

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

TEMA:

**Análisis de la cultura organizacional de la clínica CME:
cultura y su impacto en las relaciones de los colaboradores.**

AUTORA:

Caicedo Boboy, María de los Ángeles

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

TUTORA:

PSIC. IND. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, MGS.

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



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

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Caicedo Boboy, María de los Ángeles** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTORA

f. _____

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

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic.CI. Mariana de Lourdes Estacio Campoverde, Mgs

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



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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Caicedo Boboy, María de los Ángeles**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **Análisis de la cultura organizacional de la clínica CME: cultura y su impacto en las relaciones de los colaboradores**, 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 examen complejo referido.

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

LA AUTORA

f. _____
Caicedo Boboy, María de los Ángeles



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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Caicedo Boboy, María de los Ángeles**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Análisis de la cultura organizacional de la clínica CME: cultura y su impacto en las relaciones de los colaboradores**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

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

LA AUTORA:

f. _____
Caicedo Boboy, María de los Ángeles

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME COMPILATIO

 **CERTIFICADO DE ANÁLISIS**
magister

Análisis de la cultura organizacional de la clínica CME: cultura y su impacto en las relaciones de los colaboradores

Revisión para el anti plagio

1%
Similitudes

< 1% Texto entre comillas
0% similitudes entre comillas

1% Idioma no reconocido

<p>Nombre del documento: Análisis de la cultura organizacional de la clínica CME cultura y su impacto en las relaciones de los colaboradores.docx ID del documento: 61a261eeee915e8dcd460a24ce0e870574ccb Tamaño del documento original: 339,67 kB Autor: María Caicedo Boboy</p>	<p>Depositante: María Caicedo Boboy Fecha de depósito: 30/8/2023 Tipo de carga: url_submission fecha de fin de análisis: 30/8/2023</p>	<p>Número de palabras: 13.514 Número de caracteres: 91.972</p>
---	--	--

Ubicación de las similitudes en el documento:

TEMA DEL COMPONENTE PRÁCTICO: Análisis de la cultura organizacional de la clínica CME: cultura y su impacto en las relaciones de los colaboradores.

AUTOR(A):

- Caicedo Boboy, María de los Ángeles

INFORME ELABORADO POR:



f. _____

Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.

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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. Org. Sofía Carrillo Saldarreaga, Mgs.
DELEGADA DE CARRERA

f. _____

PSIC. Org. Efrén Chiquito Lazo, Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Lcdo. Luis Bonilla Morán, Mgs.
DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
DESARROLLO	6
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....	6
COMPORTAMIENTO	6
NIVEL ORGANIZACIONAL.....	6
FACTORES DE DISEÑO	8
NIVEL GRUPAL.....	10
NIVEL INDIVIDUAL.....	13
COMUNICACIÓN	14
CULTURA.....	19
FACTORES ORGANIZACIONALES HAN PERMITIDO EL POSICIONAMIENTO DE CME EN EL MERCADO	27
DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	29
ESTRUCTURA	30
ORGANIGRAMA ACTUAL.....	31
PROPUESTA DE NUEVO ORGANIGRAMA	33
COMPARACIÓN Y JUSTIFICACIÓN	33
PROCESOS.....	35
LA COMUNICACIÓN:.....	37
PERSONAL.....	38
SATISFACCIÓN	39
MOTIVACIÓN	40
CONCLUSIONES.....	44
REFERENCIAS	46

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama actual.....	31
Figura 2.Propuesta Nuevo organigrama.....	33
Figura 3. Diagrama de Gantt.....	43

RESUMEN

La cultura organizacional de la Clínica CME se destaca por su enfoque en la excelencia en la atención médica y la captación de pacientes. Esto se refleja en su identidad centrada en la medicina preventiva y la calidad del servicio. A nivel individual, el compromiso con el cuidado del paciente y la búsqueda de crecimiento profesional son evidentes. A nivel grupal, la colaboración interdisciplinaria coexiste con posibles tensiones debido a descontento y rivalidades.

El diagnóstico revela desafíos en la retención del personal médico y la satisfacción del equipo. La falta de desarrollo profesional podría provocar la pérdida de talento valioso, impactando la reputación de la clínica. La comunicación y colaboración interdisciplinaria son cruciales, pero la resistencia al cambio y los conflictos podrían obstaculizarlas. En términos de autoridad, la estructura jerárquica prevalece, con tramos de control adecuados para supervisión efectiva.

La estrategia propuesta busca fortalecer la cultura organizacional y enfrentar los desafíos. Esto incluye priorizar el desarrollo y retención del personal, promover una comunicación abierta y una colaboración sólida entre especialidades. Estas acciones son esenciales para mantener la excelencia en la atención, preservar la reputación y garantizar la satisfacción de pacientes y empleados. La implementación de estas estrategias permitirá que la Clínica CME logre un equilibrio entre la excelencia médica y el bienestar del personal, asegurando su éxito sostenible a largo plazo.

PALABRAS CLAVE: Cultura organizacional, Medicina preventiva, Retención de personal, Colaboración interdisciplinaria, Excelencia en atención

ABSTRACT

The organizational culture of CME Clinic is distinguished by its focus on excellence in healthcare and patient acquisition. This is reflected in its identity centered around preventive medicine and service quality. At an individual level, commitment to patient care and the pursuit of professional growth are evident. At a group level, interdisciplinary collaboration coexists with potential tensions stemming from discontent and rivalries.

The diagnosis reveals challenges in medical staff retention and team satisfaction. Lack of professional development could lead to the loss of valuable talent, impacting the clinic's reputation. Communication and interdisciplinary collaboration are crucial, yet resistance to change and conflicts could hinder them. In terms of authority, a hierarchical structure prevails, with appropriate spans of control for effective supervision.

The proposed strategy aims to strengthen the organizational culture and address challenges. This involves prioritizing staff development and retention, promoting open communication, and fostering strong collaboration among specialties. These actions are essential to maintain excellence in care, preserve reputation, and ensure satisfaction for both patients and employees. Implementing these strategies will enable CME Clinic to strike a balance between medical excellence and staff well-being, ensuring its sustainable success in the long run.

KEYWORDS: Organizational culture, Preventive medicine, Employee retention, Interdisciplinary collaboration, Excellence in care

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo nos presenta el análisis profundo de un caso que destila la complejidad y la vitalidad de la cultura organizacional en el sector médico. Nos adentraremos en el tejido mismo de la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades (CME), una entidad que se ha establecido como un faro en el ámbito de la medicina preventiva y la detección temprana de enfermedades. A lo largo de nuestra presentación, exploraremos los elementos intrínsecos que definen esta cultura, los desafíos que enfrenta y las estrategias potenciales para fortalecer su posición.

Nuestro punto de partida nos conduce a la identidad distintiva de CME. Es una entidad que se ha forjado con una visión audaz y un enfoque en la excelencia en la prestación de servicios médicos. Su impronta se encuentra en la creación de una experiencia paciente que trasciende la mera atención, y en la anticipación de las afecciones médicas latentes, trazando así un camino en la medicina preventiva.

La esencia de CME radica en una cultura enraizada en el paciente. Una entidad que ha basado su reputación en la orientación al usuario y la satisfacción del cliente. Sin embargo, un dilema intrigante surge: mientras su enfoque hacia los pacientes se ha elevado a niveles notables, existe una disonancia palpable en lo que respecta a la atención y el bienestar del equipo médico. Esta discrepancia conlleva un potencial debilitamiento de la cohesión interna y un llamado a la reflexión sobre cómo mantener el equilibrio entre ambas prioridades.

Internamente, nos encontramos con el desafío de retener a un equipo médico altamente competente. Lo que en su día fue un crisol de trabajo colaborativo y crecimiento personal, ha experimentado un declive en la motivación. Las renuncias de profesionales destacados, así como la posibilidad de que otros busquen alternativas en la competencia, han generado un dilema preocupante. La pregunta persistente es cómo reactivar la llama de compromiso en un contexto que ha presenciado desgaste y búsqueda de nuevas oportunidades.

En este contexto, emerge un inquietante escenario donde la reputación y rentabilidad de la clínica están en juego. La posibilidad de perder a profesionales de gran valía plantea una seria amenaza a la calidad de atención que CME se ha enorgullecido de proporcionar. Esta disrupción podría llevar a una erosión de la confianza de los pacientes y potencialmente afectar la base financiera de la clínica.

Sin embargo, en medio de estos desafíos, se avizora una trayectoria hacia la transformación. La clínica tiene la oportunidad de reevaluar y rediseñar su cultura organizacional, trascendiendo el estatus quo. La búsqueda de equilibrio entre el enfoque en el paciente y el bienestar del equipo médico se convierte en el epicentro de una nueva estrategia que fortalezca su posición en el panorama de la salud.

En resumen, nuestro análisis de la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades nos lleva a reconocer una cultura intrínseca orientada hacia la excelencia y la satisfacción del paciente. Sin embargo, enfrenta desafíos inminentes en la retención de su equipo médico y en la preservación de su reputación y rentabilidad. Este caso nos invita a explorar cómo una entidad arraigada en la medicina preventiva puede innovar y redirigir su cultura para prosperar en un entorno en constante cambio.

De acuerdo con Llanos et. al (2016) la cultura organizacional puede ser conceptualizada como la esencia identitaria de una entidad, análoga a la personalidad en los individuos, que la distingue y define frente a otros entes. Similar al modo en que las personas presentan atributos de personalidad que pueden resultar tanto en aspectos ventajosos como desafiantes, cuyo inadecuado manejo puede influir en las interacciones humanas, en el contexto organizacional se observa una dinámica paralela. La cultura, asumiendo la función de la personalidad colectiva, posee facetas positivas y negativas que ejercen influencia y connotan diversos aspectos relacionales. Estos comprenden tanto el colectivo interno, compuesto por colaboradores y directivos, como el ámbito externo que involucra a los clientes (proveedores, comunidad y consumidores).

Mondragón (2016) indica que aunque varían las definiciones de cultura según la perspectiva, existe un consenso en varios puntos fundamentales: se trata de un fenómeno social, compuesto por un conjunto intricado y armonioso

de manifestaciones compartidas por los individuos, y se origina a partir de una amalgama de elementos cognitivos, intelectuales, psicomotores, emocionales y relacionales, entre otros.

El análisis inmersivo del caso de la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades (CME) arroja luz sobre la intersección de la cultura organizacional con el desempeño y la eficacia de la entidad médica. A través de este estudio de caso, emergen patrones discernibles que delinear la intrincada relación entre los valores arraigados, las creencias compartidas y las prácticas operativas. La cultura organizacional, al actuar como un conglomerado de significados compartidos y normas que guían el comportamiento y las interacciones en el entorno laboral, interactúa de manera crítica con las dinámicas internas y los resultados observables. En particular, se pone de manifiesto cómo la cultura centrada en la excelencia en la atención al paciente y en la medicina preventiva ha contribuido a la diferenciación de la clínica en el mercado, si bien este enfoque ha resultado en una dicotomía perceptible entre la satisfacción del paciente y las necesidades y motivaciones del equipo médico.

Este escenario revela cómo las elecciones culturales de priorización y la manera en que los valores son interpretados y practicados dan lugar a complejas tensiones internas y desafíos, como la retención de personal altamente capacitado y la posible erosión de la reputación y rentabilidad de la clínica. La relación simbiótica entre la cultura organizacional y la identidad institucional se erige como un eje central en esta narrativa, generando interrogantes relevantes sobre cómo la cultura debe ser reconfigurada y gestionada para optimizar el bienestar interno del equipo médico sin sacrificar la calidad de la atención al paciente y la percepción pública de la organización. En última instancia, este caso sitúa a la cultura organizacional en el centro de la ecuación, como una fuerza modeladora que moldea el presente y el futuro de CME, invitando a la reflexión sobre cómo una gestión estratégica de la cultura logra armonizar estos factores aparentemente contrapuestos y conducir a una eficacia y éxito sostenidos en el ámbito de la salud.

Comprender estos comportamientos en cada nivel permitirá obtener una visión más completa de la dinámica organizacional de la CME y de cómo estos comportamientos influyen directamente en el rendimiento general de la

clínica. Además, ayudará a identificar áreas de mejora y posibles soluciones para fortalecer la cultura organizacional, fomentar la satisfacción de los empleados y garantizar una atención médica de calidad para los pacientes.

DESARROLLO

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

COMPORTAMIENTO

NIVEL ORGANIZACIONAL

El Comportamiento Organizacional es un campo de estudio que se enfoca en comprender y analizar cómo las personas, los grupos y las estructuras influyen en el comportamiento dentro de las organizaciones. Examina las interacciones dinámicas entre los individuos y los sistemas organizativos, con el objetivo de mejorar la efectividad y el desempeño de las organizaciones. El comportamiento organizacional abarca una amplia gama de áreas, como la motivación, el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y el cambio organizacional. Al comprender y aplicar los principios del comportamiento organizacional, las organizaciones crean entornos de trabajo saludables, fomentan el compromiso de los empleados y mejoran los resultados en general.

El Comportamiento Organizacional (CO), como campo de estudio, surgió en la década de 1960 y desde entonces ha ganado prominencia en la literatura académica. Autores como Robbins, Chiavenato, Luthans, Stoner, Gigson, Amorós y Molina han tratado este tema en sus obras. El CO se ha establecido como un campo especializado dentro de las ciencias de la administración de empresas. Sin embargo, es importante destacar que aún no existe un conjunto estructurado y sistemático de conocimientos científicos sobre las organizaciones, debido a la complejidad de su objeto de estudio: la relación interdependiente entre los seres humanos, su trabajo y las organizaciones, y su carácter histórico y social. (Ávila, 2015)

Los investigadores que han abordado este tema convergen en la afirmación de que la Cultura Organizacional (CO) se nutre de una pluralidad de disciplinas, como la Psicología, Sociología, Ciencias Sociales y Antropología, entre otras. Luthans, en su abordaje, la concibe como un

"campo interdisciplinario que abarca conceptos de diversas ciencias sociales y los aplica tanto a nivel individual como grupal y organizacional" (Luthans, 2012, p.12). En sintonía con ello, Chiavenato postula que "la separación entre las conductas de los individuos y las de las organizaciones resulta compleja de establecer" (2011, p. 3). Por su parte, Tinedo delinea la CO como "el estudio y aplicación de conocimientos relacionados con las conductas de las personas en el contexto de las organizaciones. Constituye una herramienta de carácter humano destinada a beneficiar a los individuos y que se aplica de forma general a los comportamientos de los sujetos en variados tipos de entidades organizacionales" (2011, p. 6). Estos planteamientos subrayan la interconexión entre las particularidades organizacionales y los fundamentos de las ciencias del comportamiento humano.

Es pertinente enfocar la atención en las definiciones formuladas por Robbins y sus colaboradores respecto a la CO, que se pueden resumir en la influencia de los individuos y grupos en el *modus operandi* de las organizaciones, al aplicar conocimientos en pos de alcanzar la eficacia (Junged & Robbins, 2013). En consonancia, la exposición efectuada por Erdogan (2012) enuncia la trascendencia del conocimiento de los individuos y grupos en el desempeño laboral y su dependencia de las estructuras organizacionales para el logro del éxito. Ambas definiciones incorporan tres dimensiones o variables (individuo, grupo y estructura) y su intrincada interacción, aunque estas perspectivas no concretizan la correlación entre las referidas dimensiones, un matiz que, siguiendo la perspectiva de Chiavenato, está implícitamente sugerido.

1. Misión y valores: La CME se ha enfocado en ser una clínica de vanguardia de alta calidad, brindando calidez, profesionalismo y experiencia en la atención médica. Su misión se centra en la prevención de enfermedades y promoción de la salud. Sin embargo, en los últimos años, ha descuidado el desarrollo y promoción de su personal médico.

2. Estructura organizacional: En cuanto a la estructura organizacional de la Clínica de Atención Integral Médica de

Especialidades (CME), se observa que cuenta con diversos departamentos, cada uno desempeñando un papel específico en el funcionamiento de la clínica. Estos departamentos incluyen contabilidad, comercial, marketing y equipos médicos especializados, como cuidados intensivos, farmacia, nutrición, angiología y medicina interna.

A medida que la clínica ha experimentado un crecimiento a lo largo de los años, ha sido necesario contratar más personal para satisfacer las demandas de los pacientes y asegurar un funcionamiento eficiente. Sin embargo, según la información proporcionada, se ha descuidado la atención al personal médico y su desarrollo profesional.

Este descuido tiene un impacto negativo en la cultura organizacional y las relaciones laborales dentro de la clínica. Cuando los empleados médicos no reciben la atención necesaria para su desarrollo y crecimiento profesional, se sienten desmotivados, insatisfechos y buscar oportunidades en otros lugares.

FACTORES DE DISEÑO

1. **Autoridad:** En la Clínica CME, la autoridad es descentralizada puesto que se distribuye de manera jerárquica, con la máxima autoridad radicando en el Director General. Este líder es responsable de establecer la visión estratégica de la clínica y tomar decisiones clave que afectan a toda la organización. Los gerentes de cada departamento, como Marketing, Contabilidad, Comercial y Desarrollo del Personal, tienen autoridad para gestionar las operaciones diarias de sus áreas y tomar decisiones dentro de los límites de sus responsabilidades. En el Equipo Médico, los líderes de especialidades, como los Médicos Intensivistas y Nutricionistas, tienen autoridad para tomar decisiones clínicas en sus respectivas áreas de especialización.

2. **Departamentalización:** La departamentalización funcional es una característica central en la estructura organizacional de la Clínica CME. Los departamentos están organizados de acuerdo con las funciones específicas que realizan. Por ejemplo, el Departamento de Marketing se encarga de las estrategias de promoción y publicidad, el Departamento de Contabilidad maneja las finanzas y la contabilidad, el Departamento Comercial se ocupa de la gestión de ventas y relaciones con los pacientes, y el Departamento de Desarrollo del Personal se enfoca en el crecimiento y capacitación del equipo.

Además, la división del Equipo Médico en especialidades, como Médicos Intensivistas, Farmacéuticos, Nutricionistas, entre otros, refleja una departamentalización por áreas de expertise médica. Esto permite que cada grupo se especialice en su campo y brinde atención de alta calidad en sus respectivas áreas.

3. **Tramos de Control:** La Clínica CME ha establecido tramos de control adecuados para equilibrar la supervisión y la agilidad en la toma de decisiones. Los gerentes de los departamentos supervisan equipos de tamaño moderado, lo que les permite mantener una comunicación cercana con sus empleados y una supervisión efectiva de las operaciones diarias. Esto facilita la identificación de problemas, la toma de decisiones rápidas y la adaptación a los cambios en el entorno de atención médica. En base esto se considera que el tramo de control es estrecho.

En el Equipo Médico, los líderes de especialidades también tienen tramos de control apropiados para asegurar una atención de alta calidad. Cada líder es responsable de un grupo de profesionales en su área específica, lo que facilita la coordinación y la comunicación eficiente en la toma de decisiones médicas.

4. **División del Trabajo:** La división del trabajo en la Clínica CME está diseñada para aprovechar la experiencia y las habilidades especializadas de cada individuo. Cada departamento y especialidad

médica tiene roles y responsabilidades claramente definidos. Por ejemplo, en el Equipo Médico, los Médicos Intensivistas se dedican a la atención de pacientes críticos, los Farmacéuticos gestionan los medicamentos y las prescripciones, los Nutricionistas brindan asesoramiento sobre la dieta y la salud, y así sucesivamente.

Esta división del trabajo especializada permite una mayor eficiencia, ya que cada miembro del equipo se centra en su área de experiencia, lo que a su vez contribuye a la calidad de la atención médica ofrecida.

En resumen, la Clínica CME ha diseñado su estructura organizacional considerando la autoridad, la departamentalización, los tramos de control y la división del trabajo para lograr un funcionamiento eficiente, una atención médica especializada y una toma de decisiones efectiva. Estos factores de diseño son esenciales para garantizar que la clínica pueda cumplir con su misión de ofrecer atención médica integral de alta calidad y promover el bienestar en la comunidad.

NIVEL GRUPAL

En el contexto grupal de la CME, se manifiestan una serie de comportamientos que influyen en el desempeño y la dinámica del equipo:

1. **Colaboración interdisciplinaria:** Dada la naturaleza cada vez más interconectada de la medicina contemporánea y la necesidad de abordar casos médicos complejos, la colaboración interdisciplinaria emerge como un pilar fundamental. La integración de diferentes especialidades en la toma de decisiones garantiza un enfoque completo y preciso en el diagnóstico y tratamiento de los pacientes. La ausencia de colaboración se traduce en diagnósticos inexactos, terapias inadecuadas y una merma generalizada en la calidad de la atención proporcionada.

2. **Descontento y búsqueda de nuevas oportunidades:**

La búsqueda de oportunidades laborales externas está motivada por diversas razones, como la insatisfacción salarial, la falta de perspectivas de desarrollo profesional o la desmotivación general. La percepción extendida de descontento genera un impacto negativo en la moral del equipo, la productividad y la retención del personal valioso. La atención a estas inquietudes es esencial para preservar la cohesión y el rendimiento del grupo.

3. **Compromiso con el cuidado del paciente:**

La dedicación al bienestar de los pacientes constituye la base misma de cualquier institución médica. Los profesionales de la salud deben mostrar una firme entrega a proporcionar atención segura y de alta calidad. Este compromiso no solo asegura la satisfacción del paciente, sino que también solidifica la percepción y renombre de la clínica en la comunidad a la que sirve.

4. **Conflictos entre especialidades:**

Las divergencias de opinión entre especialistas son inevitables debido a las diferencias en formación, enfoques y perspectivas sobre el tratamiento. La falta de resolución de estos conflictos obstaculiza la colaboración efectiva, afecta la coherencia en la atención y erosiona la confianza del paciente en el equipo médico.

5. **Deficiencias en la comunicación interdisciplinaria:**

Una comunicación deficiente entre las diferentes especialidades da lugar a malentendidos y errores en el proceso de atención al paciente. La falta de intercambio de información precisa complica la toma de decisiones informadas y pone en peligro la seguridad de los pacientes.

6. **Competencia por recursos y reconocimiento:**

Si la competencia por recursos y reconocimiento se convierte en el centro de atención, podría surgir una cultura de rivalidad en lugar de colaboración. Esta dinámica deriva en decisiones guiadas por intereses personales en detrimento del bienestar del paciente, afectando negativamente la calidad general de la atención médica.

7. **Planificación de horarios discordante:** Una planificación de horarios insatisfactoria lleva al agotamiento y la insatisfacción entre los médicos. Si los turnos no se distribuyen equitativamente, algunos profesionales se sienten sobrecargados mientras otros perciben una carga más ligera, generando descontento y afectando tanto la moral del equipo como la calidad de la atención brindada.

8. **Divergencias en enfoques de tratamiento:** La falta de acuerdo en los enfoques de tratamiento resulta en confusión y falta de coherencia en la atención. La divergencia en las estrategias de tratamiento genera frustración tanto en los pacientes como entre los propios profesionales médicos involucrados.

9. **Percepción de desigualdad en responsabilidades:** La percepción de que algunos miembros están asumiendo una carga de trabajo desproporcionada socava la moral y la colaboración del equipo. Esta percepción genera tensiones internas y dificultar la disposición del equipo para trabajar de manera efectiva y cohesionada.

10. **Resistencia al cambio:** La resistencia al cambio origina divisiones dentro del equipo, con algunos miembros abiertos a nuevas estrategias y otros resistiéndose a ellas. Esto lleva a tensiones, falta de alineación y una dirección fragmentada en lugar de un enfoque unificado.

Este panorama de comportamientos grupales dentro de la CME refleja una complejidad intrínseca que requiere una atención cuidadosa y estratégica para asegurar una colaboración efectiva, satisfacción del personal y calidad continua en la atención al paciente.

En síntesis, el comportamiento grupal en la Clínica CME es un componente crítico para el éxito general de la institución. Una gestión efectiva de estos comportamientos mejora la colaboración, la satisfacción del paciente y la eficiencia del equipo médico.

En síntesis, a nivel organizacional, la Clínica CME se caracteriza por una cultura enfocada en la excelencia y en la captación de usuarios. A nivel individual, los empleados muestran compromiso con el cuidado del paciente y buscan oportunidades de desarrollo. A nivel grupal, se espera una colaboración interdisciplinaria, pero también es notoria la existencia de un descontento y búsqueda de nuevas oportunidades. Estos comportamientos tienen un impacto en el funcionamiento general de la clínica y en la satisfacción y retención de los empleados.

NIVEL INDIVIDUAL

A nivel individual, los comportamientos y acciones de los empleados son fundamentales para el funcionamiento y éxito de la organización. En el contexto de la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades (CME), el capital humano desempeña un papel crucial en la prestación de servicios de atención médica de calidad y en la satisfacción de los pacientes:

1. Búsqueda de desarrollo y mejores oportunidades: Los empleados, como Ricardo Domínguez y María Ramírez, muestran un comportamiento de búsqueda de crecimiento y desarrollo profesional. Esta búsqueda de mejores oportunidades debe ser impulsada por la necesidad de desarrollo personal, la adquisición de nuevas habilidades o la aspiración de asumir roles de mayor responsabilidad. Es importante reconocer que el capital humano es valioso y que su satisfacción y desarrollo son fundamentales para el éxito de la organización. Si los empleados no encuentran oportunidades de crecimiento en la clínica, deben buscarlas fuera de ella, lo que puede afectar la retención de talento y la continuidad del cuidado de los pacientes.

La importancia del capital humano en una organización radica en que son las personas quienes impulsan el logro de los objetivos y la entrega de servicios de calidad. Son ellos quienes poseen conocimientos, habilidades y experiencia para brindar atención médica efectiva y satisfacer las necesidades de los pacientes.

COMUNICACIÓN

La comunicación juega un papel fundamental en el funcionamiento de cualquier organización, ya que es el factor clave para lograr la comprensión, desarrollo y alcance de sus actividades. A través de la comunicación organizacional, se pueden socializar aspectos importantes como la cultura corporativa, los manuales de funciones, políticas y estrategias de la empresa. Un buen manejo de la comunicación conlleva a reacciones positivas dentro de los colaboradores, ya que les permite interiorizar los mensajes que la empresa desea transmitir.

Por otro lado, una mala gestión de la comunicación tiene consecuencias negativas en los procesos, el clima organizacional y la comprensión y ejecución de la cultura de la organización. Por esta razón, es fundamental que la comunicación organizacional se promueva y se trabaje activamente entre las diferentes áreas y niveles de la compañía. Se debe incentivar la integración de ideas y el trabajo en equipo a través de una comunicación efectiva y transparente. Así, se fortalecerá la cohesión interna, se evitarán malentendidos y se fomentará un ambiente de colaboración que contribuya al éxito y crecimiento de la organización.

El proceso de comunicación es una interacción social que ocurre entre un emisor y un receptor en un contexto específico. Durante este proceso, se utiliza un código lingüístico para transmitir información a través de un mensaje claro, explícito, pertinente y significativo. La comunicación implica la capacidad de expresarse de manera que los demás puedan comprender tanto las palabras utilizadas como las intenciones subyacentes. En este proceso, el emisor selecciona y organiza la información que desea transmitir, codifica el mensaje utilizando un sistema de símbolos y lo envía al receptor a través de un canal de comunicación. El receptor, a su vez, decodifica el mensaje y lo interpreta en base a su propio conjunto de experiencias, conocimientos y contexto. La comunicación exitosa implica que el receptor comprenda el mensaje de la misma manera en que el emisor lo intentó transmitir. (Vander, 2005, p. 3)

Es importante destacar que la comunicación no se limita solo al lenguaje verbal, sino que también involucra lenguaje no verbal, como gestos, expresiones faciales y tono de voz. Además, la comunicación efectiva implica escuchar activamente, comprender y responder de manera adecuada al mensaje recibido.

La Comunicación es un proceso mediante el cual se transmite un mensaje que contiene información relevante con el propósito de entrar en contacto con otra persona o personas. Durante este proceso, se busca compartir ideas, sentimientos, intereses u otros aspectos, utilizando señales que pueden ser tanto imágenes, gestos o palabras, todos los cuales forman parte de un código compartido entre el emisor y el receptor. La importancia del código radica en que permite que la información sea transmitida y entendida de manera efectiva entre las partes involucradas. La comunicación tiene lugar en diversos contextos, como en una conversación cara a cara, a través de medios electrónicos como correos electrónicos o mensajes de texto, o incluso mediante señales no verbales como expresiones faciales y posturas corporales. (Báez, 2000)

Un aspecto clave en la comunicación es el intercambio de información, ya que este proceso no solo implica transmitir mensajes, sino también recibir y comprender la información que nos es compartida. La comunicación efectiva es aquella en la cual el receptor comprende el mensaje de la manera en que el emisor lo intentó transmitir, evitando malentendidos y confusiones.

TIPOS DE COMUNICACIÓN

La comunicación en una organización se clasifica en dos tipos principales: formal e informal.

La comunicación formal se basa en una estructura jerárquica establecida, donde se utilizan canales y formatos específicos para transmitir información. Dentro de este tipo de comunicación, existen protocolos y estándares que deben seguirse, lo que ayuda a mantener una organización burocrática y con jerarquías bien definidas. Según Peña y Batalla (2016), la

comunicación formal está establecida por la empresa y se ajusta a los procedimientos internos de la organización.

Por otro lado, la comunicación informal es más práctica y ágil, y el flujo de información se produce de manera más rápida entre los diferentes departamentos. Es especialmente recomendada para empresas pequeñas donde la comunicación es fundamental para llevar a cabo actividades de gran importancia. Brandolini y González (2008) la describen como una forma de comunicación en la que se abordan aspectos laborales y que no sigue los canales formales establecidos. Esta comunicación utiliza canales no oficiales, como conversaciones entre compañeros de trabajo, encuentros en pasillos, baños, cafetería, ascensor, entre otros.

Además, la comunicación en una organización es clasificada como vertical u horizontal. La comunicación vertical implica la interacción entre diferentes niveles jerárquicos. En la comunicación vertical descendente, la información fluye desde los niveles superiores hacia los de menor responsabilidad, lo que permite un control y limitación de la información. En cambio, en la comunicación vertical ascendente, los colaboradores entregan información a sus jefes inmediatos, creando un proceso de retroalimentación.

Por otro lado, la comunicación horizontal ocurre entre departamentos y subalternos, sin seguir una estructura jerárquica estricta. Es una comunicación que se da entre pares y puede o no deberse a temas organizacionales. En la empresa de estudio, la comunicación horizontal es fundamental debido a la naturaleza de su trabajo como una clínica de prevención. Requiere la coordinación de profesionales de diferentes especialidades para emitir diagnósticos precisos. En este contexto, la comunicación es informal pero cordial, permitiendo el intercambio de ideas y pensamientos entre los diferentes departamentos sin estar condicionada por una jerarquía establecida.

LA COMUNICACIÓN EN LA CME

La comunicación desempeña un papel fundamental en la cultura organizacional de la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades

(CME). Una comunicación efectiva y fluida es esencial para establecer una cultura de colaboración, coordinación y transparencia dentro de la organización. Aquí están algunos puntos clave sobre la comunicación en la cultura organizacional de la CME:

- **Comunicación interna:** La comunicación en la Clínica CME actualmente presenta ciertas características:

- **Comunicación vertical:** La comunicación se dirige principalmente de arriba hacia abajo (vertical – descendente), es decir, desde la alta dirección hacia los departamentos y empleados. Las decisiones y directrices suelen fluir de manera unidireccional, lo que limita la retroalimentación y la participación de los empleados en la toma de decisiones.

- **Comunicación formal:** La mayoría de las interacciones comunicativas siguen canales formales establecidos, como reuniones programadas, correos electrónicos y comunicados oficiales. Esto lleva a una sensación de distancia entre la dirección y los empleados de nivel inferior, dificultando la expresión libre de ideas y preocupaciones.

- **Escasa comunicación lateral:** La comunicación entre departamentos o equipos tiende a ser limitada. Los profesionales médicos y el personal administrativo tienen poca oportunidad de intercambiar información de manera regular, lo que afecta la colaboración interdisciplinaria y la toma de decisiones informadas.

- **Falta de espacios informales:** La clínica carece de espacios o momentos informales para la comunicación, como espacios de descanso o reuniones sociales. La ausencia de estas oportunidades limita la creación de vínculos y la construcción de relaciones entre los empleados.

- **Comunicación unidireccional:** En muchos casos, la comunicación se reduce a entregar información o instrucciones, con menos énfasis en la escucha activa y la participación de los empleados.

Esto limita la comprensión completa de los problemas y desafíos que enfrentan los empleados en su trabajo diario.

- **Centralización de la comunicación:** La comunicación se origina principalmente desde la alta dirección y es filtrada a través de los niveles jerárquicos intermedios antes de llegar a los empleados de nivel inferior. Esto resulta en una percepción de que solo un grupo selecto tiene acceso a la información relevante.

- **Comunicación centrada en objetivos:** La mayoría de las comunicaciones se centran en los objetivos organizativos y operativos. Los aspectos relacionados con el bienestar del personal, su desarrollo profesional o su retroalimentación reciben menos atención en las interacciones comunicativas.

- **Comunicación asincrónica:** Gran parte de la comunicación se realiza a través de correos electrónicos y mensajes escritos, lo que da lugar a respuestas demoradas y limitar la espontaneidad y la claridad en las conversaciones.

- En general, la comunicación en la Clínica CME tiende a ser más formal, vertical y orientada a los objetivos. Sin embargo, la falta de canales efectivos de comunicación lateral y espacios para la interacción informal limita el flujo libre de información, la colaboración y la comprensión mutua entre los diferentes niveles y departamentos de la organización.

2. Comunicación externa: La comunicación externa es esencial para atraer a nuevos pacientes y mantener la reputación de la clínica en el mercado. Aunque no se proporciona información detallada sobre la estrategia de comunicación externa de la CME, es importante tener en cuenta que una mala comunicación interna afecta negativamente la imagen de la clínica hacia el exterior.

- **Desvinculación de médicos y percepción de pacientes:** El hecho de que algunos médicos se hayan desvinculado de la clínica en busca de mejores oportunidades podría afectar la confianza de los

pacientes. Los pacientes tienden a por la estabilidad y la calidad de la atención si ven que médicos altamente reconocidos deciden abandonar la clínica. La comunicación externa adecuada, incluida una estrategia de relaciones públicas sólida, podría ayudar a abordar estas preocupaciones y mantener la confianza de los pacientes.

3. Comunicación entre médicos especialistas: La clínica CME se especializa en medicina preventiva y requiere una estrecha comunicación entre los médicos especialistas para emitir un diagnóstico correcto. Sin embargo, no se proporciona información detallada sobre cómo se gestiona la comunicación y la colaboración entre los médicos.

- Coordinación de estudios y diagnósticos: Dado que los pacientes deben permanecer tres días para someterse a los estudios, es esencial que exista una comunicación fluida y coordinada entre los médicos especialistas para garantizar que se realicen los estudios pertinentes y se emita un diagnóstico correcto. Si no hay una comunicación adecuada entre los especialistas, podría haber demoras en el proceso y un impacto negativo en la calidad de la atención al paciente.

Es esencial establecer canales efectivos de comunicación interna, tanto vertical como horizontalmente, para fomentar la colaboración, la participación y el intercambio de ideas entre los diferentes departamentos y el personal médico. Esto ayudará a fortalecer la coordinación entre los especialistas y mejorar la calidad de la atención al paciente.

CULTURA

La cultura organizacional se define como un conjunto de creencias, normas y valores que influyen en la conducta de los miembros de una organización. Estos elementos tienen un impacto significativo en la forma en que las personas viven y trabajan dentro de la organización, afectando la

manera en que se llevan a cabo las tareas y se integran al equipo de trabajo. La cultura organizacional engloba un amplio espectro de conocimientos que determinan la identidad y el ambiente de la organización.

En palabras de Triviño (2020), la cultura organizacional abarca una amplitud excesiva del término, lo que dificulta delimitar el concepto de clima organizacional, que se refiere a la percepción subjetiva de los miembros de la organización sobre el ambiente y las relaciones laborales.

Por otro lado, Felcman (2015) sugiere que, al estudiar las organizaciones, es esencial identificar los diferentes tipos culturales que predominan en estos grupos sociales. Asimismo, señala la importancia de diagnosticar los modelos de gestión que se han construido a través de la relación entre los valores y presunciones presentes en la cultura organizacional.

TIPOS DE CULTURA

Según Cameron y Quinn (2006), existen cuatro tipos de culturas organizacionales que pueden variar según el tipo de mercado y alcance de la empresa:

1. **Cultura Clan:** Esta cultura se basa en la idea de unión y colaboración dentro del equipo, similar a una familia. El líder adopta un rol de guía y consejero para su equipo de trabajo. Los valores compartidos por el personal incluyen la lealtad, el compromiso con la empresa y la confianza mutua. Se promueve el trabajo en equipo, el consenso y la participación en la toma de decisiones.

2. **Cultura Adhocrática:** En esta cultura, se enfatiza la toma de riesgos, la innovación y la singularidad en los procesos internos de la compañía. La creatividad y el dinamismo son valores fundamentales. La empresa es vista como una entidad dinámica y emprendedora, donde las personas están dispuestas a apostar por sus ideas y asumir riesgos para lograr resultados innovadores.

3. Cultura Jerárquica: Esta cultura se caracteriza por el cumplimiento estricto de normas y estándares en todos los procesos de la compañía. Genera estabilidad y claridad en las funciones de cada colaborador. La empresa es vista como una entidad muy jerarquizada, formalizada y estructurada, donde existen procedimientos y normas previamente definidos para cada actividad.

4. Cultura de Mercado: En esta cultura, el enfoque se orienta hacia los resultados y la competitividad. Se destaca por su búsqueda de rendimientos y su rápida respuesta en los procesos, lo que le permite innovar y ganar terreno en el mercado. Las personas son muy competitivas y están enfocadas en lograr los objetivos de manera eficiente.

Adicionalmente, existe otro tipo de cultura organizacional:

5. Cultura de Servicio: Esta cultura se centra en la satisfacción del cliente y en brindar un servicio de calidad. El enfoque principal es la atención al cliente y la retroalimentación de los resultados. Se valora el buen servicio como una regla importante dentro de la empresa, y la disciplina es un valor clave para cada colaborador.

Cada tipo de cultura tiene su propia dinámica y valores característicos que influyen en la forma en que la organización se comporta y se relaciona tanto interna como externamente. La comprensión de la cultura organizacional es esencial para entender cómo se toman decisiones, cómo se establecen relaciones entre los miembros del equipo y cómo se alcanzan los objetivos de la empresa.

La cultura organizacional es un aspecto fundamental en cualquier empresa, ya que esta va encaminada a la percepción de comportamientos, creencias y valores practicados por quienes son parte de una organización. Define la identidad y define cómo se llevan a cabo las actividades dentro de la empresa. A continuación, se exponen 5 puntos importantes sobre la cultura:

1. Valores y creencias: La cultura organizacional se basa en los valores y creencias que una empresa considera importantes. Según

Edgar Schein, un reconocido autor en el campo de la cultura organizacional, "los valores fundamentales son aquellos que una organización considera fundamentales para su éxito y supervivencia a largo plazo". Estos valores influyen en cómo los empleados se comportan, toman decisiones y se relacionan entre sí y con los clientes.

2. Normas y comportamientos: La cultura organizacional establece normas y comportamientos aceptables dentro de la empresa. Estas normas están relacionadas con la puntualidad, la ética laboral, el trabajo en equipo, entre otros aspectos. Como menciona Charles Handy, autor y experto en cultura organizacional, "las normas y comportamientos aceptados se convierten en la forma en que las cosas se hacen en una organización". Estas normas ayudan a crear un ambiente de trabajo cohesivo y fomentan la colaboración.

3. Comunicación: La cultura organizacional también afecta la forma en que se comunica dentro de la empresa. Hay una cultura de comunicación abierta y transparente, donde se fomenta el intercambio de ideas y opiniones, o una cultura más jerárquica y cerrada, donde la comunicación fluye de forma vertical. La comunicación efectiva es vital para el éxito de una organización, ya que facilita la coordinación, el aprendizaje y la resolución de problemas.

4. Liderazgo: La cultura organizacional está influenciada por el liderazgo de la empresa. Los líderes establecen el tono y los valores que se promueven dentro de la organización. Según Peter Drucker, autor y referente en gestión empresarial, "la cultura se come a la estrategia en el desayuno". Esto significa que, sin una cultura organizacional sólida y coherente, las estrategias empresariales se verán obstaculizadas o incluso fracasar.

5. Atracción y retención de talento: La cultura organizacional también desempeña un papel crucial en la atracción y retención de talento. Los empleados buscan organizaciones con valores y una cultura que se alineen con los suyos. Una cultura fuerte y positiva es

un factor determinante para que los empleados decidan unirse a una empresa y permanecer en ella a largo plazo.

3. Retención del talento: La CME debe implementar estrategias para retener a su personal médico clave, como reconocimiento y recompensas por su desempeño, oportunidades de crecimiento y desarrollo, y un entorno de trabajo satisfactorio. Esto incluye la creación de planes de carrera claros y la mejora de los paquetes de compensación y beneficios para hacerlos más competitivos en comparación con la competencia.

En resumen, la CME enfrenta un desafío en su cultura organizacional y retención del talento médico. Para mantener su reputación y rentabilidad, es crucial que la clínica se centre en el desarrollo.

CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN CME

La cultura de la organización se ha centrado en la atención al usuario y la captación de pacientes, dejando de lado la atención que el personal médico necesita. Esto ha llevado a una falta de motivación y satisfacción en el equipo médico, lo que ha resultado en la renuncia de profesionales altamente capacitados y la posibilidad de que otros busquen oportunidades mejores en la competencia.

1. Identidad: La identidad de CME se caracteriza por su enfoque en ser una clínica de vanguardia de alta calidad, con calidez, profesionalismo y experiencia en la medicina actual. Su misión se centra en la prevención de enfermedades y la promoción de la salud. La clínica se ha posicionado como un referente en medicina preventiva y en la detección temprana de enfermedades "silenciosas". Esta identidad se refleja en los valores y creencias compartidos por los miembros del equipo.

2. Personal: La cultura organizacional de CME ha destacado históricamente por su enfoque en el trabajo en equipo y en el desarrollo y motivación del personal médico. Sin embargo, en los

últimos años ha habido un descuido en este aspecto, lo que ha llevado a la renuncia de profesionales destacados. Esto indica una posible falta de reconocimiento y oportunidades de crecimiento dentro de la organización. Para fortalecer la cultura organizacional, es necesario poner énfasis en la valoración y desarrollo del talento médico, brindándoles oportunidades de capacitación, crecimiento profesional y reconocimiento por su desempeño.

3. Servicio: CME ha establecido un estándar de atención de alta calidad y rigurosidad en los estudios médicos. La cultura organizacional se enfoca en brindar un servicio integral y satisfactorio a los pacientes. El trabajo en equipo entre los especialistas es fundamental para garantizar el diagnóstico correcto y la atención médica adecuada. Sin embargo, los problemas actuales de retención de personal afectan la continuidad y la calidad del servicio.

4. Clientes: La cultura de CME ha estado centrada en captar y satisfacer las necesidades de los pacientes. El enfoque en la medicina preventiva y la detección temprana de enfermedades ha permitido generar confianza y fidelidad en los clientes. Sin embargo, las renuncias recientes y la posible pérdida de personal médico afectan la calidad y continuidad de la atención, lo que podría disminuir la satisfacción de los clientes.

5. Excelencia: La cultura de la CME se enfoca en la búsqueda constante de la excelencia en la prestación de servicios médicos. Los fundadores y empleados tienen un compromiso con la calidad en la atención y buscan superar constantemente los estándares para brindar el mejor cuidado posible a los pacientes.

6. Orientación al cliente: La clínica tiene una clara orientación hacia los usuarios y pacientes. La captación de nuevos pacientes y la satisfacción del cliente son prioridades importantes para la organización.

7. Medicina Preventiva: La cultura organizacional de la CME se destaca por su especialización en medicina preventiva. La clínica

busca detectar enfermedades en sus etapas iniciales y realizar estudios rigurosos para anticipar problemas de salud en los pacientes.

8. Profesionalismo: La cultura de la CME se basa en el profesionalismo y la ética médica. Los empleados se adhieren a altos estándares de conducta y se comprometen a brindar un servicio médico de calidad.

9. Desarrollo del personal: La clínica valora el desarrollo profesional de su personal y busca capacitarlos y mejorar sus habilidades. Sin embargo, en los últimos años, se ha descuidado la promoción de oportunidades de desarrollo para algunos empleados médicos.

10. Trabajo en equipo: La CME promueve el trabajo en equipo entre los diferentes especialistas y áreas dentro de la organización. La comunicación interdisciplinaria es esencial para lograr un diagnóstico correcto y brindar una atención integral a los pacientes.

11. Compromiso con el medio ambiente: La clínica muestra un compromiso con el cuidado del medio ambiente. Este enfoque responsable hacia el entorno es un valor importante en su cultura organizacional.

12. Reto a largo plazo: La visión de la clínica es a largo plazo. Los fundadores y empleados tienen en cuenta que la construcción de una bodega no es un negocio a corto plazo y se enfocan en la trayectoria y la consolidación de la clínica en el tiempo.

13. Identidad familiar: La empresa es de propiedad familiar y la participación de los fundadores y valores transmitidos por ellos es uno de los principales activos de la organización. Esto se refleja en la forma en que se gestionan los asuntos de la clínica.

14. Cultura de especialización y lealtad: La mayoría de los colaboradores de la CME son originarios de la zona y tienen una alta especialización y lealtad a la organización. Esto ha sido resultado de años de experiencia acumulada y la implementación de planes de

formación y capacitación para que los colaboradores adquieran habilidades versátiles.

Estos elementos culturales juegan un papel crucial en la identidad y funcionamiento de la Clínica CME. Sin embargo, también es importante tener en cuenta los desafíos actuales relacionados con la retención del personal médico y la necesidad de fortalecer la comunicación y colaboración interdisciplinaria para mantener el prestigio y la eficacia de la organización.

La cultura organizacional de CME se ha destacado por su identidad como una clínica de alta calidad, su enfoque en la medicina preventiva y su atención integral a los pacientes. Sin embargo, el descuido en el desarrollo y motivación del personal médico ha generado problemas de retención, lo que impacta tanto el servicio ofrecido como la satisfacción de los clientes-

La cultura organizacional de la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades (CME) ha estado arraigada en su identidad de ser una institución líder en medicina preventiva y detección temprana de enfermedades. La misión de proporcionar una atención de alta calidad y rigurosidad ha sido parte fundamental de su cultura, demostrada por el enfoque en el trabajo en equipo entre especialistas para garantizar diagnósticos precisos y tratamientos efectivos. Sin embargo, en los últimos años, esta cultura ha mostrado desafíos. Aunque históricamente se ha valorado el desarrollo y motivación del personal médico, se ha descuidado este aspecto, lo que ha resultado en la pérdida de profesionales altamente capacitados y la posible atracción de competidores. Esta falta de atención al bienestar y desarrollo del equipo médico ha creado un ambiente de falta de motivación y satisfacción, lo que impacta negativamente en la calidad del servicio y la continuidad de la atención, poniendo en riesgo la reputación de excelencia que ha sido el pilar de la cultura de la clínica. Para fortalecer la cultura y preservar su identidad, es crucial volver a enfocarse en el desarrollo y reconocimiento del personal médico, asegurando así la cohesión del equipo y la calidad de la atención brindada a los pacientes, lo que en última instancia, permitirá mantener la satisfacción y fidelidad de los clientes. La cultura

organizacional inicial de la empresa se centraba en impulsar el desarrollo y el profesionalismo dentro de su equipo de trabajo, enfocándose en el trabajo en equipo y en brindar un diagnóstico integral al paciente como prioridad principal. Sin embargo, en los últimos años, la organización descuidó el aspecto individual de su equipo, lo que ha llevado a manifestaciones de descontento y a una mayor rotación de personal.

Es importante tener en cuenta que la cultura organizacional no es estática y evoluciona con el tiempo. A medida que una empresa crece y se enfrenta a diferentes desafíos, es fundamental revisar y adaptar la cultura organizacional para satisfacer las necesidades cambiantes de su equipo de trabajo. Si no se presta atención a estos cambios y se descuida el factor individual de los empleados, surge problemas como el descontento y la rotación.

La cultura organizacional debe ser una fuerza unificadora y motivadora para el equipo de trabajo, brindando un entorno favorable para su desarrollo y bienestar. Es importante que la empresa reconozca la importancia de mantener una cultura que promueva tanto los objetivos organizacionales como las necesidades individuales de sus empleados, fomentando un equilibrio saludable entre ambos.

FACTORES ORGANIZACIONALES HAN PERMITIDO EL POSICIONAMIENTO DE CME EN EL MERCADO

El posicionamiento de la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades (CME) en el mercado se ha visto influenciado por varios factores organizacionales clave:

1. Misión y enfoque: CME ha establecido una misión clara y enfocada en ser una clínica de vanguardia de alta calidad, con calidez, profesionalismo y experiencia exigidos por la medicina actual. Su enfoque en la medicina preventiva, especialmente en la detección

temprana de enfermedades "silenciosas" como el cáncer, ha sido un diferenciador en el mercado.

2. Equipo de especialistas: La clínica cuenta con un equipo consolidado de especialistas altamente capacitados. Estos profesionales médicos, como médicos intensivistas, farmacéuticos, nutricionistas, angiólogos, internistas y expertos en medicina deportiva, brindan una atención integral y de calidad a los pacientes.
3. Calidad y excelencia en la atención: CME se ha enfocado en brindar una atención de alta calidad, centrándose en la rigurosidad de los estudios médicos y la emisión de diagnósticos precisos. Esto ha permitido generar confianza entre los pacientes y consolidar su reputación en el mercado.
4. Compromiso con la comunidad y el medio ambiente: La clínica ha demostrado un compromiso social y ambiental al fomentar el cuidado del medio ambiente y promover la salud y el bienestar en la comunidad. Estos valores y acciones han resonado con los pacientes y han fortalecido la imagen positiva de la clínica.
5. Trabajo en equipo y motivación: Desde sus inicios, CME ha promovido el trabajo en equipo y la motivación de su personal. La colaboración entre los especialistas para emitir diagnósticos correctos refuerza la calidad de la atención médica brindada. Además, el enfoque en la motivación del personal ha contribuido a mantener altos niveles de compromiso y desempeño.
6. Posicionamiento temprano en el mercado: Durante los primeros años, la clínica se centró en la captación de usuarios y en establecer una sólida presencia en el mercado. Esta estrategia permitió que CME se posicionara rápidamente y ganara reconocimiento como una clínica confiable y de calidad.

En general, la combinación de una misión clara, un equipo médico especializado, una atención de alta calidad, compromiso social y ambiental, trabajo en equipo y una estrategia de posicionamiento temprano han

contribuido al éxito y posicionamiento de la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades (CME) en el mercado.

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

Para abordar esta situación, la CME debería revisar y mejorar sus prácticas de gestión del talento y recursos humanos. Algunas acciones que podrían considerarse incluyen:

1. Establecer programas de desarrollo profesional: La clínica debe implementar programas de desarrollo que brinden oportunidades de capacitación, actualización y adquisición de nuevas habilidades para el personal médico. Esto les permitirá crecer profesionalmente y mantenerse actualizados en su campo.
2. Proporcionar incentivos y reconocimiento: Es importante reconocer y recompensar el desempeño excepcional del personal médico. Esto debe incluir aumentos salariales, bonificaciones por logros, reconocimientos públicos, entre otros. Estos incentivos deben ayudar a motivar y retener a los empleados valiosos.
3. Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo: La clínica debe promover la colaboración y el trabajo en equipo entre los diferentes departamentos y especialidades médicas. Esto debe mejorar la comunicación interna, fortalecer las relaciones laborales y fomentar un ambiente de apoyo y aprendizaje mutuo.
4. Reputación y rentabilidad: El director general de la CME se muestra preocupado por el impacto que las renuncias y la posible pérdida de personal médico podrían tener en la reputación y rentabilidad de la clínica. Si la clínica no puede retener a profesionales talentosos, va a afectar la calidad de la atención y la confianza de los pacientes. Contrarrestar la posible pérdida de personal médico y su impacto en la reputación y rentabilidad de la CME, se aplicará una estrategia enfocada en retener y motivar al equipo. Se establecerán programas

de desarrollo profesional, mejoras en las condiciones laborales y un entorno de colaboración. Se ajustarán las remuneraciones y beneficios, se promoverá la cultura organizacional y se medirá el progreso. Esto garantizará la calidad de atención, reputación y crecimiento sostenible de la clínica.

5. Necesidades de mejora: Para abordar esta situación, la CME necesita reevaluar su enfoque en la cultura organizacional. Debe priorizar el desarrollo y la promoción del personal médico, brindándoles salarios y oportunidades de crecimiento competitivos. También es importante fortalecer la comunicación interna y crear un ambiente de trabajo que fomente la satisfacción y el compromiso del equipo médico.
6. Capacitación y desarrollo: La clínica debe restablecer programas de capacitación y desarrollo para su personal, brindándoles oportunidades de actualización y crecimiento profesional. Esto no solo ayudará a retener a los empleados actuales, sino que también atraerá a nuevos profesionales que buscan crecimiento en sus carreras.

ESTRUCTURA

Una propuesta estructural para abordar los problemas identificados en la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades (CME) podría ser la implementación de un enfoque basado en equipos interdisciplinarios. Esto implica reorganizar la estructura de la clínica para fomentar una mayor colaboración y coordinación entre los diferentes departamentos y especialidades médicas.

Aspectos clave de la propuesta:

1. Reestructuración el organigrama:

La reestructuración de las áreas de la Clínica CME es esencial para abordar los desafíos actuales y mejorar su funcionamiento y eficiencia. Basándonos en la información proporcionada y con el objetivo de

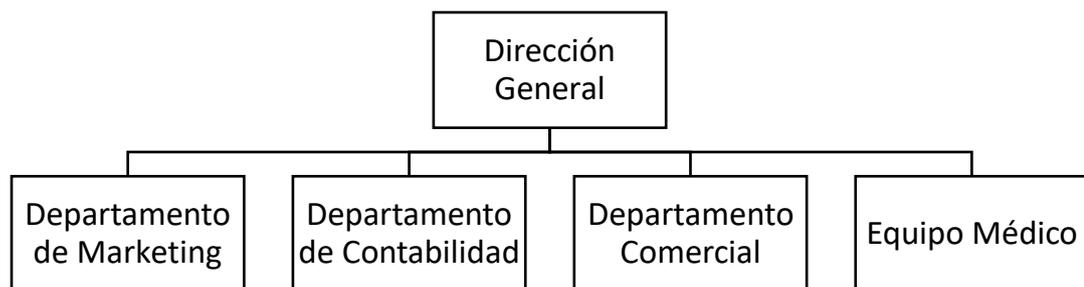
fortalecer la organización, se presenta una comparación entre la estructura actual y la nueva estructura propuesta:

Estructura Actual:

1. Departamento de Marketing (3 personas)
2. Departamento de Contabilidad (4 personas)
3. Departamento Comercial (4 personas)
4. Equipo Médico:
 - 8 Médicos especializados en Cuidados Intensivos (Intensivistas)
 - 7 Farmacéuticos
 - 8 Nutricionistas
 - 8 Angiólogos
 - 8 Médicos internistas
 - 2 Expertos en medicina deportiva

ORGANIGRAMA ACTUAL

Figura 1. Organigrama actual.



Nueva Estructura Propuesta:

1. Departamento de Talento Humano:
 - Gerente de Talento Humano
 - Especialista en Reclutamiento y Selección
 - Especialista en Desarrollo y Capacitación
 - Especialista en Evaluación del Desempeño
 - Especialista en Gestión del Talento y Sucesión
2. Departamento de Estandarización de Procesos:

- Gerente de Estandarización de Procesos
 - Analista de Procesos
 - Especialista en Documentación de Procesos
 - Especialista en Tecnología y Automatización
 - Analista de Mejora Continua
3. Departamento de Marketing:
- Jefe de Marketing
 - Especialista en Marketing Digital
 - Especialista en Relaciones Públicas
 - Coordinador de Eventos y Promociones
4. Departamento Financiero y Contable:
- Gerente Financiero y Contable
 - Especialista en Contabilidad
 - Analista Financiero
 - Asistente Financiero
5. Departamento Comercial:
- Gerente Comercial
 - Especialista en Ventas y Relaciones con Clientes
 - Especialista en Atención al Cliente
 - Coordinador de Ventas
6. Equipo Médico:
- 8 Médicos especializados en Cuidados Intensivos (Intensivistas)
 - 7 Farmacéuticos
 - 8 Nutricionistas
 - 8 Angiólogos
 - 8 Médicos internistas
 - 2 Expertos en medicina deportiva

PROPUESTA DE NUEVO ORGANIGRAMA

Figura 2. Propuesta Nuevo organigrama

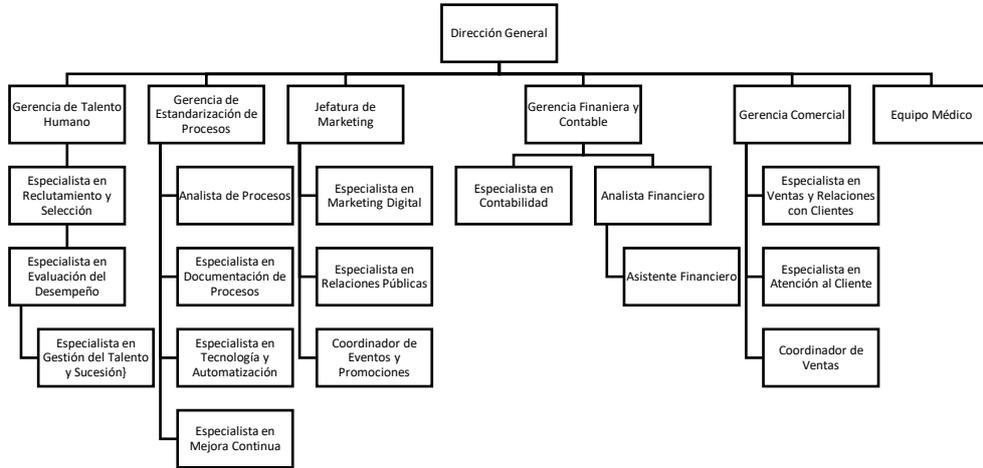


Gráfico de elaboración propia.

COMPARACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

1. Departamento de Talento Humano y Estandarización de Procesos: La nueva estructura incluye la creación de dos departamentos estratégicos que no existen en la estructura actual. El Departamento de Talento Humano se enfocará en la gestión del personal y el desarrollo de habilidades, lo que permitirá abordar los problemas de retención de médicos y el desarrollo profesional. El Departamento de Estandarización de Procesos se centrará en mejorar la eficiencia y la calidad de las operaciones, lo que logra resolver problemas de falta de capacitación y estandarización.

2. Departamento de Marketing: La estructura actual del Departamento de Marketing se mantiene en la propuesta. Sin embargo, se debe fortalecer con la adición de un Especialista en Relaciones Públicas y un Coordinador de Eventos y Promociones para mejorar la imagen de la clínica y atraer a más pacientes.

3. Departamento Financiero y Contable: La estructura actual del Departamento Financiero y Contable también se mantiene

en la nueva estructura propuesta. Se considera importante mantener una base sólida para la gestión financiera de la clínica.

4. Departamento Comercial: La estructura actual del Departamento Comercial también se mantiene en la nueva estructura propuesta. Sin embargo, se debe agregar un Especialista en Atención al Cliente para mejorar la experiencia del paciente y fomentar la fidelidad.

En resumen, la nueva estructura propuesta introduce cambios importantes para abordar los desafíos actuales de la Clínica CME. La creación de un Departamento de Talento Humano y un Departamento de Estandarización de Procesos permitirá enfocarse en el desarrollo y bienestar del personal y mejorar la eficiencia operativa. Además, se deben realizar ajustes en otros departamentos para fortalecer el área de marketing y mejorar la atención al cliente. La nueva estructura tiene como objetivo mejorar la cultura organizacional, la satisfacción del personal y de los pacientes, y asegurar la excelencia en la atención médica que ofrece la clínica.

5. Creación de equipos interdisciplinarios: En lugar de tener departamentos separados, se debe formar equipos interdisciplinarios que incluyan a profesionales médicos de diferentes especialidades, así como a personal de apoyo, como enfermeras y técnicos. Estos equipos trabajarán juntos para brindar una atención integral y coordinada a los pacientes, aprovechando el conocimiento y la experiencia de cada miembro del equipo.

6. Liderazgo y coordinación efectiva: Cada equipo interdisciplinario debe tener un líder designado que se encargue de coordinar las actividades del equipo y garantizar una comunicación fluida. Este líder actuará como un enlace entre los diferentes departamentos y promoverá la colaboración y el intercambio de información entre los miembros del equipo.

7. Flexibilidad y adaptabilidad: La estructura organizativa debe ser lo suficientemente flexible para permitir la formación de equipos interdisciplinarios según las necesidades de los pacientes y los

casos específicos. Esto implica la capacidad de reconfigurar y ajustar los equipos según los requerimientos cambiantes.

8. Comunicación y retroalimentación: Es fundamental establecer canales de comunicación claros y eficientes entre los equipos interdisciplinarios y otros departamentos de la clínica. La retroalimentación regular y constructiva debe ser fomentada para mejorar continuamente los procesos y garantizar la calidad de la atención médica.

Al implementar una estructura basada en equipos interdisciplinarios, la CME debe mejorar la colaboración, la coordinación y la calidad de la atención médica. Esto fortalecerá la cultura organizacional, mejorará la satisfacción de los empleados y los pacientes, y permitirá a la clínica mantener su reputación en el mercado como un centro de excelencia en atención médica integral.

PROCESOS

Para abordar los problemas identificados en la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades (CME), se deben realizar mejoras en los procesos internos y la implementación de un departamento de Recursos Humanos. **Propuesta que abarca ambos aspectos:**

1. Mejora de los procesos internos:
 - Evaluación y rediseño de procesos: Realizar una revisión exhaustiva de los procesos existentes en la clínica para identificar ineficiencias, cuellos de botella o áreas de mejora. A través de la colaboración con los equipos interdisciplinarios propuestos, se deben identificar y aplicar cambios que optimicen los flujos de trabajo y la coordinación entre los departamentos.
 - Implementación de tecnología: Introducir sistemas y herramientas tecnológicas que ayuden a agilizar y automatizar los procesos internos. Esto debe incluir el uso de software de gestión de

pacientes, historias clínicas electrónicas, sistemas de programación de citas y soluciones de comunicación interna. La tecnología adecuada ayuda a mejorar la eficiencia, la precisión y la accesibilidad de la información.

- Establecimiento de indicadores clave de rendimiento (KPI): Definir y monitorear KPI relevantes para evaluar el desempeño de los procesos internos. Estos KPI deben incluir tiempos de espera, satisfacción del paciente, productividad del personal médico, entre otros. El seguimiento regular de los KPI permitirá identificar áreas problemáticas y tomar medidas correctivas oportunas.

2. Implementación del departamento de Recursos Humanos:

- Creación de un departamento de Recursos Humanos: Establecer un departamento dedicado a la gestión del talento y el desarrollo del personal médico. Este departamento será responsable de reclutar, seleccionar, capacitar, evaluar y retener a los empleados de la clínica. Además, se encargará de administrar políticas de compensación y beneficios, programas de desarrollo profesional y promoción interna.

- Diseño e implementación de programas de capacitación y desarrollo: El departamento de Recursos Humanos debe desarrollar y ofrecer programas de capacitación y desarrollo profesional para los empleados médicos. Estos programas deben incluir cursos, talleres, conferencias y oportunidades de aprendizaje en el trabajo. También se deben establecer planes de carrera y programas de mentoría para fomentar el crecimiento y el desarrollo a largo plazo de los empleados.

- Mejora de la comunicación interna: El departamento de Recursos Humanos debe desempeñar un papel crucial en la mejora de la comunicación interna dentro de la clínica. Esto implica establecer canales efectivos de comunicación, como reuniones regulares, boletines informativos, intranet y herramientas de colaboración en línea. Además, se deben implementar mecanismos de retroalimentación y reconocimiento para fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

La implementación de un departamento de Recursos Humanos y la mejora de los procesos internos fortalecerán la cultura organizacional de la CME al enfocarse en el desarrollo y bienestar de los empleados. Esto ayudará a retener talento, mejorar la satisfacción de los empleados y garantizar una atención médica de calidad para los pacientes.

LA COMUNICACIÓN:

1. Mejora en la comunicación interna: La administración debe establecer canales de comunicación efectivos para que los médicos y el personal puedan expresar sus inquietudes, sugerencias y necesidades. Esto incluye la creación de reuniones periódicas con el equipo médico para discutir temas relevantes, como capacitación, reconocimiento y oportunidades de desarrollo.

2. Fortalecimiento de la comunicación externa: La clínica debe enfocarse en transmitir una imagen positiva y confiable hacia el exterior. Se deben utilizar estrategias de relaciones públicas y marketing para destacar los logros y reconocimientos del equipo médico y enfocarse en la calidad de la atención al paciente.

3. Mejora en la comunicación entre médicos especialistas: Se debe implementar un sistema de coordinación de estudios y diagnósticos que facilite la comunicación entre los médicos especialistas involucrados en el cuidado de un paciente. Esto debe incluir la implementación de registros electrónicos de salud y reuniones interdisciplinarias para discutir casos complejos.

En general, la comunicación efectiva en todos los niveles de la organización es fundamental para garantizar el éxito y la reputación de la Clínica CME. Al abordar las áreas de mejora identificadas, la clínica debe mejorar la satisfacción y el compromiso del personal médico, así como mantener la confianza de los pacientes y una reputación positiva en el mercado médico.

PERSONAL

Los cambios en el personal de la Clínica CME, como se mencionó anteriormente, han sido una preocupación importante para la organización. Se ha observado que algunos miembros del equipo médico han expresado su descontento y están buscando nuevas oportunidades fuera de la clínica

Para abordar estos cambios en el personal y evitar una mayor fuga de talento, la clínica CME debe considerar implementar medidas que fomenten el desarrollo y la satisfacción del personal médico. Algunas posibles acciones podrían incluir:

1. **Programas de Desarrollo Profesional:** Establecer programas de capacitación y desarrollo continuo para el personal médico, que incluyan oportunidades de formación especializada, asistencia a congresos y cursos de actualización.
2. **Reconocimiento y Recompensas:** Reconocer y recompensar el desempeño destacado del personal médico mediante incentivos y aumentos salariales basados en el rendimiento.
3. **Creación de Planes de Carrera:** Implementar planes de carrera para los médicos y otros profesionales de la salud, que les permitan visualizar su crecimiento dentro de la clínica y establecer metas claras para su desarrollo profesional.
4. **Mejora de las Condiciones Laborales:** Evaluar las condiciones de trabajo y el ambiente laboral para asegurarse de que sean satisfactorios y promuevan el bienestar y la motivación del personal médico.
5. **Fomentar la Colaboración y Participación:** Promover la colaboración interdisciplinaria y la participación activa del personal médico en la toma de decisiones y la mejora de los procesos clínicos.

Estas medidas ayudarán de forma significativa a retener el talento médico y mejorar la satisfacción y compromiso del personal, lo que a su vez contribuirá a mantener la calidad de la atención médica y el prestigio de la clínica en el mercado. La clave es crear un entorno donde los profesionales

de la salud se sientan valorados, motivados y tengan oportunidades de crecimiento y desarrollo en su carrera profesional.

SATISFACCIÓN

La satisfacción del personal en la Clínica CME es un factor fundamental que afecta tanto la calidad de la atención médica brindada como la percepción general de la organización. Cuando los profesionales médicos experimentan satisfacción en su entorno laboral, están más inclinados a involucrarse activamente en su trabajo y a brindar una atención excepcional a los pacientes.

La satisfacción del personal médico está estrechamente relacionada con factores como el reconocimiento, el desarrollo profesional y la comunicación efectiva. Un entorno que valora y reconoce los esfuerzos individuales y en equipo tiende a generar un mayor nivel de satisfacción. Del mismo modo, brindar oportunidades para el crecimiento profesional y el aprendizaje continuo demuestra un compromiso con el desarrollo personal de los empleados, lo que a su vez contribuye a su satisfacción.

La comunicación transparente y abierta también desempeña un papel crucial en la satisfacción del personal. La clínica debe asegurarse de que los empleados tengan un canal para expresar sus inquietudes, ideas y sugerencias, lo que puede mejorar su sensación de pertenencia y su satisfacción general.

Cuando los profesionales médicos están satisfechos con su entorno laboral, es más probable que se mantengan comprometidos, dedicados y dispuestos a contribuir al éxito de la clínica. Además, la satisfacción del personal también se refleja en la interacción con los pacientes, ya que un equipo satisfecho tiende a transmitir una actitud más positiva y comprometida en su atención. En última instancia, la satisfacción del personal no solo tiene un impacto en el bienestar de los empleados, sino que también puede influir en la calidad de la atención médica y en la reputación general de la Clínica CME en la comunidad.

MOTIVACIÓN

La motivación del personal en la Clínica CME es un elemento clave para fomentar un entorno de trabajo productivo y comprometido. La motivación se refiere al impulso interno que guía las acciones y el comportamiento de los empleados hacia el logro de metas y objetivos organizacionales. Cuando los profesionales médicos se sienten motivados, están más inclinados a esforzarse al máximo y a contribuir de manera significativa al éxito de la clínica.

La motivación puede ser impulsada por una serie de factores, como el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, la participación en la toma de decisiones y la sensación de logro. Un ambiente en el que los logros y esfuerzos de los empleados son reconocidos y valorados puede generar un mayor nivel de motivación. Asimismo, ofrecer oportunidades para el crecimiento profesional, ya sea a través de capacitación, promoción interna o desarrollo de nuevas habilidades, puede aumentar la motivación al demostrar un compromiso con el progreso individual.

La participación en la toma de decisiones es otro aspecto importante de la motivación. Cuando los empleados sienten que tienen voz en asuntos que afectan su trabajo y el funcionamiento de la clínica, es más probable que se sientan conectados y comprometidos con el éxito de la organización. La retroalimentación regular y constructiva también puede ser un poderoso impulsor de la motivación, ya que brinda a los empleados una idea clara de su desempeño y les ayuda a identificar áreas de mejora.

La motivación no solo beneficia a los empleados individualmente, sino que también tiene un impacto en la calidad de la atención médica brindada y en la satisfacción de los pacientes. Los profesionales médicos motivados tienden a mostrar un mayor nivel de dedicación, lo que puede traducirse en un servicio más eficiente y de mayor calidad. En última instancia, la motivación del personal en la Clínica CME contribuye a un entorno de trabajo positivo, al bienestar de los empleados y a la reputación general de la organización en el campo de la atención médica.

PRESUPUESTO GENERAL DE LA INTERVENCIÓN EN LA CLÍNICA CME

El presupuesto diseñado para la intervención en la Clínica CME aborda de manera eficiente los aspectos esenciales para mejorar su cultura organizacional y afrontar los desafíos actuales. Con un enfoque pragmático y estratégico, se ha asignado un total de \$10,000 para diversas áreas clave. Para reforzar la estructura organizativa, se destinarán \$5,000 para gastos legales y consultoría, así como para programas de formación y capacitación. Estas inversiones buscan optimizar la toma de decisiones y fomentar el desarrollo del equipo médico, impulsando la colaboración y la efectividad. Además, se asignarán \$2,000 para la contratación de personal adicional y la implementación de bonos e incentivos, lo que contribuirá a aumentar la motivación y satisfacción de los empleados.

En términos de tecnología y comunicación, se reservarán \$2,000 para mejoras tecnológicas y estrategias de comunicación interna. La actualización de sistemas y equipos médicos, junto con la implementación de software de gestión, potenciará la eficiencia de las operaciones y la calidad de la atención. Asimismo, se financiarán campañas de comunicación interna y materiales de promoción para fortalecer la cohesión del equipo y mantener a todos los miembros informados sobre los cambios y avances. En resumen, este presupuesto considera cada aspecto crítico de la intervención en la Clínica CME, ofreciendo una base sólida para impulsar la cultura organizacional y asegurar un futuro exitoso y sostenible para la institución.

1. Costos de Reestructuración:

- Gastos legales y de consultoría: \$3,000
- Entrenamiento y capacitación: \$2,000

2. Recursos Humanos:

- Contratación de personal adicional: \$2,000
- Bonos e incentivos: \$1,000

3. Mejoras Tecnológicas:

- Actualización de sistemas y equipos médicos: \$1,500
- Implementación de software de gestión: \$500

4. Desarrollo del Personal:

- Programas de formación y capacitación: \$1,000

- Talleres de desarrollo profesional: \$500

5. **Comunicación y Marketing Interno:**

- Campañas de comunicación interna: \$500
- Materiales de promoción interna: \$500

6. **Otros Gastos:**

- Gastos de logística y administrativos: \$500

Total del Presupuesto: \$10,000

El presupuesto diseñado para esta intervención ha sido meticulosamente estructurado con el fin de garantizar no solo su viabilidad financiera, sino también su efectividad en la transformación positiva de la cultura organizacional en la Clínica CME. Cada componente del presupuesto ha sido minuciosamente alineado con los objetivos estratégicos y las necesidades específicas de la organización, asegurando así que cada inversión esté destinada a generar resultados tangibles y duraderos.

Este presupuesto no solo se enfoca en asignar recursos financieros, sino también en invertir en el capital humano de la clínica, ya que reconoce que el personal motivado y comprometido es un pilar fundamental para el éxito de cualquier intervención. Las actividades planificadas, desde la formación y capacitación hasta la promoción de la comunicación interna y el desarrollo de liderazgo, están diseñadas para fortalecer la cohesión del equipo, mejorar la calidad de la atención y reforzar la imagen de la organización en la comunidad.

Cada dólar invertido en este presupuesto se traducirá en mejoras tangibles en la satisfacción del equipo médico, en una mayor colaboración interdisciplinaria, en la retención de talento y en la satisfacción de los pacientes. Se ha diseñado considerando una administración eficiente de los recursos y una distribución equilibrada de los mismos, lo que garantiza un enfoque integral y efectivo para abordar los desafíos actuales. En última instancia, este presupuesto es una herramienta estratégica que permitirá a la Clínica CME no solo enfrentar los desafíos presentes, sino también sentar las bases para un crecimiento sostenible y una mejora continua en el futuro. A continuación, el diagrama de Gantt con las tareas propuestas:

DIAGRAMA DE GANTT

Figura 3. Diagrama de Gantt

REORGANIZACIÓN CLÍNICA CME										29/8/2023
C	Número	Nombre de tarea / Título	Asignado	Fecha de	Fecha de	Duración	Prioridad	Predecesor	Tipo	Nivel
	1	Tarea principal		29/8/2023	5/9/2023	48			proyecto	1
	1.1	Análisis y Evaluación Inicial (1		29/8/2023	30/8/2023	16	Media		tarea	2
	1.2	Definición de Objetivos y Estra		31/8/2023	1/9/2023	16	Media	1.1	tarea	2
	1.3	Planificación de Recursos y Pr		4/9/2023	5/9/2023	16	Media	1.2	tarea	2
	1.4	Implementación de Estrategias		29/8/2023	29/8/2023	8	Media		tarea	2
	1.5	Evaluación de Resultados Inter		29/8/2023	29/8/2023	8	Media		tarea	2
	1.6	Ajustes y Optimización (2 sem		29/8/2023	29/8/2023	8	Media		tarea	2
	1.7	Implementación Final y Monito		29/8/2023	29/8/2023	8	Media		tarea	2
	1.8	Cierre y Presentación de Resu		29/8/2023	29/8/2023	8	Media		tarea	2

CONCLUSIONES

La situación en la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades (CME) refleja una cultura organizacional arraigada en la excelencia y enfoque en la captación de usuarios. Sin embargo, esta orientación ha eclipsado la atención que su valioso equipo médico necesita. Esta disparidad ha provocado una falta de motivación y satisfacción entre los profesionales de la salud, llevando a renuncias de personal altamente calificado y la posibilidad de que otros busquen oportunidades en la competencia.

La cultura organizacional de la clínica ha estado históricamente marcada por el trabajo en equipo y la formación continua de su personal. No obstante, en los últimos años, esta faceta se ha desvanecido, conduciendo a la renuncia de destacados profesionales. La respuesta radica en valorar y potenciar el talento interno, ofreciendo oportunidades de capacitación, crecimiento y mérito a los médicos y especialistas.

1. **Cultura de Calidad y Compromiso con el Paciente:** La iniciativa presentada refleja la arraigada cultura de excelencia y enfoque en el paciente en la Clínica CME. Al abordar la retención del personal médico y la mejora de la satisfacción del equipo, la clínica demuestra su compromiso de proporcionar atención médica de la más alta calidad y fortalece la confianza y fidelidad de los pacientes en línea con su cultura de servicio excepcional.
2. **Cultura de Desarrollo Profesional y Colaboración:** La propuesta también se conecta con la cultura de desarrollo y colaboración en la organización. Al reconocer la importancia de capacitar y empoderar a los profesionales médicos, la intervención resuena con la creencia de la clínica en el crecimiento individual y la sinergia entre los equipos. Esto impulsa la cultura de trabajo en equipo y el compromiso de mejorar constantemente, características esenciales para brindar atención médica líder en su campo.
3. **Cultura de Visión Estratégica y Responsabilidad:** La intervención está en línea con la cultura de visión a largo plazo y responsabilidad de

la Clínica CME. Al abordar la retención del personal y la mejora de la calidad de la atención, la clínica demuestra su compromiso a largo plazo con la excelencia y la sostenibilidad. Esto respalda su cultura de toma de decisiones estratégicas y muestra su responsabilidad tanto hacia su equipo como hacia la comunidad a la que sirve.

REFERENCIAS

- Ávila, A. (2015) Diagnóstico Organizacional. Cuba: Editorial Universtaria Félix Varela; ISBN 978-959-07-1987-5.
- Baez Evertsz, C. (2000). La Comunicación Efectiva. Santo Domingo: Buho. Obtenido de <https://www.emprendices.co/una-comunicacion-efectivacampo-laboral/>
- Brandolin, A. (2008). Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes / Alejandra Brandolin y Martín González Frígoli. - 1a ed. - Buenos Aires: La Crujía.
- Chiavenato I. Gestión del Talento Humano: McGraw Hill; 2011.
- Drucker, P. F. (2006). The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management. HarperBusiness.
- Encalada, M. L., Rodríguez, M. G. P., Vélez, E. M. R., Arrata, F. C., & Ortega, Y. M. A. (2016). *La cultura organizacional: eje de acción de la gestión humana*. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.53>
- Erdogan T, Bauer B. (2012) An Introduction to Organizational Behavior.
- Felcman, I. L. (2015). Nuevos modelos de gestión pública: tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo después del «big bang» paradigmático. Universidad de Buenos Aires, Argentina, Buenos Aires. Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1256_FelcmanIL.pdf
- Handy, C. (1993). Understanding Organizations. Penguin Books.

- Judge, Timothy A., Robbins, Stephen P.. (2019). *Organizational Behavior, 18th Ed.* (18 (Global Edition)). New York: Pearson Education Limited.
- Junged S, Robbins T. (2013). *Comportamiento Organizacional.* 15th ed. México: Ediciones Pearson; p. 712. ISBN 9780-1328-34872.
- Luthans F. (2012). *Organizational Behavior An Evidence-Base Approach.* 12th ed. New York: McGraw-Hill Irwin. ISBN 978-0-07-353035-2.
- Peña, B., y Batalla, P. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas.* Obtenido de <https://books.google.com.ec>
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership.* John Wiley & Sons.
- Tinedo M, Genesis N, Romero Y. (2011). *Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas.* *Negotium*; 6:102-28.
- Vander, C. (2005). *El Libro de la Habilidades de comunicación* 2 edición. España: Díaz de Santos.



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, **Caicedo Boboy, María de los Ángeles**, con C.C: **0926535592** autora del **componente práctico del examen complejo: Análisis de la cultura organizacional de la clínica CME: cultura y su impacto en las relaciones de los colaboradores**, 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 examen complejo 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 examen complejo, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **30 de agosto del 2023**.

f. _____

Caicedo Boboy, María de los Ángeles

C.C 0926535592



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



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

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Análisis de la cultura organizacional de la clínica CME: cultura y su impacto en las relaciones de los colaboradores.		
AUTOR(ES)	Caicedo Boboy, María de los Ángeles		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Ind. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	30 de agosto de 2023	No. DE PÁGINAS:	47
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura organizacional, Mejora de procesos internos, Comportamiento organizacional y comunicación.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Cultura organizacional, Medicina preventiva, Retención de personal, Colaboración interdisciplinaria, Excelencia en atención		

RESUMEN/ABSTRACT

La cultura organizacional de la Clínica CME se destaca por su enfoque en la excelencia en la atención médica y la captación de pacientes. Esto se refleja en su identidad centrada en la medicina preventiva y la calidad del servicio. A nivel individual, el compromiso con el cuidado del paciente y la búsqueda de crecimiento profesional son evidentes. A nivel grupal, la colaboración interdisciplinaria coexiste con posibles tensiones debido a descontento y rivalidades. El diagnóstico revela desafíos en la retención del personal médico y la satisfacción del equipo. La falta de desarrollo profesional podría provocar la pérdida de talento valioso, impactando la reputación de la clínica. La comunicación y colaboración interdisciplinaria son cruciales, pero la resistencia al cambio y los conflictos podrían obstaculizarlas. En términos de autoridad, la estructura jerárquica prevalece, con tramos de control adecuados para supervisión efectiva. La estrategia propuesta busca fortalecer la cultura organizacional y enfrentar los desafíos. Esto incluye priorizar el desarrollo y retención del personal, promover una comunicación abierta y una colaboración sólida entre especialidades. Estas acciones son esenciales para mantener la excelencia en la atención, preservar la reputación y garantizar la satisfacción de pacientes y empleados. La implementación de estas estrategias permitirá que la Clínica CME logre un equilibrio entre la excelencia médica y el bienestar del personal, asegurando su éxito sostenible a largo plazo.

ADJUNTO PDF:	SI	NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 981951051	E-mail: tita203080@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):		