol de un buen liderazgo con el objetivo de motivar a los colaboradores y lograr una correcta participación para el logro de las metas (Recasens, 2011).

Por ende, el liderazgo se va a ver modificado al cambiar la estructura organizacional, en donde al ser una estructura horizontal el líder que es el fundador Luis Macías conjuntamente con el Director General Lucas Cazar van a tener una amplia visión para escuchar a los colaboradores en cuanto a sus puntos de vista, sugerencias y cambios que se deban hacer para una mejora continua.

Por otro lado, se deberá aplicar nuevas normas, políticas y procedimientos:

Diseño de normas institucionales: Las normas estarán diseñadas de acuerdo a la conducta que deben mantener los colaboradores dentro de la clínica.

Diseño de políticas institucionales: Las políticas a diseñar estarán detalladas de acuerdo al fundador Luis Macías y el Director General Lucas Cazar. Estas políticas estarán alineadas a la buena convivencia, participación entre los miembros de la clínica y socialización entre todos los colaboradores de manera periódica.

Diseño de Manual de procedimientos: Para el manual de procedimientos se realizará un documento con las actividades, funciones y tareas de los colaboradores que va a servir para una mejor comunicación y coordinación, en donde se detallará de forma ordenada la información. Además, también contará con la definición de los puestos de trabajo, la responsabilidad de cada colaborador y la participación dentro de la clínica.

2.2 PROCESOS

Los nuevos procesos que va a incluir el área de Talento Humano es el proceso de selección, proceso de capacitación, proceso de evaluación de clima organizacional, proceso de análisis y valoración de cargos, proceso de comunicación interna, proceso de liderazgo. Por otro lado, se va a incluir un proceso en el área de marketing para la buena oportunidad de negocio en el mercado. Estos procesos son necesarios para la buena gestión de la clínica, para que haya un buen funcionamiento y resultados esperados.

2.2.1 Proceso de Selección

Se aplicará un manual para el proceso de selección en donde el área de Talento Humano será el responsable para la elección de un buen perfil de acuerdo al cargo. Este proceso es necesario para poder escoger al colaborador idóneo dentro de la clínica, para que de esta manera exista una buena productividad y por ende resultados positivos.

El proceso de selección es esencial en una organización, conocer la percepción del candidato, conocimientos, habilidades, competencias y comportamiento va a permitir seleccionar al individuo correcto.

Proceso para el reclutamiento interno:

- Conocer y analizar las necesidades que tiene la empresa.
- Detallar el perfil de la vacante para el puesto que se va a ejercer.
- Publicar la vacante por medio de diferentes plataformas de empleo.
- Seleccionar los mejores CV que se encuentran alineados con el perfil del puesto.
- Realizar una llamada telefónica para el primer paso de conocer al candidato y agendar una entrevista.

- Realizar la entrevista por medio de video-llamada o presencial en donde se conocerá mejor al candidato por medio de su lenguaje corporal, experiencia, motivación.
- Ejecutar pruebas psicométricas, pudiendo ser algún test de inteligencia, de personalidad o proyectivo dependiendo del cargo.
- Analizar a los candidatos que han sido entrevistados, tomar una decisión e informar al candidato que ha sido seleccionado.
- Contratación e inducción en donde se presentará a su equipo de trabajo, sus funciones y el puesto de trabajo, además el reglamento de la organización en donde se constituyen normas, valores, políticas y procedimientos, objetivos y filosofía.
- Seguimiento al nuevo colaborador para conocer el comportamiento y desempeño. Se lo realizará después del primer mes de estar vinculado en la organización, conjuntamente con el jefe del área para conocer el desenvolvimiento del trabajador.

El proceso de selección va a permitir a la clínica CME mayor efectividad en el desarrollo de las tareas y por ende el resultado, ya que comprende etapas para escoger al perfil idóneo en cuanto a competencias, habilidades y comportamiento.

2.2.2 Proceso de capacitación

El proceso de capacitación es necesario para todo el personal de una organización, mantener a los colaboradores con el conocimiento óptimo y a la vanguardia va a permitir que la motivación incremente debido al desarrollo profesional brindado. La capacitación es fundamental para todas las áreas, ya que cada departamento está en constante evolución y cambios en cuanto a conocimientos y nuevas herramientas necesarias para el éxito de una empresa.

Pasos para el proceso de capacitación:

1. Realizar un análisis situacional de la organización.

2. Detectar y comprender las necesidades de cada área y del personal.
3. Proponer objetivos de la capacitación.
4. Preparar un plan y programa de capacitación de acuerdo a las actividades implicadas y procedimientos con el fin de satisfacer las necesidades del área y de los colaboradores.
5. Ejecutar la capacitación teniendo en cuenta la modalidad, si es presencial u online, el número de individuos que participarán, y la logística.
6. Determinar una evaluación y seguimiento a los individuos implicados en la capacitación para conocer el aprendizaje, la efectividad de la capacitación y la calidad.

El proceso de capacitación va a permitir a la clínica CME una mayor eficiencia y efectividad en los resultados.

2.2.3 Proceso de evaluación de clima organizacional

Se considera fundamental una evaluación de clima organizacional de manera continua para conocer la percepción de los colaboradores, las actitudes y comportamientos que se están manejando. Esto va a permitir que se establezcan estrategias por parte del Director Lucas Cazar para que no exista desmotivación y el personal valioso se siga manteniendo dentro de la clínica.

Es necesario realizar esta estrategia dentro de la clínica antes de realizar el cambio y después para conocer la diferencia de percepciones, actitudes y comportamientos de los colaboradores. También es importante hacerlo cada cierto tiempo a todas las áreas de la empresa para ir midiendo los cambios que se van produciendo.

El proceso para una evaluación de clima organizacional dentro de la clínica CME es el siguiente:

- Establecer el área donde se aplicará la encuesta de clima organizacional.
- Definir y diseñar la encuesta de clima organizacional, conjuntamente con las dimensiones y la escala de medición.

- Aplicar la encuesta de clima organizacional a los colaboradores de las diferentes áreas de la clínica CME.
- Analizar y tabular los resultados de la encuesta de clima organizacional.
- Elaborar un plan de acción para recomendaciones y mejora del clima organizacional.

Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitilis, Robinsosn y Wallace (2005) “definen las siguientes dimensiones: bienestar de los empleados, autonomía, participación, comunicación, énfasis en el entrenamiento, integración, apoyo de la supervisión, formalización, tradición, flexibilidad, innovación, foco en el exterior, reflexión, claridad, esfuerzo, eficiencia, claridad, presión por producir, retroalimentación del desempeño” (p.400).

Estas dimensiones son fundamentales de implementar en la encuesta de clima organizacional para poder conocer los diferentes aspectos que convergen el clima laboral, desde el director y fundador y como la percepción y comportamiento de ellos influye en el comportamiento de los colaboradores.

Posterior a la encuesta será importante realizar un seguimiento a los colaboradores para conocer cómo es la percepción de cada uno y buscar soluciones si se encuentran diferentes aspectos que podrían perjudicar el clima organizacional y el comportamiento de los trabajadores.

2.2.4 Proceso de Análisis y valoración de cargos

El análisis y la valoración de cargos va a permitir que cada colaborador pueda conocer su puesto de trabajo, los aspectos intrínsecos y extrínsecos; además la ubicación jerárquica que tiene dentro del organigrama propuesto, en donde se va a poder establecer un salario digno para el cargo que ocupa de acuerdo a su nivel jerárquico.

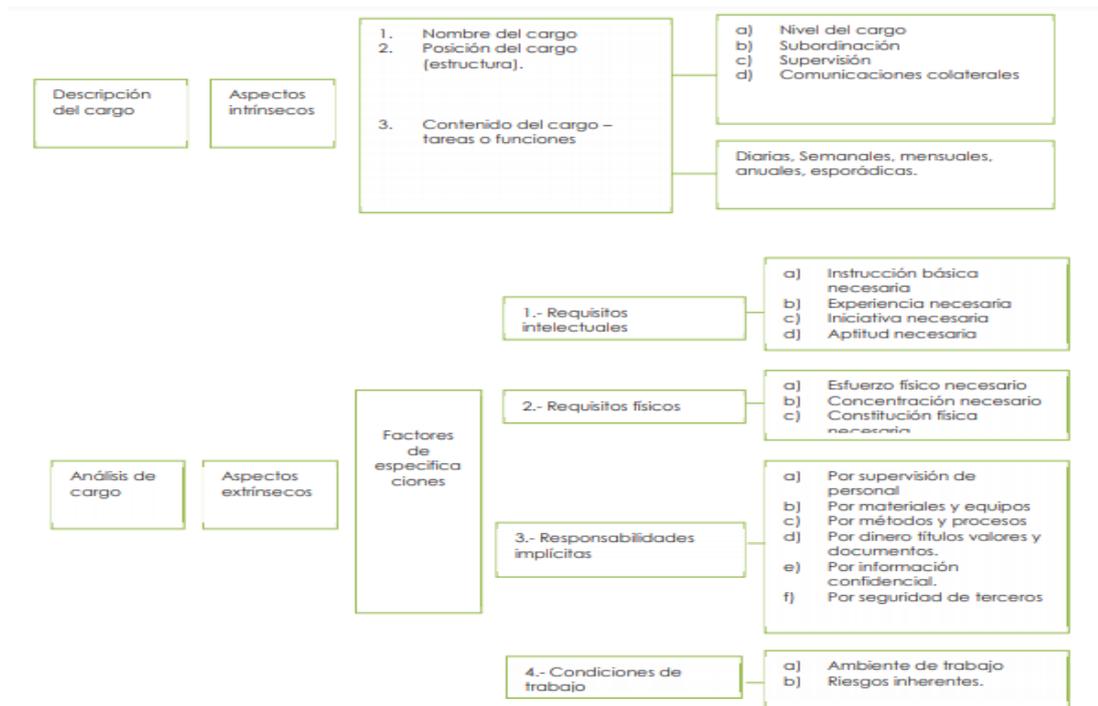


Gráfico 1: Análisis y valoración de cargos

(Chiavenato, 2000)

2.2.5 Proceso de Comunicación interna

Para este proceso será clave el área de Talento Humano junto con el área de Relaciones Públicas, quienes llevarán a cabo una correcta comunicación interna. Este proceso abarca todos los medios de comunicación necesarios dentro de la clínica para mantener informados a los colaboradores de todos los cambios, noticias, eventos que se harán en la organización.

El proceso de comunicación interna sería el siguiente:

- Realizar un manual de bienvenida a los colaboradores que van a ingresar a la organización.
- Comunicar al personal de la organización por medio de intranet las novedades y cambios.
- Mantener actualizada la plataforma digital para que los colaboradores puedan conocer las notificaciones.

- Informar las reuniones periódicas por medio del e-mail institucional de cada trabajador.
- Realizar un buzón de sugerencias que estará a cargo del área de Talento Humano y RRPP en donde los colaboradores puedan dar sus opiniones y de esta manera generar cambios.
- Detallar un informe trimestral de las novedades del departamento de RRPP.
- Ejecutar contenido de la clínica en la red social instagram y la página web.

Estos procesos van a generar una mejor comunicación, que sea clara y sencilla a los colaboradores de las diferentes áreas. Existirá además mayor flexibilidad entre los departamentos y por ende un mejor ambiente laboral. Los diferentes canales de comunicación van a ser óptimos para una mejor relación con los trabajadores y bienestar.

Todos estos aspectos que conforman la comunicación interna va a ser útil para que se establezca una mejor relación interpersonal, compromiso, motivación y participación entre los miembros de la organización.

Por otro lado, se considera necesario que el fundador Luis Macías junto con los tres socios y el Director General Lucas Cazar generen reuniones periódicas de retroalimentación con los colaboradores para conocer las diferentes perspectivas de cada uno, mejorar procesos, reaccionar rápidamente a los cambios que se va a presentar para no volver a experimentar lo que ha sucedido.

“La retroalimentación es un proceso comunicativo basado en resultados que permite brindar a los colaboradores información necesaria para realizar cambios adecuados mejorando debilidades y potenciando fortalezas, es una herramienta de mejora que puede convertirse en una ventaja competitiva” (Camelo et al., 2018, p. 43).

Es necesario realizar este tipo de reuniones frecuentemente para que los errores no se cometan a menudo, además en donde los colaboradores puedan ser

escuchados, que sus opiniones sean tomadas en cuenta, exista innovación y una comunicación asertiva entre todos.

Además, que exista un buen trabajo en equipo; esto se puede lograr cuando primeramente existe un buen clima organizacional y una buena comunicación con los colaboradores, siendo transparentes, indicando cualquier cambio o novedad ya sea de manera verbal o por mail y realizando reuniones sociales periódicas en donde las relaciones interpersonales mejoren y exista un desarrollo por alcanzar las metas organizacionales.

2.2.6 Proceso de Liderazgo

Se procura que el fundador Luis Macías y el Director General Lucas Cazar tengan un tipo de liderazgo transformacional. Este tipo de liderazgo se enfoca tanto en los objetivos de la organización como en el desarrollo profesional y personal de los colaboradores basándose en los intereses de la clínica y el personal.

Debido a la estructura horizontal/divisional el liderazgo transformacional logrará ser ejecutado, ya que la comunicación será horizontal y los colaboradores podrán participar con sus demás compañeros, jefe, director y fundador sin la necesidad de una jerarquía vertical. El liderazgo transformacional va a permitir mayor inspiración en los colaboradores para trabajar en equipo y así enfocarse en el bienestar desarrollando un ambiente participativo.

El tipo de estructura horizontal/divisional permitirá que el fundador y el Director General puedan explicar cuáles son los objetivos a alcanzar generando también preocupación y desarrollo por los colaboradores. Por otro lado, este tipo de liderazgo hace énfasis en la comunicación efectiva para que exista buenas relaciones interpersonales.

2.2.7 Proceso en el departamento de marketing

El área de marketing se basa en establecer estrategias, en definir su público objetivo y trabajar en ello. Es un área clave para la clínica CME ya que debe conocer y entender cuáles son las necesidades que tienen los clientes para trabajar en ellos creando nuevos productos y servicios que los van a beneficiar y así diseñar publicidad y campañas para atraer a su público objetivo.

El proceso consiste en:

- Buscar oportunidades en el negocio con el fin de satisfacer a la organización.
- Analizar el mercado y seleccionar las personas claves a las que se van a dirigir.
- Formular estrategias en cuanto a promociones, buen contenido en redes sociales para atraer al cliente.
- Implementar la acción que se ha diseñado.
- Evaluar y llevar un control del proceso y los resultados obtenidos.

3 PERSONAL

3.1 Cultura Organizacional

El cambio de cultura organizacional que se presentará va a permitir que los colaboradores al igual que el fundador Luis Macías y el Director General Lucas Cazar generen un comportamiento distinto al que tenían. Se pretende que con el cambio de cultura organizacional exista mayor socialización, trabajo en equipo, compromiso bienestar en los colaboradores debido al desarrollo profesional y personal.

El impacto que tendrá el cambio de cultura hacia los miembros de la clínica CME será positivo ya que las percepciones y conductas serán cambiadas y se verán reflejadas en el día a día, en cuanto a los resultados organizacionales, la lealtad hacia la clínica y un buen ambiente laboral. Son aspectos que se van transformando poco a poco hacia el bien de la organización al cambiar una estructura organizacional, procesos que antes no se tomaban en cuenta para el fin de un buen resultado.

El cambio que se generará será global ya que abarcará otro tipo de cultura, una cultura de clan y de innovación lo que permitirá que los colaboradores tengan mayor socialización y trabajo en equipo al mismo de tiempo de poder reaccionar positivamente a los cambios. Todos los procesos del área de Talento Humano que serán nuevos para la clínica van a beneficiar a todo el personal debido a los cambios positivos para atraer al mejor colaborador, llevar un proceso de selección correcto, una adecuada evaluación de clima organizacional, una correcta capacitación, una comunicación interna eficaz. Esto influirá en el comportamiento de cada uno, mejorará el desempeño y existirá mayor motivación.

La cultura de clan e innovación podrá ser establecida debido a la nueva estructura organizacional y los nuevos procesos que son claves para una buena participación, socialización, trabajo en equipo, apertura al cambio e innovación. Por ende, la cultura será fuerte y podrán sostenerse a los cambios que se irán manifestando en la organización y que serán parte del crecimiento tanto del personal como de la clínica.

3.2 Clima Organizacional

A partir de las evaluaciones y las acciones correctivas el clima organizacional mejorará en donde se fomentará una actitud, comportamiento y percepción mucho más positiva que la que tenían anteriormente. Se pretende estimular un ambiente participativo y de colaboración con los compañeros de trabajo, además de sentirse desarrollados profesionalmente.

La incidencia que tendrá la intervención de acuerdo a los resultados de las evaluaciones de clima organizacional en los colaboradores será fundamental para el compromiso y la motivación de los mismos. Tendrán mayor sentido de pertinencia ya que tanto el fundador como el Director General se verán implicados en conocer la percepción y emociones de los colaboradores y se podrá establecer cambios para mejorar ciertos aspectos necesarios para el desarrollo de los colaboradores y de la organización.

Según Salvatierra (2012) “el clima organizacional es la aplicación de la cultura más intensa de la entidad. El clima establece la forma en el que el colaborador realiza su trabajo, el rendimiento, su productividad y satisfacción en la actividad que desempeña” (p. 78).

Según Segredo, Pérez y López (2015) “las percepciones y las respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en factores como: liderazgo y prácticas de dirección, la estructura de la organización, así como las consecuencias del comportamiento del trabajo” (p. 605).

En la clínica CME se está evidenciando desmotivación y falta de compromiso por parte de los colaboradores debido a la mala práctica del fundador Luis Macías y el Director General Lucas Cazar. Se pretende que la organización de un giro desde la cultura y procesos lo que provocará un mayor compromiso y motivación.

Se entiende el compromiso organizacional como “un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización” (Loli, 2007, p. 33).

El compromiso organizacional comprende tres facetas que permite a los individuos vincularse con la organización: la afectividad relacionada con el grado de identificación por los trabajadores; la de continuidad, que refiere la necesidad de los colaboradores de continuar en el puesto; y la normativa, se

trata de una obligación percibida para permanecer en la institución. (Mañas, Salvador, Boada, González y Agullo, 2007, p. 397)

Es por eso la importancia de realizar estos cambios, partiendo de la estructura organizacional, que va a influir en la cultura y por ende en el comportamiento de los colaboradores; la incidencia de estos cambios va a modificar la conducta y la percepción de los trabajadores.

Por otro lado, la motivación se veía afectada debido a la poca capacitación y preocupación por los colaboradores. A través de estos cambios, la motivación incrementará y se verán impulsados a lograr las metas generando buenos resultados, compromiso y satisfacción.

Una persona satisfecha en su trabajo lo transmitirá y lo reflejará en lo que hace día a día. Desde compartir con los compañeros de trabajo, atender a los clientes y socializar con el Director y fundador en reuniones. Según González (2008) “la motivación es un conjunto de procesos psíquicos que vinculada con los estímulos externos mantiene un intercambio con la personalidad que a la vez es influenciada por estos, generando o no satisfacción” (p. 52).

3.3 Liderazgo

Según Aktouf (2002) “el liderazgo transformacional emerge situaciones en donde el líder impulsa a sus seguidores a pensar sobre los problemas en formas nuevas y creativas y facilitan la expansión de desarrollar todo su potencial” (p. 124).

Por otro lado, Bass y Avolio (2004) indican que “un líder con un estilo transformacional debe ser consciente de su papel y las acciones que tiene sobre sus seguidores y de manera intencional debe fomentar los valores deseados por la organización” (p. 124).

El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas.

Gráfico 2. Modelo de eficacia de Bass y Avolio (2004)

Satisfacción de las necesidades de los trabajadores.	Contribución al desempeño de la organización.
Presentación de las necesidades de los trabajadores al más alto nivel de la administración.	Percepción que tiene el equipo sobre el líder como miembro del mismo.

Fuente: Mendoza y Ortiz (2006)

Este tipo de liderazgo estimula a que los colaboradores se comprometan con la organización y trabajen de acuerdo a las metas. Al tener un líder de este tipo se va a preocupar por la satisfacción de ellos y por ende los trabajadores querrán dar lo mejor de ellos debido a la motivación que va a existir. Al ser un tipo de liderazgo que influye en los demás, se va a poder ejercer cambios en la visión de cada colaborador en donde esté alineada con la visión de la clínica.

“El liderazgo transformacional converge el nivel de motivación y compromiso de los colaboradores entendido como el grado en que comparten los modelos y supuestos mentales de la organización, generando armonización entre lo que se dice y se hace” (Argyris, 2001, p. 8).

Por otro lado, al transformar el tipo de estructura a una horizontal existirá una comunicación más rápida ya que no habrá muchos niveles organizacionales y por ende tendrá una mejor retroalimentación que va alineado al tipo de liderazgo transformacional y la dinámica de la cultura se verá beneficiada.

3.4 Comportamiento grupal

El comportamiento grupal desde el enfoque estructural tendrá un impacto positivo en todo el personal que forma parte de la clínica CME. Al ser cambiada la estructura de la organización, como un tipo de estructura horizontal/divisional los procesos serán más rápidos y eficaces. La comunicación formal e informal será

efectiva ya que no existirá muchos niveles jerárquicos y la socialización podrá ser entre pares.

Los procesos que conlleva el área de Talento Humano como selección, capacitación, evaluación de clima organizacional, análisis y valoración de cargos, podrán ser aplicados de manera correcta ya que existe el proceso detallado de cómo se va a llevar a cabo lo que va a repercutir en todo el personal aumentando su motivación, compromiso y satisfacción.

Estos cambios surgen al mismo tiempo en que la cultura organizacional se ve modificada. Al cambiar la personalidad de la clínica existirá un cambio organizacional que va a incidir en el entorno grupal y por ende en cada colaborador generando una nueva percepción y comportamiento.

Por otro lado, el resultado que tiene la capacitación hacia el personal de la clínica es fundamental ya que era uno de los problemas por el cual los colaboradores se sentían desmotivados, por falta de desarrollo profesional. La capacitación ayudará a que los trabajadores puedan sentirse realizados, que su motivación intrínseca aumente debido al aumento de formación profesional para llevar a cabo un buen trabajo.

La continua capacitación permitirá que los colaboradores se mantengan en competitividad ya que estarán a la vanguardia de los últimos procesos que se manejan dentro de una clínica. La capacitación es estratégica para que el personal pueda ser ascendido a un nivel superior, ya que mejorará habilidades, conocimientos, modificará actitudes que será esencial para la organización y el colaborador.

También, se ejecutará el coaching por un individuo externo en donde se realizarán talleres grupales e individuales para mejorar el trabajo en equipo, que haya mayor compromiso, motivación y participación. Por otro lado, que el fundador Luis Macías junto con el Director General Lucas Cazar tengan un enfoque proactivo.

Según Bloom et al., (2005) menciona que “el coaching es cualquier tipo de práctica que proporciona apoyo deliberado a otro sujeto para ayudarlo a clarificar y alcanzar las metas” (p. 484). Es importante que exista una preocupación por el desarrollo personal y profesional de los colaboradores en donde todos tengan la

facilidad para poder trabajar en equipo habiendo primeramente un buen clima organizacional.

El propósito de realizar sesiones de coaching es para que exista un enfoque proactivo por parte del fundador Luis Macías, los tres socios y el Director General en donde puedan tomar decisiones para transformar futuras mejoras en la clínica, además de preocuparse por su personal que va a permitir un mejor trabajo en equipo.

Por otro lado, se propone un modelo que contempla cinco fases: establecimiento de un clima de confianza, creación de una imagen de sí mismos por parte de los participantes mediante un informe de retroalimentación, establecimiento de objetivos, diseño de un plan de mejora de la práctica directiva y estimulación de los participantes por parte del coach para la estimulación de los objetivos. (Whitmore, 2004, p. 485)

Damon (2007) menciona que “la combinación de talleres grupales con sesiones individuales de coaching son valoradas positivamente, así como la ayuda recibida de los participantes para establecer objetivos de mejora y traducirlos en planes de acción” (p. 486).

La comunicación interna incide en el personal generando mayor confianza entre los colaboradores, el fundador Luis Macías y el Director General Lucas Cazar. Existirá una mejor participación entre los miembros que conforman la clínica y al mismo tiempo un intercambio de información generando un proceso comunicativo eficaz. Los trabajadores se sentirán escuchados ya que se conocerá la perspectiva de cada uno y generará compromiso por la organización al ser tomados en cuenta.

Existirá socialización y participación con todos los colaboradores para que puedan tomar decisiones, buscar soluciones para posibles cambios dentro de la clínica.

La apertura que existe para poder comunicarse con los diferentes departamentos creará un vínculo más armonioso y de colaboración para poder proponer nuevas ideas para el crecimiento de la clínica. Crecerá la responsabilidad de cada colaborador ya que podrán tomar decisiones conjuntamente con el fundador y el Director General logrando satisfacción.

4 IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

En función a las estrategias detalladas se va a trabajar en una intervención que llevará un aproximado de tiempo de un año. Los procesos de las estrategias se lo detallarán de acuerdo a un orden cronológico para llevar un registro de todas las actividades que se implementarán. El costo promedio para la intervención de las estrategias será de \$21.000 en donde intervendrá la consultora externa, estrategias para buen contenido en redes sociales, capacitadores externos, coaching externo, impresiones y carteleras.

Intervención	Costo	Meses	Total
Consultora externa	\$500	12	\$6.000
Estrategias para redes sociales	\$150	12	\$1.800
Capacitadores externos	\$500	12	\$6.000
Coaching externo	\$400	12	\$4.800
Impresiones/Carteleras	\$200	12	\$2.400
			\$21.000

Fuente: Patricia Alvarado (2021)

Actividad	Tareas	involucrados	Responsables	Tiempo estimado
Socialización del proceso de cambio en la organización, iniciando por la modificación del organigrama.	Analizar junto con el área de TTHH y la consultora el tipo de estructura.	Área de Talento Humano, Director General	Consultora de Talento Humano, Área de TTHH, Director General	3 semanas/Octubre
	Diseñar los niveles de jerarquización, departamentos y la relación entre ellos.	Área de Talento Humano, Director General	Consultora de Talento Humano, Área de TTHH, Director General	2 semanas/Octubre y Noviembre
	Definir y establecer los últimos detalles del nuevo organigrama.	Área de Talento Humano, Director General	Consultora de Talento Humano, Área de TTHH, Director General	1 semana/Noviembre
Establecer una nueva misión, visión y valores.	Analizar la misión, visión y valores de la organización.	Área de Talento Humano, Director General	Consultora de Talento Humano, Área de TTHH, Director General	2 semanas/Noviembre
	Establecer una nueva misión, visión y valores.	Área de Talento Humano, Director General	Consultora de Talento Humano, Área de TTHH, Director General	1 semana/Diciembre

	Dar a conocer a los colaboradores la nueva misión, visión y valores.	Área de Talento Humano, Director General	Consultora de Talento Humano, Área de TTHH, Director General	1 semana/Diciembre
Diseño de normas, políticas y manual de funciones.	Realizar un folleto con las normas y políticas a seguir dentro de la clínica.	Área de Talento Humano, Director General	Consultora de Talento Humano, Área de TTHH, Director General	1 semana/Diciembre
	Realizar un levantamiento del manual de funciones.	Área de Talento Humano, Director General	Consultora de Talento Humano, Área de TTHH, Director General	1 semana/Diciembre
	Realizar documento con actividades, funciones y tareas que cada colaborador deberá ejecutar.	Área de Talento Humano, Director General	Consultora de Talento Humano, Área de TTHH, Director General	1 semana/Enero
	Describir el proceso y análisis de valoración de cargo de cada puesto de trabajo	Realizar la descripción de cada cargo y los aspectos intrínsecos que conlleva.	Área de Talento Humano	Consultora de Talento Humano, Área de TTHH, Director General

	Analizar el cargo y los aspectos extrínsecos para cada puesto de trabajo.	Área de Talento Humano	Consultora de Talento Humano, Área de TTHH, Director General	1 semana/Enero
	Dar seguimiento a la descripción y análisis de los puestos de trabajo.	Área de Talento Humano	Consultora de Talento Humano, Área de TTHH, Director General	1 semana/Febrero
Realizar manual para el proceso de selección.	Detallar cómo será el manual de proceso de selección externa.	Área de Talento Humano	Consultora de Talento Humano, Área de TTHH, Director General	1 semana/Febrero
	Conocer cuáles son las necesidades de la organización.	Área de Talento Humano	Consultora de Talento Humano, Área de TTHH, Director General	2 semanas/Febrero
	Realizar una socialización entre el área de TTHH y el Director General para dar a conocer el nuevo manual de selección.	Área de Talento Humano, Director General	Consultora de Talento Humano, Área de TTHH, Director General	1 semana/Febrero

Programas de capacitación a los colaboradores de la organización.	Realizar un análisis situacional de la organización, detectando necesidades.	Área de Talento Humano, colaboradores	Consultora de Talento Humano, Área de TTHH, Director General	2 semanas/Marzo
	Preparar un plan y programa de capacitación para los colaboradores.	Área de Talento Humano, colaboradores	Consultora de Talento Humano, Área de TTHH, Director General	3 semanas/Marzo y Abril
	Ejecutar la capacitación al personal y evaluar el resultado.	Área de Talento Humano, colaboradores	Consultora de Talento Humano, Área de TTHH, Director General	2 semanas/Abril
Realizar una evaluación de clima organizacional.	Definir y diseñar la encuesta de clima organizacional para las diferentes áreas.	Área de Talento Humano	Consultora de Talento Humano, Área de TTHH, Director General	1 semana/Abril
	Aplicar la encuesta de clima organizacional y tabular los resultados.	Área de Talento Humano y colaboradores	Consultora de Talento Humano, Área de TTHH, Director General	2 semanas/Mayo

	Elaborar un plan de acción para recomendaciones y mejora del clima organizacional.	Área de Talento Humano	Consultora de Talento Humano, Área de TTHH, Director General	3 semanas/Mayo y Junio
Realizar el correcto proceso de comunicación interna dentro de la clínica.	Realizar un manual de bienvenida a los colaboradores nuevos.	Área de RRPP y Área de Talento Humano	Consultora de Talento Humano, Jefe de RRPP, Área de TTHH, Director General	1 semana/Junio
	Mantener actualizada la plataforma digital para novedades y comunicaciones al personal.	Área de RRPP y Área de Talento Humano	Consultora de Talento Humano, Jefe de RRPP, Área de TTHH, Director General	2 semanas/Junio
	Detallar un informe trimestral sobre el departamento de RRPP.	Área de RRPP y Área de Talento Humano	Consultora de Talento Humano, Jefe de RRPP, Área de TTHH, Director General	1 semana/Julio

Conocer las necesidades que tienen los clientes creando nuevos productos y servicios.	Analizar el mercado y buscar oportunidades en el negocio.	Área de Marketing	Consultora de Talento Humano, Jefe de Marketing, Área de TTHH, Director General	2 semanas/Julio
	Formular estrategias en cuanto a promociones, creando buen contenido en redes sociales para atraer al cliente.	Área de Marketing	Consultora de Talento Humano, Jefe de Marketing, Área de TTHH, Director General	2 semanas/Julio y Agosto
	Implementar las acciones y llevar un control de las actividades.	Área de Marketing	Consultora de Talento Humano, Jefe de Marketing, Área de TTHH, Director General	2 semanas/Agosto

CONCLUSIÓN

La importancia de enfocarse en la cultura fue el eje principal para dar un cambio a la organización. La clínica CME se veía afectada por muchos motivos, entre esos una estructura organizacional vertical en donde los colaboradores no podían manifestar las opiniones, preocupaciones ya que se tenía que pasar por muchos niveles hasta poder comunicarlo con el fundador y Director General. Por eso, fue necesario implementar el área de Talento Humano junto con otras áreas claves para la clínica.

Se determinó algunas estrategias que serían importantes para la gestión del cambio, entre esas están: estructura, procesos y personal. Estos tres enfoques detallan el comportamiento organizacional, los procesos que se deberán llevar a cabo, y el impacto que tiene en el personal de la clínica, cómo este influye en el comportamiento, actitud y percepción de los colaboradores.

En el apartado de estructura se determinó un cambio en el organigrama, pasó de ser una estructura vertical a una estructura horizontal/divisional, en donde los colaboradores puedan ejercer una comunicación más rápida y el liderazgo pasó de ser autocrático a transformacional, lo que generará una mayor implicación para con el personal en cuanto a su desarrollo profesional, bienestar y de esta manera que exista resultados positivos en los objetivos a alcanzar.

En el ítem de procesos se propuso formular nuevas estrategias para llevar a cabo los procesos del área de Talento Humano junto con el área de marketing. Se realizó el proceso de selección, capacitación, comunicación interna, análisis y valoración de cargos, liderazgo, clima organizacional y del departamento de marketing. Será fundamental para ejercer un buen funcionamiento en la organización, las evaluaciones de clima organizacional permitirán conocer la perspectiva de cada uno y abordar en función de los resultados.

En el apartado personal se detalló el impacto que tendrán los procesos en el comportamiento de los individuos, cómo cada uno influye en los colaboradores y dependiendo de aquello la influencia que tiene en los resultados de la clínica.

La gestión del cambio será sustancial para la clínica ya que permitirá que pueda innovarse, estar abiertos a los cambios y crear un ambiente participativo para el crecimiento de la clínica.

RECOMENDACIONES

1. Posterior a la intervención debe realizarse un seguimiento al área de Talento Humano para comprender cómo se está desarrollando los nuevos procesos, el impacto que tiene en los colaboradores y si está generando resultados deseados por el fundador y el Director General.
2. Se recomienda realizar una evaluación de desempeño de manera trimestral para conocer el rendimiento, productividad y competencias de los trabajadores y poder detectar necesidades. Es fundamental que sea un proceso continuo para la efectividad de la clínica.
3. Se recomienda ejecutar reuniones de retroalimentación posterior a las evaluaciones de desempeño para detallar sugerencias, opiniones, identificar fortalezas y debilidades en los colaboradores; es importante felicitar a los trabajadores cuando han realizado un buen trabajo, cuando han sido constantes, proactivos ya que permitirá que exista motivación intrínseca.
4. Se recomienda realizar auditoría de comunicación interna para detallar aquello que se puede mejorar, conocer el mercado actual y las nuevas herramientas que se pueden utilizar para crear una mejor comunicación en la intranet, plataforma laboral, redes sociales.
5. Se recomienda analizar la adaptación que van teniendo los colaboradores de acuerdo a la nueva propuesta de organigrama y los procesos, con el fin de mantener un buen desenvolvimiento de los colaboradores.
6. Se recomienda el fortalecimiento de los valores de la cultura de la organización para generar crecimiento en la estrategia de la clínica.
7. Por último, es necesario llevar un seguimiento de manera mensual sobre el conocimiento de las necesidades de los productos y servicios que tiene la clínica.

REFERENCIAS

- Aktouf, O. (2002) El simbolismo y la cultura de la empresa, de los abusos conceptuales a las lecciones de campo. En: Ad – minister, 1, Medellín: EAFIT.
- Andrade, Horacio. *Comunicación oraganizacional interna: procesos, disciplina y técnica*, España, Netbiblio, 2005.
- Argyris, C. (2001) Sobre el aprendizaje organizacional. México: Oxford University Press.
- Avolio, B, & Bass, B. (2004) Multifactor Leadership Questionnaire. Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc.
- Bloom, G., Castagna, C., Moir, E., y Warren, B. (2005). *Blended Coaching: Skills and strategies to support principal development*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Camelo Caucaly, P., Guerrero Higuera, D. C., & Aparicio Ramírez, L. A. (2018). Metodología para el mejoramiento del proceso de retroalimentación en el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras-FOGAFÍN.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos/ Quinta Edición*. Bogotá: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones (2a edición)*. México: McGraw Hill.
- Daft, R. L. (2011). *Teoria y Diseño Organizacional (10a. ed.)*. MEXICO: Cengage Learning.
- Dailey, R. (2012). *Libro de Comportamiento capítulo sobre las emociones y la personalidad*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/40681526/Libro_de_Comportamiento_capitulo_sobre_las_emociones_y_la_personalidad-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1624471270&Signature=K5HSe9V-HHEqF4fbaI-IJLYUrbyPSs7PlJmjgBEzbnC3f~Dnax2aUzXsu7kn~ozmSuMYWndCQoSt~dNHppNHd
- Damon, N. (2007). Follow the successful leader. *Training & Coaching Today*, 10–11.
- Davis, K. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo. (10 Ed)*. México: McGraw Hill.

- Fernández Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 2009.
- Franklin, E. B., y Krieger, M. J. (2011). Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina. México: Pearson.
- Goldhaber, G. (1984). Comunicación Organizacional. Editorial Diana.
- González, S. (2008). Psicología de la motivación. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.
- Guzman, V. (2012). *Comunicación Organizacional*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49550498/Guzman_2012._Comunicacion_organizacional-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1624557897&Signature=DUIRdnClniMyCuJ72CpdgCUaYgdww6X29t0oEX7fJHWpsRbO4f-PvGy-yDwxCKYDVgesgrKqgJFHFCRDiYYV-DjlsTZUIwDJXUJ4iIzPXsA9wynamM
- H. Hall, Richard, Organizaciones, estructuras, procesos y resultados, México, Prentice Hall, 1996.
- Loli, A. (2007). Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública, Ind. Data, volumen #10, No.2, p. 30-37
- Mañas, M., Salvador, C., Boada, J., González, E. y Agullo, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional, *Psicotherma*, volumen # 19, No. 3, p. 395-400
- Martín, Fernando, Comunicación en empresas e instituciones: de la consultora a la dirección de comunicación, España, Universidad de Salamanca, 1997.
- Marriner Tomey, A., Guía de gestión y dirección de enfermería, España, Elsevier, 2009.
- Mendoza Torres, M. R., y Ortíz Riaga, C. (2005). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 14(1), 118-134. Recuperado a partir de <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/4588>
- Patterson et al. (2005) "Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation", *Journal of Organizational Behavior* Vol 26, pp 379-408
- Pinto, M. (2012). Desarrollo Organizacional. México: RED TERCER MILENIO.
- Recasens, L. (2011). Sociología. México D.F: Porrúa.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Alvarado Peñafiel Patricia Leonor**, con C.C: # 0923645626 autor/a del **componente práctico del examen complejo: La cultura organizacional como proceso de cambio en la organización 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, **09 de Septiembre de 2021**

f. _____ *Patricia Alvarado* _____

Nombre: **Alvarado Peñafiel Patricia Leonor**

C.C: **0923645626**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	La cultura organizacional como proceso de cambio en la organización CME.		
AUTOR(ES)	Alvarado Peñafiel Patricia Leonor		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Belén Elizabeth Cabezas Córdova, Mgs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	09 de Septiembre de 2021	No. DE PÁGINAS:	55
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura Organizacional, Cambio organizacional, Clima organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	cultura organizacional, gestión del cambio, liderazgo, diagnóstico organizacional, motivación, estructura organizacional.		
RESUMEN/ABSTRACT			
<p>En el presente análisis de caso se pudo determinar que la clínica CME atraviesa un problema en su cultura organizacional. El no poseer una cultura fuerte en donde los valores, normas y políticas estén definidas desequilibró a la empresa; además de sólo enfocarse en sus clientes y no en el personal fue lo que generó desmotivación, falta de compromiso y deslealtad hacia la empresa. Por otro lado, se descuidó el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la estructura organizacional se encontraba centralizada y no existía el área de Talento Humano. Es por eso, que la primera fase del diagnóstico fue comprender la historia de la clínica y abordar desde lo más profundo qué es la cultura organizacional. Por ende, lo que se propone es una intervención del cambio de la estructura organizacional, en donde sea descentralizada, que se establezcan nuevos procesos claves para el área de Talento Humano para la eficacia y eficiencia de la clínica; y la importancia de un estilo de liderazgo transformacional en el fundador Luis Macías y el Director General Lucas Cazar para el buen funcionamiento de la organización y motivación de los colaboradores.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 996233978	E-mail: patricialeonorlvarado@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			