



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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

El cambio organizacional como estrategia para la transformación de
la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades (CME)

AUTOR:

Márquez Romero Vanessa Estefanía

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

TUTORA

Psic. Cabezas Córdova Belén Elizabeth

Guayaquil, Ecuador

16 de febrero de 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 **Márquez Romero Vanessa Estefanía**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____

Psic. Cabezas Córdova Belén Elizabeth

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Cli. Mariana Estacio Campoverde

Guayaquil, a los 16 días 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, Márquez Romero Vanessa Estefanía

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, El cambio organizacional como estrategia para la transformación de la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades (CME), previo a la obtención del título de Licenciada en Psicología Organizacional, ha sido desarrollada respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

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

LA AUTORA

f. _____
Márquez Romero Vanessa Estefanía



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Márquez Romero Vanessa Estefanía**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo, El cambio organizacional como estrategia para la transformación de la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades (CME)**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

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

LA AUTORA:

f. _____
Márquez Romero Vanessa Estefanía



Guayaquil, 7 de febrero de 2022

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	El cambio organizacional como estrategia para la transformación de la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades (CME).doc (D127137755)
Presentado	2022-02-05 15:32 (-05:00)
Presentado por	vanessa.marquez@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	Márquez Romero Vanessa Estefanía Mostrar el mensaje completo
	0% de estas 20 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

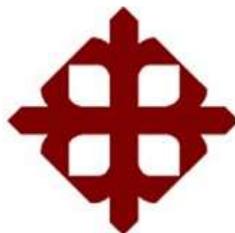
Tema: EL CAMBIO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA CLÍNICA DE ATENCIÓN INTEGRAL MÉDICA DE ESPECIALIDADES CME.

Estudiante:

- Márquez Romero Vanessa Estefanía

Docente Tutor: Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.

FIRMA



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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____
PSI. CLI. MARIANA ESTACIO CAMPOVERDE
DIRECTOR DE CARRERA

f. _____
PSI. ORG. SOFÍA CARRILLO
COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____
PSI. ORG. BELEN CABEZAS CORDOVA
DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
DESARROLLO.....	3
1. Diagnóstico de la situación	3
2. Determinación de las estrategias	13
3. Implementación de las estrategias.....	28
CONCLUSIONES.....	32
RECOMENDACIONES.....	34
REFERENCIAS	35

RESUMEN

El presente caso se enfoca en la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades (CME). El motivo de estudio del caso se basa en conocer como la clínica ha decaído en los últimos años debido a un proceso de comunicación interna inadecuada y a la falta de desarrollo profesional, en el cual a provocado que los trabajos se volvieran monótonos, afectando al mismo tiempo a los diferentes niveles del comportamiento organizacional (organizacional, grupal e individual), así como en la cultura de la clínica. Ocasionando que los colaboradores decidan renunciar, comprometiendo el posicionamiento de la clínica en el mercado laboral, tanto para usuarios como para futuros clientes internos.

Para la correcta ejecución del caso, se realizó el diagnóstico por medio de la lectura del mismo, sustentado de manera teórica. Teniendo como resultado determinar las estrategias a utilizar para cumplir con el cambio organizacional que se pretende lograr. Posteriormente, se implementarían las estrategias, las cuales permitirá el correcto desarrollo de los colaboradores y una adecuada comunicación dentro de los procesos estratégicos del CME.

Palabras Claves:

Cultura, Comunicación, Estructura Organizacional, Cambio Organizacional,
Desarrollo Organizacional

ABSTRACT

The following case focuses on the Specialty Comprehensive Medical Care Clinic (CME). The reason for this study is based on knowing how the clinic has declined during the last years due to an inadequate internal communication process. Which has affected the different levels of organizational behavior (organizational, group and individual), as well as in the culture of the clinic. Therefore, this has caused the associates to resign, compromising the position of the clinic itself in the job market, both for users and for future internal clients.

For the correct execution of the case, the diagnosis was made by reading different authors and their theories. Having as a result the development of several strategies to be used to comply with the organizational change that is intended to be achieved. Finally, the strategies would be implemented, which will allow the correct development of the associates and an adequate communication within the strategic processes of the CME.

Key words:

Culture, Communication, Organizational Structure, Organizational Change,
Organizational Development

INTRODUCCIÓN

El desarrollo organizacional está enfocado al correcto funcionamiento de la organización, con el objetivo de incrementar el desarrollo de la empresa y la de sus colaboradores. Un correcto desarrollo organizacional, guía el éxito de la empresa ya que es un factor clave para la empresa. El DO aborda las problemáticas de estructura, comunicación, conflictos de grupos, sistemas y procesos entre otros.

El DO permite realizar procesos de cambio organizacional, con el objetivo de poder mejorar el rendimiento de la organización, ya sea nivel organizacional e individual. Tiene grandes ventajas dentro de la organización, ya que ayudar a mejorar el compromiso de la empresa, permitiendo mejorar la interacción entre su equipo de trabajo, incrementando las habilidades interpersonales. Con el propósito de aumentar la efectividad del trabajo dentro de los equipos de cada área de la organización.

Dentro del presente caso, se puede entender como el desarrollo organizacional, es un factor importante para el correcto cambio de la empresa. Si bien, el CME debe de implementar una correcta gestión del desarrollo organizacional, para que todos los procesos y estructura funcionen de la mejor manera. Es importante entender que dentro de una empresa todo esta relacionado y hay una constante interacción en todos los niveles de la estructura organizacional, ya sea a nivel organizacional, grupal e individual. Es crucial entender como todos interactúan para lograr un mismo fin.

En el CME es necesario introducir un área de Talento Humano, el cual lidere los procesos de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo y comunicación interna, debido a que la clínica ha tenido varias dificultades en función a estas temáticas. Últimamente se ha realizado un proceso de reclutamiento y selección muy rápido, lo que ha traído malestar en los usuarios de la clínica. De igual manera, la monotonía del trabajo y la poca estructura de desarrollo han provocado que los colaboradores salgan de la empresa. Finalmente, al no existir redes de comunicación interna oficiales, ha permitido que existan “rumores de pasillo”, que generan información no verídica.

DESARROLLO

1. Diagnóstico de la situación

El caso nos detalla un centro médico que ya cuenta con 15 años de experiencia en el mercado, el cual se ha mantenido siempre a la vanguardia ya que cuenta con un gran equipo de especialistas y equipos de alta calidad. El CME se ha posicionado dentro del mercado laboral por su profesionalismo y el desarrollo que le brindaba a su equipo de trabajo. Sin embargo, en los últimos cinco años en donde su fundador e inversionistas ya han podido alcanzar un punto de equilibrio por la inversión realizada, se han presentado varias situaciones que han perjudicado al CME.

Entre las principales problemáticas se ha descuidado a las personas y no se ha generado promociones, dejando de ser atractivos a nivel salarial en el mercado laboral. Debido a que miembros de su equipo han renunciado, han tenido que contratar personal en tiempo record, lo que ha afectado la atención con los clientes externos provocando situaciones de inconformidad. Por lo que últimamente se han enfocado en la captación de usuario y han dejado a un lado a su equipo de trabajo.

Dentro del presente caso de estudio se evidencia ciertas fallas dentro de la organización, las cuales han llegado a afectar el nivel estructural y posteriormente en el grupo laboral y en cada uno de los colaboradores. Podemos intuir que existe una estructura organizacional pequeña pero que a la vez no está correctamente definida, ya que carecen de líneas de mando claras entorpeciendo la comunicación dentro del CME. Se puede notar que existen desfases dentro de la comunicación interna y externa.

Ante esta problemática, se puede inferir que no existe una red formal de comunicación interna, lo que incentiva a los “rumores de pasillo”. De igual manera, la comunicación externa se está viendo afectada debido a las últimas situaciones que ha nacido dentro del CME, por ende, esto perjudica en la cultura organizacional. Se identifica que la cultura no ha sido compartida ni socializada de manera correcta con el equipo de trabajo del centro médico, ya que podemos evidenciar en el caso como ha ido decayendo con el pasar de los años.

Para poder realizar un diagnóstico adecuado del caso, es necesario hacer un estudio enfocado al comportamiento organizacional, detallando de manera individual, grupal y estructural a la organización. De esta manera nos permitirá conocer un enfoque holístico de la situación de la empresa, permitiendo entrar en detalle y conocer los puntos a mejorar. Es importante detallar como se relaciona la cultura y la comunicación en el comportamiento de la empresa.

- **Comportamiento organizacional**

De acuerdo con Franklin & Krieger (2011) “El comportamiento organizacional es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización, y su propósito es mejorar el desempeño de ésta” (p.9). Se enfoca en poder evaluar como interactúa el ser humano junto con su grupo de trabajo y a la vez como esto impacta en la manera que se desarrolla dentro de la organización. Por medio del comportamiento organizacional, se puede conocer la interacción que tienen los stakeholders en la empresa, ayudando a comprender la dinámica que existe por medio de una estructura definida. Es importante rescatar que la cultura organizacional juega un papel muy importante en la ejecución del CO y como la misma influye en el resto de suplaneación.

Robbins (2009) afirma que el comportamiento organizacional se define de la siguiente manera: “Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización” (p.10).

Se basa en entender como el comportamiento de los individuos intervienen en el desempeño de la organización, por medio de tres dimensiones las cuales nos dan una visión holística del comportamiento que el colaborador tiene dentro de la empresa. Es importante resaltar que, para conocer el comportamiento organizacional, es necesario conceptualizarlo siguiendo los tres niveles que lo componen:

1. Organizacional: Toda empresa debe de contar con una estructura organizacional que le permita de acuerdo a sus necesidades, poder definir procesos, reportes, actividades, entre otros. Dentro de este caso, se puede intuir que existe una estructura organizacional simple, lo cual es común para organizaciones pequeñas que están en crecimiento, si bien resaltan que existen diversas áreas, no especifica cómo se relaciona cada una de ella, induciendo que no existen líneas de mando definidas. Esto influye de manera notoria en la comunicación ya que no conocen a quien reportar o quien es la persona encargada de gestionar ciertas actividades.

De igual manera, si no hay una estructura definida, no se pueden realizar planes de carrera o de sucesión, sin olvidar que al momento de tomar decisiones no se conoce de manera correcta quienes son los encargados. Generando dentro de la institución un ambiente ineficiente y con muy poca o casi nula motivación. Es importante resaltar que no existe manuales de procedimientos o políticas dentro del centro médico, e incluso no se detalla la misión, visión y valores corporativos por los cuales debe de regirse el centro médico.

2. Grupal: es importante resaltar que el nivel grupal se basa en la suma de cada individuo que forma parte la organización, lo que lo vuelve un aspecto complejo de evaluar. Sin embargo, el mismo se enfoca en tres grandes pilares que componen a la organización: Comunicación; Liderazgo; Cultura.

Es primordial indicar que la comunicación genera identidad y que la identidad genera cultura. No sin antes, destacar que tanto la comunicación como la cultura deben de ser institucionalizada para que sea compartida por todos los miembros de la organización. A partir de esto, el caso nos indica lo siguiente según cada componente:

- Comunicación: La comunicación puede ser entendida como el proceso de transmisión de un mensaje y de entendimiento del mismo. Dentro del caso se indica que entre el personal médico es crucial que exista una estrecha comunicación. Actualmente, no existe una red de

comunicación formal, lo que impide que los anuncios lleguen a todo el CME.

Adicional a esto, es necesario poder gestionar la comunicación organizacional externa, la cual debe de estar orientada a grupos objetivos. Dentro del caso se indica que se requiere de una estrecha comunicación entre el equipo médico para poder emitir un diagnóstico correcto, lo que actualmente se presume no hay redes de comunicación.

- **Liderazgo:** El liderazgo es la capacidad de poder influenciar a un grupo de personas, generando confianza y credibilidad. Es la percepción que viene de parte tanto del seguidor como del líder en sí. El caso no detalla una estructura organizacional, por lo que se entiende que no hay líneas de mando definidas, dificultando conocer como son las cadenas de reporte dentro del CME. Actualmente la clínica está enfocada en captar clientes y ha descuidado a su personal médico, por lo que aparenta tener un liderazgo transaccional, el cual esta enfocado solamente en el cumplimiento de objetivos, relegando en segundo lugar a su equipo médico y personal administrativo.
 - **Cultura:** La cultura organizacional, es la parte intangible de la organizacional y la cual rige el comportamiento y en el accionar de los colaboradores. En el caso se detalla una cultura estable que llevo ala empresa a posesionarse como una institución de vanguardia y de alta calidad. Sin embargo, con el pasar de los años se puede notar que la misma no fue institucionalizada ni compartida adecuadamente con el personal, ya que últimamente ha perdido todo atractivo dentro del mercado laboral, debido a su poco desarrollo y capacitación hacia su personal.
3. **Individual:** está enfocado en las actitudes, percepción y motivación de los colaboradores de manera individual. Es importante resaltar que cada persona ingresa a una organización con toda una historia por detrás, que van a influir

en su comportamiento, entiéndase valores, actitudes, rasgos de personalidad, entre otros. De acuerdo con el caso, podemos resaltar las diferentes motivaciones que tenían los médicos y que coincidían en buscar trabajos que no sea monótonos y que les permita desarrollarse.

El caso destaca dos ejemplos claros: Ricardo Domínguez, médico intensivista, el cual tiene una gran trayectoria laboral y cuenta con 10 años de experiencia trabajando para el CME. Sin embargo, considera renunciar a su empleo actual ya que siente que lo han encajonado en las mismas funciones. De igual manera sucede con María Ramírez, nutricionista con 5 años de experiencia y destacado en su posición, se encuentra en un rol monótono donde no ha tenido oportunidad de desarrollarse ni de capacitarse.

El fundador el centro médico tiene un rol fundamental en la transmisión de la cultura organizacional, si bien el Dr. Luis Macías junto a sus socios construyeron su clínica con la misión de ser vanguardistas y de alta calidad, el proceso de socialización no fue el adecuado, ya que no se transmitió y con el tiempo se fue perdiendo. Finalmente, el Director General del CME Lucas Cazar, está preocupado por el rumbo que ha tomado el centro médico, ya que, debido a las situaciones anteriormente descritas, el mismo ha perdido prestigio y se ha visto perjudica con una menor afluencia de pacientes y con la renuncia de su equipo médico.

- **Comunicación:**

De acuerdo con Reyes Ramos, Paredes Sandoval, Teran Andrade, y Lema Liguicota (2017) la comunicación puede ser definida como “...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 (por ejemplo, entre organizaciones)” (p.5).

Es importante poder entender todo el proceso de la comunicación, es cual es categorizado como complejo y que tiene que cumplir con ciertos pasos para que el mensaje llegue de manera adecuada a su receptor. Para que la comunicación se

transfiera de manera satisfactoria debe de empezar desde del emisor, el cual es la persona que envía el mensaje, para que finalmente llegue la información correcta al receptor y pueda recibir una retroalimentación (Franklin y Krieger, 201, p.231).

La comunicación es considerada como un proceso de transmisión y entendimiento de significado. La comunicación organizacional sirve para proyectar la identidad de la organización, ya que permite sostener a la cultura por medio de la transferencia y socialización. Ayuda a propiciar un clima organizacional adecuado, a compartir la cultura organizacional y a exponer la misión, visión y valores corporativos de manera interna y externa de la organización. Es importante reconocer que la comunicación adecuada permite transmitir motivación e inspirar al equipo de trabajo, a través de feedback positivo.

Balarezo Toro (2014) afirma que podemos distinguir dos tipos de comunicación: interna y externa. Ambas tienen un grupo objetivo al cual comunicar. Mientras la primera se enfoca en los colaboradores de la organización, directivos y accionistas, el segundo se relaciona con el público externo, proveedores y clientes. Adicional a esto, la comunicación interna se divide en formal, la cual actúa por medio de las redes propias de la organización e informal o también conocido como rumores de pasillo, los cuales no es información oficial.

De acuerdo con Brandolini, González Frigoli, y Hopkins (2009) la comunicación interna se puede definir de la siguiente manera “Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo” (p.25). De igual manera la comunicación interna como se había mencionado ayuda a generar y compartir la cultura organizacional, desde el momento que ingresa un nuevo colaborador a la empresa. Como se ha mencionado anteriormente, el público objetivo de la comunicación interna, son los propios colaboradores de la empresa, ya que están vinculados directamente a la organización. A criterio de García (citado por Balarezo Toro, 2014, p.29) la comunicacion interna se produce de manera formal e informal.

- Formal: la comunicación se enfoca en temas netamente corporativos, suele ser más lenta debido que tiene que pasar por procesos de revisión y aprobación (burocráticos)
- Informal: utiliza canales informales para transmitir los comunicados de la organización. Por ejemplo: charlas de pasillo, pausas por comida o café, entre otros)

Es importante contar con canales de comunicación internos, los cuales sean formales y permitan que las noticias se compartan a todos los miembros de la organización, evitando la transmisión de rumores o comentarios inciertos. Es esencial poder generar espacios de equilibrio entre la información que se comparte dentro de la organización, fomentando buenas prácticas laborales que permitan el acceso transparente a lo que sucede en la empresa o lo que se requiere llegar.

Mientras que la comunicación externa es definida como un “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, entre otros), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (Collado, 2009, p.12).

La comunicación es considerada como la piedra angular de la organización, ya que es el medio por el cual existe una relación con el cliente externo e interno. Por lo tanto, es primordial contar con un plan estratégico de comunicación, que permita a la empresa a llegar a todos los grupos objetivos que quiere impactar. Según Balarezo Toro (2014):

Las comunicaciones en las organizaciones deben suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de las comunicaciones. La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

Contar con un plan estratégico de comunicación externa, brinda a la organización un mapa de los procesos o tipos de comunicados que la empresa debe de accionar en

función al target que este apuntando. Una adecuada transferencia de información, permite que los clientes externos conozcan los valores y cultura de la empresa, lo que genera en su gran mayoría vínculos que comprometen al cliente con la empresa.

- **Cultura:**

De acuerdo con Robbins y Judge (2009) “la cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra” (p.120). La cultura se identifica como la razón de ser de la empresa. Se basa en ser un modelo que está compuesto por los valores corporativos, misión, visión y creencias de la organización.

De igual manera Martha Alles (2009) define la cultura como: “El conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de la organización” (p.360). La cultura de igual manera es transferida por medio de los jefes, ya que debe de cumplir con el rol de tener más experiencia y conocimiento. Alles (2009) indican que, para tener en cuenta al jefe como transmisor de cultura organizacional, es importante considerar lo siguiente:

- La historia de la organización. Sus inicios, sus fundadores, etcétera. A esto se lo podría denominar “de dónde venimos”.
- La visión y planes estratégicos. A esto lo podríamos denominar “adónde vamos”.
- Una clara identificación de todos los elementos que componen la cultura organizacional: supuestos básicos o esenciales, valores, normas, políticas, creencias, patrones de comportamiento, etcétera (p. 362).

El fundador es la persona encargada de institucionalizar la cultura en la empresa, para que posteriormente ser compartida a los colaboradores y nuevos colaboradores por medio de la inducción a la empresa. Es decir, que la cultura a institucionalizarse se centra en el comportamiento de los fundadores, determinando el ejemplo a seguir por parte de los colaboradores.

Sin lugar a dudas uno de los mayores exponentes de la cultura organizacional es Edgar Shein, en la cual afirma que la cultura es:

Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (Shein, citado por Pérez y Soria, 2008, p.8)

La importancia de la cultura organizacional radica en poder hacer que los colaboradores se identifiquen con la razón de ser de la empresa. Es primordial poder contar con una misión y visión establecida y compartida. Debe de generar identidad, para que por medio de esta se establezcan un comportamiento adecuado de los miembros de la organización, generando mayor productividad.

De acuerdo con el caso, se presume que la cultura es débil ya que con el pasar de los años se ha ido perdiendo y no se ha logrado transmitir adecuadamente con el personal del centro médico. Para que la cultura se socialice adecuadamente, debe de comenzar por medio de los procesos de selección y posteriormente durante la inducción, para que la misma se vaya reforzando hasta la completa adaptación del personal. Podemos notar que el centro médico está enfocado más en la obtención de usuarios que en el desarrollo de su equipo.

Es importante recalcar el análisis de cultura que realizaron Segredo Perez, García, León Cabrera, y Perdomo (2017) se debe de considerar que tiene que cumplir con ciertas funciones dentro de la organización:

1. Cumple la función de definir los límites hasta los que los comportamientos difieren unos de otros.
2. Transmite un sentido de identidad a sus miembros.
3. Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales del individuo.
4. Incrementa la estabilidad del sistema social. (p.94)

Podemos notar que muchas veces la cultura organizacional es tan fuerte que se puede ver la diferencia en el comportamiento de los colaboradores cuando están trabajando. Esto es gracias a que la cultura ha sido transmitida y asociada de manera correcta, permitiendo generar un sentido de identidad y compromiso en los colaboradores.

Robbins y Judge (2009) concuerdan que la cultura organizacional no es algo palpable y que inclusive es comparada con un iceberg. Es decir, que en la parte de arriba o la parte visible se encuentran los aspectos superficiales de la organización, llámese a esto todo elemento físico o estructural que forman parte de la misma. Mientras que en la parte sumergida o la parte de abajo del iceberg, se encuentran los aspectos que son más difíciles de notar o percibir. En ese punto se encuentran todo tipo de manifestaciones ideológicas y sociales de la cultura (p.123).

De acuerdo con Alles (2009) “Cuando se cambia la estrategia y la cultura, las organizaciones invierten en folletos, anuncios internos de todo tipo, mails institucionales y demás medios disponibles para la comunicación” (p. 364). Es decir, que la comunicación es muy importante durante el proceso de transmisión de cultura organizacional, es necesario contar con todos los medios de comunicación que cuenta la empresa y a su vez tener el apoyo de los jefes para llegar a sus colaboradores y transmitir la cultura no solo con palabras, sino también con el ejemplo.

Existen tres fuerzas que mantienen la cultura en las organizaciones: las prácticas de selección, las determinaciones de la administración superior y los métodos de socialización. El primero hace referencia al proceso de reclutamiento y selección, el cual se enfoca en la búsqueda de candidatos que vayan acorde al puesto de la organización. Con respecto al segundo punto, se enfoca en el comportamiento que tienen los cargos altos de la empresa, los mismos tienen un gran impacto en el comportamiento de su equipo de trabajo, ya que son ellos quienes por medio de su accionar establecen ciertas normas o parámetros de comportamientos, los cuales son observados y adaptados hacia los niveles inferiores. Finalmente, los métodos de socialización, se basan en enseñar la filosofía de la empresa de manera global. Este punto es primordial, ya que a partir de una correcta socialización, la persona se alineará a los objetivos y procedimientos de la empresa (Rosazza, 2006, p.20).

2. Determinación de las estrategias

De acuerdo con Chiavenato (2011), “El DO hace hincapié en el cambio cultural como base para el cambio organizacional; es decir, modificar la mentalidad de las personas para que éstas puedan revitalizar a la organización” (p. 436). El desarrollo organizacional o DO, está enfocado en hacer que las organizaciones se adapten a los diferentes cambios y que a partir de estas se adapten y logren mantenerse competitivas dentro del mercado.

Lewin en 1985 indico que las organizaciones pasan por tres etapas dentro de la resistencia al cambio organizacional:

- **Descongelamiento:** La organización debe convencer a los empleados y a los demás stakeholders de que el estado actual de las cosas es inaceptable y que el cambio es necesario.
- **Movimiento:** La organización toma medidas para llegar al estado deseado
- **Recongelamiento:** La organización desarrolla maneras para mantener vigentes los nuevos cambios, como formalizar nuevas políticas (Lewin, citado por Aamodt, 2010, p. 517).

Al momento de gestionar cualquier cambio dentro de la organización, es necesario realizarlo de manera gradual, ya que, si el mismo se lo realiza rápido e imprevisto va a causar una fuerte resistencia al cambio por parte de los colaboradores y los stakeholders de la misma. Esto ocurre ya que muchas veces, consideran a los cambios como una amenaza, que puede afectar su lugar de trabajo o inclusive quedarse sin empleo.

1. Estructura:

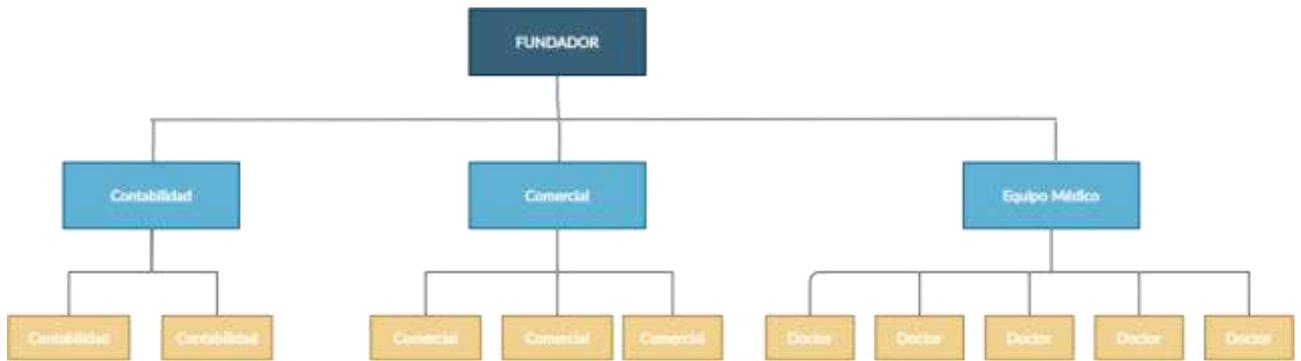
i. Definir la estructura organizacional

Toda organización debe de contar con una estructura organizacional definida, la misma que permita señalar las diferentes posiciones, cadenas de mando, jerarquías y responsabilidades dentro de una empresa. Determinado las diferentes áreas y equipos de trabajos por los cuales está compuesta la organización.

Una correcta estructura organizacional permite una adecuada funcionalidad de las diferentes operaciones y estrategias a cumplir. Es importante recalcar que para cada organización, hay una estructura diferente, la cual se adapte mejor a la gestión que realice. Es importante poder contar con una representación clara de la estructura organizacional, tanto a nivel de departamentalización, grado de control, relación de autoridad entre otros. Toda estructura organizacional debe ser socializada con toda la organización.

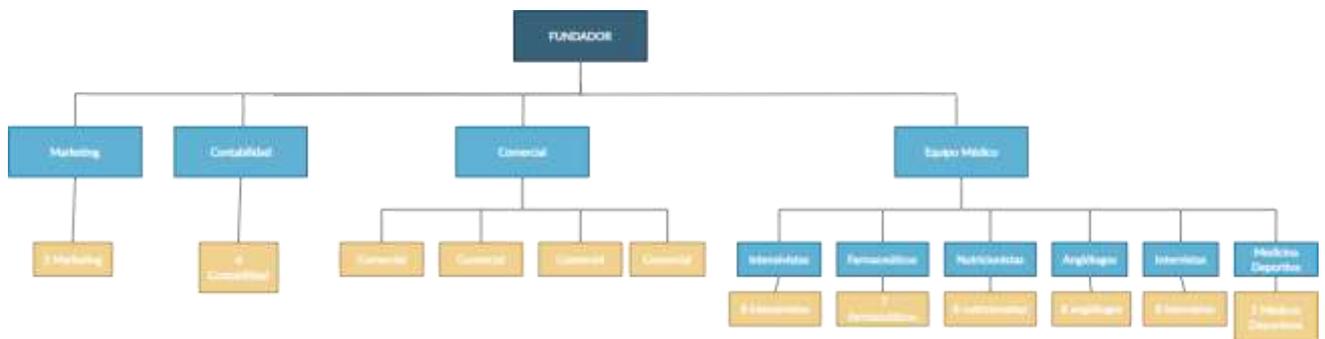
Los beneficios de poder contar con una estructura organizacional clara, permite determinar los departamentos y áreas de la organización, a su vez enfatiza las áreas de responsabilidad y finalmente permite definir los perfiles, puestos y responsabilidades a cumplir por los diferentes colaboradores de la empresa. Permite que la organización este ordenada y diferencias las diferentes áreas que la componen.

En función al relato del caso, se puede asumir cual fue la estructura inicial que tuvo la clínica de especialidades. Como podemos notar en el gráfico, es una estructura organizacional muy sencilla, sin muchas condenas de mando. Este modelo de estructura estuvo presente durante los tres primeros años en el mercado y podemos notar que el fundador era la cabeza principal y a partir de este se desplegaban 3 áreas, en las cuales no había mucho personal, ni una cadena jerárquica establecida.



Autor: Elaboración propia

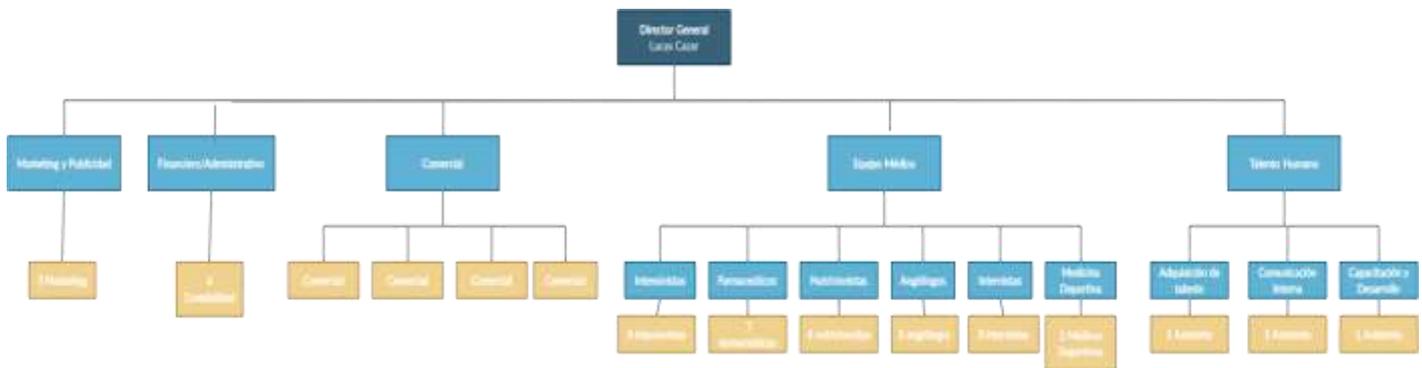
Como podemos observar en el segundo gráfico, y con el pasar de los años la estructura jerárquica de la clínica ha crecido y ha implementado una nueva área dentro de su gestión. Al mismo tiempo, el equipo médico se ha diferenciado y especializado sus funciones, obteniendo una amplia gama de especialistas organizados según su función a realizar.



Autor: Elaboración propia

Como parte de la estrategia, es necesario contar con un área de Talento Humano, por medio de la contratación de tres especialistas enfocados en: Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo y Comunicación Interna. El primer subsistema brindará soporte en temas de adquisición de talento por medio del proceso reclutamiento y selección. Para que este proceso sea de manera exitoso, se debe de diseñar manuales de funciones, por medio de un adecuado perfil de la posición y una valoración del cargo. Sin dejar de lado la realización de evaluaciones de desempeño,

las mismas que nos permiten conocer las competencias y habilidades de los colaboradores. A continuación, se detalla la propuesta del organigrama.



Autor: Elaboración propia

Es importante que la clínica incorpore un subsistema de reclutamiento y selección, el cual le permita adquirir a los talentos idóneos para las posiciones de la clínica. De igual manera, contar con el subsistema de capacitación y desarrollo, el cual, por medio de una estructura correctamente definida, permita la creación de planes de carrera, diagnóstico de necesidades de capacitación, entre otros. De esta manera, se estaría fomentando el desarrollo profesional y laboral de los colaboradores.

Finalmente, contar con el subsistema de comunicación interna permitirá el diseño de un plan de comunicación. En el cual se indique que las redes formales de información, es el correo corporativo y es la única vía oficial para comunicar cualquier novedad que presente la clínica o de igual manera como mensajería entre los colaboradores.

En el caso de la comunicación externa, sería el área de Marketing que tendría que estructurar un plan de comunicación externa para volver a posicionar adecuadamente la marca en el mercado, ya que en los últimos años se ha visto descuidada. Aparte, manejar una buena imagen corporativa, permitirá la captación de nuevos clientes para la clínica.

ii. Definir políticas organizacionales

Es necesario poder contar con políticas organizacionales claras, en las cuales se mencione y se practique la visión, misión y valores corporativos de la clínica. Es importante poder desarrollar políticas que guíen las estrategias de la institución, pues es primordial entender que es un cambio el cual debe de realizarse de manera gradual y aceptada por todo el equipo de trabajo del CME.

Una correcta definición de políticas organizacionales va a prevenir el comportamiento inadecuado, guiando la manera correcta que debe de seguir el colaborador. Diseñando políticas organizacionales adecuadas, se busca regresar a la cultura organizacional que nació con la institución, indicando cuales son los objetivos a cumplir y de qué manera llegar a ellos.

Las políticas forman parte de la gestión e identidad de toda empresa, ya que a nivel externa da una visión ética y política. Mientras que, de manera interna, guía los lineamientos a seguir dentro de los procesos que se realizan diariamente. Sin embargo, es importante mencionar que dichas políticas deben de ser dictadas desde la cabeza de la organización.

Poder contar con políticas organizacionales claras facilita la comunicación entre los miembros del CME, generando seguridad en todos los niveles de la estructura organizacional. Al mismo tiempo refleja un trato equitativo dentro de la organización, asegurando transparencia y objetividad tanto en políticas generales como específicas de cada área de la institución.

De acuerdo con la nueva estructura propuesta para la clínica, es necesario contar con políticas que regulen las diferentes áreas de manera específica y a nivel de toda la organización a un nivel global. En primer lugar, se estable un esquema de políticas organizacionales, según el área a impactar. Sin embargo, para este caso se tendrá mayor relevancia en la nueva área de Talento Humano.

Por ende, se debería estructurar políticas organizacionales, enfocadas al proceso de reclutamiento y selección, a la comunicación interna por medio del uso de herramientas, políticas de capacitación y desarrollo, para el área de marketing, contabilidad, comercial y equipo médico, baso en el uso y desecho de elementos peligrosos.

Las políticas organizacionales enfocadas en el área de talento humano, corresponden a cumplir con el plan estratégico del CME, con la finalidad de cumplir las metas de gestión del personal de la clínica. Por el cual todo colaborador perteneciente a esta área debe de adoptar y cumplir durante su gestión diaria laboral.

- **Adquisición de Talento:** Dentro de las políticas para la adquisición de talento, se debe de considerar los siguiente
 - Todo proceso de reclutamiento y selección deberá estar aprobado por el Gerente del área y Gerente de Talento Humano
 - El CME es una clínica que promueve espacios de inclusión y diversidad, por tal motivo, no deberá existir discriminación hacia ninguna persona ya sea por su religión, sexo, etnia, origen social, filiación política, entre otros.
 - Todo proceso de selección debe de basarse en los requerimientos del perfil del cargo enlazado con un análisis y valoración del cargo
 - Con la finalidad de desarrollar el personal interno, se darán espacios de postulación para los colaboradores internos que vayan acorde a su plan de carrera.
 - Asegurar que, en la selección del personal, cada candidato reciba un trato justo y cordial.
 - Para el proceso de selección será el jefe directo quien tendrá que escoger al mejor candidato para la posición.
 - Se permitirán reingresos cuando la persona haya cumplido un año fuera de la organización y la misma haya salido por renuncia voluntaria y su desempeño haya sido bueno.
 - Generar procesos de reclutamiento y selección transparentes, ya sea para procesos internos y externos, que permita generar talento.

- **Capacitación y Desarrollo:** Para el proceso de capacitación y desarrollo, se establecen las siguientes políticas:
 - Identificar y desarrollar las competencias de los colaboradores para que aporten de manera activa en el cumplimiento del objetivo a corto y largo plazo.
 - Identificación de las personas considerados como talentos claves, y desarrollarlos según el plan de carrera
 - Implementación de semilleros de talento, que permita el desarrollo del personal joven de la clínica, el cual permite en un futuro ocupar posiciones estratégicas
 - Todo colaborador que recién ingrese a la organización, debe de pasar por un proceso de inducción, el mismo que dura 5 días. Dos días en inducción administrativa y 3 días en una inducción específica del puesto de trabajo.
 - Promover el desarrollo del capital humano, generando entornos de capacitación, formación y entrenamiento que vayan acorde a las diferentes posiciones de la organización.
 - Desarrollar e implementar procesos de evaluación del desempeño en todos los niveles de la organización.

- **Comunicación Interna:** Dentro de las políticas de comunicación interna, se pueden resaltar las siguientes:
 - Uso de los medios oficiales de la organización (correo corporativo, intranet)
 - La información debe de ser compartida a todo nivel de la organización de forma transparente y honesta
 - La comunicación debe ser bidireccional, participativa e inclusiva
 - El desarrollo de piezas debe de contar con la línea grafica del CME.
 - Toda noticia o información que se requiera compartir debe pasar por el subsistema de comunicación interna, quien es el encargado desocializar las noticias que agregue valor a la empresa,
 - Los canales oficiales de noticias de la empresa son los siguientes: correo corporativo, intranet, newsletter. Cualquier otro medio que no contenga el dominio de la empresa, será rechazado.

2. Procesos:

i. Comunicación interna y externa

La comunicación es un factor importante dentro de la gestión de toda organización. Es esencial entender que todo proceso de comunicación debe de ser transmitido de manera principal por medio de los líderes de cada área, los cuales son los agentes de transmisión del cambio. Para poder gestionar estrategias de cambio comunicacional, deben de intervenir los líderes de la institución para indicarle como este nuevo proceso generara el crecimiento de la empresa de manera interna y externa.

- **Comunicación Interna:**

Elaborar un plan de comunicación interna permite que los colaboradores sientan que la información está siendo compartida con todos los miembros de la empresa. Favorece el flujo de información, permitiendo que todos estén pendientes de las novedades que ocurren en la empresa, evitando que se generen rumores de pasillo que muchas veces provocan espacios de incertidumbre e intranquilidad. Al mismo tiempo, permite que exista una buena relación entre empleador/empleado, generando fidelidad entre ambos.

Por lo tanto, contar con canales de comunicación formales tanto a nivel interno como externo facilitara que toda la información sea compartida. De manera interna permitirá que todos los niveles jerárquicos de la empresa tengan conocimientos de las novedades por las cuales este pasando la institución, es importante que la información compartida sea transparente y honesta, definiendo de manera clara cuáles serán los medios adecuados para cumplir con los objetivos de la comunicación.

La comunicación interna será una función estratégica dentro del área de Talento Humano y está encargada de la difusión de la información por medio de los canales oficiales de la organización (correo corporativo, intranet, newsletter). De esta manera, la información será compartida a todos los niveles jerárquicos de la organización. El proceso para la comunicación interna, es el siguiente:

Flujo de Comunicación Interna



Autor: Elaboración propia

- **Comunicación Externa:**

A su vez en la comunicación externa, la cual es muy similar a la interna, está enfocado en un público externo a la empresa. Del mismo modo, es necesario definir cuáles serían los medios a utilizar para comunicarse externamente, el mismo hay que manejarlo con mucha cautela ya que se lo está comunicando a un público más amplio que muchas veces va de la mano con planes de marketing para poder posicionar a la institución en el mercado laboral. Por ende, el proceso de comunicación externa será función del departamento de Marketing, quienes serán los encargados de posicionar la marca nuevamente en el mercado, ya que la misma se ha visto debilitada en los últimos años.

ii. Adquisición de Talento - Reclutamiento y Selección

El proceso de adquisición de talento, está encargado de conseguir los mejores perfiles para cumplir con las vacantes activas dentro de una organización. Es el encargado de reclutar a las personas con las competencias necesarias para que se ajuste al nuevo puesto de trabajo. Es la búsqueda e identificación de candidatos que vaya acorde a la oferta laboral y salarial.

Este proceso implica desde la apertura de la vacante, el proceso de levantamiento del perfil, el reclutamiento del personal ya sea una búsqueda interna o externa, la entrevista o caso práctico, selección, entre otros. El asistente de talento humano es la persona encargada de realizar el proceso de reclutamiento y selección, en función a las posiciones disponibles en la organización. El proceso de reclutamiento y selección, es el siguiente:



Autor: Elaboración propia

iii. Capacitación y Desarrollo

El proceso de capacitación y desarrollo está enfocado en la formación del personal. Es toda actividad que realizaba la empresa, por medio de la generación de diagnóstico de necesidades de los colaboradores, para poder incrementar sus conocimientos, competencias y habilidades. El proceso de capacitación y desarrollo debe de ser función del asistente de este subsistema y tiene como responsabilidad

buscar que todos los colaboradores cuenten con las capacidades necesarias para cumplir con su posición dentro de la organización.

El desarrollo se enfoca en la formación del colaborador a un largo plazo, para lograr perfeccionar sus conocimientos y actitudes, con la finalidad de poder desarrollar su plan de carrera y de ampliar sus responsabilidades dentro de la empresa. Para que un futuro y según el plan de carrera establecido, pueda ocupar posiciones estratégicas dentro de la organización.

La capacitación inicia desde el primer día que un colaborador ingresa por primera vez a la organización, ya que debe de pasar por todo el proceso de inducción y se familiarice con la empresa. Busca poder adaptar al candidato a la cultura de la empresa, garantizando la adquisición del conocimiento organizacional. El proceso de capacitación y desarrollo es el siguiente:

Flujo de Capacitación y Desarrollo



Autor: Elaboración propia

iv. Reinducción

Con el pasar de los años y debido a que no se ha transmitido de manera adecuada la cultura de la empresa, es necesario generar procesos de reinducción para los actuales trabajadores de la clínica, comenzando desde los líderes de cada equipo y posteriormente con la totalidad de la institución. Esto servirá para que se instauren nuevamente los valores corporativos, misión y visión que la empresa tenía planteado en un principio.

Para realizar el proceso adecuado, es necesario hacer énfasis en la situación crítica por la cual está pasando la institución, la misma que debido a la falta de atención prestada por las cabezas del CME ha perdido su identidad como organización. Generando sentimiento de incomodidad y de no pertenencia para la institución, quedando estancados tanto en la obtención de nuevos clientes y en fomentar el desarrollo de su propio personal, convirtiéndose en un lugar poco llamativo en el mercado laboral.

Es crucial poder comunicar a los colaboradores el status actual de la institución para que los miembros entiendan como se encuentra la empresa y de qué manera aportara este proceso de reinducción en el trabajo. Promoviendo una comunicación bidireccional entre los miembros del CME, buscando generar espacios de preguntas y respuestas en el cual todos sientan que sus opiniones son tomadas en cuenta y consideren que son participes del proceso de reinducción. Este proceso permitirá volver a reaprender lo aprendido y ponerlo en práctica en el día a día del trabajo.

Una vez que el proceso de reinducción se genere de manera satisfactoria, permitirá que la cultura de la empresa se refleje en cada proceso que se realice, ya sea de manera interna o externa, proyectando la verdadera identidad de la empresa, la misma que debe de estar consolidada y puesta en práctica para que no se pierda con el transcurso del tiempo. El proceso de inducción y reinducción será función del subsistema de Capacitación y Desarrollo, y debe de programarse según los ingresos del mes.



Autor: Elaboración propia

3. Personal:

i. Plan de capacitación para los colaboradores

El plan de capacitación permitirá poder gestionar los talentos claves dentro de la institución. De igual manera, ayuda a incrementar y desarrollar las competencias de los colaboradores, buscando ser promovidos a una nueva posición ya sea de manera lateral o vertical dentro de la organización. Invertir en el capital humano de la institución, no solo genera compromiso, sino que al mismo tiempo se consolida en el

mercado laboral como una empresa que invierte en el desarrollo de sus colaboradores. Es necesario entender que los planes de capacitación son una inversión y no un gasto, ya que permite mejorar las habilidades y competencias de los colaboradores, aumentando la productividad y la satisfacción en su trabajo.

Al momento de realizar un plan de capacitación, es necesario detectar cuales son las necesidades de formación que existan en la organización, ya sea por área o equipos de trabajo, ya que de esta manera se conoce cual será el enfoque de la capacitación. A partir de la detección, es necesario buscar la capacitación que permitiera cubrir todas las necesidades formativas de los colaboradores. Finalmente, se realiza una evaluación y posterior a eso un seguimiento de lo aprendido durante la capacitación.

Para el CME, poder contar con planes de capacitación permitirá que los colaboradores se sientan apoyados y motivados por su empresa, de manera que son conscientes que están pendientes de su desarrollo profesional. Es importante poder contar que planes de capacitación, que mantenga al personal actualizado y motivado en los diferentes procesos laborales.

ii. Plan de comunicación interna

La comunicación interna, permite que todo el equipo este comunicado y alineado a los objetivos que se deben de cumplir. De esta manera, todos estarán comprometidos con las metas. Tener un plan de comunicación interna, es indispensable para poder difundir la misión, visión y la cultura de la empresa, de esta manera todos los colaboradores entienden, conocen y viven la cultura organizacional. De igual manera, permite brindar reconocimiento para los equipos o colaboradores que se han desempeñado exitosamente en su trabajo.

El plan de comunicación interna permite que la información sea compartida de forma honesta y transparente dentro de la organización. Para crear espacios de participación, satisfacción y motivación, la comunicación debe ser bidireccional, para que todos puedan interactuar y puedan compartir sus ideas con el resto de la

organización. Adicional a esto, una buena comunicación interna, reduce o minimiza los rumores de pasillo.

iii. Plan de sucesión y plan de carrera

Debido al desarrollo de los colaboradores y para retener el talento, es necesario implementar planes de sucesión y de carrera, los cuales permitan fomentar el crecimiento de los colaboradores y posicionar al CME, como una institución vinculada al desarrollo profesional y laboral de sus empleados, convirtiendo al CME, en un lugar recomendable para trabajar, ya que los directivos de la institución muestran preocupación por el desarrollo, compromiso y bienestar de sus colaboradores. Sin embargo, es necesario poder hacer una diferenciación entre un plan de sucesión y un plan de carrera.

El plan de sucesión esta enfocado en reconocer a los talentos clave dentro de la organización y a partir de eso identificar y evaluar a los colaboradores que podrían ocupar la posición en un futuro. Por lo general, el plan de sucesión esta mayormente enfocado para colaboradores que salen de la organización por temas de jubilación o por un ascenso. Es importante poder realizar un seguimiento de los participantes, para apoyarlos en cambio entre su posición actual y la que eventualmente ocupará.

En cambio, los planes de carrera están enfocados en desarrollar el talento y las habilidades de los colaboradores de la empresa. De esta manera, podrán ocupar diferentes posiciones dentro de la organización, permitiéndoles un desarrollo no solo laboral sino también profesional. Los beneficios de los planes de carrera están en la satisfacción, compromiso y productividad de los colaboradores de una empresa, al brindarles nuevas tareas que suponen un reto y un crecimiento. De igual manera, contar con un adecuado plan de carreras ayuda a reducir la rotación del personal, ya que permite el crecimiento de los propios colaboradores.

3. Implementación de las estrategias

Para la adecuada implementación de las estrategias, es necesario entender todas las actividades que van a permitir realizar un cambio organizacional en el CME, las cuales se van a desarrollar de manera gradual, para que no comprometan la estabilidad y el bienestar de los colaboradores. Se estima que la intervención tendrá una duración de 9 meses, por motivo de la implementación del departamento de Talento Humano y de todos los nuevos procesos que deben de ser incorporados, entendidos y socializados. A continuación, se detalla el cronograma de actividades a realizar:

Cronograma de Actividades																																								
Descongelamiento																																								
N°	Actividades	Responsables	Recursos	Metodología	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Diagnóstico de la situación actual	Talento Humano	Instalaciones, implementos de oficina	Cualitativa	■	■																																		
2	Revisión de la misión, visión, valores corporativos y estructura actual	Talento Humano	Instalaciones, implementos de oficina	Cualitativa			■																																	
Cambio																																								
3	Rediseño de la estructura	Talento Humano	Instalaciones, implementos de oficina	Cualitativa				■	■																															
4	Aprobación de Gerencia	Talento Humano; Gerencia	Instalaciones, implementos de oficina	Cualitativa				■	■																															
5	Implementación del área de Talento Humano	Talento Humano	Instalaciones, implementos de oficina	Cualitativa				■	■																															
6	Creación de los subsistemas de Talento Humano	Talento Humano	Instalaciones, implementos de oficina	Cualitativa						■	■																													
7	Socialización de la nueva estructura organizacional	Talento Humano	Instalaciones, implementos de oficina	Cualitativa								■																												

CONCLUSIONES

De acuerdo al caso presentado, se nota el cambio que ha existido a nivel organizacional desde la incorporación de la clínica al mercado laboral. Se infiere que inició como una institución de alta calidad, vinculada a la vanguardia y a la satisfacción de sus clientes externos, como al desarrollo y capacitación de sus colaboradores. Con el transcurso de los años, fue perdiendo el posicionamiento que había ganado en el mercadeo, descuidando a su capital humano al mismo tiempo que perdían la esencia que el fundador compartió al inicio del CME.

Por tal motivo, se realizó un diagnóstico para conocer el problema central de la clínica y a partir de esto implementar las estrategias que permiten posicionar nuevamente al CME, como una institución comprometida con sus clientes externos y con el bienestar de sus clientes internos. Por lo tanto, se propuso un rediseño de la estructura organizacional, en la cual se agregó el departamento de Talento Humano que tiene como objetivo gestionar los procesos de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo y la comunicación interna.

De esta manera, se contratará al personal idóneo para la clínica, al mismo tiempo se enfocó en promover espacios de desarrollo profesional y laboral. Finalmente, se implementó canales oficiales de comunicación interna, permitiendo que todos los colaboradores estén al tanto de las noticias organizacionales. Como acompañante de la estructura, se propone la realización de políticas organizacional, que sirven para regir los procesos del departamento de Talento Humano. Son una guía para entender como se deben de llevar a cabo. Adicional, el diseño de flujos de procesos, permite entender el principio y fin de cada gestión que el departamento debe de realizar.

Por último, es necesario identificar que la falta de planes de carrera o de programas de capacitación era un factor importante para la rotación del personal de la clínica. Es por tal motivo, que se recomienda incorporar planes de capacitación, el cual permita el desarrollo profesional y laboral de la institución. Al mismo tiempo, se sugiere

planes de sucesión enfocados a las posiciones claves del CME y planes de carrera, que tienen como prioridad fomentar el desarrollo de los colaboradores, convirtiendo a la clínica como un lugar de trabajo comprometido con la formación de sus colaboradores, generando compromiso y satisfacción.

En conclusión, se sugiere realizar un seguimiento constante de las estrategias que se recomienda implementar, ya que de esta manera se conocerá si todos los procesos se están realizando adecuadamente. Por medio de evaluaciones de desempeño, auditorías a los manuales de funciones, encuestas de satisfacción de los procesos implementados y evaluaciones de capacitación y seguimiento a los colaboradores.

RECOMENDACIONES

Como recomendación, se sugiere la actualización de los manuales de funciones cada año, en función al cambiante mercado laboral. De esta manera, permitirá que haya un mayor entendimiento con respecto a las responsabilidades de la posición y a la rotación que el cargo pueda acarrear.

De igual manera, se debería realizar una revisión salarial en comparación con los salarios mínimos sectoriales y en función a los salarios de la competencia. A partir de esto, se podrá entender la remuneración que ofrecen en otras instituciones y poder ser salarialmente competitivo.

Es importante contar un presupuesto establecido y con empresas que brinden servicio de capacitación ya sea de manera externa o in house. El proceso de capacitación debe de estar focalizado a las diferentes necesidades de cada área y a su equipo de trabajo. Para que de esta manera la capacitación apunte al desarrollo y formación de los colaboradores.

Finalmente, es crucial contar con colaboradores que cumplan el rol de mentores dentro de la organización. A partir de ellos, se puede desarrollar al colaborador que estaría participando por medio de los planes de sucesión a ocupar otra posición dentro de la institución. Sin descuidar las evaluaciones anuales de desempeño para conocer como se esta desarrollando el talento de la organización y para identificar los nuevos talentos clave de la empresa.

REFERENCIAS

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional*. México: Wadsworth .Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Buenos Aires: Granica.
- Balarezo Toro, B. (Enero de 2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Brandolini, A., González Frigoli, M., & Hopkins, N. (mayo de 2009). *Comunicación Interna - Claves para una gestión exitosa*. Obtenido de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Collado, C. F. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas. Obtenido de <http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF>
- Franklin, E. B., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional: Enfoque para América Latina*. Mexico: Pearson.
- Pérez, A., & Soria, R. (Mayo de 2008). *¿Se puede hacer explícita la cultura organizacional? Una propuesta aplicada a una empresa mediana mexicana*. Obtenido de <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/M05P06.pdf>
- Reyes Ramos, W. D., Paredes Sandoval, M., Teran Andrade, P. E., & Lema Liguicota, L. F. (Noviembre de 2017). *Comunicación Organizacional*. Obtenido de <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Rosazza, L. G. (Septiembre de 2006). *Cultura y el Clima Organizacional en una Empresa de Servicio Público de Electricidad*. Obtenido de <http://nulan.mdp.edu.ar/2855/1/galarza-2006.pdf>

Rubió, T. (2016). *Recursos Humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones*.
Barcelona: Octaedro.

Segredo Perez, A. M., García, A. J., León Cabrera, P., & Perdomo, I. (enero - junio de 2017).
*Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una
aproximación conceptual.* Obtenido de
<http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200/476>



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Márquez Romero Vanessa Estefanía**, con C.C: # 0950208231 autor/a del componente práctico del examen complejo: **El cambio organizacional como estrategia para la transformación de la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades (CME)** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 16 de febrero de 2022

Márquez Romero Vanessa Estefanía

C.C: 0950208231



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	El cambio organizacional como estrategia para la transformación de la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades (CME)		
AUTOR(ES)	Vanessa Estefanía Márquez Romero		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Belén Elizabeth Cabezas Córdova		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía Letras y Ciencias de La Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	16 de febrero de 2022	No. DE PÁGINAS:	35
ÁREAS TEMÁTICAS:	Psicología Organizacional, Cultura Organizacional, Capacitación y Desarrollo; Comunicación Interna; Cambio Organizacional, Proceso de Reclutamiento y Selección		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Cultura, Comunicación, Estructura Organizacional, Cambio Organizacional, Desarrollo Organizacional		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El presente caso se enfoca en la Clínica de Atención Integral Médica de Especialidades (CME). El motivo de estudio del caso se basa en conocer como la clínica ha decaído en los últimos años debido a un proceso de comunicación interna inadecuada, el cual ha afectado en los diferentes niveles del comportamiento organizacional (organizacional, grupal e individual), así como en la cultura de la clínica. Ocasionando que los colaboradores decidan renunciar, comprometiendo el posicionamiento de la clínica en el mercado laboral, tanto para usuarios como para futuros clientes internos. Para la correcta ejecución del caso, se realizó el diagnóstico por medio de la lectura del mismo, sustentado de manera teórica. Teniendo como resultado determinar las estrategias a utilizar para cumplir con el cambio organizacional que se pretende lograr. Posteriormente, se implementarían las estrategias, las cuales permitirán el correcto desarrollo de los colaboradores y una adecuada comunicación dentro de los procesos estratégicos del CME.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-0995419972	E-mail: vanessa.marquez@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):			