



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

TEMA:

**La importancia del departamento de talento humano en
actividades estratégicas de la organización**

AUTOR:

Barragán Morales Fausto Ariel

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

TUTOR (A)

Cabezas Córdova Belén Elizabeth

Guayaquil, Ecuador

16 de febrero del 2022



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

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Barragán Morales Fausto Ariel**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____

Cabezas Córdova Belén Elizabeth

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Mariana Estacio Campoverde, Mgs.

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



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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Barragán Morales Fausto Ariel

DECLARO QUE:

El **componente práctico del examen complejo, La importancia del departamento de talento humano en actividades estratégicas de la organización**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

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

EL AUTOR (A)

f. _____
Barragán Morales Fausto Ariel



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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Barragán Morales Fausto Ariel**

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 del departamento de talento humano en actividades estratégicas de la organización**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 22 del mes de Febrero del año 2022

EL (LA) AUTOR(A):

f. _____
Barragán Morales Fausto Ariel



Guayaquil, 2 de febrero de 2022

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO

The screenshot shows the URKUND plagiarism report interface. The document title is "LA IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS DE LA ORGANIZACIÓN..docx" with ID D126904882. It was submitted on 2022-02-02 at 20:22 (-05:00) by fausto.barragan@cu.ucsg.edu.ec. The report shows a 1% similarity rate across 26 pages, with 1 source identified. The interface includes navigation icons at the bottom.

Documento	LA IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS DE LA ORGANIZACIÓN..docx (D126904882)
Presentado	2022-02-02 20:22 (-05:00)
Presentado por	fausto.barragan@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	BARRAGÁN MORALES FAUSTO ARIEL Mostrar el mensaje completo

1% de estas 26 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes.

Tema: LA IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS DE LA ORGANIZACIÓN.

Estudiante:

- Barragán Morales Fausto Ariel

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. Mariana Estacio c.
DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Psic. Alexandra Galarza C
COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Efrén Chiquito Lazo
DOCENTE REVISOR

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	VIII
INTRODUCCIÓN	2
DESARROLLO	4
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	4
2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	4
3. CULTURA ORGANIZACIONAL	10
4. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	15
DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	21
1. ESTRUCTURA.....	21
2. PROCESOS	30
3. PERSONAL.....	34
IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	36
CONCLUSIONES	39
RECOMENDACIONES	40
BIBLIOGRAFÍA	41

RESUMEN

Este trabajo de investigación práctico en base a al examen complejo de grado, previo a la obtención del título de Licenciado de Psicología Organizacional, tiene como fin realizar un diagnóstico, diseño de estrategias e implementación de las mismas por medio de tres variables organizacionales las cuales son: comportamiento organizacional, cultura organizacional y comunicación organizacional en la Clínica Integral CME. Esta compañía en la actualidad se encuentra atravesando por varias adversidades que afectan a todos los niveles de la organización, es decir, a nivel individual, grupal y organizacional, ya sea por malas prácticas administrativas o ignorancia y desconocimiento del tema por parte de sus directivos, la clínica presenta una evidente carencia de procesos departamentales ya que esta compañía no posee un departamento de talento humano en su estructura organizativa, por lo que es evidente la falta de procesos administrativos fundamentales para el perfecto funcionamiento de la Clínica CME, como lo son las evaluaciones de desempeño, diagnósticos de comunicación, procesos de capacitación, formación y desarrollo por lo que se ve gravemente afectado el público interno de la compañía, es decir sus colaboradores, fomentando la desmotivación, falta de compromiso, identidad y amor a su. Puesto de trabajo creando una significativa segmentación en los departamentos de la compañía y. en los procesos de trabajo. Por que se ve en la necesidad de realizar una serie de actividades y procesos de intervención a todos los niveles de la compañía para satisfacer las necesidades actuales de la compañía mediante la creación e implementación de estrategias a tres niveles de la compañía como lo son: estructura, procesos y personal.

Palabras claves: *Comportamiento Organizacional, Cultura Organizacional, Comunicación Organizacional, Estructura Organizacional, Procesos, Intervención, Desmotivación*

INTRODUCCIÓN

La reconocida clínica de atención integral médica de especialidades (CME) cuenta con quince años de trayectoria en la ciudad de Guayaquil, tiene un equipo consolidado de especialistas que atienden a pacientes que periódicamente acuden para someterse a rigurosos estudios que permitan anticipar alguna enfermedad “silenciosa” (cáncer, por ejemplo).

La CME inició sus operaciones con su fundador el Dr. Luis Macías, quien junto con tres socios más constituyeron la clínica centrados en su única misión de ser una clínica de vanguardia de alta calidad con la calidez, el profesionalismo y la experiencia exigidos por la medicina de hoy, impulsando el desarrollo de sus colaboradores quienes fomentan el cuidado del medio ambiente y de manera responsable promueven la salud y el bienestar en la comunidad; con el paso del tiempo han logrado un posicionamiento reconocido en el mercado. La inversión inicial fue de \$300.000 por la adquisición de la infraestructura y equipos, ya en su tercer año CME logró alcanzar su punto de equilibrio de inversión por los socios fundadores, fueron tres primeros años donde la atención era la prioridad, en ese entonces solo estaba operando los departamentos de contabilidad (2 personas), comercial (3 personas) y el equipo médico (5 personas) con un total de 10 personas, asimismo, la dinámica del negocio se enfocó en la captación del usuario, en el trabajo en equipo, en la motivación de su personal médico y tener esa participación importante en el mercado considerando lo joven que era.

Es relevante destacar que CME se especializa precisamente en medicina preventiva. Los pacientes deben permanecer tres días para que les sean realizados los estudios pertinentes. Se requiere, no obstante, una estrecha comunicación entre los médicos especialistas para poder en conjunto emitir el diagnóstico correcto. Actualmente, se encuentra operando el departamento de marketing (3 personas), contabilidad (4 personas), comercial (4 personas) y entre los miembros del equipo médico se incluye: ocho médicos especializados en cuidados intensivos (intensivistas), siete farmacéuticos, ocho nutricionistas, ocho angiólogos y ocho médicos internistas, además de dos expertos en medicina deportiva.

En los últimos cinco años CME ha descuidado el desarrollo y promoción de su personal médico dejando de ser atractivos a nivel salarial en relación a la competencia, alguno de ellos se ha ido desvinculando con el tiempo por lo que la clínica se ha visto en la necesidad de contratar personal en tiempo record lo que ha generado, en algunos casos, inconformidad con los pacientes. Se presume que el descuido se debe a que ha imperado la estrategia de centrarse en la captación del usuario dejando a un lado la atención que amerita el personal.

En este momento Ricardo Domínguez, médico intensivista, altamente reconocido por su brillante trayectoria profesional, quien ha laborado 10 años en la CME y es líder del equipo, desea renunciar a su puesto dado que se hayan vislumbrado nuevas oportunidades de desarrollo en las que percibirá mejor sueldo y podrá realizar diferentes funciones. Siente que se ha “encajonado” y anhela respirar “nuevos aires”. Le sigue también María Ramírez, quien lleva en la clínica 5 años, es la nutricionista que con su buen desempeño ha sabido destacarse en su posición, sin embargo, se encuentra en un rol monótono donde inclusive ha tenido que auto gestionarse cursos de interés dado que la clínica dejó de proveer capacitaciones al personal; hace semana y media recibió la propuesta de la competencia para que forme parte, la propuesta ha captado su atención pues se enfoca en el desarrollo profesional que tanto anhela.

Como eco se escucha en CME que es posible que el resto del personal médico esté buscando mejores oportunidades. Ante esto, el director general de la CME, Lucas Cazar, se muestra profundamente preocupado, pues por las situaciones descritas, el prestigio de la clínica se vería seriamente mermado lo que repercutiría en una menor presencia de pacientes en la clínica y afectaría también la rentabilidad de la institución.

DESARROLLO

1. Diagnóstico de la situación en la organización

Desde la apertura de la clínica CME, sus fundadores tuvieron una misión establecida como organización, ser una clínica de primer nivel adaptada a las necesidades de la actualidad ofreciendo servicios de primera con el profesionalismo y la experiencia necesaria exigida por la medicina de hoy en día, fomentando la capacitación, desarrollo y formación de su personal. En esta fase determinada como diagnóstico de la situación, se tiene como finalidad establecer e identificar las problemáticas que están afectando a la Clínica Médica Integral CME, por medio del estudio de tres variables organizativas, las cuales son: comportamiento, cultura y comunicación, diseñando así una estrategia de negocio que nos permita solucionar el malestar por el cual está atravesando la organización.

2. Comportamiento organizacional

Cuando nos referimos a comportamiento organizacional, estamos hablando de todas aquellas peculiaridades que relaciona a las personas con el ámbito organizacional, desde la conducta más obvia hasta la más mínima. Esto va desde el actuar individual, grupal u organizacional, el individuo como colaborador, o el individuo en su rol de gerente, coordinador o directivo. Todos aquellos conflictos, malestares o mal entendidos que nacen de alguna conducta o postura de una persona o un grupo de colaboradores, así como también las conductas que permiten el crecimiento y desarrollo de la organización.

La clave para poder comprender el comportamiento de los colaboradores dentro de las organizaciones es la propia organización, ya que en ella, es donde las personas pasarán la mayor parte de su tiempo, con este antecedente los colaboradores se encuentran en un constante aprendizaje y nutrición de todos aquellos factores que rodean a la organización, es en la misma empresa en donde los colaboradores interactúan en la realización de las tareas que les permitan a los empleados alcanzar ciertos niveles de productividad y competitividad deseados por sus administradores.

Martha Alles (2017) en su libro comportamiento organizacional cita a los siguientes autores:

- **Para Robbins, el comportamiento organizacional** *se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de esta.*
- **Para Judith Gordon, el comportamiento organizacional** *como disciplina Estudia o se refiere a los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones.*
- **Para Cole, el comportamiento organizacional** *es el estudio de las distintas formas del comportamiento en el trabajo, tanto individual como grupal, incluyendo el análisis de las interrelaciones entre individuos y grupos, su. Interacción con su entorno (medio ambiente) y la conducta de unos y otros frente al cambio.*

Con esta premisa es necesario destacar, que la forma en que una organización pueda ser exitosa y rentable en el mercado, dependerá de la calidad de talentos que ésta posea, destacando sus buenas prácticas y conocimientos sobresaliendo del resto. Estas prácticas van de la mano de una administración que la sepa guiar hacia un correcto posicionamiento en el mercado, teniendo en cuenta criterios que nos permitan identificar una estructura organizacional, con líneas de reporte bien definidas, así definiendo el comportamiento organizacional de los colaboradores en la empresa.

Para que la organización “coordine y estructure de manera intencionada sus recursos requiere una administración que trabaje de forma eficaz y eficiente a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de sus recursos” (Franklin Fincowsky, Krieger, y Vallhonrat, 2011, pág. 2).

Estas funciones recaen directamente en los administradores de la organización ya que como se puede evidenciar en el caso de estudio, la clínica CME no cuenta con una estructura organizativa bien definida, esto quiere decir que no cuenta con un organigrama, estas prácticas son palpables, de tal forma que los departamentos y áreas no están visibles en una organigrama que soporte sus funciones y actividades, hace falta estructuras de mando en los departamentos,

no se evidencia los niveles básicos de administración, como lo son, los administradores de primera línea, coordinadores departamentales y gerentes.

2.1. La organización

Cabe recalcar que todas las entidades corporativas u organizaciones son en entidades sociales que funcionan de forma premeditada para alcanzar metas específicas, tareas que no serán posibles lograr por colaboradores que realicen sus labores de manera individual, es decir actuar solos, es importante señalar que la clave del éxito de cada organización no recae sobre, sus instalaciones, maquinaria o equipo, sino de sus talentos en los distintos tipos de niveles organizacionales existentes en la empresa, ya que en estos recae la responsabilidad de conducir estos elementos por medio de estrategias para guiar la organización hacia el éxito.

2.2. Niveles de comportamiento organizacional

Según Chiavenato (2009), existen tres niveles de comportamiento organizacional los cuales son:

- **Variables a nivel de sistema organizacional:** son aquellas que 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.
- **Variables a nivel grupal:** 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.
- **Variables a nivel individual:** son 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. (págs. 11-12)

Sabiendo esto, las organizaciones estructuran sus recursos en departamentos o unidades de negocio, con la intención de lograr una mejor coordinación de sus actividades mediante el uso frecuente de empleados provenientes de diferentes áreas para trabajar en proyectos de manera conjunta, ya sea en equipos o en una red. Esto simplifica el flujo de la comunicación y los procesos de toma de decisiones, elimina instancias y favorece la relación entre unidades sustantivas y adjetivas; es también una forma de agilizar las acciones, mejorando la velocidad de respuesta al actuar de manera consistente con líneas de negocio bien definidas. (Franklin Fincowsky, Krieger, y Vallhonrat, 2011, pág. 2)

A través de todas estas actividades las organizaciones pueden hacer frente y adaptarse a los cambios para:

- Generar bienes y servicios de calidad.
- Impulsar la creatividad y la innovación.
- Utilizar de manera efectiva las tecnologías de la información y de manufactura.
- Desarrollar la capacidad de aprender de la experiencia.
- Constituir un lugar que desarrolle el sentido de pertenencia y respeto.
- Crear valor para sus grupos de interés.

Por otro lado, se debe tener en cuenta “a todo lo que ocurre dentro y fuera de sus fronteras para responder o controlar elementos competidores, clientes y proveedores, e implementar estrategias que la ayuden a optimizar su poder de negociación” (Franklin Fincowsky, Krieger, y Vallhonrat, 2011, pág. 2).

De esta forma la clínica CME no ha tenido el control absoluto durante los últimos años de estos factores descuidando temas tan importantes como lo son la satisfacción de sus colaboradores centrándose únicamente en su grupo objetivo. Es de vital importancia tener control sobre aquellos elementos competidores que le permitan al personal de la organización poder sentirse identificado con su empresa teniendo en cuenta elementos como lo son la promoción de sus trabajadores, incentivos emocionales o salariales entre otros.

Franklin Finkowsky, Krieger, y Vallhonrat (2011) afirman que “tanto las fronteras existentes entre unidades o departamentos como las que hay entre organizaciones son más flexibles y abiertas, a tal grado que fomentan la cooperación entre competidores al compartir información y recursos para obtener beneficios mutuos”

- **Nivel Organizacional**

Dentro del nivel organizacional se encuentra la administración, de esta forma podemos definirla como el manejo sustentable optimizado de los recursos que posea la organización para lograr ser competitiva y rentable en el mercado, administrando sus funciones correctamente, así planeando, organizando y estructurando todo aquello que le permite a los administradores establecer un conjunto de acciones de forma integrada y coordinada para poder conducir las tareas hacia el cumplimiento de objetivos y la empresa, de esta manera utilizando los recursos necesarios para alcanzar las metas incrementando sus utilidades y su participación en el mercado, alcanzando ventajas competitivas sustentables en el mercado frente a su competencia.

Es relevante destacar que esto es algo con que la clínica CME sustentó sus raíces ya que, al iniciar sus actividades, era clara la diferencia que esta poseía frente a su competencia ya que impulsaba el desarrollo de su talento fomentando el cuidado en el medio ambiente, logrando posicionarla como una clínica de prestigio en aquel tiempo, cabe recalcar que con el paso del tiempo todas estas actividades se fueron descuidando causando los malestares actuales en la organización.

- **Nivel Grupal**

Cuando nos referimos al nivel grupal, tratamos todo aquello a organizar, ya que este proceso nace de la necesidad de dividir el trabajo y asignar funciones a los grupos y equipos de trabajo por medio de líneas de mando y jerarquía de la organización, llevando una buena comunicación, manteniendo un ambiente organizacional óptimo, con el fin de lograr el cumplimiento de objetivos compartidos por los departamentos de la organización.

Es importante destacar que al inicio den sus actividades los colaboradores de la clínica si trabajaban en equipo, en donde se manejaban por estrategias bien definidas ya que tenían claro su propósito de ser como organización. Esto fue cambiando poco a poco ya que se fue descuidando el bienestar de sus colaboradores, lo que ocasionó que estos se vayan desvinculando poco a poco de la empresa, viéndose en la necesidad de contratar nuevos talentos, afectando al grupo objetivo creando malestar al creando insatisfacción en la atención brindada al usuario.

- **Nivel Individual**

En este nivel, los colaboradores de CME muestran una clara insatisfacción, desmotivación, y cero compromiso, a tal punto de preferir renunciar a seguir laborando en el actual ambiente laboral que se maneja en la organización. El enfoque inicial se fue perdiendo, ya que está correcto centrar la atención de la organización en brindar una atención de calidad al usuario siempre y cuando esto no se interponga en con las necesidades del personal de la organización. Es evidente la falta y la necesidad de incorporar un contrato psicológico en los procesos y actividades de la empresa para lograr mantener la motivación y compromiso de los colaboradores con la empresa.

Desde un punto de vista tanto organizativo, grupal o individual, como la Clínica CME no cuenta con una estructura bien definida, es evidente la falta de cadenas de mando y de un organigrama donde se puedan definir canales de reporte apropiados que les permita tanto a subordinados como a directivo, jefes de departamento y coordinadores asumir sus posiciones, definiendo así las líneas de mando de la organización, además es evidente la falta de una departamento de talento humano con sus respectivas áreas, como lo son capacitación, comunicación, desarrollo, trabajo social entre otros.

Con la ayuda de la inclusión de un departamento de talento humano en su estructura organizativa, todas estas actividades no realizadas en Clínica CME que actualmente crean malestar en la organización como lo es la falta de capacitación y desarrollo por parte de la empresa a sus colaboradores de esta forma dejando de sentirse identificados con la empresa, caso que no sería de

existir el departamento de talento humano en su estructura empresarial, destacando su importancia a nivel macro en la empresa.

3. Cultura organizacional

Podemos definir a la cultura organizacional como como el conjunto de creencias y significados compartidos por un grupo de colaboradores en una organización. Su implementación determinará el accionar y la forma de trabajar de la organización, el proceso de manejo de la cultura de una empresa ha adquirido mucha relevancia dentro de las organizaciones. Se debe entender que desde el momento en que se inician las actividades de una organización, a la par se esta creando una cultura que involucra al grupo de personas las cuales tienen maneras de ser y actuar diferentes, transmitiendo esta cultura hacia las demás veces poniéndose encima del de la organización.

3.1. Definición de la cultura organizacional según autores

Los enfoques sobre cultura organizacional varían desde las diferentes manifestaciones culturales: valores, creencias, ritos, historias, etc., hasta el rol del gerente como emisor de la cultura de las organizaciones. Conocer tales comportamientos revelará por qué algunos cambios y estrategias que se ejecutan en las organizaciones fallan y otras no. (Cujar Vertel, Angelica del Carmen, Ramos Paternina, Hernandez Riaño, & Lopez Perira, 2013, pág. 351)

La cultura organizacional es un conjunto de prácticas, creencias y valores que generan identidad, compromiso y pertenencia en los miembros de la empresa. La cultura organizacional cambia continuamente ya que es afectada por una serie de factores que moldean el comportamiento individual y colectivo de las personas. En el día a día laboral los miembros de la organización adquieren experiencias que comparten entre sí, creando valores, principios y formas de comportamiento, es decir, manifestaciones culturales que pasan a ser parte del colectivo al que pertenecen. (Carrillo Punina, 2016, pág. 70)

Con esta premisa podemos definir que, desde el más mínimo acto, hasta la conducta más evidente en una empresa influenciará a la creación de sus creencias y valores, transmitiéndolo a todo el equipo, de esta forma se debe tener en cuenta y prestar mucha atención al accionar de los colaboradores en la organización ya que en ellos radica la eficiencia de la compañía resaltando sus actitudes y comportamiento influenciando de esta forma a los demás.

Podemos definir, que dependiendo de que tan fuerte se la cultura organizacional en una compañía, mediante el correcto manejo, y como esta sea transmitida, se podrá lograr cierta ventaja competitiva sobre la competencia, ya que es la misma cultura la que la diferenciara del resto de empresas, volviéndola única para su grupo objetivo. En consecuencia, debe ser desarrollado y tomado en cuenta por los administradores de la compañía para asegurar el éxito organizacional, para que sea rentable en tiempo y espacio.

Se debe mencionar que la clínica CM, si bien es cierto si había desarrollado un tipo de cultura en la compañía, esta no estaba implementada y socializada al cien por ciento, de lo contrario hubiese mantenido todas aquellas prácticas con que se inició la organización, no descuidando a su personal que, si estaba acostumbrado a su cultura inicial, he aquí el problema, ya que, al su colaborador no estar socializados con esta administración nace la falta y compromiso de su parte.

3.2. Medición de la cultura organizacional

Varios autores señalan que no existen modelos, métodos e instrumentos que permiten evaluar y medir con precisión la cultura organizacional, debido a la existencia de limitaciones y cambios continuos en el comportamiento de las personas y del ambiente. Tomando en cuenta que la cultura organizacional es un sistema complejo compuesto de varios sistemas también complejos, es necesario que las empresas determinen y utilicen instrumentos de medida de cultura organizacional y que la gerencia disponga de esta herramienta en la toma de decisiones. (Carrillo Punina, 2016, pág. 70)

Desde un punto tanto práctico como teórico, es inevitable tratar sobre cultura organizacional cuando nos referimos a comportamiento, ya que las acciones y razón de ser de los talentos en las organizaciones están influenciados por el comportamiento, ideas, criterios, valores, entre otros, que la organización o sus líderes han impuesto sobre ellos, esto a manera individual.

Por otro lado, los pensamientos y actitudes que tiene cada colaborador deben relacionarse con la cultura empleada por la organización, dando como resultado el comportamiento organizacional.

3.3. Factores determinantes de la cultura organizacional

En su estudio sobre cultura organizacional Carrillo Punina (2016) cita los Estudios empíricos desde los factores determinantes de la cultura organizacional, Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera (2014), (Pag. 65-67)

- Estrategia
- Estructura
- Trabajo en equipo
- Propietarios
- Liderazgo

Cada uno de estos factores ayudarán a la formación e implementación de algún tipo de cultura organizacional, desde la estrategia podemos definir todas aquellas ventajas competitivas que pueda sacar la organización en una cultura de mercado. Mediante la estructura organizacional se podrá definir cadenas de mando, directivas y departamentales en las cuales las líneas de acción sean claras, de esta forma implementando el trabajo en equipo como estrategia competitiva, ya que no todas las organizaciones saben llevar a cabo de forma eficiente la cohesión grupal en la compañía, sin bloquear aquellos factores comunicacionales, que nos permitan elevar al grupo al éxito.

Desde los propietarios, la influencia que estos poseen en elementos de sostenibilidad sobre la cultura organizacional de la compañía, y de la empresa en general, su responsabilidad, solidaridad, y sobre todo compromiso con la organización son factores de suma importancia que surgen con fuerza para afrontar situaciones de crisis. Mediante el liderazgo se desarrolla el espíritu empresarial del personal, estableciendo influencia sobre la cultura en la competitividad sobre el trabajo, capital humano y productividad.

La Clínica CME se formó bajo ciertos de estos factores como lo son la estrategia y el trabajo en equipo, sabiendo innovar al inicio de sus funciones, pero la falta de estos otros factores son los causantes de que no posea una cultura organizacional sostenible al largo plazo, volviendo inestables las actividades de la organización.

3.4. Tipos de cultura organizacional

De acuerdo con Wallach (1983), citado por Fuchs y Torres (2012), propone tres tipos de cultura: burocrática, innovadora y de soporte. Las culturas burocráticas tienen estructuras jerárquicas con líneas de responsabilidad bien definidas y están reguladas para operar de manera ordenada. Las culturas innovadoras son emprendedoras, orientadas a resultados y se caracterizan por la creatividad y toma de decisiones. De esta manera las organizaciones con este tipo de cultura son retadoras y ejercen mucha presión sobre los trabajadores. Las culturas de soporte son armónicas y en ellas se fomenta la confianza, la colaboración y la libertad del personal. (págs. 50-51)

Denison y Mishra (1995) citado por Fuchs y Torres (2012), proponen cuatro tipos de culturas (pag. 51)

- **Cultura adaptable:** en una cultura adaptable la organización desarrolla normas y creencias que soportan la capacidad para detectar e interpretar señales del medio ambiente y traducir esto en cambios estructurales, cognitivos y de comportamiento.

- **Cultura de misión:** en las organizaciones con este tipo de cultura, la misión las provee de propósito, sentido y razones no económicas por las cuales trabajar en la organización.
- **Cultura de clan:** en una cultura de clan o involucramiento hay una preocupación constante por la satisfacción de los empleados, así como por su desarrollo en la organización. Se caracteriza por un ambiente de participación y colaboración, lo que puede generar un elevado sentido de pertenencia psicológica y compromiso con las metas de la organización.
- **Cultura burocrática:** en la cultura burocrática o cultura consistente (“strong culture”), hay consenso colectivo sobre los comportamientos, sistemas y significados en la organización.

Con todas estas premisas de los tipos de cultura, podemos definir que la Clínica CME posee una cultura tipo Clan, ya que esta inició sus actividades en base al involucramiento con los colaboradores, fomentando la constante preocupación por la satisfacción, motivación, compromiso y desarrollo de los empleados, ya que en esta última se basa su estrategia de negocio, el éxito de esta cultura se basa en poder generar un ambiente laboral participativo, logrando generar compromiso con las metas y actividades de la organización.

Actualmente la Clínica CME se maneja por un tipo de cultura orientada a la satisfacción del cliente en base al servicio brindado y satisfacción de su público objetivo, ya que a esta organización se la puede denominar como un agente de cambio, tanto comunitario como ambiental, comprometiéndose de forma autónoma con su cliente y el medio que los rodea, siendo su misión servir, servir y servir. Podemos destacar sus valores y creencias enfocadas a una atención de cambio resaltando el profesionalismo de sus colaboradores. Con esta premisa mencionar que la Clínica CME en la actualidad maneja una cultura de misión, destacando el propósito de ser de la organización.

La Clínica CME se rige por una mezcla de culturas, como lo son el tipo clan en sus inicios y la de misión en la actualidad, tan solo fue cuestión de tiempo para que esto merme el crecimiento de la organización ya que al no tener una

identidad propia como cultura podrá afectar a corto o largo plazo el crecimiento de la organización.

4. Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es un fenómeno que surge naturalmente en cualquier entidad corporativa sin importar cuál sea su tipo o tamaño, la comunicación es el proceso social más relevante dentro de la organización gracias a su eficacia se producen los resultados que la empresa espera.

Las organizaciones se forman a partir de una inquietud o necesidad de cumplir y llevar a cabo uno o más objetivos, los cuales sólo tienen la posibilidad de cumplirse mediante esfuerzos y acciones conjuntas de un grupo de individuos, de tal forma que la colaboración del equipo supera las restricciones individuales y logran cierto grado de efectividad a través de acciones convenidas y coordinadas con otros, a este conjunto de acciones la podemos denominar comunicación organizacional. (Montoya Robles, 2018, pág. 782)

Esta comunicación se lleva a cabo de manera organizada y eficiente por la empresa o sus representantes, la misma que va dirigida a su público interno y externo en el que va a desarrollar tal actividad. El objetivo de la comunicación organizacional es establecer relaciones de calidad entre la entidad en mención y sus consumidores, así creará su reputación e imagen corporativa de excelencia para sus fines y actividades.

La comunicación es esencial, ya que sin ella la organización no puede existir. La comunicación es aquello que en el interior mantiene unidas sus partes y por medio de ella se relaciona hacia el exterior con el medio ambiente para recibir la información necesaria, la cual le permite saber los cambios o tendencias a las que se habrá de adaptar para permanecer. La comunicación es multidireccional. (Arras-Vota, 2010, pág. 156)

En un panorama globalizado, hoy en día se hace cada vez mas importante hablar de comunicación organizacional en las entidades corporativas del nuevo siglo,

ya que es un tema de vigencia que conlleva a un gran impacto positivo en las compañías si su gestión es efectiva.

La comunicación organizacional se vuelve fundamental en las funciones de planificación y organización, en esto radica su importancia. En una estrategia de la comunicación eficaz hablamos de gestionar adecuadamente los elementos intangibles de la organización como la identidad corporativa, la cultura organizacional, la marca, la responsabilidad social y la imagen, lo cual depende, en gran medida, de una comunicación organizacional eficiente y profesional. (Ramírez, 2015, pág. 1)

4.1. Tipos de comunicación organizacional

Comunicación externa e interna

Las organizaciones permanecen unidas a su ambiente y público externo mediante la comunicación externa y hacia adentro mediante la comunicación interna. Pues su objetivo es tener la mayor comunicación dentro de su público interno para obtener un ambiente tranquilo dentro de su organización para dar a conocer una imagen corporativa estable.

Como hemos mencionado anteriormente, al definir que la organización es un sistema, obtendremos que tanto la comunicación externa como la interna son indispensables para que la organización funcione de forma eficiente y logre permanecer en el medio ambiente, de forma competitiva y estable por lo que a continuación analizaremos de forma detallada ambos tipos de comunicación. Tanto la comunicación interna como la comunicación externa cuentan como aspectos clave para el desarrollo de una organización y son clave para mantener a la compañía en constante rentabilidad.

Por ello, las áreas encargadas de ambas deberán mejorarlas e implementar estrategias y planes de desarrollo para emitir o recibir los mensajes y mantener consigo un perfecto flujo de la información, de todas formas, cuanto más claro sean los mensajes más efectivos serán por ende es de suma importancia que a ambos tipos de comunicación se le preste el mismo nivel de atención.

4.2. Comunicación externa

Se puede concluir que a este ambiente y contexto en donde la organización descarga su información a través de los cuales proyecta una imagen ante los diversos públicos externos, es lo que conocemos como comunicación externa.

A la conexión que promueve el contacto continuo de la organización con el medio ambiente se le denomina comunicación externa, las cuales se definen como todos aquellos mensajes que la organización envía o recibe de aquel. Un ejemplo de este tipo de comunicaciones es el programa de capacitación externa que desarrollan las organizaciones: envían personal a capacitarse en organizaciones externas o contratan personal especializado del exterior para que capacite a su personal, con el fin de que el elemento humano y los sistemas internos permanezcan actualizados. (Arras-Vota, 2010, págs. 157, 158)

Como ejemplo podemos destacar al sistema complejo por el cual la organización se mantiene constantemente informada a través de los distintos canales de información externa existente, sobre las innovaciones, actualizaciones, programas implementados o cualquier noticia referente al negocio de la empresa, así como los distintos sistemas que también le permite a la organización obtener información relevante referente a su público externo, es decir, clientes potenciales, consumidores, prensa, competencia, proveedores, entre otras.

Podemos destacar que la Clínica CME logró generar perfectos niveles de comunicación externa ya que desde el día uno logró hacer matching con grupo objetivo y público externo ya que, al ofrecer servicios de calidad, además de siempre ponerle cuidado a todas aquellas actividades que involucren la atención al cliente, les brindó una ventaja competitiva en el mercado ganando buena fama de ofrecer un servicio de calidad.

En el estudio realizado por ESAN (2018), se menciona que según Annie Bartolí en su libro Comunicación y Organización, existen tres tipos de comunicación externa:

- **Operativa:** Es aquella que difunde el desenvolvimiento diario de la empresa, orientada a clientes, proveedores, administración pública, etc.
- **Estratégica:** Su finalidad es enterarse de los datos de la competencia, la evolución y las tendencias del mercado, leyes y normas, etc.
- **De notoriedad:** Da a conocer a la empresa como una marca que informa sus productos y mejora su imagen. Se realiza mediante publicidad, patrocinios, etc.

Herramientas de comunicación externa

Algunas de las herramientas más usadas por la organización para el manejo de su comunicación externa podemos destacar los sitios webs empresariales, esta plataforma en la web mostrará hacia nuestro cliente ideal todas las actividades, acciones y eventos relacionados con la institución para de esta forma crear y fomentar lazos con nuevos clientes y del grupo objetivo actual, llamando la atención de medios y del público externo de forma positiva.

Por mencionar otros ejemplos de la forma de transmitir la comunicación externa de la empresa podemos destacar el envío de Mailings, Newsletter, records financieros entre otros, además podemos encontrar distintos tipos de publicaciones realizadas a través de redes sociales por la organización dirigidas a nuestro grupo objetivo.

Es necesario que. La Clínica CME modernice todos estos procesos comunicacionales con su cliente externo y grupo objetivo ya que es necesario poder generar una comunicación eficaz y asertiva en el flujo de información entre el público interno de la compañía es decir todo los colaboradores y nuestros clientes externos.

4.3. Comunicación Interna

Gran parte de las empresas en el mercado tienden a confundir la comunicación interna con simplemente informar a sus trabajadores las nuevas políticas, planes o proyectos de la organización. Para que este tipo de comunicación se genere en un principio, este tipo de comunicación debe ser bilateral, empleando un

lenguaje adecuado según el tipo de organización y al tipo de colaborador que esta se dirija.

Podemos definir como comunicación interna aquellas que se lleva a cabo dentro del seno de la organización y en el medio ambiente de esta.

Por medio de ellas se establece la cohesión necesaria entre los departamentos o subsistemas, lo que permite lograr que la actividad organizacional se desarrolle de una manera armónica y coordinada. Es a través de estas comunicaciones que se transmiten y se conservan la cultura, la visión y la misión de la organización y está integrada por las comunicaciones formales e informales. (Arras-Vota, 2010, pág. 158)

Tipos de comunicación interna

Según los estudios realizados en la ESAN por el coordinador y profesor del Diploma Internacional en Comunicación Corporativa Miguel Antezana Corrieri ESAN (2018) Este tipo de comunicación se orienta de tres formas y es necesario que se cumplan todas para que sea efectiva.

- **Comunicación lineal:** se da entre colaboradores de un mismo nivel o posición en la organización. Mejora el trabajo en equipo, mayormente dentro de una misma área.
- **Comunicación ascendente:** son los mensajes de los trabajadores hacia quienes ocupan posiciones más altas según el organigrama de la empresa. Expresa las preocupaciones, deseos, iniciativas de los colaboradores y tiene el objetivo de que el personal sea y se sienta parte de los objetivos y los planes de la compañía.
- **Comunicación descendente:** se origina en los puestos directivos y va dirigida a los demás trabajadores según el organigrama. Se comunica la visión, metas, estrategias, planes y proyectos de la organización, entre otros tipos de información. El objetivo es motivar a los colaboradores y potenciar su identidad colectiva.

La comunicación interna llevada a cabo en la organización es de forma lineal, es decir la comunicación fluye en una sola dirección, esto quiere decir que la información que se genera y fluye desde la dirección hacia los empleados sin esperar una retroalimentación departamental de las demás áreas o cadenas de mando, la información y/o comunicación empieza en gerencia y solo fluye hasta los niveles medios y bajos de la compañía, sin tomar en cuenta posible información valiosa y autónoma de otros colaboradores.

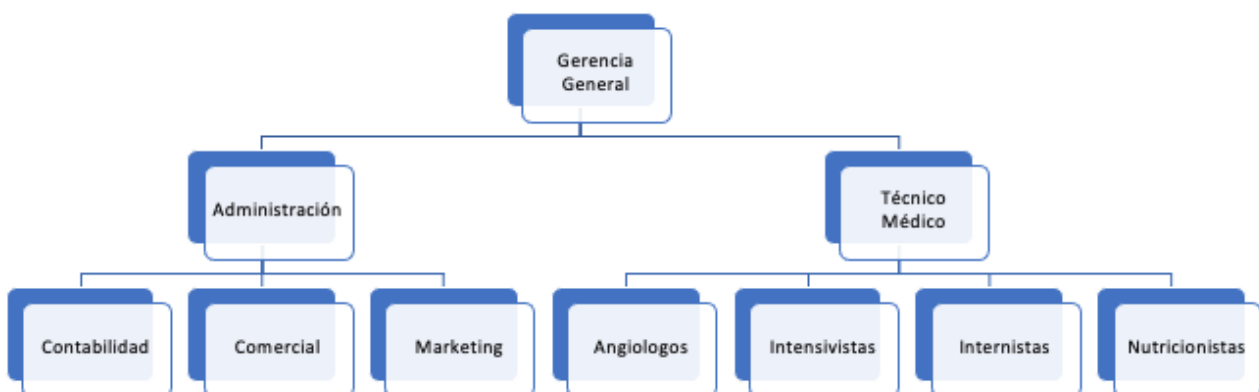
Este tipo de comunicación conlleva al deterioro de las actividades de la compañía volviéndola obsoleta y sin oportunidad de generar cierto grado de autonomía y participación de los colaboradores tornando obsoleta la relación, además de que no genera ningún alcance de comunicación directa, reduciendo y eliminando la motivación del personal dado el tiempo de respuesta en la comunicación. Es necesario implementar una constante retroalimentación en los procesos que engloban a la comunicación organizacional, de esta forma es fundamental brindarles a los empleados la oportunidad de interactuar, responder y dar su opinión. Así lograremos conseguir mayor retroalimentación o feedback de nuestros empleados sobre lo que funciona o no en el negocio.

DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Con el fin de mejorar los distintos procesos organizacionales dentro de la Clínica CME se han identificado estrategias que nos permitan la implementación de actividades que faciliten el comportamiento organizacional, cultura organizacional, comunicación organizacional, y su liderazgo, de esta forma promoviendo el desarrollo de la organización. Cabe recalcar que para desarrollar esta fase de la investigación se están considerando sus variables esenciales como lo son los procesos, el personal y la estructura.

1. Estructura

La Clínica CME en la actualidad cuenta con 4 departamentos segmentados de la siguiente forma: departamento comercial, departamento de marketing, departamento contable y la dirección médica, como esta organización no cuenta con una estructura claramente definida, por ende, no tiene organigrama y hay que proceder a la creación del mismo, con esta premisa cabe recalcar que toda estructura de una organización así como su organigrama son el punto de partida para empezar con las actividades y procesos, generando resultados posteriormente generando rentabilidad y eficiencia departamental, tomando decisiones y generando resultados en base a las líneas de reporte, cadenas de mando, jefes de área y/o gerentes, con altos niveles de comunicación departamental.



*Estructura Actual, Organigrama CME
Elaboración Propia*

1.1. Incorporación del departamento de T.T.H.H. en su estructura organizacional

Además de ser visible la falta de un departamento de T.T.H.H. en la organización, debido a la complejidad del negocio es necesaria la estructuración e implementación de dicho departamento con sus respectivas áreas, así como la creación de nuevas áreas dentro de los ya existentes departamentos para facilitar la calidad del negocio ya que cuanto más crezca la organización, habrá mas demanda de personal, procesos y o actividades, entonces con esta premisa cabe recalcar que hay que realizar la estructuración e implementación del departamento con todos sus procesos tanto en el organigrama como en la organización. A lo largo de todo este diagnóstico se ha detallado la inexistencia del departamento de talento humano en su estructura organizacional y en la compañía como tal, por lo cual se han descuidado todas aquellas actividades claves desarrolladas por el departamento de talento humano como lo son ambiente laboral, planes de carrera, planes de capacitación, procesos de selección, evaluaciones de desempeño, diagnósticos de comunicación, entre otros.

Con esta gestión de talento humano, por medio de las políticas y prácticas necesarias de todos los procesos mencionados anteriormente llevados a cabo por talento humano, se logrará la administración y dirección de los cargos de jefaturas y gerenciales para poder definir las cadenas de mando y líneas de reporte relacionadas con las personas y recursos agregado valor a las actividades que realizan los colaboradores de la organización teniendo claro su propósito de ser en la institución.

Por todo lo ya mencionado, es fundamental e indispensable un departamento de talento humano para agregar sentido, autonomía y valor al sistema organizacional, no obstante, por la complejidad del negocio, es necesario la creación e implementación de no solo el departamento de talento humano además de otras áreas o departamentos, que aporten un papel fundamental dentro de la organización.

De esta forma dividimos a la gestión organizativa de tal forma que se estructuró dos grandes direcciones como lo son la Dirección Administrativa con sus respectivos departamentos y coordinaciones como lo son el Departamento de Talento Humano, Financiero, Comercial, Marketing y Publicidad, y por último el departamento de Sistemas, cada uno con sus respectivas coordinaciones o jefes departamentales y sus diferentes áreas dentro de los mismos. Por otro lado, tenemos Dirección Técnica Médica, de la misma forma con sus respectivas coordinaciones como lo son: el departamento de control de calidad, enfermería, diagnóstico y tratamiento, medicina crítica, y por último el departamento de hospitalización y ambulatorio. Cada una de estas direcciones quedando estructuradas con sus diferentes áreas de la siguiente forma:

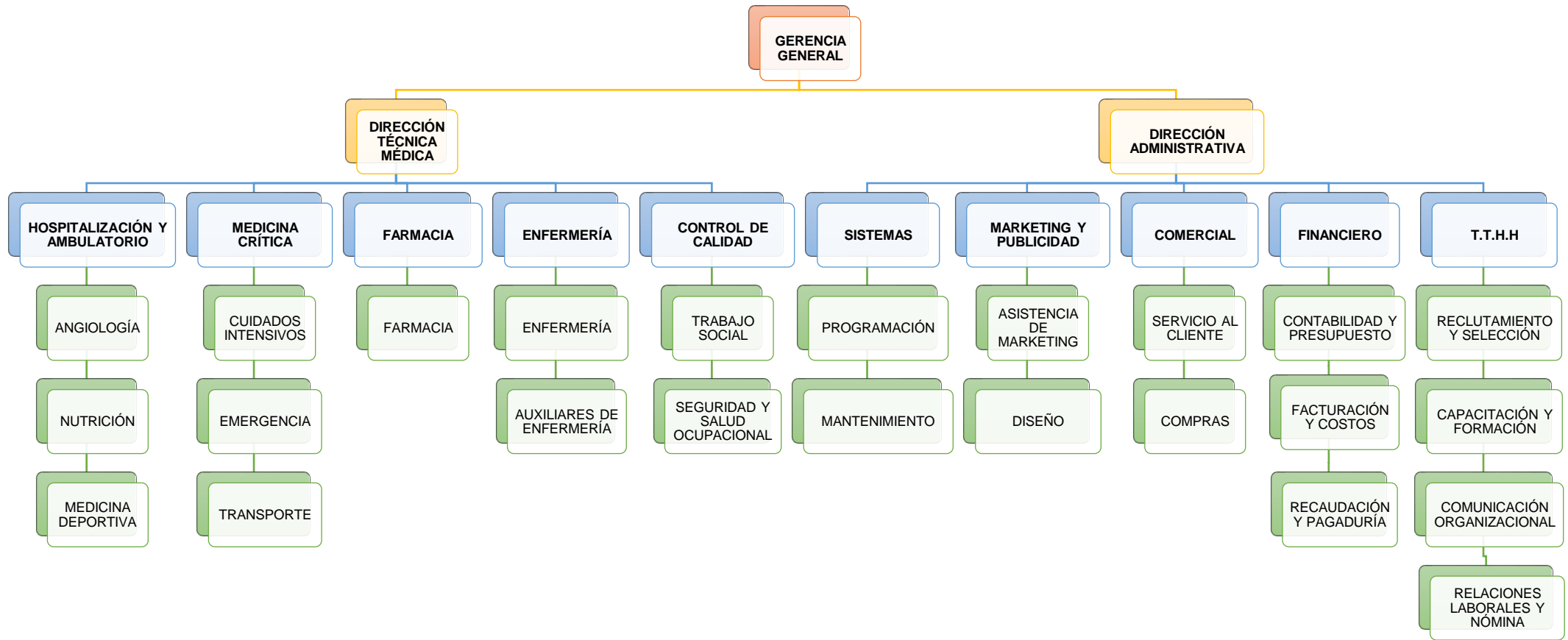
Dirección Administrativa	Dirección Técnica Médica
Talento Humano	Hospitalización y Ambulatorio
<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y Selección • Capacitación y Formación • Comunicación Organizacional • Relaciones Laborales y Nómina 	<ul style="list-style-type: none"> • Angiología • Nutrición • Medicina Deportiva
Financiero	Medicina Crítica
<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad y Presupuesto • Tesorería • Facturación y Costos • Pagaduría 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidados Intensivos • Emergencia • Transporte
Comercial	Tratamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente • Call Center • Compras 	<ul style="list-style-type: none"> • Farmacia
Marketing y Publicidad	Enfermería
<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia de Marketing • Comunicación Externa • Diseñadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfermería • Auxiliares de Enfermería
Sistemas	Control de Calidad
<ul style="list-style-type: none"> • Programadores • Mantenimiento • Redes 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo Social • Seguridad y Salud Ocupacional

En lo que tiene que ver con la Dirección Administrativa, cabe recalcar que en algunos departamentos se generó una reestructuración como lo son en los departamentos de contabilidad, marketing y comercial en base a lo ya establecido por los fundadores y administradores de la organización, asignando orden a los procesos y un lugar en su nueva estructura y organigrama de esta

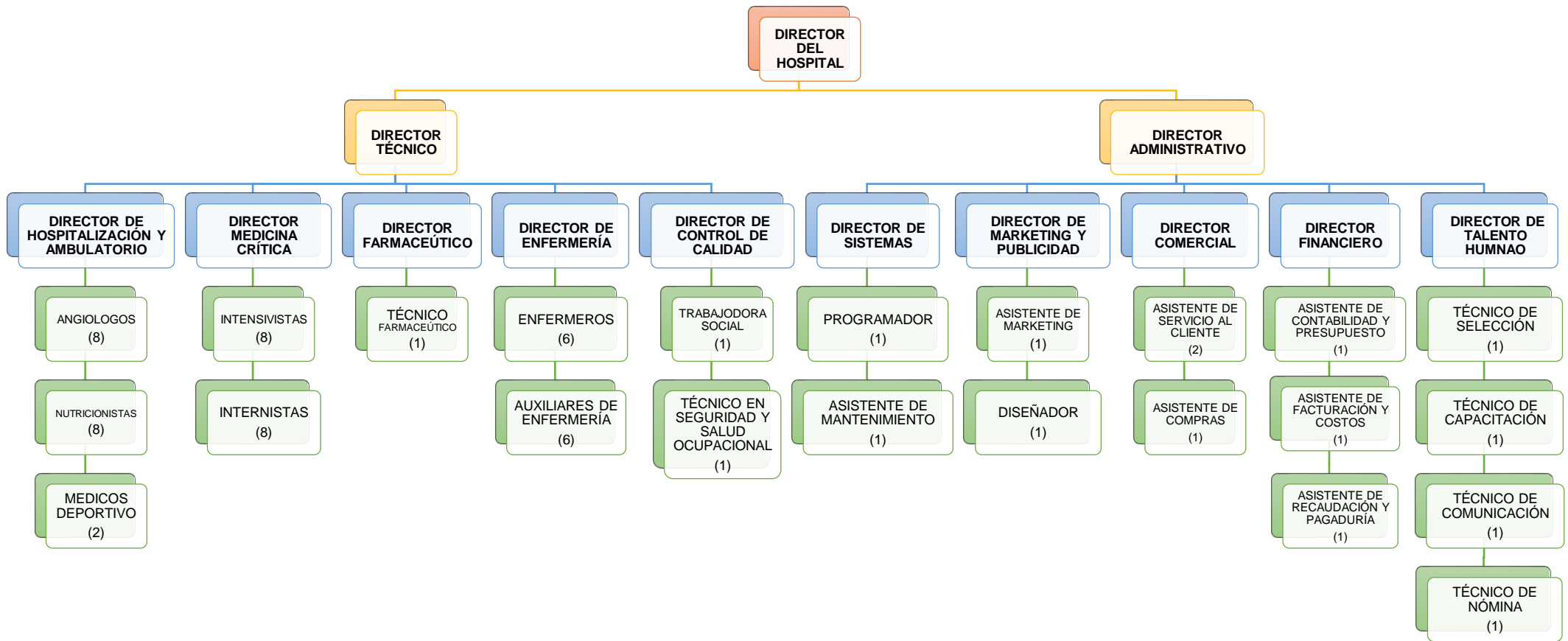
forma conservando a los mismos colaboradores en sus pertinentes procesos y áreas departamentales. En otros casos como lo son el departamento de sistemas y T.T.H.H. corresponden a un nuevo diseño e incorporación en su estructura organizativa y organigrama, con la contratación de nuevos empleados para el desarrollo de los procesos que se expondrán mas adelante en su organigrama.

En lo que concierne a la Dirección Técnica y Médica hubo una reestructuración en los departamentos existentes como lo son el departamento de hospitalización y ambulatorio, medicina crítica, diagnóstico y tratamiento, y de enfermería. Lo que se realizó en estas coordinaciones fue ordenar y planificar los ya existentes procesos asignándolos a sus respectivas áreas. Sin embargo, se procedió a la creación del departamento de calidad, con sus respectivas áreas.

1.2. Organigrama



Organigrama propuesto en base a departamentos y áreas de la compañía.



Organigrama propuesto en base a perfiles y puestos de trabajo en la compañía.

1.3. Políticas y conformación de áreas

Dentro de una organización, ya sea el más mínimo proceso se debe regir por una serie de políticas empresariales, la Clínica CME no siendo la excepción, de esta forma para la reestructuración de los departamentos con sus distintas áreas dentro del organigrama, específicamente en el departamento de T.T.H.H. se implementaron políticas y/o normativas para la implementación de sus distintos procesos, para así facilitar su funcionamiento, estas siendo:

- Políticas de reclutamiento y selección.
- Políticas de capacitación y formación.
- Políticas de comunicación organizacional.
- Políticas de remuneración y compensación.
- Políticas de programación y sistemas.
- Políticas de calidad.

Talento Humano

Durante el rediseño de la estructura de la compañía y en la creación del organigrama se propuso la creación e incorporación del departamento de talento humano el cual esta conformado por cinco áreas. Área de Reclutamiento y Selección, le permitirá a la organización captar colaboradores y talentos con el perfil idóneo para el puesto requerido, con las aptitudes y competencias necesarias para sumar a su equipo de trabajo, junto con el Área de Capacitación y Formación se buscará orientar a todo aquel colaborador realizando seguimiento para que ellos obtengan un alto compromiso de efectividad y productividad laboral con el fin de integrar al equipo de trabajo, formando colaboradores con niveles óptimos de desempeño. Por medio de las áreas de comunicación organizacional podremos crear aquel enlace entre la empresa y el público interno para medir satisfacción y ambiente laboral, y de manera externa con nuestro grupo objetivo, tanto de forma social, institucional e imagen corporativa. Mediante la creación del departamento de remuneración y compensación se establecerán los procesos necesarios para operar de forma eficiente todos los pagos y remuneraciones del personal, de acuerdo a las exigencias de la nómina.

Sistemas

Con la creación de este departamento dentro de la organización y mediante su incorporación en su estructura oficial, se obtendrán grandes mejoras, ya que el mismo ayuda a la automatización y operacionalización de grandes procesos operativos, mediante los programadores se suministra una plataforma de información necesaria para todos los colaboradores de la compañía, por ejemplo, la red y correo institucional de la organización, por donde se transmitirá el mayor flujo de información. Mediante los encargados del área de mantenimiento se proporcionarán las herramientas necesarias para manipular dichos procesos y generar el debido mantenimiento a la plataforma institucional y equipos de computo a nivel organizacional, además de brindar soluciones tecnológicas e informáticas según las necesidades de los usuarios, para el posicionamiento y ventaja competitiva de la organización.

Calidad

Mediante la formación de este departamento no se espera que los procesos se implementen por si solos, ni por sus directivos ni colaboradores de forma espontánea, ya que en definitiva es el resultado de una combinación de estrategias y esfuerzos coordinados que he implementados hacia un fin específico, que en este caso es la mejora continua de los procesos de la organización, es decir de la clínica, tanto de sus actividades de planta, operativas y de oficina.

Con la presencia de este departamento en la estructura organizacional de la clínica se espera el cumplimiento de las políticas de la empresa, referente al rubro de la misma, en este departamento se están incorporando las áreas de trabajo social y de seguridad y salud ocupacional. Por medio del área de trabajo social, se espera que se lideren procesos para asegurar la calidad tanto de vida como laboral de los trabajadores, y a nivel del área de seguridad y salud ocupacional la calidad operativa de la organización. Se espera impulsar el desarrollo de los equipos de trabajo mediante la interacción y participación de los mismos, de tal forma que se fomente la mejora continua de los procesos, haciendo cumplir los marcos legales y jurídicos que los sustentan.

1.4. Adquisición de nuevos talentos

Debido a la creación del departamento de T.T.H.H., Sistemas y Calidad es indispensable la adquisición y contratación de nuevos talentos a la organización para llevar a cabo los distintos procesos y actividades que se expondrán más adelante en la categoría de procesos, en este caso se procede a contratar a los siguientes talentos:

Director de Talento Humano
<ul style="list-style-type: none">• Director de Talento Humano• Técnico de Selección• Técnico de Capacitación• Técnico de Comunicación• Técnico de Relaciones Laborales y Nómina
Director de Sistemas
<ul style="list-style-type: none">• Técnico en programación• Técnico en mantenimiento
Director de Calidad
<ul style="list-style-type: none">• Trabajadora Social• Técnico en Seguridad y Salud Ocupacional

La adquisición de nuevos talentos en la organización es de suma importancia ya que estamos hablando del capital mas importante de la organización, ya que sin ellos la organización no es nada ya que el éxito de la misma radica en el talento que la compañía posea.

Por el descuido de los administradores hacia el personal interno la empresa se ve en la necesidad de contratar nuevos colaboradores para la gestión de los procesos que se van a mencionar mas adelante en la fase de procesos, incorporar nuevo talento a la clínica lo podemos considerar una buena gestión empresarial, ya que se espera no descuidar todas las actividades que pueden generar alcance, empatía y satisfacción en los empleados, así haciéndoos sentir identificados y amor de vuelta por su compañía.

2. Procesos

Para la correcta implementación de todos los procesos que se han venido mencionando a lo largo de la fase de estructura en el diagnóstico, en esta parte del proyecto expondremos las actividades necesarias para el cumplimiento de los procesos que se llevan a cabo por los departamentos de la organización, como lo son: Talento Humano, Sistemas y Calidad, ya que como lo mencionamos previamente estos corresponden a una nueva implementación en su estructura organizativa.

2.1. Talento humano

Reclutamiento y selección

Dentro de esta área, se llevarán a cabo procesos enfocados directamente búsqueda, alcance y adquisición de colaboradores y talentos con el perfil idóneo para el puesto requerido, con las aptitudes y competencias necesarias para sumar a su equipo de trabajo, de esta forma facilitando la captación de personal. Por lo consiguiente los procesos que se llevarán a cabo serán:

- Atención a los candidatos.
- Determinación y análisis de los perfiles profesionales.
- Análisis y seguimiento a los perfiles y puestos de trabajo en la organización.
- Correcta elaboración de anuncios oportunos en tiempo y espacio para el reclutamiento y selección de los candidatos y postulantes en las distintos canales de difusión y portales web, utilizados por la compañía.
- Recepción de curriculum vitae y selección de los mismos.
- Realización de pruebas de selección, pruebas psicológicas y psicotécnicas referentes al puesto que se aplica.
- Realización de entrevistas grupales y personales.
- Realización de informes en base al proceso, Presentación de terna.
- Constante actualización de archivos o base de datos de los procesos.
- Evaluaciones de desempeño.

Capacitación y formación

Para el desarrollo de esta área, se llevarán a cabo procesos que generen el desarrollo, formación y capacitación de los colaboradores a lo largo de los distintos departamentos de la organización. Gestionando el sentido de pertenencia al puesto, de mejora y crecimiento. Así evitando desmotivación, y posteriormente un mal clima laboral. Con la introducción de esta área a la estructura organizacional se espera gestionar el constante incentivo de conocimientos y experiencia para el constante desarrollo del colaborador, así generando compromiso por parte de los empleados de la organización.

Se espera por medio de este departamento crear planes de carrera para los colaboradores de la Clínica CME, incentivando el contrato psicológico del empleado, tomando en cuenta que todos estos factores son compensaciones no monetarias, de esta forma brindando rentabilidad y ventaja competitiva a la organización, esta área tiene como objetivo gestionar los siguientes procesos:

- Detectar y evaluar las necesidades de capacitación y formación de la compañía, ya sea para el desarrollo de la empresa o para el del colaborador.
- Diseñar el plan de formación y capacitación.
- Evaluar el impacto que tengan todas estas capacitaciones a nivel individual, grupal y organizacional, qué se espera de estas acciones formativas.
- Gestión económica y de presupuesto para el desarrollo de los planes de formación y capacitación.
- Generar un informe sobre las oportunidades de formación y necesidades de la organización.
- Aplicación de herramientas para la recolección de datos, ya sean entrevistas, encuestas o cuestionarios, para la debida socialización de las capacitaciones.
- Diseño de programas para los debidos planes de carrera, desarrollo y sucesión de los colaboradores de la clínica.

Comunicación organizacional

Con el área de comunicación se espera poder gestionar todos los procesos que involucren la mejora, mantenimiento y desarrollo de la comunicación en la empresa, ya sea de forma individual, grupal, departamental y organizacional, así mismo de forma interna, es decir entre colaboradores y líderes como de forma externa con nuestro grupo objetivo, es decir clientes, proveedores y entorno, así desarrollando la imagen corporativa de la compañía. Los procesos a llevar a cabo son:

- Definir la política y la estrategia de comunicación organizacional de la empresa.
- Diseño e implementación de un plan de comunicación organizacional.
- Gestionar los canales de difusión interna de la compañía.
- Coordinación con los demás departamentos y sus respectivas áreas encargadas de también gestionar comunicación organizacional ya sea de forma externa o interna.

Relaciones laborales y nómina

Esta área del departamento se responsabilizará de la administración de la nómina con las siguientes funciones:

- Gestionar procesos relacionados con la seguridad social de los empleados, es decir: afiliaciones, jubilaciones, altas, bajas, etc.
- Control de horas suplementarias y extraordinarias.
- Control de absentismo.
- Relaciones con seguridad y salud ocupacional, así como trabajo social y accidentes laborales.
- Gestión de nómina.
- Formalización y extinción del contrato de trabajo.
- Gestión de documentación derivada de ministerio de trabajo y relaciones laborales.
- Promover y cumplir los beneficios de ley del Estado.

2.2. Sistemas

Programación y Mantenimiento

- Constante mantenimiento en los equipos de la organización.
- Optimizar el rendimiento de la plataforma, correo institucional y sistema operativo.
- Brindar atención y soluciones a los usuarios y colaboradores de la empresa, es decir: consultas, asesoría técnica, resolución e problemas técnicos, preguntas frecuentes, etc.
- Respaldo la seguridad, privacidad e información de la organización, colaboradores y usuarios de la compañía.

2.3. Calidad

Trabajo Social

- Planeación estratégica del servicio de bienestar social de la compañía.
- Atención y solución a situaciones de emergencias laborales que involucren a los colaboradores.
- Prevención de riesgos laborales y psicosociales.
- Counseling.
- Defensa de los derechos humanos de los colaboradores de la organización.
- Cumplimiento de las distintas políticas y normas en los procesos y departamentos de la organización.

Seguridad y Salud Ocupacional

- Plan de acción del departamento.
- Identificación de riesgos laborales e inspecciones de seguridad.
- Identificación de deficiencias en los equipos de trabajo.
- Incentivar cultura preventiva en los empleados de la organización.
- Informar sobre la utilización y el correcto mantenimiento de los equipos de trabajo.

3. Personal

Con toda esta reestructuración que se llevó a cabo en la organización a nivel de estructura y procesos, se espera generar impacto de forma positiva en los colaboradores de la organización, incentivando su motivación, satisfacción y compromiso.

A este nivel de la intervención se espera que al ya estar implementada la estructura, en algunos casos con un rediseño y en otros con su creación como lo fue el departamento de talento humano con todas sus áreas y procesos, se espera que no exista ninguna barrera que nos permita llegar al colaborador interno, volviendo a generar ese sentido de pertenencia y compromiso en todas aquellas actividades diarias que realiza el personal de la clínica CME, con todas las actividades mencionados en la fase de procesos, se espera generar mayor interés en la ejecución de tareas, en consecuencia fomentando la productividad de la compañía.

3.1. Enriquecimiento del puesto

Los factores relacionados con la constante actualización al contenido del cargo es la forma más práctica que guía a los colaboradores hacia el crecimiento profesional, de esta forma generando ampliación en sus actividades, una forma de incentivar esta ventaja competitiva es fijar e ir ampliando en el proceso los objetivos relacionados al cargo, así generando constantemente nuevas responsabilidades, desafíos y metas para el puesto.

De esta forma los encargados de llevar cabo los procesos de Análisis y seguimiento a los perfiles y puestos de trabajo en la organización, son los encargados de detectar las necesidades que tengan los trabajadores a nivel individual, así pudiendo emplear diferentes funciones y actividades al cargo, de esta forma evitaremos aquel malestar que ha venido causando la constante rotación en los empleados de la organización, evitando generar puestos y roles monótonos en, los perfiles de cargo. Se les debe otorgar un grado de apertura e innovación al momento de realizar sus actividades, incentivando la autonomía empresarial en los colaboradores de la Clínica CME.

3.2. Formación y desarrollo al personal interno

Mediante las evaluaciones de desempeño, se generará prioridad en la valoración del desempeño de los colaboradores en base a su puesto de trabajo, si estos se han podido adaptar a sus objetivos que giran entorno a sus actividades, así se podrá determinar la necesidad de formación del empleado, pudiendo potencializar el desarrollo de sus competencias y aptitudes, de ser necesario el caso. De la misma forma la retroalimentación hacia los empleados es un factor determinante en la motivación y desarrollo de los empleados ya que de esta forma se les hará saber a todos los colaboradores que existe ese nivel de preocupación por parte de la compañía en el desarrollo de las actividades y desarrollo profesional de los empleados.

Es necesario crear una cultura donde la capacitación y formación de los colaboradores sea uno de los pilares fundamentales en el desarrollo de la compañía, ya que así lograremos evitar toda la desvinculación por parte de los empleados al sentir la despreocupación de sus administradores en la calidad del desarrollo de sus actividades ya que es necesario estar en una constante actualización de las necesidades de capacitación que tienen los departamentos y el colaborador interno, además se debe diseñar de manera semestral los planes de capacitación para mantener actualizada la base de datos en base a las necesidades de la organización, por último sin descuidar los planes de carrera de los potenciales talentos, así incentivando su contrato psicológico.

3.3. Enriquecimiento de procesos de trabajo

Mediante la incorporación de todas las herramientas necesarias para el desarrollo del trabajo, así como lo son equipos de punta, softwares, apps, etc., así como la creación de la plataforma web y correos institucionales, se incentiva al colaborador interno a entregar un trabajo de calidad en tiempo y espacio, motivando su sentido de pertenencia y compromiso hacia la institución, con este último punto también incentivando la comunicación entre los colaboradores a la hora de entregar sus informes.

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

A lo largo de todo el trabajo de investigación, se expuso la realidad de la organización, los problemas que la afectan y la necesidad de implementar estrategias para contrarrestar dichas situaciones, por lo que se vio en la necesidad de implementar ciertos procesos mediante la implementación del departamento de talento humano en su estructura organizativa. Por lo consiguiente para poder implementar y ejecutar actividades que generen cambio e impacto significativo en la compañía, el departamento de talento humano es clave en la creación de todos estos procesos y actividades para poder gestionar el cambio organizativo.

La gestión de todas estas actividades han sido establecidas para su cumplimiento en un periodo de ocho meses, teniendo como a involucrados, principales al consultor externo, una vez finalice la fase de procesos de estructura, mediante la incorporación del departamento de talento humano y con la contratación del personal pertinente se podrán seguir realizando todas las actividades planteadas en el diagrama de Gantt, de esta forma teniendo como involucrados para el cumplimiento de procesos al departamento de talento humano y al consultor externo según varíen las actividades.

Como responsable de todo estos procesos tenemos que destacar el labor del consultor externo contratado por la organización, teniendo como supervisor directo a la dirección administrativa, ya que con la ayuda conjunta del departamento de talento humano hay que presentar los informes y socializar toda esta información y actividades a la gerencia general de la organización. Se debe destacar que la organización entregó todos los recursos necesarios (monetarios, instalaciones, personal, capacitadores externos, cooperación departamental, etc.) para el cumplimiento de los procesos establecidos.

De esta forma las actividades expuestas en el diagrama de Gantt quedan expuestas de la siguiente manera:

1. Diagrama de Gantt

Actividades	Involucrados	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Análisis y diagnóstico de la estructura actual.	Consultor Externo	■															
Rediseño de su estructura organizacional	Consultor Externo	■															
Elaboración del organigrama en base al análisis y a las necesidades de la estructura de la empresa.	Consultor Externo	■															
Presentación del organigrama para aprobación ante la gerencia general y director de la clínica.	Consultor Externo		■														
Establecimiento de nuevas políticas para la conformación de áreas y departamentos.	Consultor Externo		■														
Creación e incorporación del Dpto. T.T.H.H., Sistemas y Calidad a su estructura organizacional.	Consultor Externo			■													
Incorporación de las distintos procesos a las áreas estratégicas al Dpto. de T.T.H.H., Sistemas. Y calidad.	Consultor Externo			■													
Determinación de los cargos y perfiles necesarios para la ejecución de los distintos procesos, así como también determinar los perfiles a contratar para la creación de los nuevos Dptos.	Consultor Externo			■													
Socializar a los directivos de la Clínica la importancia de la creación e incorporación de los Dptos. De T.T.H.H., Calidad y Sistemas, así como la adquisición de los colaboradores para la realización de los distintos procesos departamentales.	Consultor Externo, Gerencia General			■													
Socialización de su nueva estructura y organigrama ante Dptos. Estratégicos y las direcciones de la clínica.	Consultor Externo, Direcciones			■	■												
Revisión del manual de funciones de otros departamentos para fijar nuevos objetivos y metas en los puestos de trabajo.	Consultor Externo, Dirección Admin.				■												
Definir requisitos para promoción y alza de sueldos en los puestos ya existentes con los directivos de la organización.	Consultor Externo, Dirección Admin.					■											
Creación de los descriptivos de cargo de las área de reclutamiento y selección, capacitación, comunicación y relaciones laborales del Dpto. de T.T.H.H. para el desarrollo de procesos.	Consultor Externo						■										
Contratación de nuevos colaboradores, para el Dpto. de T.T.H.H.	Consultor Externo						■										
Inicio del proceso de selección para el puesto director del Dpto. de T.T.H.H. y cuatro técnicos para las áreas del departamento.	Consultor Externo						■										
Postulación de la vacante en los distintos perfiles y plataformas web de reclutamiento, así como la recepción y análisis de los perfiles de los postulantes.	Consultor Externo							■									
Realización de entrevistas grupales en base a competencias y pruebas psicológicas para medir competencias específicas en base al puesto.	Consultor Externo								■								
Selección del personal idóneo con perfiles aptos y competentes para el puesto.	Consultor Externo									■							
Inicio del proceso de selección para el puesto director del Dpto. de Sistemas y dos técnicos en programación y mantenimiento, así como también de una trabajadora social y un técnico en S.S.O.A.	Consultor Externo, Dpto. T.T.H.H.									■							
Postulación de la vacante en los distintos perfiles y plataformas web de reclutamiento, así como la recepción y análisis de los perfiles de los postulantes	Dpto. T.T.H.H.										■						
Realización de entrevistas grupales en base a competencias y pruebas psicológicas para medir competencias específicas en base al puesto.	Dpto. T.T.H.H.											■					
Selección del personal idóneo con perfiles aptos y competentes para el puesto.	Dpto. T.T.H.H.												■	■			
Realización de informes en base al proceso, actualización de la terna.	Dpto. T.T.H.H.														■	■	■

Actividades	Involucrados	Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Inducción y capacitación al puesto al nuevo personal de la organización.	Dpto. T.T.H.H.	■															
Ejecución de evaluaciones de desempeño al personal de la organización.	Dpto. T.T.H.H.	■															
Determinar las variables a medir en la evaluación de desempeño.	Consultor Externo, Dpto. T.T.H.H.		■														
Generación de encuestas, entrevistas y autoevaluaciones para el periodo de observación y recopilación de datos del desempeño y accionar de los colaboradores.	Consultor Externo, Dpto. T.T.H.H.		■														
Implementación de un feedback constructivo, para el seguimiento y cierre del proceso.	Dpto. T.T.H.H.		■														
Evaluar las necesidades de capacitación y formación de la compañía.	Consultor Externo, Dpto. T.T.H.H.			■													
Diseñar el plan de formación y capacitación.	Consultor Externo, Dpto. T.T.H.H.				■												
Generar un informe sobre las oportunidades de formación y necesidades de la organización a las direcciones de la clínica para su debida aprobación.	Consultor Externo, Dpto. T.T.H.H. Direcciones					■											
Gestión económica y de presupuesto para el desarrollo de los planes de formación y capacitación.	Dirección Admin. Dpto. T.T.H.H.					■											
Ejecución de las capacitaciones y necesidades de formación según los requerimientos de la clínica.	Dpto. T.T.H.H. Dptos. de la Org.					■											
Aplicación de herramientas para la recolección de datos, ya sean entrevistas, encuestas o cuestionarios, para la debida socialización y retroalimentación de las capacitaciones.	Dpto. T.T.H.H.						■										
Diseño de programas para los debidos planes de carrera, desarrollo y sucesión de los colaboradores de la clínica.	Consultor Externo, Dpto. T.T.H.H.							■									
Identificación de los potenciales talentos mediante las evaluaciones de desempeño anteriormente aplicadas.	Dpto. T.T.H.H.								■								
Revisión a nivel macro de los cargos a enriquecer en la organización.	Dpto. T.T.H.H.									■							
Establecer que tipo de enriquecimiento se va a aplicar.	Dpto. T.T.H.H.										■						
Incorporación de nuevas metas, objetivos, funciones y actividades a los perfiles de puesto en la organización.	Dpto. T.T.H.H.											■					
Feedback a los colaboradores de la organización sobre los cambios implementados.	Consultor Externo, Dpto. T.T.H.H.												■				
Gestionar los procesos de planes de carrera y desarrollo con los colaboradores previamente seleccionados.	Dpto. T.T.H.H.													■			
Definir la política y la estrategia de comunicación organizacional de la empresa.	Consultor Externo, Dpto. T.T.H.H.														■		
Diseño e implementación de un plan de comunicación organizacional.	Consultor Externo, Dpto. T.T.H.H.															■	
Implementación de canales de difusión internos y externos en la compañía.	Consultor Externo, Dpto. T.T.H.H.															■	
Retroalimentar a los colaboradores sobre los cambios implementados en la comunicación organizacional de la compañía.	Consultor Externo, Dpto. T.T.H.H.																■
Presentación de informes para la debida socialización, sobre todos los cambios establecidos en la organización a loa directivos de la compañía.	Consultor Externo, Dpto. T.T.H.H. Gerencia General																■

Todos estos proceso serán realizados teniendo en cuenta la incorporación del Dpto. de T.T.H.H. a su estructura organizativa, implementándose de la siguiente forma: estructura, conformación de departamentos, áreas y procesos, adquisición de talentos, ejecución de evaluaciones de desempeño, procesos de capacitación y formación, planes de carrera, enriquecimientos del puesto y por último comunicación organizacional.

CONCLUSIONES

Mediante la etapa del diagnóstico de la investigación pudimos darnos cuenta que la Clínica CME inició sus actividades con una cultura enfocada al desarrollo, promoción, capacitación y bienestar de sus colaboradores, sin embargo, por la complejidad del negocio con el pasar del tiempo la clínica descuido todos estos aspectos fundamentales para el colaborador, de esta forma perdiendo su enfoque inicial debido a la falta de innovación, retroalimentación, falta de enriquecimiento del puesto, abandonado totalmente la constante actualización de los perfiles y puesto de trabajo, tornando las actividades monótonas y no desafiantes, volviendo el día a día rutinario afectando así el desempeño de los colaboradores, generando desmotivación y un incorrecto ambiente laboral.

Por medio del diagnóstico realizado en la clínica CM se expuso que está no poseía un departamento de talento humano en su estructura organizacional, además de tampoco poseer un organigrama en el cual se expongan sus departamentos y áreas, por lo que se vio en la necesidad de rediseñar su estructura y crear un organigrama en el cual se incorpore el departamento de talento humano para poder implementar y gestionar todas las estrategias y procesos expuestos a lo largo del caso de estudio. Mediante esta estructura organizacional se espera abarcar y satisfacer las necesidades de nuestro público externo, a nivel de capacitación, desarrollo, comunicación y cultura, de esta forma pudiendo conectar de vuelta a nuestro público interno con la organización.

Mediante esta intervención se espera mantener un solo tipo de cultura en la organización es decir la cultura tipo clan mediante la cual la organización inició sus actividades, así volviendo a las raíces de la clínica la cual era brindar un servicio de calidad sin descuidar el bienestar, compromiso, satisfacción e identidad de nuestro público interno. Mediante la correcta implementación de esta cultura se espera influenciar de forma asertiva en el comportamiento organizacional de los colaboradores, reflejándose en su forma de ser en la compañía, afectando de forma positiva e la comunicación organizacional de la compañía volviendo eficiente y rentable a la organización colocándola de vuelta como una de las mejores en el mercado.

RECOMENDACIONES

- Se debe realizar periódicamente evaluaciones de desempeño a los colaboradores de la organización para generar la debida retroalimentación en las actividades que realizan los colaboradores.
- Actualizar cada año los manuales de funciones de la compañía, para generar el debido enriquecimiento del puesto, fijando nuevas metas y objetivos en los perfiles.
- Se recomienda la constante contratación de personal con forme la clínica crece y avanza en sus actividades, para que no existan procesos que se queden rezagados, y así entregar información de calidad en tiempo y espacio.
- Es necesario realizar encuestas de clima laboral cada año, para identificar como se encuentra la organización.
- Mantener actualizados los canales de comunicación de la organización.
- Se debe contratar capacitadores externos si la compañía lo requiere.
- Se debe realizar cada año un diagnóstico de las necesidades de formación y desarrollo de la organización.
- Realizar mapeo de talento para realizar planes de carrera y sucesión a los potenciales colaboradores en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2017). Comportamiento Organizacional (Nueva Edición): Cómo lograr un cambio cultural a través de la Gestión por Competencias. (G. Scalamandr , Ed.) Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Arras-Vota, A. M. (2010). Comunicación Organizacional (Vol. 3). Chihuahua, Chihuahua, México: Dirección de Extensión y Difusión Cultural.
- Carrillo Punina,  . P. (5 de Diciembre de 2016). Medición de la Cultura Organizacional. Ciencias Administrativas UNLP, 61-73.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones* (Vol. II). D.F., México : Mc Graw Hill.
- Cujar Vertel, Angélica del Carmen, Ramos Paternina, C., Hernández Riaño, H., y López Perira, J. (1 de Julio de 2013). Cultura Organizacional: evolución en la medición. Estudios Gerenciales, 29(128), 350-355.
- ESAN. (18 de Enero de 2018). Comunicación interna y externa:  en qué se diferencian? Conexi nesan. (ESAN) Recuperado el Julio de 2021, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/01/comunicacion-interna-y-externa-en-que-se-diferencian/>
- Fuchs, R. M., & Torres, C. (2012). Los Tipos de Cultura y su Relación con la Rotación. Journal of Business, IX (1), 41-60. Montoya Robles, M. d. (1 de Junio de 2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. Razón y Palabra, 22(1_100), 778-795.
- Franklin Fincowsky, E., Krieger, M. J., y Vallhonrat, A. L. (2011). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Enfoque para América Latina (Vol. I). (G. Dominguez Chavez, Ed.) Naucalpan de Juárez, Atlacomulco, México: Pearson Educación.

Ramírez, D. V. (4 de Abril de 2015). La importancia de una comunicación organizacional eficaz. (D. V. Ramírez, Productor) Recuperado el Julio de 2021, de UDLAP: http://contexto.udlap.mx/wp-content/uploads/2016/10/EX_GT_130415.pdf



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



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

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Barragán Morales Fausto Ariel**, con C.C: # 0930559000 autor/a del **componente práctico del examen complejo: La importancia del departamento de talento humano en actividades estratégicas de la organización** previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 16 de febrero de 2022

f. _____

Nombre: **Barragán Morales Fausto Ariel**

C.C: **0930559000**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	La importancia del departamento de talento humano en actividades estratégicas de la organización.		
AUTOR(ES)	Fausto Ariel Barragán Morales		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Belén Elizabeth Cabezas Córdova		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Licenciado en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	16 de febrero de 2022	No. DE PÁGINAS:	41
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comportamiento Organizacional, Cultura Organizacional, Comunicación Organizacional, Estructura Organizacional.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Psicología Organizacional, Comportamiento Organizacional, Comunicación Organizacional, Cultura Organizacional, Desarrollo, Capacitación, Estructura, Motivación.		

RESUMEN/ABSTRACT : Este trabajo de investigación práctico en base a al examen complejo de grado, previo a la obtención del título de Licenciado de Psicología Organizacional, tiene como fin realizar un diagnóstico, diseño de estrategias e implementación de las mismas por medio de tres variables organizacionales las cuales son: comportamiento organizacional, cultura organizacional y comunicación organizacional en la Clínica Integral CME. Esta compañía en la actualidad se encuentra atravesando por varias adversidades que afectan a todos los niveles de la organización, es decir, a nivel individual, grupal y organizacional, ya sea por malas prácticas administrativas o ignorancia y desconocimiento del tema por parte de sus directivos, la clínica presenta una evidente carencia de procesos departamentales ya que esta compañía no posee un departamento de talento humano en su estructura organizativa, por lo que es evidente la falta de procesos administrativos fundamentales para el perfecto funcionamiento de la Clínica CME, como lo son las evaluaciones de desempeño, diagnósticos de comunicación, procesos de capacitación, formación y desarrollo por lo que se ve gravemente afectado el público interno de la compañía, es decir sus colaboradores, fomentando la desmotivación, falta de compromiso, identidad y amor a su. Puesto de trabajo creando una significativa segmentación en los departamentos de la compañía y en los procesos de trabajo. Por que se ve en la necesidad de realizar una serie de actividades y procesos de intervención a todos los niveles de la compañía para satisfacer las necesidades actuales de la compañía mediante la creación e implementación de estrategias a tres niveles de la compañía como lo son: estructura, procesos y personal.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593967700810	E-mail: faustobarraganm98@gmail.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):	