



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**Análisis del comportamiento organizacional a través de la cultura y oferta
laboral de la clínica de Atención Integral Medica de especialidades (CME) de la
ciudad de Guayaquil.**

AUTOR (ES):

Pinargote Sanyer Joyce Domenika

**Componente práctico del examen complejo previo a la obtención del título de
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TUTOR (A)

Lic. Sánchez Ube, Pricila Mgs.

Guayaquil, Ecuador

15 de febrero del 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Pinargote Sanyer, Joyce Domenika**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en psicología organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____

LIC. SANCHEZ UBE PRICILA, MGS.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. MARIANA ESTACIO CAMPOVERDE, MGS.

Guayaquil, a los 15 del mes de febrero del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Pinargote Sanyer, Joyce Domenika

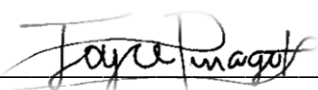
DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo: **Análisis del comportamiento organizacional a través de la cultura y oferta laboral de la clínica de Atención Integral Médica de especialidades (CME) de la ciudad de Guayaquil.** Previo a la obtención del título de **Licenciada en psicología organizacional** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 15 del mes de febrero del año 2022

EL AUTOR (A)

f. 

Pinargote Sanyer, Joyce Domenika.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Pinargote Sanyer, Joyce Domenika

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 del comportamiento organizacional a través de la cultura y oferta laboral de la clínica de Atención Integral Medica de especialidades (CME) de la ciudad de Guayaquil**. Cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 15 del mes de febrero del año 2022

EL (LA) AUTOR(A):

f. _____

Pinargote Sanyer, Joyce Domenika

Guayaquil, 14 de febrero del 2022

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND

Documento	Análisis del comportamiento organizacional a través de la cultura y oferta laboral de la clínica de Atención Integral Medica de especialidades (CME).docx (D127976963)
Presentado	2022-02-15 17:09 (-05:00)
Presentado por	pricila.sanchez@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	pricila.sanchez.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	PINARGOTE SANYER JOYCE DOMENIKA Mostrar el mensaje completo

0% de estas 16 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: “Análisis del comportamiento organizacional a través de la cultura y oferta laboral de la clínica de Atención Integral Medica de especialidades (CME) de la ciudad de Guayaquil”

Estudiante:

- Joyce Doménika Pinargote Sanyer

Docente Tutor: Lic. Pricila Sánchez Ube, Mgs.



FIRMA



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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. MARIANA ESTACIO CAMPOVERDE MGS

DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

PSIC. SOFIA CARRILLO SALDARREAGA, MGS.

COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. ALEXANDRA GALARZA COLAMARCO, MGS.

DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

DIAGNÓSTICO	3
1.1 Comportamiento Organizacional.....	3
1.1.1 Nivel Organizacional	4
1.1.2 Nivel Grupal	6
1.1.3 Nivel Individual	7
1.1.4 Estilos de liderazgo	7
1.2 Cultura Organizacional	9
1.3 Comunicación Organizacional	11
DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	13
2.1. Persona	13
2.2. Estructura	14
2.3. Procesos.....	17
IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	20
3.1. Plan de Acción.....	20
CONCLUSIONES	25
Referencias	26

RESUMEN

Este documento tiene por finalidad crear evidencia alguna de un análisis detallado con el objetivo de brindar estrategias que corresponden a tres elementos organizacionales: Culturales, de comunicación y de comportamiento dentro de la Clínica de atención integral Médica de Especialidades (CME), tomando en cuenta los sucesos ocurridos y cambios que llegaron a afligir a la imagen de la clínica.

Cabe recalcar que el fin de este análisis es parte de la creación de soluciones a las problemáticas en si detectadas además de posibles que puedan llegar a existir.

Este documento se complementa de la siguiente manera: Introducción, donde se explica una breve historia de la clínica de atención integral médica de especialidades en sus inicios hasta su actualidad, tomando en cuenta la problemática presta a análisis. Dentro del diagnóstico del caso se detalla el análisis a presentar. A continuación, vienen las estrategias a ser utilizadas para el desarrollo y corrección dentro de la clínica y finalmente se exponen las conclusiones del caso.

Palabras Claves: *Oferta Laboral, Desarrollo, Comportamiento, Comunicación, Cultura, Compromiso, Análisis, Competitividad, Direccionalidad, Selección, Capacitación, Motivación*

INTRODUCCIÓN

La Clínica de atención integral Médica de Especialidades (CME) es una organización encargada de la prevención de enfermedades, nace de una mentalidad tradicional, sin necesidad de esquematizarse con una identidad y normas de trabajo propias. Debido a su rápido crecimiento se convierte en una organización ejemplo de trabajo, además de su gestión en cuanto a la atención médica se hace acreedora de prestigio en sus servicios.

Esto cambia a raíz de que sus colaboradores comienzan a mostrarse inconformes y con incertidumbre hacia el futuro, la falta de claridad crece y con ella los intereses organizacionales cambian. ¿Acaso algo cambió?

La inconformidad se va haciéndose notar a diario, los descontentos son cotidianos a tal punto que el talento humano desea salir a buscar una oferta laboral más atractiva.

Uno de los factores clave para estos sucesos se debe a la falta de interés en el desarrollo y crecimiento por parte de la organización hacia su capital humano, un área ausente para controlar esta problemática y por supuesto, los daños que va ocasionando.

La inconformidad crece, el capital humano huye y el estancamiento se manifiesta, si no se hace algo para retener la fuga del capital humano el futuro de la clínica será incierto.

DIAGNÓSTICO

El contenido de este apartado propone revisar las problemáticas actuales de la organización, en este caso la clínica de atención integral médica de especialidades CME. Para ello, es pertinente realizar un análisis concreto de tres componentes clave como lo son; la cultura, comunicación y comportamiento a nivel organizacional.

1.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Si se refiriere al comportamiento organizacional como una proyección de la conducta, (ya sea individual y/o grupal) en este caso de los colaboradores y doctores de la clínica, cual nos brinda una oportunidad de acceder al origen de dicha conducta o comportamiento y hasta qué punto sea predecible la reacción o consecuencia de dicha acción, además de la futura conducta que se pueda presentar.

La clínica se cimienta desde sus orígenes con la visión del fundador y sus tres socios, quienes desde siempre tuvo una concepción clara y concisa de lo que quería para el futuro de la clínica, de ser una organización especializada y vanguardista en el cuidado y trato preventivo de los pacientes quienes más que ser vistos como clientes son percibidos como usuarios de un servicio, tal motivo lleva a tratar de ser visionarios con el servicio y llevarlo a otros niveles de atención y calidad con el profesionalismo que exige la medicina contemporánea. Además de crear conciencia por el medio ambiente y siendo responsable con el bienestar de la comunidad.

Mediante el crecimiento de la clínica el objetivo principal va haciéndose confuso, se observa esto mediante la poca afinidad grupal, la inestabilidad de la clínica acompañado de su mal manejo, dicho esto es una obviedad mencionar la incertidumbre que genera y la baja satisfacción de los colaboradores, doctores y pacientes.

Contextualizando, la naturaleza de las empresas implica dinamismo, es decir el constante cambio en conjunto a la evolución de la organización, en sus procesos, estructura, cultura, comunicación, entre otras...

Según (Chiavenato A. , 2002) “El cambio organizacional es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización”.

Existen nuevas maneras de negocios, los cambios en el entorno y fuerza laboral, expectativas tanto de clientes como competidores, organizaciones, cabezas, líderes, y sobre todo; la naturaleza del trabajo. Todo esto lleva a cambios dentro de las organizaciones y es pertinente llevarse a reflexionar plantear nuevas formas de administración.

La mejor forma de aplicar este concepto es observando la relación laboral del individuo en tres niveles según el modelo clásico; nivel individual, grupal y organizacional (Chiavenato A. , 2002):

1. A nivel organizacional es todo aquello que se puede encontrar en una organización, es decir un todo en cuanto al sistema. Ejemplo de esto es la cultura, los procesos e incluso el diseño corporativo. Se debe tomar la sinergia como un todo, es decir diferente de sus partes que lo componen.
2. A nivel Grupal es lo que se puede observar en cuanto al comportamiento de un grupo específico, ejemplo de esto es el comportamiento que tienen los individuos al momento de realizar un equipo. El comportamiento varía de cada uno de sus integrantes, se complementan o se dispersan, varía de acuerdo al liderazgo.
3. Y a nivel individual, aquellas que implica de características individuales de cada persona en calidad de trabajador como pueden ser; su historia, personalidad, competencias, valores, estudios realizados, actitudes y aptitudes sin necesidad de dejar otros aspectos como el aprendizaje, motivación, percepción y hasta la toma de decisiones.

1.1.1 Nivel Organizacional

La clínica CME trabajaba con cierta sinergia, aplicando de manera holística todo su alrededor, se observaba dicho comportamiento desde la recepción de pacientes, la colaboración entre personal y doctores y su trabajo en equipo.

Para su siguiente fase; se fue desconociendo al talento y desarrollo del personal médico. Solo les importaba en la captación del paciente, convirtiéndolo en un cliente más y esto logra que el prestigio de la clínica se reduce drásticamente.

Referente a un análisis de la estructura organizacional, (Weber, 2002) plantea que:

“Rige el principio de la jerarquía funcional y de la tramitación, es decir, un sistema firmemente organizado de mando y subordinación mutua de las autoridades mediante una inspección de los inferiores por los superiores, sistema que ofrece al dominado la posibilidad sólidamente regulada de apelar de una autoridad inferior a una instancia superior”.
(p.65)

Según lo citado, CME presenta un tipo de estructura funcional, debido a que es departamentalizada la clínica y que dedican sus actividades a una misma función, además de existir una jerarquía implícita, descentralizada y fácil de obedecer por el buen liderazgo que ejercen sus cabezas.

Esto se debe a que la clínica se manejaba en un ambiente simple, es decir, las órdenes y/o servicios requieren un conocimiento especializado, en una consulta médica, seguimiento del paciente, tratamiento o quirófano dependiendo del caso y dada de baja con su respectivo control periódico. Ahora bien, el agrandamiento de la clínica y la demanda de más especialización en sus servicios rompen este ambiente simple de trabajo y estos cambios inesperados son contrarios a las propiedades de este tipo de estructuras, no son dinámicas ni adaptables.

La clínica CME se centra en el trabajo operativo, de manera sencilla y repetitiva, esto se percibe monótono dentro de sus líneas de servicio. El profesional y especialista busca crecimiento dentro de la clínica, es decir, lo opuesto que ofrece CME. La desventaja en mantener una estructura funcional

es la falta de adaptabilidad a todo cambio presente, al llegar más pacientes empieza este malestar donde se ve implicada en la rotación del talento en tan poco tiempo.

1.1.2 Nivel Grupal

Se puede referir a este nivel al momento de comenzar la clínica, los colaboradores trabajaban en equipo sin dificultad alguna, el cambio empieza cuando la clínica descuida a su personal. Este en sí, es el motivo de la rotación y desvinculación de los mismos.

Un síntoma de la problemática detectada es la necesidad de la clínica en contratar nuevos colaboradores en corto tiempo y esto a la vez afectó la comunicación y concadena las inconformidades de los usuarios de la clínica.

CME en sus comienzos buscaba crear equipos de trabajo de fácil entendimiento y funcionalidad, en cuanto a la motivación; el personal se sentía agusto y conformes con la posición del mercado en ese entonces de la clínica. Otra cualidad de la clínica es que en el pasado era primar el desarrollo y capacitación de sus médicos, se veía reflejado en su misión de ser una clínica de calidad y calidez, además de llevar el profesionalismo a niveles superiores, todo lo que la medicina de hoy en día pueda demandar.

Actualmente la clínica pasa por sus consecuencias de no saber evolucionar. Existe insatisfacción laboral, desmotivación, carencia de compromiso alguno con la empresa.

(Robbins, 2003) Coincide con que: “la satisfacción con el trabajo se refiere a la actitud general que un individuo tiene hacia su puesto. Una persona con un alto nivel de satisfacción con el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo” (p.43)

Según lo citado, se puede colocar en negativo lógicamente, es decir, si la persona tiene un bajo nivel de satisfacción las actitudes serán negativas hacia el mismo; y eso es lo que sucedía en CME, no solo eso sino el sentimiento de incertidumbre que genera el porvenir incierto también.

1.1.3 Nivel Individual

En el transcurso de los últimos cinco años de CME, se percata el descuido total del personal médico, del desarrollo y promoción específicamente. Ya no resulta una oferta laboral atractiva debido a que no compite a nivel salarial ni de avance para el talento humano. La competencia actualmente lleva la delantera captando el mejor talento. Esto básicamente es porque la clínica ha descuidado el talento y mejor se ha centrado en captar usuarios a sus servicios.

Este actuar erróneo de la clínica ha hecho que dos colaboradores hayan tenido que salir a buscar mejores oportunidades y una mejor oferta laboral, que puedan cubrir sus necesidades monetarias y de crecimiento. Hay que tomar en cuenta que CME también abandonó a su personal que aun creía en la clínica, dejó de capacitarlos y eso ocasionaría que el poco talento que conservaba se fuera o tan solo dejara de asistir a toda capacitación.

1.1.4 Estilos de liderazgo

En cuanto al liderazgo (Judge, 2009) conviene que: “Se dice del grado de liderazgo que posee en el que un jefe tiene vínculos laborales que se distinguen por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y tome en cuenta sus sentimientos” (p. 389).

Se toma en cuenta la cita respectivamente para analizar la participación de los intérpretes de la clínica CME a continuación:

Dr. Luis Macías: Fundador de la clínica CME, al comienzo su misión era la de convertir a la clínica en un ejemplo de vanguardismo y alta calidad, además de ser cálida y profesional en conjunto a la experiencia que exige la medicina.

Cuidaba el desarrollo personal de quienes colaboraban en la clínica además de respetar el medio ambiente incluido la salud y bienestar de la comunidad.

Se detecta un estilo de liderazgo del Dr. Luis Macías de tipo carismático; debido a que tiene una gran capacidad de generar entusiasmo entre sus líneas, además de ser admirado y querido. Cabe recalcar su capacidad de

cambiar o desarrollar las necesidades y valores de sus seguidores, incluso sus objetivos y aspiraciones.

Dr. Ricardo Domínguez: profesional reconocido en cuanto su trayectoria como doctor, trabajó 10 años en la clínica CME como líder excepcional, el estilo de liderazgo del Dr. Domínguez es de tipo transaccional porque demuestra una excelente actitud por el desarrollo de CME pese a la situación que pasa la clínica. Cabe recalcar que hasta el último momento dura en la clínica.

Lucas Cazar: director general de la clínica CME, siempre estuvo pendiente del prestigio de la clínica. Cazar posee un estilo de liderazgo autoritario y transaccional, debido a que su disposición se centraba en la supervisión y dirección de la clínica tomando en cuenta solo la rentabilidad. Autoritario debido a que quiere tener el control total de todo proceso.

Dra. María Ramírez: la nutricionista, ella lleva laborando 5 años en la empresa; se destaca por su desempeño, pero se encuentra inmiscuida en la monotonía, además de tener que invertir en cursos ella misma debido a que la clínica ya dejó de ofrecer a su personal. Líder transaccional debido a que ella busca la manera de resolver sus problemas de capacitación demostrando una actitud positiva.

Añadiendo y para dar el paso al siguiente factor de análisis concluimos con que el CO de acuerdo a (Alles, 2011) es: “La disciplina que estudia los comportamientos de los individuos en las organizaciones y la cultura y a su vez, el mismo comportamiento de los colaboradores y de la organización como conjunto”.

Según este concepto se puede concadenar el CO con la cultura interna de la organización es importante al momento de analizar cualquier comportamiento basado en este.

Específicamente para este caso ya que se puede manifestar que; mientras regían los primeros líderes de la clínica se podía observar la motivación en cuanto a llevar un mismo objetivo claro, y básicamente estar todo alineado a

un mismo fin después, a la salida de los mismos se ve afectada la cultura y por ende el comportamiento de los seguidores.

1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Ya mencionados los cambios que presentaba CME es importante mencionar que; desde sus inicios como organización se iba desarrollando a la par una cultura. Toda organización comprende un diverso grupo de personas que actúan y conviven de manera diferente sin importar el número de miembros de la organización.

La cultura no se condiciona de acuerdo a su masa sino por la codificación, es decir, que la cultura varía por los hábitos costumbres y creencias internas, de sus colaboradores o empleados más no por la cantidad de nómina que mantiene la organización.

(Robbins, 2005) Concreta el concepto de la cultura organizacional como: “un sistema de significados compartidos por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás, es un conjunto de características claves que la organización posee, son intangibles en su mayoría y comúnmente conocidas por sus colaboradores.” (p.551)

Se entiende a la cultura como un conjunto de formas de realizar actos, rituales, procesos que bien se comparte con los miembros de una organización y que a la vez se puede crear una costumbre. Además, la cultura organizacional puede aventajar de manera competitiva a diferencia de otras empresas, depende de la fortaleza interna de una cultura.

Es prudente para el análisis mencionar los tipos de cultura:

(Quinn & Cameron, 2006) Clasifican cuatro agrupaciones dependiendo de las características y principales valores:

Cultura de tipo Clan:

Tipo de cultura basado en la colaboración entre líderes y subordinados, la misma que se puede distinguir y entender como una gran familia donde sus valores basan en el trabajo de equipo, entendimiento y participación.

Cultura de tipo jerárquica:

Este tipo de cultura es característica de un líder controlador, el éxito de la organización se mide cuantitativamente. Formal, jerárquica, fría, calculadora y segura ante cualquier problema. Por lo general evita innovar.

Cultura de tipo Adhocracia:

Contraria a la jerárquica, es dinámica y emprendedora. Caracterizada por la excelente adaptación de sus miembros, fácil crecimiento y toma de riesgos constante.

Cultura de tipo orientación al mercado:

O también orientada a los resultados, el líder direcciona hacia un mismo objetivo convirtiéndolo en común además de ser agresivo en la competencia interna se busca enfocar al mismo objetivo.

Se aplica al caso, La clínica a sus inicios era de tipo clan, debido al liderazgo de su fundador. Luis Macías estaba enfocado en el progreso y desarrollo de su personal, el tipo de trabajo que se manejaba se enfocaba en el trabajo en equipo además de indagar de manera personal en que los motivaba.

Dentro de los últimos cinco años, la clínica CME descuida todo aspecto característico de esta cultura llevando esto a un cambio de cultura orientada al mercado debido a que su liderazgo esta direccionado al desarrollo óptimo de las actividades predispuestas por la clínica además de buscar la competencia interna.

Es así como se deja de lado la atención y desarrollo del personal para enfocarse netamente a la captación de usuarios. Como consecuencia se desvincula el personal especializado de la clínica puesto a que no existe la suficiente motivación para seguir dentro de sus líneas además de tampoco contar con el reconocimiento económico y desarrollo profesional.

1.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

(Goldhaber., 1984) Aporta como concepto: “La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización o externo”.

A lo que se refiere como comunicación a la interacción interpersonal y o grupal ya sea grande o pequeño, directa o indirectamente. La comunicación como proceso de transferencia de ideas a un receptor con el propósito de cambiar el comportamiento del grupo o individuo. Toda interacción depende de una comunicación eficaz debido a que permite el entendimiento, evita el conflicto o incertidumbre que pueda generar.

(Chiavenato I. , 2009) Explica que:

“La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, solo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación. (p.308)

La opción de una correcta gestión de comunicación interna genera posicionarse alto ante su competencia, además de generar la motivación suficiente para que el personal labore efectivamente dentro de la organización. Dentro del aspecto de la clínica CME, la falta de un sistema formal de comunicación ocasiona que no exista un sentimiento de pertenencia, ni sacie las necesidades de comunicación del personal.

De acuerdo a los autores, resulta pertinente clasificar la comunicación interna en sus tipos:

Comunicación Formal es aquella que sigue una planificación, organización y de tipo laboral. Se usan medios escritos y canales institucionales, su normativa y burocracia hace que sea más lenta que las demás.

Comunicación Informal también es de tipo laboral pero varía en el uso de sus canales, por lo general no son los institucionales. Puede ser por medio de conversaciones entre pares, superiores e inferiores.

La comunicación empleada en la clínica CME es informal, en sus inicios no le daban importancia al canal de comunicación, pero si era estrecha entre los médicos sin dejar a un lado el profesionalismo. Después, cuando empezaron los problemas de desvinculación y rotación de personal, la comunicación se ve afectada por el mensaje; los rumores empiezan a escucharse y esto ocasiona incertidumbre y preocupación por la situación de la clínica.

En cuanto a la direccionalidad de la clínica CME se entiende que la comunicación es descendente y unidireccional puesto a que la comunicación baja desde la gerencia a empleados y no sube, es decir que no viaja a viceversa; el mensaje inicia desde el nivel superior sin necesidad de retroalimentación. Este tipo de comunicación destruye toda relación puesta a que afecta a la motivación por ser apersonal, además de no medir una respuesta inmediata y tardar cualquier proceso que se solicite y el riesgo de llevar una orden o mensaje distorsionado.

DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

De acuerdo con el análisis anterior se ha conseguido identificar estrategias para la empresa CME, que busca el progreso dentro de una gestión interna del talento humano mediante una metodología que centre su dinámica dentro del manejo personal, de procesos y estructural respectivamente.

2.1. PERSONA

La propuesta en cuanto a la persona es centrar el desarrollo de los equipos de trabajo conformados por los diferentes líderes de las ramas de la medicina. Todo lo que denote el bienestar y desarrollo de la organización; las necesidades de comunicación y servicio.

Para esto se propone distribuir tiempo y trabajo a la motivación y al compromiso organizacional respectivamente.

El rol del empleado de CME es monótono, debido al descuido, se plantea identificar las capacidades y características individuales del colaborador mediante una correcta descripción de cargos que dé como resultado mayor identificación del puesto de trabajo. La correcta planificación, además, para que se pueda aplicar un sistema completo, desde el reclutamiento y selección del personal hasta la evaluación del desempeño en cuanto al reconocimiento y valoración del colaborador donde se aplicará el reconocimiento de la gestión del personal.

La consecuencia de aplicar este sistema de control hará que se manifieste un buen clima organizacional, abriendo a los beneficios como rendimiento laboral, trabajo en equipo, sentido de pertenencia, etc....

En cuanto a la percepción externa de la clínica se verá más atractiva la oferta laboral.

Otra propuesta va en torno a la retención del talento, se busca que; mediante estrategias como:

- El fortalecer la cultura empresarial
- Generar líneas de carrera

- Reconocimiento del colaborador
- Construcción constante de un ambiente laboral
- Apoyar e incentivar el liderazgo
- Crear retos reales y concisos
- Retroalimentar constantemente

Se retenga el talento de manera eficiente, la manera en que se pueda impartir muchos de los puntos mencionados es por medio de talleres y charlas donde se busque incentivar el liderazgo, crear la cultura y el ambiente de apoyo, mediante reuniones individuales se puede negociar los retos a ser cumplidos y de igual manera, la retroalimentación después de cada sesión.

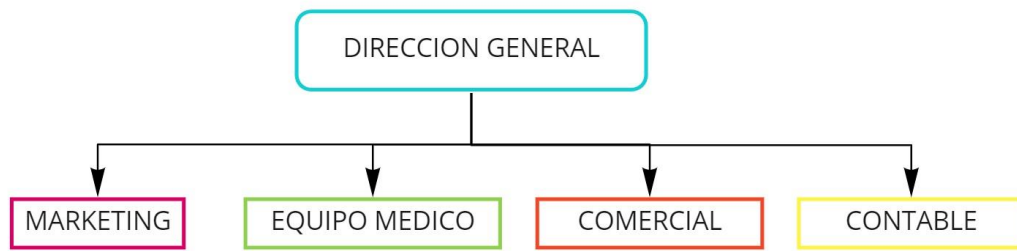
2.2. ESTRUCTURA

La estructura organizacional es fundamental en toda organización, debido a que define elementos del método a ser organizada, establece autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigrama y departamentalización.

Las empresas deben contar con una estructura organizacional de acuerdo con todos los procesos, actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos. (Franklin & Gómez Ceja, 2002)

Actualmente, CME tiene una estructura tipo funcional debido a que opera por medio de una jerarquía establecida por medio de departamentos especializados. Aparte de tener poca adaptabilidad a cambios externos, es lenta, inflexible y burocrática.

El organigrama de la clínica CME actualmente se encuentra estructurado de esta manera:



miro

Figura 1: *Organigrama de CME.*

La propuesta basa en convertir la actual estructura a una orientada al cliente, puesto a que este tipo buscaría adaptarse a lo que el cliente (interno y externo) necesita, es decir, satisfacer al usuario de los servicios que ocupe y a la vez hacer lo mismo con el personal que acuda a las necesidades del usuario.

Una estructura orientada al cliente proporciona calidad en cuanto a gestión de los servicios y la predisposición de los colaboradores. La clínica puede aprender de las necesidades de sus usuarios mientras que aplica la información recolectada y aprendida para introducirla a su personal mediante capacitación.

Esto a la vez ayudará a fortalecer la rentabilidad de la clínica mediante los resultados obtenidos.

Entonces bien, se propondría un organigrama consiguiente:

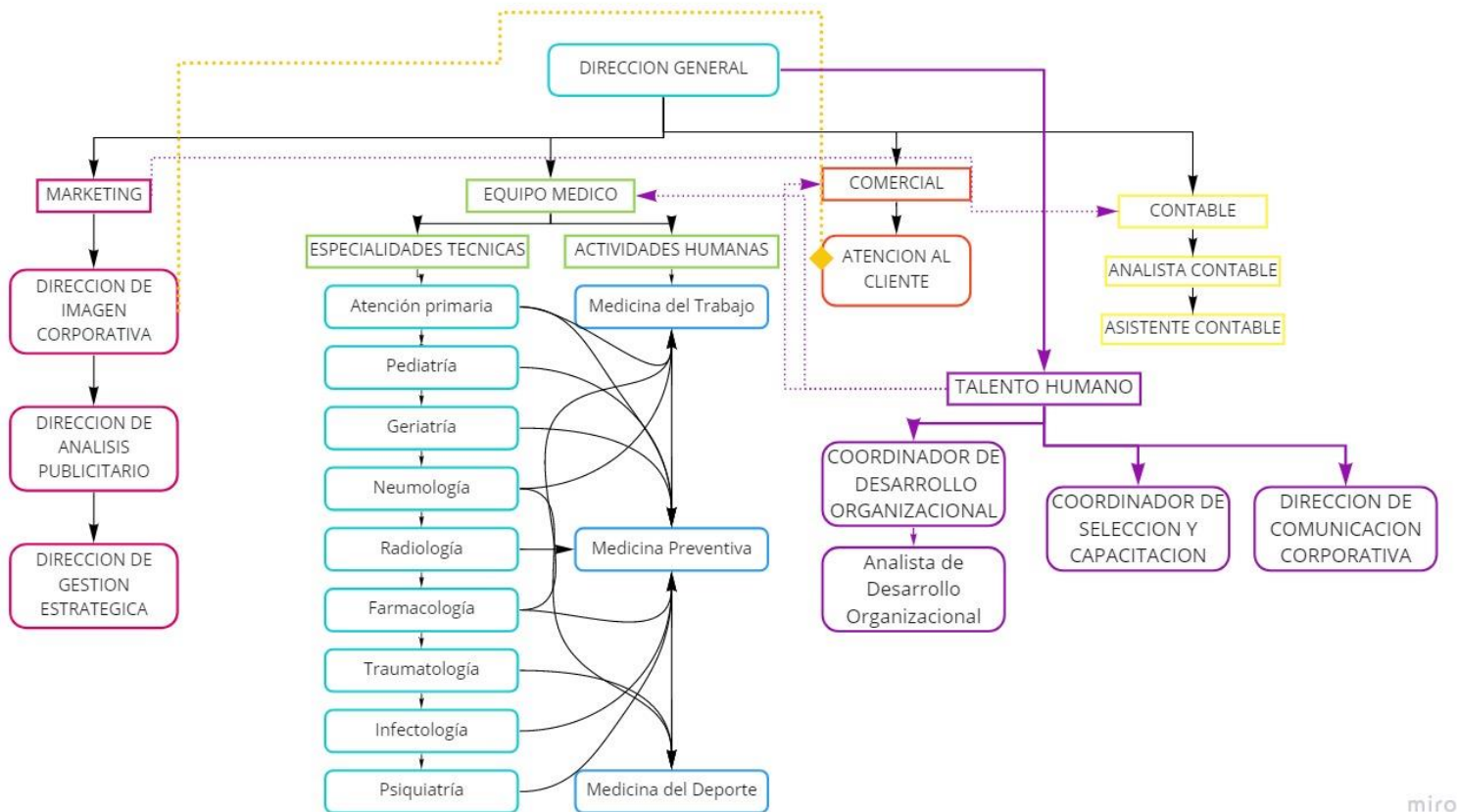


Figura 2: Propuesta de organigrama de CME.

Con el fin de auxiliar a la clínica en todo proceso administrativo y organizacional se propone un organigrama estratégico; se toma en cuenta las líneas directas de comunicación, los grupos de trabajo, las especialidades y la gestión estratégica.

Las direcciones mencionadas dividen:

- **La dirección de Marketing:** comprende en una dirección de imagen corporativa responsable de toda comunicación corporativa y a la vez desarrollo de una identidad corporativa, relaciones públicas y responsabilidad social junto al impacto ambiental. También cuenta con una dirección de análisis publicitario encargada de introducir la estrategia de impacto dentro de la publicidad y a la vez la dirección de gestión encargada de aplicar toda tarea planificada.

- **El equipo médico:** dentro de la especialización del servicio a ofrecer dentro de la clínica CME, se apuesta por agrupaciones específicas y que comparten varias especializaciones. Se define tres actividades humanas; medicina del trabajo, medicina preventiva y medicina del deporte, mismas que estarán abordadas por varias especialidades con el fin de dar un seguimiento correcto al paciente, llevar un acompañamiento en conjunto de cada especialista y empapar de la situación de cada usuario a un conjunto de especialistas. Esto hará que el trabajo en equipo y liderazgo se vaya desarrollando.
- **La dirección comercial:** comprende exclusivamente el desarrollo del servicio al cliente en contubernio a la dirección de imagen corporativa con el fin de mostrar al cliente externo la calidad de servicios ofertados.
- **La dirección contable:** la implementación de una dirección contable es oportuna en cuanto al uso correcto del recurso financiero. La estabilidad económica del colaborador, especialista y de la clínica depende de esto.

2.3. PROCESOS

“Algunos de estos procesos organizacionales son el liderazgo, motivación, comunicación, procesos de interacción e influencia, toma de decisiones, objetivos, control, normas y valores y adaptación sin embargo menciona que en el seno de la organización se desarrollan muchos otros procesos que inciden en la ejecución de los procesos inmerso en la organización”. (Smith, 2006, pág. 3)

Para que esto sea posible no solo basta de la implementación de una estructura orientada al cliente, también es pertinente proponer revisar los manuales, políticas y normativas que mencionaremos a continuación:

Los procesos a realizar una reestructuración van a ser el de selección, capacitación, evaluación en cuanto al personal. Para la planificación es pertinente realizar cambios en el proceso de análisis, valoración de cargos y comunicación interna.

Proceso de selección: realización de un manual en donde conste procesos de selección, responsabilidad exclusiva del departamento de talento humano. El manual constará de perfiles planificados para el cargo a ocupar ya que el candidato idóneo es aquel que se puede escoger mediante información previa (conocimientos, competencias, comportamientos, habilidades, etc....).

Proceso de reclutamiento: Se va a intervenir en un estudio previo de las necesidades actuales de la clínica para así poder detallar a fondo el perfil de la vacante que se necesita ocupar.

Paso siguiente será buscar los candidatos por medio de las plataformas de empleo. Una vez reunidos los C.V., se procede a tamizarlos en concordancia con el perfil de la vacante.

Después se procede a la primera entrevista, ya sea por llamada, video-llamada, presencial con el objetivo de medir su experiencia, expectativas y comportamiento. Dentro de este paso también es pertinente realizar pruebas de conocimiento, psicométricas y/o proyectivas.

Después de todo esto viene el análisis de resultados para, continuación proceder a tomar decisiones en cuanto al candidato idóneo, después sería la contratación y proceso de inducción al nuevo elemento.

Oportunidad para dar a conocer sus funciones, lugar y equipo de trabajo, reglamento, normativa, políticas, procedimientos y cosmovisión de la clínica.

Después empieza el seguimiento correspondiente al nuevo elemento, con el fin de ver si ha asimilado la cultura de la clínica, además de ver su comportamiento adaptado y desempeño también. Esto se lo planea realizar un mes después de la incorporación.

El proceso de capacitación: para toda organización, un proceso de capacitación resulta importante para mantener al personal con la idea clara del giro del negocio, además de tratar temas importantes como servicio al cliente, realización de un producto o servicio, logística, procesos internos y hasta comportamientos aceptables dentro de la organización.

“Considerando la capacitación como de vital importancia para las organizaciones, creando necesidad de incremento en cuanto a

producción y rentabilidad. Entendiéndose por capacitación de personal como una preparación teórica por medio de eventos durante un proceso continuo, a fin de desempeñar su labor con la eficiencia y eficacia que lo amerita la entidad para su adecuado rendimiento. Dicha capacitación debe ser brindada tanto a nuevos empleados, como a los antiguos pues esto le permite mantenerse a la vanguardia con respecto a sus obligaciones y funciones e incluso a nuevos roles a desempeñar de acuerdo con las exigencias del mercado, preparándose para responder a las exigencias del cargo actual o incluso a futuros cargos”. (Santillán & Manotoa, 2004, pág. 18)

Se propone reestructurar los pasos para capacitar al personal de la clínica CME:

1. Al igual que en el proceso de reclutamiento, se debe intervenir en un estudio previo de las necesidades actuales y de los departamentos de la clínica para así poder detallar a fondo el perfil de la vacante que se necesita ocupar.
2. Se debe proponer nuevos objetivos con el fin de hacer la capacitación más conjunta y colectiva.
3. Realizar un plan de capacitación donde se expliquen las políticas y normas de la clínica con el fin de estandarizar.
4. Ejecutar el plan dentro de la clínica tomando en cuenta la disponibilidad y modo en que se pueda realizar.
5. Realizar evaluación y seguimiento de la capacitación con el objetivo de medir la retención de los colaboradores.

El proceso del departamento de marketing: la importancia del marketing en la clínica CME parte a establecer estrategias para el posicionamiento de su imagen y a la vez ser una propuesta atractiva para sus colaboradores. Para esto se busca indagar en las oportunidades de negocio y nichos de nuevos mercados donde entrar.

Después se formula las estrategias a seguir en cuanto a servicios a ofrecer, promociones, exenciones a socios, planes de medicina prepagada, etc....

IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

El tiempo a implementar las estrategias previamente detalladas se plantea intervenirlas en un total de 12 meses. Tiempo estimado y pertinente para trabajar todas las estrategias a la par del desarrollo, con resultados y evaluación 6 meses posterior a la culminación del proyecto.

Para tener una mejor visión, las estrategias se detallarán cronológicamente con el fin de proporcionar un registro de actividades (Plan de acción).

3.1. PLAN DE ACCIÓN

Fase A: Intervención

Acción	Acción Detallada	Recursos	Responsables	Involucrados	Tiempo
Reuniones	Realizar reuniones dentro de las instalaciones la clínica con el objetivo de introducir las temáticas y fortalecer la cultura empresarial: <ul style="list-style-type: none"> • Generar líneas de carrera • Reconocimiento del colaborador • Construcción constante de un ambiente laboral • Apoyar e incentivar el liderazgo • Crear retos reales y concisos • Retroalimentar constantemente 	Tecnológicos/ Materiales	Joyce Pinargote/ Consultoría externa	Todo el personal de la clínica.	
	talleres y charlas donde se busque incentivar el liderazgo, crear la cultura y el ambiente de apoyo, mediante reuniones individuales se puede negociar los retos a ser cumplidos y de igual manera, la retroalimentación después de cada sesión	Tecnológicos/ Materiales	Joyce Pinargote/ Consultoría externa	Todo el personal de la clínica.	

Fase B: Reestructuración de la clínica CME

Acción	Acción Detallada	Recursos	Responsables	Involucrados	Tiempo
Mudar a una estructura orientada al cliente	Elaborar una representación detallada del sistema actual e indicar los puntos débiles.	Tecnológicos/ Materiales	Joyce Pinargote/ Consultoría externa	Todo el personal de la clínica.	
	Dar detalles de objetivos a realizar, de las mejoras previstas, tomando en cuenta la misión principal de la clínica.	Tecnológicos/ Materiales	Joyce Pinargote/ Consultoría externa	Todo el personal de la clínica.	
	Desarrollar la nueva estructura tomando en cuenta los nuevos procesos Crear modelos de diversas variaciones del proceso con el objetivo de tamizar al mejor proceso tomando en cuenta los recursos disponibles.	Tecnológicos/ Materiales	Joyce Pinargote/ Consultoría externa	Todo el personal de la clínica.	
	Realizar un nuevo organigrama enfocado en las nuevas líneas directas de comunicación, los grupos de trabajo, las especialidades y la gestión estratégica. Crear las nuevas direcciones: marketing, medico, comercial y contable.	Tecnológicos/ Materiales	Joyce Pinargote/ Consultoría externa	Todo el personal de la clínica.	
	Estudiar indicadores como la capacidad de control de su aplicación, el potencial de reducción de los costes, con el fin de buscar la funcionalidad y donde se puede centralizar	Tecnológicos/ Materiales	Joyce Pinargote/ Consultoría externa	Todo el personal de la clínica.	
	Desarrollar opciones para la muda a una estructura orientada al cliente basándonos en los procesos empresariales de la clínica. Evaluando los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> ○ En mayor beneficio económico ○ En necesidades de la empresa y potencial comercial. ○ En principios de gestión. ○ En un correcto uso de la información. ○ En un posible control de operaciones internas. 	Tecnológicos/ Materiales	Joyce Pinargote/ Consultoría externa	Todo el personal de la clínica.	

Fase C: Adecuar los manuales, políticas y normativas

Acción	Acción Detallada	Recursos	Responsables	Involucrados	Tiempo
Proceso de selección:	Realizar un mapeo de perfiles para el cargo mediante información previa (conocimientos, competencias, comportamientos, habilidades, etc...).	Tecnológicos/ Materiales	Joyce Pinargote/ Especialista en Comunicación	Todo el personal de la clínica.	
	Realización de un manual en donde conste procesos de selección, responsabilidad exclusiva del departamento de talento humano	Tecnológicos/ Materiales	Joyce Pinargote/ Especialista en Comunicación	Todo el personal de la clínica.	
	Comunicar de manera oportuna y transparente, realizar evaluaciones y retroalimentaciones	Tecnológicos/ Materiales	Joyce Pinargote/ Especialista en Comunicación	Todo el personal de la clínica.	

Proceso de Reclutamiento y Capacitación:	Realizar un mapeo de perfiles para el cargo mediante información previa (conocimientos, competencias, comportamientos, habilidades, etc...).	Tecnológicos/ Materiales	Joyce Pinargote/ Especialista en Comunicación	Todo el personal de la clínica.	
	Realización de un manual en donde conste procesos de capacitación, responsabilidad exclusiva del departamento de talento humano	Tecnológicos/ Materiales	Joyce Pinargote/ Especialista en Comunicación	Todo el personal de la clínica.	
	Al igual que en el proceso de reclutamiento, se debe intervenir en un estudio previo de las necesidades actuales y de los departamentos de la clínica para así poder detallar a fondo el perfil de la vacante que se necesita ocupar. Se debe proponer nuevos objetivos con el fin de hacer la capacitación más conjunta y colectiva. Realizar un plan de capacitación donde se expliquen las políticas y normas de la clínica con el fin de estandarizar. Ejecutar el plan dentro de la clínica tomando en cuenta la disponibilidad y modo en que se pueda realizar.	Tecnológicos/ Materiales	Joyce Pinargote/ Especialista en Comunicación	Todo el personal de la clínica.	

	Comunicar de manera oportuna y transparente, realizar evaluaciones y retroalimentaciones	Tecnológicos/ Materiales	Joyce Pinargote/ Especialista en Comunicación	Todo el personal de la clínica.	
--	--	-----------------------------	--	------------------------------------	--

Proceso de Marketing:	Realizar un mapeo de identidad del negocio: <ul style="list-style-type: none"> • Modelo del negocio • Nicho del mercado • Posibilidad de marca • Definir servicios 	Tecnológicos/ Materiales	Joyce Pinargote/ Especialista en Comunicación	Todo el personal de la clínica.	
	Realizar un estudio a profundidad del mercado, incluyendo competencia.	Tecnológicos/ Materiales	Joyce Pinargote/ Especialista en Comunicación	Todo el personal de la clínica.	
	Establecer metas (largo y corto plazo)	Tecnológicos/ Materiales	Joyce Pinargote/ Especialista en Comunicación	Todo el personal de la clínica.	
	Buscar una propuesta única de ventas, plus de servicio y/o valor agregado.	Tecnológicos/ Materiales	Joyce Pinargote/ Especialista en Comunicación	Todo el personal de la clínica.	
	Agregar/definir fuentes de tráfico, publicidad, herramientas, entre otros...	Tecnológicos/ Materiales	Joyce Pinargote/ Especialista en Comunicación	Todo el personal de la clínica.	

Presupuesto:

Se proyecta a ser utilizado mensualmente la suma de \$1.250 USD para el pago de la consultoría externa más \$150 USD para las impresiones del material de apoyo y todo material físico a ser utilizado. El valor total mensual sería de \$1.400 USD y el valor total anual sería de \$16.800 USD.

COSTOS DE PROYECTO			
RUBROS	CONSULTORIA EXTERNA	MATERIAL PARA UTILIZAR	TOTAL, MENSUAL
ENERO	\$ 1.250	\$ 150	\$ 1.400
FEBRERO	\$ 1.250	\$ 150	\$ 1.400
MARZO	\$ 1.250	\$ 150	\$ 1.400
ABRIL	\$ 1.250	\$ 150	\$ 1.400
MAYO	\$ 1.250	\$ 150	\$ 1.400
JUNIO	\$ 1.250	\$ 150	\$ 1.400
JULIO	\$ 1.250	\$ 150	\$ 1.400
AGOSTO	\$ 1.250	\$ 150	\$ 1.400
SEPTIEMBRE	\$ 1.250	\$ 150	\$ 1.400
OCTUBRE	\$ 1.250	\$ 150	\$ 1.400
NOVIEMBRE	\$ 1.250	\$ 150	\$ 1.400
DICIEMBRE	\$ 1.250	\$ 150	\$ 1.400
TOTA ANUAL:	\$ 15.000	\$ 1.800	\$16.800

CONCLUSIONES

Concluyendo el presente análisis se observa que la principal causa del atasco de la clínica CME va por la inexistente gestión del capital humano actual. Ya mencionado antes, no existe el reconocimiento adecuado del colaborador. Para eso se sugiere las estrategias en cuanto al fortalecimiento y motivación del colaborador.

Por otro lado, la comunicación viene a ser importante durante el cambio de estructura. Se busca una comunicación asertiva, por medio de herramientas tecnológicas, Ethernet, correos institucionales, además de rituales como reuniones periódicas, o indicaciones que se puedan manejar por medios regulares de comunicación, esto con el fin de poder llegar con el mensaje a cualquier lugar dentro de la empresa.

Para que se implementen dichas estrategias, es pertinente que todo el personal de la clínica tenga en claro su rol e identifiquen los objetivos que se proponen lograr debido a que dichos propósitos buscan beneficiar al corporativo y al personal a la par.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2011). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Chiavenato, A. (2002). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Primera Edición Pág. 142*. Colombia.: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México DF: McGraw Hill.
- Franklin, B., & Gómez Ceja, G. (2002). *Organización y Métodos, Un Enfoque Competitivo*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Galindo, J. (1998). *Técnica de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. . México: Pearson Educación Latinoamericana, .
- Goldhaber. (1984). *Redes de comunicación en las organizaciones*. California: California Management Review.
- Judge, R. &. (2009). *Comportamiento organizacional (13a. ed. --.)*. México D.F: Pearson Educación.
- Quinn, K., & Cameron, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture (edición revisada)*. Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Robbins, S. (2003). *Fundamentos de la Administracion*. San Diego: Pearson, Pretice Hall.
- Robbins, S. (2005). *Estructura y Diseño Organizacional*. San Diego: Pearson.
- Santillán, M., & Manotoa, M. (2004). *La capacitación como generador de valor empresarial*. . Mexico: Visionario Digital.
- Smith, H. (2006). *Evaluación de los procesos organizacionales como estrategia de intervención para el cambio organizacional*. Venezuela: Multiciencias.
- Weber, M. (2002). *Economía y sociedad. Esbozo de Sociología Compresiva. Decimocuarta reimpresión en español*. México: Fondo de Cultura Económica.



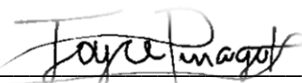
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Pinargote Sanyer Joyce Domenika** con C.C: # **0925354458** autor/a del componente práctico del examen complejo: **Análisis del comportamiento organizacional a través de la cultura y oferta laboral de la clínica de Atención Integral Medica de especialidades (CME) de la ciudad de Guayaquil**. previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, **15 de febrero de 2022**

f. 

Nombre: **PINARGOTE SANYER JOYCE DOMENIKA**

C.C: **0925354458**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Análisis del comportamiento organizacional a través de la cultura y oferta laboral de la clínica de Atención Integral Médica de especialidades (CME) de la ciudad de Guayaquil.		
AUTOR(ES)	Pinargote Sanyer Joyce Domenika		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Sánchez Ube Priscila		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad De Filosofía y letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciatura En Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	15 de febrero de 2022	No. DE PÁGINAS:	25
ÁREAS TEMÁTICAS:	Psicología Organizacional, Desarrollo Organizacional, Procesos Organizacionales		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Oferta Laboral, Desarrollo, Comportamiento, Comunicación, Cultura, Compromiso, Análisis, Competitividad, Direccionalidad, Selección, Capacitación, Motivación		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	Este documento tiene por finalidad crear evidencia alguna de un análisis detallado con el objetivo de brindar estrategias que corresponden a tres elementos organizacionales: Culturales, de comunicación y de comportamiento dentro de la Clínica de atención integral Médica de Especialidades (CME), tomando en cuenta los sucesos ocurridos y cambios que llegaron a afligir a la imagen de la clínica. Cabe recalcar que el fin de este análisis es parte de la creación de soluciones a las problemáticas en si detectadas además de posibles que puedan llegar a existir. Este documento se complementa de la siguiente manera: Introducción, donde se explica una breve historia de la clínica de atención integral médica de especialidades en sus inicios hasta su actualidad, tomando en cuenta la problemática presta a análisis. Dentro del diagnóstico del caso se detalla el análisis a presentar. A continuación, vienen las estrategias a ser utilizadas para el desarrollo y corrección dentro de la clínica y finalmente se exponen las conclusiones del caso.		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +1 (409) 509 0416	E-mail: Joyce.pinargote@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			