



Escuela de Graduados

Trabajo Final para Optar por el Título de:
Maestría Gerencia de la Comunicación Corporativa

Tema:
Diagnóstico de Cultura y Comunicación Organizacional
RDS Surgical

Nombre:
Ryan Peña Gómez 2012-1593

Asesora:
Prof. Alicia Álvarez

Santo Domingo, R.D.

Abril, 2014

ÍNDICE

RESUMEN.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
INTRODUCCION.....	1

CAPITULO I: MARCO TEORICO CONCEPTUAL

1.1 Liderazgo	3
1.2 Estilos de Liderazgo	4
1.3 Estrategia Organizacional.....	6
1.4 Comunicación Corporativa	8
1.4.1 Comunicación Interna	9
1.4.2 Comunicación Externa.....	11
1.4.3 Medios de Comunicación.....	12
1.4.4 Mensajes Claves.....	13
1.5 Cultura organizacional	13
1.6 Motivación.....	13
1.7 Clima Organizacional.....	13

CAPITULO II- MARCO METODOLOGICO

2.1 Historia de la Empresa.....	15
2.2 Perfil de RDS Surgical	16
2.3 Misión-Credo	16
2.3.1 Visión- Hacia Dónde Vamos.....	19
2.3.2 Valores	20
2.3.3 Política de Calidad.....	22
2.3.4 Estructura Organizacional	23
2.3.5 Productos y Servicios	33
2.3.6 Posicionamiento y Competitividad.....	33
2.3.7 Identidad Corporativa	34
2.4 Liderazgo en RDS Surgical.....	36
2.5 Estrategia Organizacional de RDS Surgical	37
2.6 Comunicación en RDS Surgical.....	38
2.6.1 Comunicación Interna en la Empresa.....	39
2.6.2 Comunicación Externa en la Empresa	40
2.6.3 Mensajes Claves	41
2.6.4 Mapa de Públicos de RDS Surgical.....	41
2.7 Cultura en RDS Surgical.....	42
2.8 Procesos Humanos	43
2.8.1 Ritos y Hábitos	43
2.8.2 Ornato.....	44
2.8.3 Conducta, Formas de Expresión	44
2.8.4 Motivación	45

2.8.5 Código de Vestimenta	45
2.9 Procesos Técnicos	45
2.10 Clima Organizacional en RDS Surgical	46

CAPITULO III – ANALISIS DE LOS RESULTADOS

3.1.- Análisis FODA	47
3.2.- Levantamiento de Información	48
3.4 Hallazgos	51
3.5.- Análisis de Resultados	52
3.6.- Recomendaciones.....	58

CONCLUSIÓN	64
-------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA.....	66
--------------------------	-----------

ANEXOS

RESUMEN

La cultura y comunicación en una organización son aspectos de mucha relevancia, en mundo donde las competencias se fundamentan en relaciones de negocios con diferentes públicos. Más aún, en un mundo prácticamente globalizado, donde no tan solo los resultados, sino también las reputaciones a lo interno y a lo externos, a lo que podemos definir imagen, juegan un papel preponderante en la compra de bienes y servicios, y por tanto en el éxito de cualquier empresa que desee competir.

Debemos indicar que la competencia es mucho más fuerte y feroz entre industrias como las que se dedican a la manufacturas de dispositivos quirúrgicos, pues estas deben mantener y cumplir con ciertos requerimientos internacionales de calidad, lo que hace vital tener una eficiente y eficaz comunicación con sus empleados (publico interno), así como con sus clientes y potenciales accionistas.

Dicho esto, debemos pensar en una nueva era administrativa, donde la comunicación ha tomado un auge tremendo, en donde existe una verdadera aldea global, donde la imagen y reputación de una empresa que se dedica a la medicina, la cual debe tener estándares de clase mundial, no pierda confianza; todo lo contrario, sino que la gane, manejando de manera estratégica su comunicación y de esta forma, contar con este departamento dentro de la empresa para ser exitosos y competitivos.

Sirva el presente análisis para conocer cómo la comunicación juega un papel vital hacia lo interno. Veamos mediante la siguiente investigación como influyen receptores y emisores, y que acontece cuando los mensajes soportan la estrategia de una compañía que se dedica a la manufactura de dispositivos quirúrgicos.

AGRADECIMIENTOS

Deseo agradecer a mi madre, Silvia Gómez, por el gran soporte demostrado para completar ésta importante meta de mi vida profesional.

Así mismo, deseo agradecer a mi hijo, Daren Peña, por ser mi inspiración para poder finalizar este importante trabajo.

INTRODUCCION

La comunicación es un proceso activo dentro de toda organización, el cual es de una alta relevancia, pues impacta cada uno de los procesos de una organización y de las operaciones en general de una empresa, así como en el exterior de la misma. Partiendo de esta afirmación, debemos resaltar la necesidad de robustecer y lograr que el proceso de comunicación tanto interno como externo funcionen de manera eficaz, de tal forma que pueda funcionar correctamente, y que exista armonía entre emisores y receptores, de manera que contribuya al logro de los objetivos y estrategia corporativa.

Es imposible abordar el tema de comunicación sin mencionar la cultura, pues ambos conceptos se interrelacionan a lo interno de la organización. La cultura es parte esencial de la organización y el engranaje que establece el camino, a través de conductas, comportamientos, símbolos, liderazgo, ritos, costumbres y experiencias.

En este trabajo de investigación fue elegida la empresa RDS Surgical en la República Dominicana, que se dedica a la fabricación de dispositivos quirúrgicos. El objetivo es analizar los elementos principales de su cultura y comunicación, a los fines de realizar una propuesta coherente, eficaz y objetiva, de acuerdo a los resultados que emanarán del diagnóstico, a los fines de articularlos, logrando al mismo tiempo ponerse en armonía con la estrategia y objetivos de la empresa.

Esta investigación se fundamentará en un estudio amplio de la comunicación y cultura corporativa de la empresa RDS Surgical, donde se estudiarán los elementos que la forman y los aspectos que influyen en su funcionamiento, tales como: estructura organizacional, estilo de liderazgo, misión, visión y valores, ritos hábitos, costumbres actividades entre otros, a los fines de armonizarlos de forma objetiva, creando una propuesta que apoye los aspectos estratégicos de la empresa, afirmando un posicionamiento e imagen de la organización ante sus diferentes públicos objetivos en materia de cultura y comunicación.

Para reforzar este trabajo investigativo, hemos tomado en cuenta el marco referencial, con el objetivo de profundizar en el tema objeto de estudio, usando métodos de investigación, como son: analítico, grupos de enfoque, deductivo, de la observación, entrevistas con diversos sectores, encuestas de opinión, análisis FODA, levantamiento de situación actual, y otras opciones tradicionales de recolección de información tales como registros o documentos de comunicación interna o externa, conversatorio, entre otras de importancia.

CAPITULO I: MARCO TEORICO CONCEPTUAL

Para hablar de cultura y comunicación, definitivamente debemos abordar cada elemento que las conforman de manera amplia, con los conceptos más relevantes; y así, entender cómo pueden permanecer las organizaciones dando atención y definiendo las relaciones internas, sin descuidar las externas, siendo las primeras las que hacen un clima laboral estable o no.

Tomando en cuenta esta afirmación, es imperante conocer algunos conceptos que la conforman.

1.1 Liderazgo

El liderazgo es un proceso de influencia sobre las personas para la obtención de metas definidas. Busca llegar a las personas por medio de un proceso de comunicación orientado al logro de uno o varios objetivos.

El autor del libro "Desarrolle el Líder que está en Usted", el señor John Maxwell define liderazgo así: "El líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior" ¹

Esta influencia consiste en un grupo de aspectos que un individuo tiene para influir en un grupo de persona, logrando que las mismas trabajen de una manera motivada que contribuyan al logro de las metas. Se considera también como la capacidad de gestionar e incentivar a un grupo de individuos. El liderazgo es necesario al momento de crear cultura, y se precisa su uso en el logro y ejecución de tareas en cualquier ámbito.

Es muy probable que al momento de definir una la palabra liderazgo, cada persona o autor tenga una definición distinta, siendo puntos de congruencia la parte de la influencia, motivación y logro común de metas.

Debemos decir que el liderazgo abarca a otras personas; a los empleados o seguidores. Las personas escuchan al líder y trabajan en base a los

lineamientos planteados por éste, pues si no tuviéramos personas a dirigir, el proceso de liderazgo no tuviera relevancia.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El liderazgo implica un proceso de distribución de la autoridad, aunque desigual, pues no tendrán más poder que el líder principal pero que le dan forma, y contribuyen a que el líder principal sea exitoso en el logro de sus metas. Algunos comparan esta acción con la palabra delegar.

Definitivamente que el liderazgo está revestido de valores, los cuales servirán de pilares para el logro eficiente de la influencia que se desea tener sobre las personas. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores información sobre las alternativas, de tal forma que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta de un líder, puedan seleccionar con sabiduría.

Partiendo de lo antes dicho, y según lo establecido en algunos estudios sobre liderazgo donde se hace énfasis en la capacidad de persuasión e influencia.

1.2 Estilos de Liderazgo

Anthony De Souza apoya a otros muchos autores y establece 3 estilos claves de liderazgo:

Liderazgo autocrático, es el que asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente

él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.¹

Liderazgo participativo, es aquel en el que el líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

Liderazgo liberal en aquel que provee delegación en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, el líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

¹De Souza, A, (1998) Manual del Líder, Volumen 2, Editorial SAL TERRAE

1.3 Estrategia Organizacional

Podemos presentar varias definiciones de estrategia organizacional. A continuación deseamos presentar tres definiciones para entender mejor el concepto bajo su pensamiento: estrategia como plan, estrategia como patrón y estrategia como posición.

La estrategia como plan, es un curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción, una maniobra para ganarle al competidor. Como no basta con definir la estrategia como plan, se necesita definir una estrategia como patrón abarcando el comportamiento que se quiere producir.

El término estrategia como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo. Este modelo enfatiza la acción en donde la empresa tendría una estrategia aun cuando no tuviera planes definidos, incluso aunque nadie en la empresa dedique tiempo a establecer objetivos formales. Lo único que se requiere es un patrón de una serie de actos de la organización. Dichos actos deben ser congruentes; la congruencia puede ser resultado de la planificación formal o la definición de metas, o no serlo.

La estrategia como posición, ubica a la organización en el medio ambiente elegido o nicho; en términos económicos. Esta definición de estrategia se puede relacionar con cualquiera de las anteriores; se puede aspirar a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser preseleccionada y lograda o ambas, o tal vez descubierta, en razón de un patrón de comportamiento.

El concepto de pensamiento estratégico se basa en el argumento sobre el contraste entre el análisis (intenciones estratégicas) y la acción (estrategia realizada). El primero es tradicional del enfoque de la estrategia establecida, mientras que el segundo refiere a las decisiones que ha tomado la empresa.

Cada vez que una organización pueda reunir voluntades y caminar hacia su realización estará ante el concepto denominado estrategia deliberada. Cuando la empresa actúa en forma consistente, con actos que no son parte de sus intenciones formales tendrá un modelo de estrategia emergente. Puede ser que en el futuro la empresa adopte esta estrategia como formal, pero en el momento que se presentan no son conscientes ni deliberadas.

Casi ninguna organización conoce lo suficiente como para solucionar todo con anticipación y nadie puede ser lo bastante flexible como para dejar todo a la suerte, como para renunciar al control y a los ajustes. En este sentido, el modelo requiere control y necesita de capacidad de respuesta con los recursos que dispone. De tal manera que, la estrategia deliberada y la emergente forman los puntos tope de una constante a lo largo de la cual se pueden encontrar las estrategias que se modelan. Todo desarrollo de estrategia avanza sobre dos instancias, una deliberada, la otra emergente.

Las estrategias pueden crearse y variar en el transcurso de un período. Puede surgir en respuesta a una situación cambiante o puede ser generada de forma deliberada, a través de un proceso de formulación con la consiguiente implantación. Sin embargo, cuando estas intenciones planeadas no emiten las acciones deseadas, a las organizaciones se les deja con estrategias que no cristalizan o que de algún modo no se ejecutan. Cuando una estrategia no se realiza con el reclamo de que ha fallado la implementación, la responsabilidad cae sobre el estratega quien no ha sido lo suficientemente inteligente.

Otro analista, Peter Drucker, establece que toda organización toma acción de acuerdo con una teoría de los negocios. Su objetivo es posibilitar que una organización alcance sus resultados deseados en un medio ambiente impredecible. La estrategia también es la prueba de la teoría de los negocios.

Y los resultados positivos no planificados son a menudo los primeros indicadores de que hay que analizarla nuevamente. De hecho, sólo se puede

decidir qué es una “oportunidad” si hay una estrategia. Visto de otra forma, no hay forma de decir qué es lo que hace que la organización avance genuinamente hacia sus resultados deseados, y qué es desvío y fragmentación de recursos.²

1.4 Comunicación Corporativa

La Comunicación Corporativa se conforma por un grupo indeterminado de aspectos, tanto internos como externos, que elevándolos, arman la plataforma de apoyo a su estrategia y de proyección de su imagen de manera eficaz.

Es tipo de comunicación es el patrón de mensajes diseminados entre las personas de una organización; es la interacción humana que pasa dentro de las organizaciones y entre los individuos de las mismas, es el enfoque holístico de toda la comunicación producida por una organización, dirigida a todos los públicos objetivos.

La actividad general de la comunicación generada por una empresa para alcanzar los objetivos planificados, es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear un fundamento favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende, es una “interactividad” que intenta sistematizar a cada una de estas temáticas: personalidad, identidad e imagen, en un todo coherente.

A lo interno y externo de una organización, la comunicación cumple con funciones que ninguna otra actividad realiza y que abarcan desde lo más simple hasta lo más difícil.

Si hablamos de comunicación corporativa debemos abordar la comunicación como un todo, en la cual se enmarcan la parte interna o en su forma como clima laboral, donde se abordan los temas que debemos analizar para que los empleados apoyen las tácticas orientadas al logro de los objetivos y

²DRUCKER, P. (1988): “The coming of the new organization”, en Harvard Business

metas; así como la comunicación externa, la cual aborda las relaciones públicas, publicidad, "marketing", etc.

Estudiando funciones mucho más estratégicas y organizacionales, se puede decir que la comunicación corporativa fomenta iniciativas para reducir las divergencias no-funcionales entre la identidad transmitida y la imagen deseada, teniendo en cuenta la interacción "estrategia-imagen-identidad". En adición, fundamenta y coordina los niveles de imagen que tiene la organización e interviene en la forma en que se han de delegar las tareas para la formulación y proyección de procedimientos efectivos puestos en una estrategia de comunicación mundial, que permitan hacer viable, de forma más efectiva, la toma de decisiones sobre temas de la comunicación.

1.4.1 Comunicación Interna

La comunicación interna está constituida por la interacción que se pueda realizar entre el personal que compone la estructura organizacional. Tener un buen clima organizacional que es el que determina la calidad a largo plazo del ambiente laboral que existe en la relación entre sus empleados.

El ambiente o clima laboral es el conjunto de valores, características que se presentan, y que puede manifestarse con el uso planificado de los mensajes.

Se establecen, en términos generales, cuatro categorías de la comunicación interna:

- **Formal:** La comunicación formal es aquella comunicación cuyo contenido está dirigido a aspectos de trabajo. En general, esta comunicación utiliza la escritura como medio (cartas, memorandos, informes, etc.) La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir con todas las formalidades burocráticas que ocurren en las organizaciones.

- **Informal:** La comunicación informal es aquel tipo de comunicación cuyo contenido utiliza canales no oficiales. Es más rápida que la formal, cabe

destacar que un tipo de comunicación informal lo es el rumor, que no es más que el tipo de comunicación informal que se mueve en la organización sin pasar por los canales formales y con mucha rapidez.

- **Horizontal:** La comunicación horizontal es aquella que se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel organizacional. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal (comunicación plana).

- **Vertical:** La comunicación vertical es aquella comunicación que se genera en los niveles altos de la estructura organizacional y se mueve hacia los niveles inferiores utilizando canales formales. Es importante notar que se debe promover una comunicación vertical ascendente lo que facilitaría los procesos organizacionales y un clima de comunicación óptimo.

La comunicación interna debe ser asertiva. Debe tener proactividad y reactividad.

Las comunicaciones internas son una construcción diaria, en las reuniones, en el intercambio diario, permanente, en los espacios de discusión y reflexión (seminarios, reuniones, clases), en la difusión de mensajes (notas, memorandos, correo electrónico, teléfono, carteleras, afiches), en los encuentros casuales, en el reconocimiento y respeto por las expresiones del otro.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la organización, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Por otra parte, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del ambiente o entorno organizacional.

Las comunicaciones corporativas internas promueven la participación, la interacción y la convivencia en el ámbito de la cultura organizacional, en donde

tiene sentido la práctica de las funciones y enaltecer las capacidades individuales y grupales.

1.4.2 Comunicación Externa

La comunicación hacia afuera de una empresa es el conjunto de tareas que crean mensajes dirigidos a crear o mejorar la relación con los diversos públicos objetivo del negocio, así como a proyectar una imagen positiva de la compañía o promover productos y servicios.

Este tipo de comunicación es externa por la trasmisión y recepción de datos e imágenes referidas a la organización. Para la organización que tiene su atención centrada en sus clientes, es primordial tener un doble flujo de comunicación: Recibir información sobre los cambios en la dinámica del contexto socio-político y económico en donde desarrolla su labor, y así para poder afirmar su estrategia y proyectar sobre el ámbito político social una imagen de empresa basada en datos sobre su dinámica interna y su acción objetiva sobre el medio social. Los participantes privilegiados de ese proceso de transmisión de mensajes son los clientes, los proveedores, la opinión pública y el gobierno.

Si crece el sentimiento de pertenencia, entonces las personas se sienten identificadas con la empresa y se fortalecen las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva a lo externo. Al mismo tiempo, la imagen que transmite la organización a los diferentes públicos modificará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus colaboradores. Cuando el empleado trabaja en una empresa sólida, importante, que presta atención a los problemas sociales y que proyecta una buena imagen social; de cierta forma se percibe también realizada en su consideración social, creciendo asimismo en su sentimiento de pertenencia. En tal virtud, estamos ante dos sistemas de comunicación (interna y externa) interrelacionados y que es necesario trabajar de una manera coordinada. No obstante, las estrategias de innovación en las

organizaciones por lo regular recaen, preferentemente en la comunicación externa.

El intercambio de mensajes con clientes externos, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general son tan relevancia para la organización como la comunicación interna misma. Existe entre ellas una alta integración. Aunque la comunicación externa quede atada a las áreas tales como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etc., cada miembros de la organización pueden crear funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la empresa.

La comunicación externa es tan relevante como la comunicación interna.

Propiciar una imagen positiva de la organización es uno de los objetivos de este tipo de comunicación, la cual se puede lograr fomentando en los empleados ese orgullo de formar parte de la organización, esto es, obtener un sentimiento de permanencia, que cuando existe en el empleado cree que este mismo de una buena recomendación y una imagen que lo ve sentirse orgulloso a la empresa que pertenece, esto nos genera una invaluable comunicación externa.

1.4.3 Medios de Comunicación

Instrumento o forma de contenido por el cual se realiza el proceso comunicacional o comunicación. Usualmente se utiliza el término para hacer referencia a los medios de comunicación masivos (MCM, medios de comunicación de masas o *mass media*); sin embargo, otros medios de comunicación, como el teléfono, no son masivos sino interpersonales.³

³Rojas, Octavio, Mensajes Clave y Preguntas y Respuestas
Cómo Nunca Olvidar lo más Importante al Comunicar, <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/orojas.html>

1.4.4 Mensajes Claves

Es un enunciado eficazmente construido, desde un punto de vista gramatical, que presenta lo que se quiere comunicar de una manera clara y directa caracterizado sobre todo por su concreción y asertividad.

Son enunciados que tienen la intención de transmitir sólo una cosa (una idea, un concepto, un hecho, etc.)

Un mensaje clave efectivo no puede dejar lugar a dudas o interpretaciones que impliquen segundas lecturas, ni tiene que ser tan resumido que no explique nada, ni tan extenso que pueda confundir a los receptores.

1.5 Cultura Organizacional

Conjunto de creencias, valores y formas de manifestarlas y trasmitirlas, de actuar en situaciones concretas, las cuales van a caracterizar los comportamientos, los procesos y la estructura y van a tener una influencia en las funciones directivas y las decisiones de la organización.

1.6 Motivación

Definida como los estímulos que percibe la persona que lo llevan a desempeñarse de mejor manera en su trabajo; estos estímulos pueden venir de cualquier lugar, no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de sus relacionados.

1.7 Clima Organizacional

El clima organizacional es la percepción particular que tiene cada uno de los individuos acerca de las cualidades de su organización o entorno. Clima Organizacional es un tópico de importancia, pues hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su empresa, para así lograr un incremento en su productividad, sin perder de vista

el recurso humano, el cual es vital. También se conoce como el medio ambiente humano y físico en donde se desarrolla el trabajo diario. Impacta en la satisfacción y por lo tanto en la eficiencia y calidad. Está relacionado con el "saber hacer" de los directores, con los comportamientos de las personas, con su forma de trabajar y de interactuar, así como con las máquinas que se utilizan y la velocidad para hacer sus labores. El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve
- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico⁴

⁴Scheinsohn, D. (1996): Comunicación Estratégica: Management y fundamentos de la imagen corporativa, Ediciones Macchi, Buenos Aires.

CAPITULO II- MARCO METODOLOGICO

En toda investigación es pertinente realizar un levantamiento de aquellos elementos de la empresa objeto de estudio como son antecedentes, su situación actual en términos de clima y resultados operativos, su filosofía institucional, sus procesos técnicos, velocidad, tecnología, recursos humanos entre otros elementos no menos importantes los cuales componen su razón de ser, sirviendo como piedra angular para entender los comportamientos actuales, para realizar los cambios deseados.

2.1 Historia de la Empresa

RDS Surgical, es una empresa dedicada a la fabricación de dispositivos quirúrgicos para el cuidado y tratamiento de diferentes tipos de enfermedades. Surge en Estados Unidos hace más de 30 años cuando una familia de origen brasileño, filántropos, se encargan de llevar a cabo las primeras suturas absorbibles producidas en su país de origen.

El científico Daren Silviari, quien es el fundador de RDS Surgical, crea la primera sutura absorbible y se asocia con varios científicos para elaborar un proyecto que implique el enfoque en cirugías mayores, en específico la de extracción de tumores y procedimientos laparoscópicos.

Ya en la década de los 70 y principios de los años 80 Daren y su equipo habían patentizado más de 40 nuevos inventos dejando su gran legado tras su muerte con la fundación de RDS Surgical en los Estados Unidos, y con sus inventos orientados a mejorar la calidad y esperanza de vida de pacientes que luchan contra enfermedades.

Regionalmente y al igual que en otras regiones en el mundo RDS Surgical surge como la necesidad de la crecimiento y expansión global, en vista de la gran demanda de productos que cuenten con los más altos estándares de calidad en la industria de la medicina.

La casa matriz de la empresa RDS Surgical está ubicada en Houston, Texas , a nivel global es una corporación con 41 años de existencia con una población de más de 12,000 empleados en sus diversas plantas en el mundo contando con dos grandes divisiones de negocio.

Ya en República Dominicana surge con unos 300 empleados el 6 de Abril del año 2010, contando hoy día con una población de 1,400 empleados distribuidos en tres turnos de trabajo, operando como Zona Franca , bajo los estándares de la FDA, TUV, ANVISA e ISO.

2.2 Perfil de RDS Surgical

RDS Surgical a nivel global cuenta con 8,000.00 empleados, es una empresa activa, que proyecta con gran ambición hacia la investigación y desarrollo de nuevos productos, su misión, visión y valores están en armonía con lo que son sus objetivos y estrategias, a nivel local, ya tenemos una necesidad de transmitir estos aspectos, a los fines de que sus colaboradores logren una identificación mayor con los mismos a través de un adecuado despliegue.

2.3 Misión-Credo

Las empresas tradicionalmente cuentan con una misión, visión y valores descritos, los cuales son sus pilares y definen a lo que se dedica la empresa, su proyección a futuro y los principios sobre los cuales se fundamentan sus relaciones de negocio tanto a lo interno de la organización como a lo externo.⁵

La misión es un elemento trascendental de la planificación estratégica, pues es a partir de ésta que se crean los objetivos detallados, los cuales son los que guiarán a la empresa.

⁵Manual de Inducción, RDS Surgical.

Para O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt, autores del libro «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», "la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?

Ferrel, en su libro «Introducción a los negocios en un mundo cambiante», menciona acerca de la misión, que "este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible" ⁶

La misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía.

El concepto de misión "suele ser definido como el modo en que los empresarios líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión.

Para este autor la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Además, según el mencionado autor, la misión nos presenta una visión clara a la hora de definir en cuál mercado se encuentra la empresa, quiénes son sus principales clientes y con quién está compitiendo en ese mercado; esto así y a su criterio, sin una misión clara es casi imposible practicar la dirección estratégica exitosa.

Luego de estudiar los argumentos anteriores como una forma de armonizar y consolidar los mismos finalizamos en que la misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece, en general, cuáles son los límites de sus actividades; esto así, pues aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten integrantes por realizar en

⁶Ferrel O.C. y Hirt Geoffrey, (2004) Introducción a los negocios en un mundo cambiante, Pág. 211, McGraw Hill,.

el presente y futuro para hacer realidad la visión de los ejecutivos, en tal virtud, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo alcanzable, condiciona las actividades presentes y por venir, proporciona integración, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas y tácticas.

Presenta a que clientes sirve, cuales necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece a sus clientes. Así mismo, una declaración de misión establece, en términos amplios, los límites de las tareas de la organización". Complementando ésta definición, los autores dicen que en el presente, las empresas que se atienen al concepto de marketing, expresan su misión con base en el cliente y al consumidor, de modo que refleje las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios.

Para el caso de RDS Surgical a su Misión abordan los conceptos que determinan lo que una organización desea realizar y cuál es su razón de ser. Así mismo hace referencia a la definición de sus principios que no son más que el conjunto de ideas fundamentales y doctrinas a las que se compromete un grupo, en las que debe creer, identificarse y justificar sus acciones.⁷

La misión RDS Surgical establece lo siguiente:

Misión

Somos una empresa enfocada a ofrecer soluciones innovadoras a los médicos y pacientes alrededor del mundo. Seremos socios integrales de clientes y pacientes, y crearemos milagros médicos a nuestros pacientes, los cuales sean económicamente valiosas.

⁷Manual de Inducción, RDS Surgical.

2.3.1 Visión- Hacia Dónde Vamos

La visión de una organización es una afirmación que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse o ser en el mañana.

Según Fleitman Jack, la Visión viene a ser “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.”⁸

Hay un imperativo administrativo todavía de más envergadura, el de observar qué deberá hacer la empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes a futuro, y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. En tal virtud, los administradores están compelidos observar más allá del negocio actual, y analizar estratégicamente en el impulso de las nuevas tecnologías.

Es imperante hacer algunas observaciones acerca de hacia dónde quieren conducir a la empresa y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe transformar.

Una visión puede explicarse como una presentación clara que indica hacia dónde va la empresa a largo plazo y en qué se deberá transformar, considerando el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes, de la aparición de nuevos mercados, etc., es un proceso intelectual, en su carácter de sujeto protagonista de actividades tácticas, representa un futuro posible.

La visión estratégica posee la facultad de describir escenarios estratégicos futuros, en consonancia con intereses y objetivos de la empresa, con la intención de obtener elementos de juicio y determinar así las previsiones necesarias para

⁸Fleitman Jack, (2006) Negocios Exitosos, McGraw Hill.

alcanzarlos mediante su libertad de accionar. En términos generales, la visión estratégica se elabora mediante el diseño de escenarios hipotéticos basados en la proyección de tendencias predominantes en la situación contextual del actor o utilizando otras técnicas.

2.3.2 Valores

Los valores son fundamentos o principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias relevantes para la empresa, ya que nos ayudan a preferir y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento.

Formulan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos.

En el marco interno reflejan los intereses de la colectividad, sentimientos y convicciones más relevantes.

Implícita o explícitamente cada empresa tiene un conjunto de valores corporativos que deben ser estudiados, redefinidos y luego divulgados, teniendo como objetivo inicial ser el referente que inspire y regule la vida de la empresa.

Para Tom Peters, Los valores son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre sus miembros, y de la organización con sus clientes y socios.

En el enfoque estratégico, los valores constituyen uno de los componentes principales de las formulaciones estratégicas de la organización, precisan los comportamientos que deben caracterizar a los miembros de la organización haciendo inminente la necesidad de que sean compartidos.

Según Tom Peters, los valores fortalecen la cohesión de sus miembros y protegen a la organización de amenazas externas, sirviendo además de

mecanismo de autogobierno, por el que se orientan los miembros de la organización para valorar cómo estamos haciendo las cosas, dando coherencia y “alma” (sentimientos) a la organización.

En el plano estratégico, los “valores compartidos” son los enunciados esenciales para la materialización de la misión y la visión que se ha propuesto la organización, son los que deben guiar e inspirar las conductas de los miembros de la organización, los que sirven como mecanismo de autocontrol y cauce estratégico para la puesta en marcha de la misión y la visión. Los valores precisan las conductas y comportamientos que deben identificar a los miembros de una organización.

El enfoque en el que los valores, como herramienta gerencial, adquiere más relevancia es en la Dirección por Valores, definida por Tom Peters como “una nueva herramienta de liderazgo estratégico que se basa en valores y pretende introducir la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria, constituyendo una importantísima fuente de ventaja competitiva”.

Para este autor, los valores son los principales impulsores o motivadores. En las empresas lucrativas, dan sentido de pertenencia, posibilitan la integración y cohesión de sus miembros, además de proyectar una imagen y crear un ambiente humano y de compromiso en las organizaciones.⁹

Los valores corporativos definidos por RDS Surgical son los siguientes:

- **Orientación a Resultados:** Capacidad de entregar lo mejor de nosotros a nuestros clientes para mejorar su calidad de vida.
- **Trabajo en Equipo:** Entender las necesidades de los clientes internos y externos para así funcionar como un solo engranaje que se dedica a entregar valor añadido.
- **Responsabilidad:** Hacer las cosas bien desde la primera vez cumpliendo con cada uno de los compromisos asumidos.

⁹Tom Peters, (2000) Planificación Estratégica, MacGrowHill, Pág. 77-79.

- **Eficiencia:** Atender con rapidez las demandas de nuestros clientes, llenando las expectativas de clientes y accionistas.

2.3.3 Política de Calidad

RDS Surgical, como una empresa orientada a la excelencia y con presencia mundial, con una robusta Política de Calidad, sobre la cual enfocan a sus públicos internos y externos de manera tal que la marca presente su compromiso con la calidad en sus productos.

ISO 9000:00 define Política de Calidad como el conjunto de intenciones globales y orientación de una organización relativa a la calidad, expresada formalmente por la Alta Dirección.

Para RDS Surgical a nivel global la Política de Calidad establece lo siguiente:

“Cada empleado está comprometido a colaborar en la fabricación de productos que sean altamente funcionales para nuestros pacientes alrededor del mundo, entregándoles la mejor calidad de productos. Estamos comprometidos a mantener un sistema de Calidad robusto que cumpla con las regulaciones y estándares de clase mundial”.

La política refleja el apego y compromiso de RDS Surgical a luchar de manera consistente por mantener una calidad óptima en sus productos siendo aliados en la labor de ayudar pacientes en condiciones críticas y enfermedades, siendo la misma extensiva a RDS Surgical en todo el mundo.¹⁰

¹⁰Manual de Inducción, RDS Surgical.

2.3.4 Estructura Organizacional

Estructura Staff Ejecutivo

El Staff de Gerentes es el equipo de líderes que administra las diversas partes de negocio de RDS Surgical para sus operaciones en la República Dominicana. Este se encuentra compuesto por 7 grandes departamentos dirigidos por cada una de ellas por un Director, contando con una Asistente Administrativo que reporta al Gerente General, a su vez dando apoyo a el Staff.

Organigrama Staff Gerencial

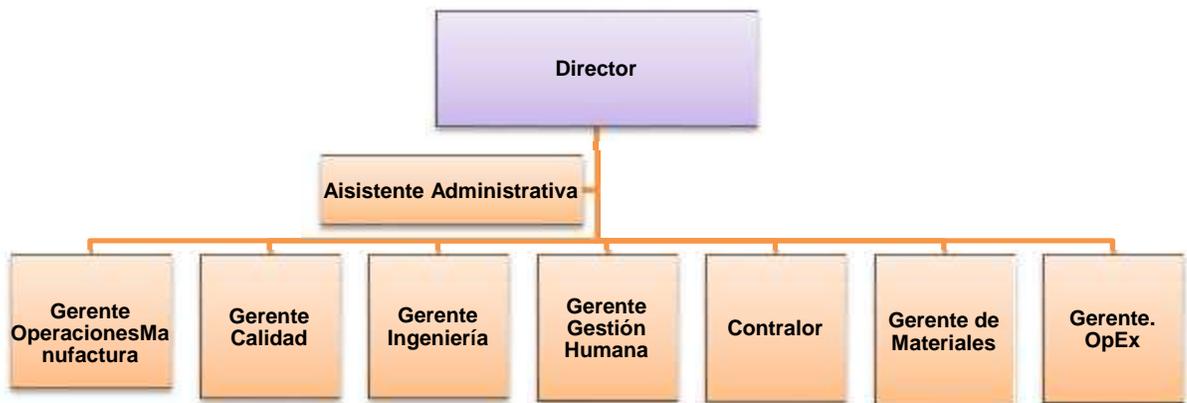


Figura 1.

Estructura Departamento Gestión Humana

Se encarga de la gestión de las operaciones, administración y seguimiento de políticas y procedimientos relacionadas a atracción y retención de talentos, compensación y beneficios, relaciones laborales, reconocimiento, entrenamiento y desarrollo entre otras afines y complementarias. Cuenta con una Gerente, a quien reportan Gerentes y Superintendentes a cargo de las 3 áreas o subsistemas que conforman el Departamento, contando además con posiciones de soporte administrativo.

Organigrama Recursos Humanos

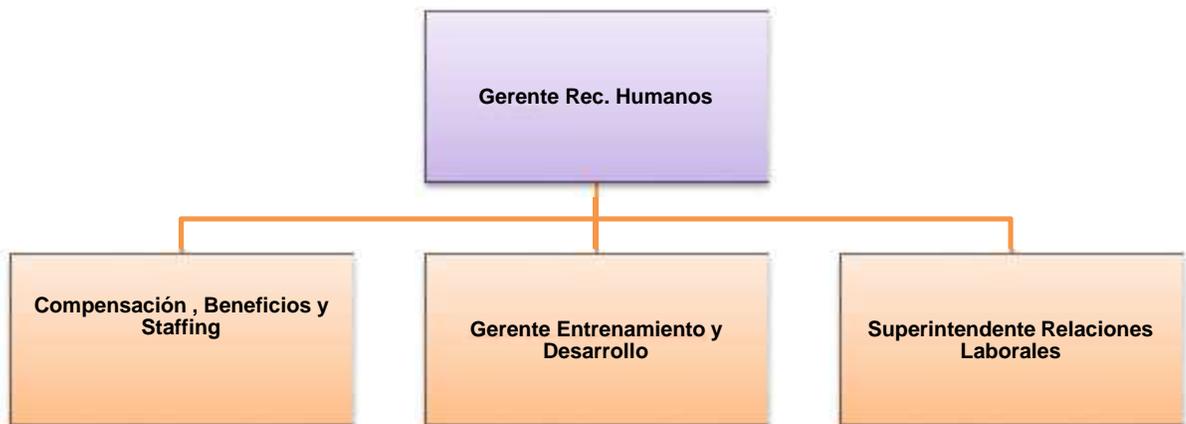


Figura 2.

Estructura Departamento Finanzas

Finanzas se encarga del proceso administrativo relacionado a administrar y definir el presupuesto, operaciones de contabilidad general, cuentas por pagar, costos operacionales y compromisos legales bajo leyes locales e internacionales, está conformado por dos subsistemas que son el de Contabilidad General y el de Contabilidad de Costos, a su vez dirigidos por un Sub - Gerente para cada área, quienes a su vez reportan al Director Financiero. Cuenta además con posiciones de soporte administrativo para cada una de sus áreas.

Organigrama Finanzas

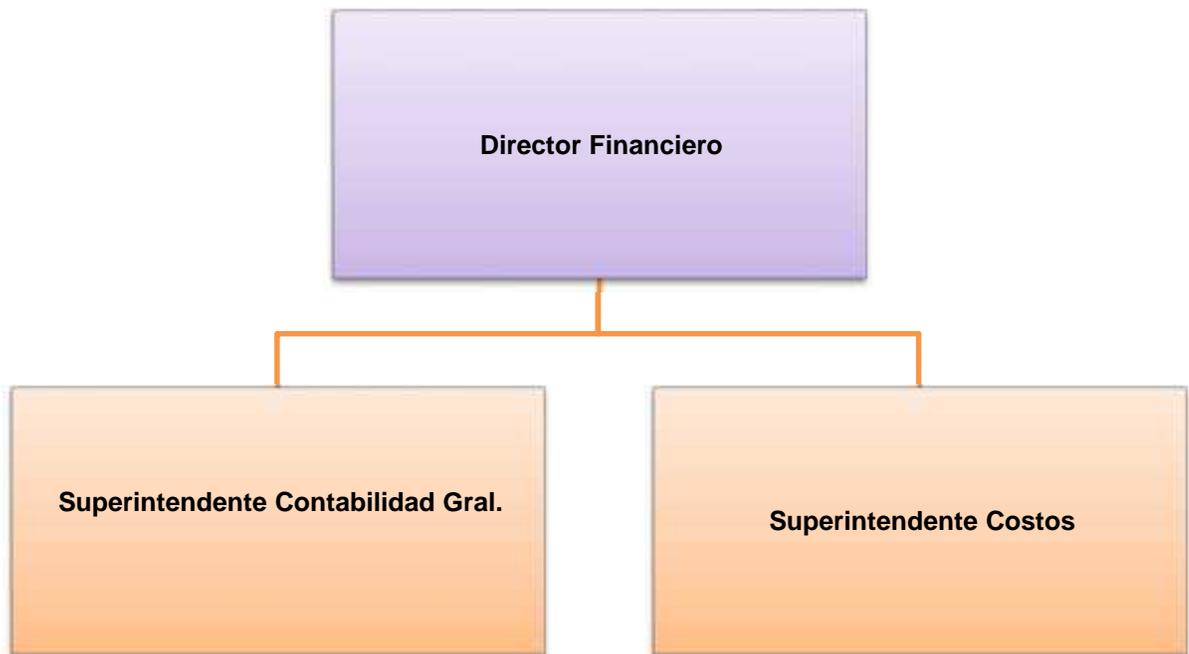


Figura 3.

Estructura Departamento de Materiales

Se encarga de las operaciones relacionadas a la cadena de suministro que inicia desde que se planifica la obtención de materia prima o se reciben materiales y servicios generales en la planta, hasta la distribución del producto terminado, con sus procesos de la planificación de compras tanto de insumos de producción como de material gastable, la compra como tal y la disposición en almacén para su adecuada distribución y tráfico tanto a clientes internos en la planta como de exportación.

Organigrama Materiales

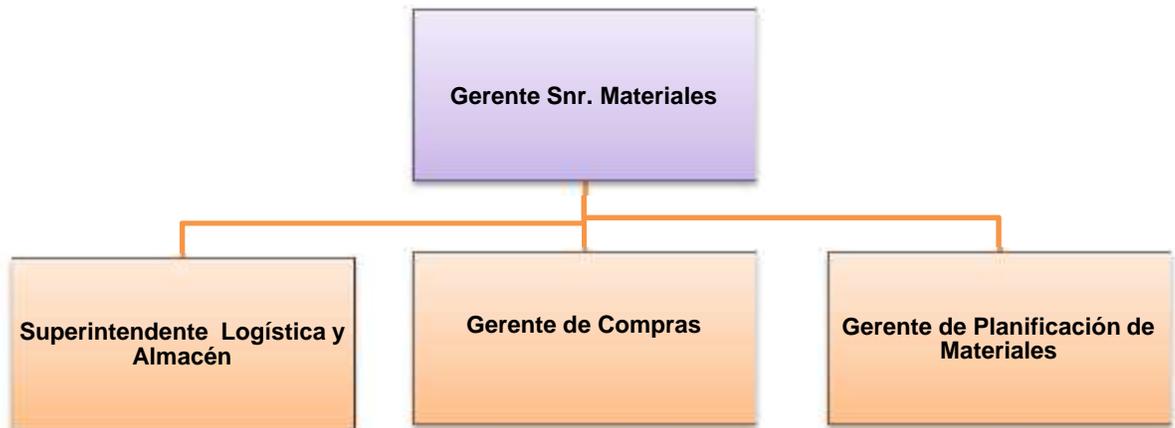


Figura 5.

Estructura Departamento de Ingeniería

Se encarga de validar procesos productivos, identificar proyectos de ingeniería, diseñar layout de operaciones además de desarrollar las validaciones de nuevos productos y maquinarias.

El departamento de Ingeniería está liderado por un Gerente de Ingeniería y conformado por 3 sub áreas que son Ingeniería de Procesos, Ingeniería de Producto e Ingeniería de Proyectos, cada uno de los cuales se encuentra dirigido por Gerentes de Área que a su vez cuentan con un equipo de ingenieros y técnicos.

Organigrama Ingeniería

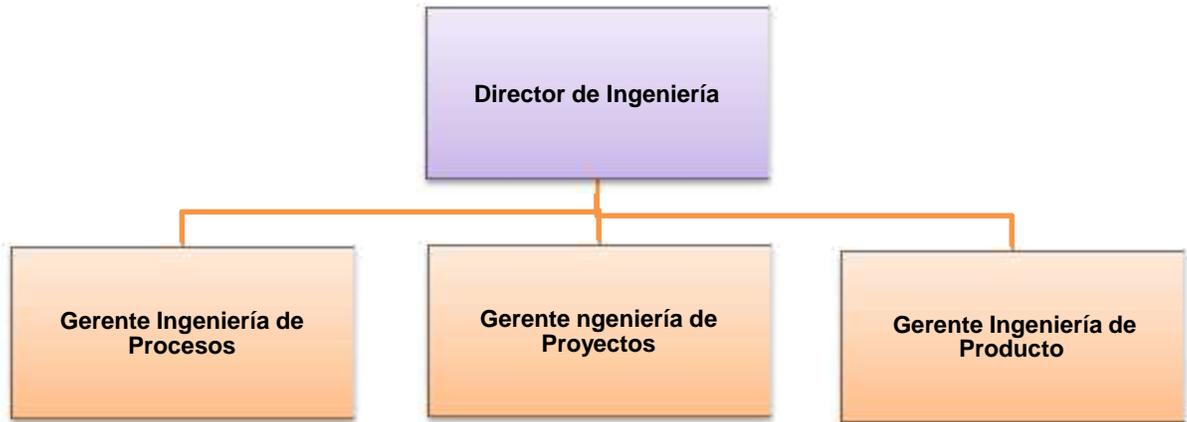


Figura 6.

Estructura Departamento de Calidad

Se encarga de garantizar que los productos cumplan con las necesidades y especificaciones de los clientes y con los procedimientos definidos y validados para el proceso productivo en acuerdo con las normas internacionales establecidas por la FDA, ISO y TUV.

La FDA es el organismo regulador para la comercialización de alimentos, medicamentos y dispositivos médicos de los Estados Unidos.

TUV es el organismo regulador para el comercio de medicamentos y dispositivos médicos en Europa.

ISO es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica. Su función principal es la

de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional.

El departamento de Calidad es un departamento de gran importancia , pues que se encarga de validar y aprobar los productos destinados a salvar vidas que salen al mercado mundial cuya calidad no tiene margen de tolerancia.

Cuenta con una Gerente y un Staff de Superintendentes que le reportan, quienes dirigen los subsistemas que conforman el departamento, siendo estos subsistemas: Ingeniería de Calidad, Asuntos Regulatorios y no conformidades, Operaciones de Calidad & Laboratorio. Cada Subsistema cuenta con un equipo de ingenieros y técnicos de diversas ramas que apoyan el departamento.

Organigrama Calidad



Figura 7.

Estructura Departamento Manufactura

Es el departamento de mayor número de empleados, por razones de mayores demandas en materia de comunicación y cultura. Este departamento se encarga de las operaciones del proceso productivo propiamente dicho, cuya base es desarrollar el plan de producción atendiendo a los volúmenes de la demanda conforme al plan de producción garantizando la calidad y eficiencia requeridas.

El departamento de manufactura se encuentra liderado por un Gerente de Operaciones a quien a la vez reportan 3 Gerentes quienes dirigen las operaciones durante la jornada de 3 turnos de trabajo, a estos Gerentes reportan Superintendentes y Supervisores y bajo este nivel se encuentra reportando el grueso de la población de la empresa y representando el 78% de la población total. Por tal razón es un departamento medular en la organización al cual se dedican los mayores esfuerzos en términos operacionales, comunicativos y culturales.

Organigrama Manufactura

Figura 8.



Estructura Departamento OpEx

Es un nuevo departamento que ha venido a tomar auge en empresas de manufactura, las cuales persiguen los más altos estándares. Se encarga de identificar oportunidades en todas las áreas de negocio, a fin de minimizar las desviaciones en los procesos basados en las herramientas Lean Manufacturing y Seis Sigma .

Cabe destacar ambos conceptos:

Lean Manufacturing o Manufactura Esbelta es una filosofía de gestión enfocada a la reducción de los siete tipos de "desperdicios" (sobreproducción, tiempo de espera, transporte, exceso de procesado, inventario, movimiento y defectos) en productos manufacturados. Eliminando el despilfarro, la calidad mejora y el tiempo de producción y el costo, se reducen. Las herramientas "lean" (en inglés, "sin grasa" o "ágil") incluyen procesos continuos de análisis (kaizen), producción "pull" (en el sentido de kanban), y elementos y procesos "a prueba de fallos" (pokayoke).

Otra importantísima herramienta es Seis Sigma. Trata una metodología de mejora de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente. La meta de 6 Sigma es llegar a un máximo de 3,4 defectos por millón de eventos u oportunidades, entendiéndose como defecto cualquier evento en que un producto o servicio no logra cumplir los requisitos del cliente.

También Seis Sigma utiliza herramientas estadísticas para la caracterización y el estudio de los procesos, de ahí el nombre de la herramienta, ya que sigma es la desviación típica que da una idea de la variabilidad en un proceso y el objetivo de la metodología seis sigma es reducir ésta de modo que el proceso se encuentre siempre dentro de los límites establecidos por los requisitos del cliente.

En el caso de RDS Surgical en la República Dominicana, este nuevo departamento se encuentra en un proceso de crecimiento contando en el presente con un Gerente de Business Excellence, quien lo lidera , y dos ingenieros que apoyan las iniciativas de las herramientas Lean Manufacturing y Seis sigma , este equipo por el momento trabaja integrando un equipo multidisciplinario de diversas áreas.

Organigrama OperationsExcellence

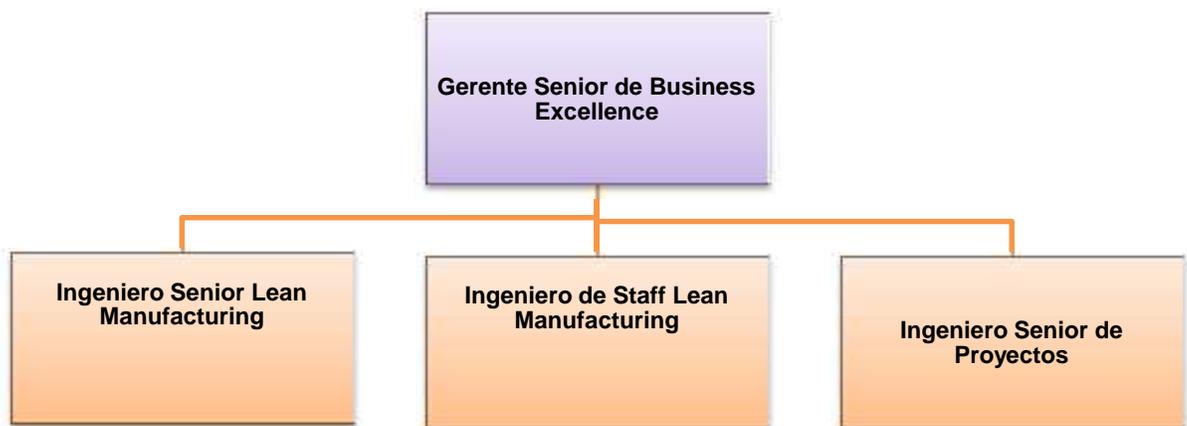


Figura 9.

Mantenimiento y Facilidades

Aunque no se presenta en el organigrama principal, este se deriva del departamento de ingeniería y tiene una función de importancia. En este sentido dedicamos esta breve explicación.

Esta área se encarga de lo relacionado al las operaciones de mantenimiento preventivo y correctivo, tanto de equipos y maquinarias del proceso productivo, como de las facilidades, los sistemas de control de plagas, sistemas de agua y aire comprimido, sistema eléctrico, infraestructura y seguridad física – ocupacional, higiene industrial y medio ambiente.

El departamento está dirigido por un Sub Gerente, a quien reportan 3 Superintendentes, quienes a su vez dirigen cada área, contando con un equipo administrativo y técnico.

Organigrama Mantenimiento y Facilidades

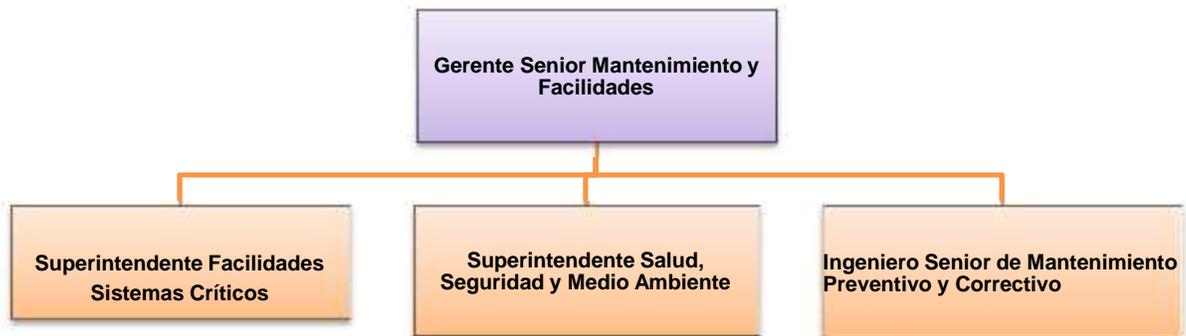


Figura 4.

2.3.5 Productos y Servicios

RDS Surgical a nivel mundial cuenta con dos grandes áreas de negocio, una es la división de fabricación de suturas y la otra de dispositivos endomecánicos, siendo esta última a la que pertenecen las operaciones de Brazil y República Dominicana, reportando ambas operaciones a las oficinas corporativas en Houston Texas, Estados Unidos de América.

Categorías de productos

RDS Surgical aprovecha su experiencia en diseño, desarrollo y marketing en diversas categorías de productos.

Suturas

RDS Surgical es líder mundial en la manufactura de suturas absorbibles para el tratamiento de órganos y suturas no absorbibles para tratar la piel y parte externas del cuerpo humano. La compañía invierte más que ninguna otra estos productos, contando con una inversión de más de 30 millones de dólares anuales en investigación y desarrollo.

Productos Endomecánicos

RDS Surgical ha sido líder mundial en este campo durante más de 20 años, ya que ha desarrollado los productos laparoscópicos de mayor seguridad y funcionamiento eficaz a nivel mundial. También contamos con la línea de grapadoras para el tórax y otras áreas donde los tejidos son más gruesos.

2.3.6 Posicionamiento y Competitividad

RDS Surgical es líder mundial en la fabricación y venta de sus productos, contando con un 89% de participación en el mercado en la mayoría de sus productos siendo sus competidores, Baxter y TycoHealthcare.

Perfil de la imagen actual

RDS Surgical es una empresa de manufactura de dispositivos médicos, por lo que su target o blanco de público de usuarios finales es muy específico.

En el presente es una empresa que cuenta con credibilidad y fidelización de sus usuarios, lo cual ha permitido que cuente con el liderazgo que tiene.

Insight del consumidor: Es la empresa líder de producción de dispositivos quirúrgicos con mayor credibilidad, calidad y seguridad en sus productos a nivel mundial.

Posicionamiento ideal buscado

Seguir siendo la primera opción de compra a través del respaldo de la comunidad médica a través de sus experiencias de éxito en el tratamiento de pacientes alrededor del mundo.

2.3.7 Identidad Corporativa

Las empresas, aunque no comuniquen nada, envían continuamente mensajes. La imagen visual es uno de los medios prioritarios, que más utilizan las empresas para transmitir y manifestar su identidad a sus diversos públicos y clientes.

Su identidad corporativa es de una empresa o marca, en el conjunto de atributos y valores que toda empresa, posee: su personalidad, su razón de ser, etc. La imagen que refleje la empresa a través de la personalidad, la hará diferenciarse de las demás, y colocarse en mayor escala. La propia empresa se dará a conocer a través de sus propias normas, comportamientos formas de comunicación y cultura organizacional.

La identidad corporativa es la manifestación física de la marca. Hace referencia a los aspectos visuales de una organización. Esta identidad corporativa está relacionada directamente con los siguientes atributos: - Historia

o trayectoria de la empresa, proyectos y cultura corporativa. Incluye un logotipo y elementos de soporte, generalmente en armonía por un grupo de tácticas que se recogen en un documento de tipo Manual Corporativo o Manual de Identidad.

La identidad corporativa tiene como objetivo presentar el sentido de la cultura organizacional, elevar la personalidad corporativa, robustecer el espíritu de pertenencia y liderazgo, animar el mercado de capitales, impulsar nuevos productos y servicios, generar opinión pública favorable, optimizar inversiones en comunicación entre otras tareas.

El manual de identidad corporativa de RDS Surgical, es un documento en el que se expresa la personalidad de una empresa, en este documento se determinan las variables más favorables para los distintos actores que accionan en la empresa. El acceso al manual de identidad organizacional contribuye al mejoramiento y la consistencia de la organización, dentro del apartado de identidad visual, pues se establecen las normas de uso de una marca, las cuales permitirán ser diferentes a otras. También permite dar consistencia y unidad a la imagen visual de una empresa, con esto se contribuye directamente al mejoramiento de la imagen corporativa (percepción de los clientes). En este manual de identidad se establecen elementos fijos y variables, estos últimos se plantean para dar vida a la marca y todos sus elementos.

RDS Surgical a nivel global alinea la estrategia de gestión de su marca, estando todas las facilidades de RDS Surgical, a nivel mundial bajo estos argumentos para lo cual cuenta con un manual de identidad corporativa.

Contar con este manual de identidad permite a los integrantes de una empresa conozcan y apliquen las normas de forma paralela a la identidad corporativa.

RDS Surgical cuenta con un logotipo en colores claros azul y blanco, proyectando una imagen de producto relacionado a la medicina avanzada y tecnología, procurando una imagen fuerte, ya que los usos de su logo deben

realizarse en total apego al manual, constituyendo algo que la corporación cuida y da valor.

2.4 Liderazgo en RDS Surgical

El liderazgo actual de RDS Surgical a nivel mundial es participativo y de puertas abiertas, siendo este estilo extensivo para las operaciones de Brasil República Dominicana y encontrándose actualmente en una etapa de desarrollo, debido a que durante la trayectoria de RDS Surgical en la República Dominicana la alta gerencia a experimentado cambios significativos que han beneficiado el clima laboral.

La posición de Director, es un líder con una probada experiencia de trabajo, con un conocimiento diverso e inclusivo de gran magnitud, apegado a valores como la integridad, honestidad vocación de servicio y ética, lo cual intenta transmitir en cada uno de sus compañeros.

Los líderes del staff gerencial el cual se conformó de manera definitiva recientemente están compuesto por un equipo diverso, el cual contiene mujeres en un 30%, siendo hombres el 70% restante.

A nivel de carrera, en su mayoría son Ingenieros Industriales de alto nivel, contando que maestrías, certificaciones de alta reputación y una vasta experiencia en el campo en que se desenvuelven.

Cabe destacar que RDS Surgical experimenta hoy día importantes cambios en sus procesos de manufactura, al igual que se enfrenta a una inmensa cantidad de proyectos, lo cual fomenta que la Gerencia marcadamente asuma roles más orientados a la operatividad que a dedicar tiempo a la parte de agregar más valor, esto demuestra que RDS Surgical cuenta con una Gerencia activa, que ante todo debe estar preparada para los cambios que implica competir en un mundo globalizado.

En RDS Surgical tanto a nivel corporativo como a nivel local, se tienen sólidos programas para la formación de sus líderes, proveyéndoles experiencias de aprendizaje que les ayudan a fortalecer su liderazgo.

RDS Surgical en su localidad de República Dominicana posee un liderazgo en crecimiento, pues el estilo predominante está en proceso de ser asumido por sus miembros. Pese a que la empresa tiene más de 10 años, no se ha podido consolidar un liderazgo local, debido a los diversos cambios en la gerencia, ya que la dirección general ha contado con 9 gerentes con estilos diferentes, esta rotación no es ajena a los demás miembros del staff de gerentes, el cual ha sufrido cambios.

En general el liderazgo de RDS Surgical se puede presentar como un liderazgo en proceso de cambio, matizado por características innatas de un liderazgo participativo y de puertas abiertas, con afinco, velocidad en lo relativo al paso de la idea a la acción, dinamismo, orientación a resultados y con grandes retos como resultado de nuevos procesos técnicos y estándares de servicio y calidad.

2.5 Estrategia Organizacional de RDS Surgical

Las empresas deben tener claro la necesidad de ser flexible ante los cambios. Para ello RDS Surgical busca aclarar su identidad, misión y su visión de manera permanente para poder construir una estrategia coherente y asertiva.

La estrategia organizacional mundial de RDS Surgical trata un plan de acción que desarrolle su ventaja competitiva y la explote, de forma que logre crecer y expandir su mercado.

Esta estrategia mueve todos los aspectos a futuro de la empresa de forma coordinada y complementaria que todos sus elementos contribuyan al logro de objetivos predefinidos.

En este sentido RDS Surgical a nivel global cuenta con una estrategia corporativa la cual se enfoca principalmente en 3 grandes objetivos:

- Incrementar Entrega de Productos a Clientes en un 98%.
- Mejorar el portafolio de productos a nivel de los Mercados Emergentes
- Atraer los Mejores Talentos y Desarrollarlos
- Reducir Costos de Producción en un 15%

2.6 Comunicación en RDS Surgical

Cada proceso organizacional se manifiesta hacia el futuro por una visión, la cual se fomenta y practica a través de la comunicación, en este sentido la comunicación y la visión son determinantes; así como en el futuro de la organización. La comprensión de la visión es clave para el funcionamiento de la comunicación empresarial, pues integra una comunidad de visiones y pensamientos en torno a una visión puntual.

Una buena visión incorrectamente presentada no tiene sentido o también una visión pobre en fundamentos puede ser mejorada con una excelente comunicación, una de las razones principales es desarrollar una visión común. Un líder centra la atención con la coherencia en la organización; su impresión y entendimiento de la visión se enfocan en la forma en la cual se transmite, en la motivación e inspiración para mantener a los colaboradores activos en la ruta del futuro visionado; la visión de esa propuesta y en la orientación hacia el mañana, incrementando y mejorando el trabajo diario, gracias al proceso de comunicación.

Si hablamos a las formas de expresión y manejo de los empleados administrativos y gerentes, se determina una atmósfera de cortesía, en donde los empleados se comunican sin barreras entre sí, en lo que respecta a la parte social y particular de cada grupo.

Para RDS Surgical a nivel corporativo, existe una sólida estructura de comunicación, cuyo ejercicio aborda tanto la comunicación interna como externa, determinando una forma de comunicación correcta y fundamentada que se desarrolla mediante los canales adecuados, llevando unos argumentos coherentes a sus diferentes públicos atendiendo a estrategias definidas.

Localmente la comunicación de RDS es relativamente informal, no estructurada, pero se hace más bien un ejercicio de transmisión de mensajes, no necesariamente atendiendo a una estrategia o tácticas.

A nivel de los ensambladores se observa un lenguaje coloquial, refranes populares, vulgarismos, ademanes y mucho contacto personal.

En ambos lugares, al parecer por la presencia de personal muy joven, se tiende a mantener constantes comunicaciones no formales.

La organización se mueve a un ritmo dinámico para mantener los estándares que le son pedidos para poder seguir operando localmente, lo que a la vez exige y fomenta constantes relaciones interdepartamentales y hacia fuera de la empresa.

Existen tres tipos:

- Descendente
- Ascendente
- Cruzada

2.6.1 Comunicación Interna en la Empresa

La comunicación interna está a cargo del Departamento de Recursos Humanos, pero no existe un encargado oficial, pues cada subsistema de Recursos Humanos informa sin responder a un análisis, a un objetivo ni a una planificación de la comunicación que colabore al logro común de las metas.

Estos medios no son totalmente eficaces, debido a que persiste la existencia de rumores, los cuales provocan desviación de los mensajes que deseamos transmitir.

Los mensajes se transmiten a través de correos electrónicos en un 67% correspondiendo el 33% restante corresponde a reuniones presenciales y/o virtuales, murales informativos e intranet y pantallas digitales.

Adicionalmente está la falta de retroalimentación para analizar los mensajes de los receptores de forma inmediata, lo que no permite conocer si el mensaje llegó o no de la manera adecuada o fue entendido de forma diferente.

2.6.2 Comunicación Externa en la Empresa

La empresa no posee una comunicación externa dinámica localmente, ya que en República Dominicana opera como Zona Franca, limitándose a tener sus contactos rutinarios con suplidores, la comunidad y organismos reguladores relacionados al sector.

La empresa tiene actualmente el interés de darse a conocer como marca, ya que con 11 años de existencia es poco conocida localmente, y ya se han realizado esfuerzos comunitarios que sería estratégico dar a conocer.

Los lugares de donde proviene el mayor contacto es a través de "RDS Con La Comunidad", cuyos fines son abordados desde una perspectiva filantrópica, el cual consiste en identificar necesidades en las comunidades (San Isidro, Valiente y Tamarindo) de donde proviene el 72% de los ensambladores.

RDS Surgical quiere darse a conocer a sus públicos externos como marca ha establecido un programa a través del cual realiza operativos en las comunidades de San Isidro y Valiente, para detectar personas con problemas de salud y necesidades básicas varias.

2.6.3 Mensajes Claves

Los procesos comunicativos existen con los mensajes claves, que no son más que la información de importancia y que las organizaciones tienen por objetivo de que perduren en las mentes de sus segmentos o target de público tanto a lo interno como a lo externo de la empresa.

RDS Surgicales una empresa que tiene como propósito salvar vidas, su mensaje se alinea con su misión, visión y valores compartidos.

Los mensajes claves que RDS Surgical a nivel general procura hacia sus diversos públicos son:

- Llevar resultados positivos a los pacientes.
- Incrementar los niveles de satisfacción mediante la entrega de soluciones quirúrgicas altamente económicas.
- Mejorar la comunicación entre los diferentes públicos.
- Llegar a ser la compañía que más entrega valor añadido a los clientes en la industria de dispositivos quirúrgicos.¹¹

2.6.4 Mapa de públicos de RDS Surgical

Un mapa de públicos es la definición de toda entidad la cual es abordada por el mensaje transmitido por la empresa.

El mapa de públicos de RDS Surgical para sus operaciones en la República Dominicana está estructurado por los siguientes segmentos:

¹¹ RDS Surgical - State of The Company Meeting March2012

Mapa de públicos

Internos	Externos
Estratégicos	Providencia
Staff Gerencial	Consumidores y relacionados
Accionistas	Líderes de Opinión/Medios de Comunicación
	Empresas Privadas
Tácticos	Potenciales Aliados
Empleados	Sector Gubernamental
Embajadores	ONGs/ Comunidad
Aliados	Aliados
Concesionarios/ Supliodres	Suplidores
Hospitales/Clínicas	Agencias Publicitarias

Tabla 1.

2.7 Cultura en RDS Surgical

RDS Surgical tiene con una cultura corporativa robusta, expresada a nivel mundial bajo los lineamientos de la casa matriz, por lo que las operaciones de la República Dominicana se siguen los mismos pasos. Pero ya por características regionales y culturales locales, esta se manifiesta con aspectos particulares que la hacen ser a la vez una cultura organizacional a parte.

Con relación a procesos técnicos y humanos, se rige por las políticas globales de la casa matriz, pero tomando en consideración el impacto de las leyes de República Dominicana.

En nuestro país, la cultura de RDS Surgical continúa en crecimiento, siempre por encontrar fortaleza y alineación con los protocolos de la corporación, así como de las realidades internacionales y locales.

2.8 Procesos Humanos

En las organizaciones son de vital importancia los aspectos de los procesos humanos, ya que son el engranaje que hace trabajar la organización a través de comportamientos involucran la interacción de individuos y definen su cultura.

2.8.1 Ritos y hábitos

RDS Surgical realiza un grupo de actividades las cuales han convertido en uso y costumbre, a las cuales el personal de piso (ensambladores) quienes conforman el más del 70% de la población, por su cultura social, gozan de una serie de actividades que realiza la empresa.

A nivel general, también el personal soporte e indirecto, de igual manera las disfruta, pero por alguna razón se integra poco a las mismas, disfrutando de reuniones imprevistas en casas de compañeros y en actividades costeadas por ellos mismos por el logro de algún objetivo particular.

Dentro de estas actividades están:

- San Valentín
- Día de la Independencia
- Día de las Madres
- Día de los Padres
- Carnaval
- Softball, Volleyball y Basketball
- Semana de la Calidad
- Semana de EHS
- Fiestas Navideñas

2.8.2 Ornato

RDS Surgical cuenta con dos edificios (suturas y productos endomecánicos) la mayoría de las oficinas divididas en cubículos, varias áreas de producción conocidas como CleanRooms, Almacén, Enfermería, Cafetería y Recepción.

Para todo el personal que desee ingresar a los cuartos limpios, deberá cumplir con los lineamientos desanitización de manos, gorros, uso de lentes de seguridad y batas.

La higiene y limpieza son vitales, debido a que es una industria totalmente regulada. En el caso de las instalaciones de producción deben mantener las condiciones de una sala de cirugía donde no pueden existir bacterias, con los niveles de temperatura adecuados.

La simplicidad de colores es observada con colores claros los cuales se pueden observar en cada una de sus instalaciones.

2.8.3 Conducta, Formas de Expresión

Los gerentes y empleados administrativos se presentan una atmosfera de cortesía y empatía, donde los empleados se comunican abiertamente, para denotar una comunicación vertical y horizontal efectiva en estos niveles.

En los niveles de los ensambladores se observa un lenguaje coloquial, refranes, vulgarismos y mucho contacto personal.

Es predominante en posiciones por hora y administrativas el personal muy joven. Existe informalidad, lo cual en ocasiones resulta no adecuado para el manejo de reuniones.

2.8.4 Motivación

Los ensambladores corresponden a un segmento que refleja estar motivado, disfruta del trabajo están identificados con la empresa. No obstante, el personal soporte expresa sentirse no satisfecho, puntualizando el aspecto de la carga de trabajo.

2.8.5 Código de Vestimenta

Se tiene un reglamento de conducto establecido en una política. La vestimenta en general es casual.

El personal por hora directo e indirecto, utiliza ropa informal lo que es aceptado, sin que se muestre el cuerpo o se utilicen piezas que puedan poner en riesgo la seguridad, moral y ética.

Todo el personal debe cumplir con las normas escritas que prohíben el uso de sandalias y zapatos con los dedos expuestos; uso de esmalte de uñas estando estas normas de vestimenta claramente definidas en el manual de buenas prácticas manufactura GMP (GoodManufacturingPractices).

2.9 Procesos Técnicos

Se tienen procedimientos formales, de manufactura, ya que se trata de una empresa de estándares de clase mundial, auditada por organismos internacionales, tales como: FDA, TUV (procesos de Manufactura) y SarbanesOxley (proceso administrativos y de reportes financieros).

Tecnología

Por el tipo de la empresa, RDS Surgical posee robustos sistemas de información, con aplicaciones automatizadas para sus diferentes áreas de negocios. RDS Surgical cuenta con los siguientes sistemas:

- BPCS: Sistema multifuncional usado para las áreas de operaciones en sus diferentes áreas, como son: Manufactura, Logística y Distribución, Ingeniería, Operaciones de Calidad y Contabilidad de Costo.
- PeopleSoft: Sistema utilizado por el Departamento de Gestión Humana para sus procesos de administración información de trabajo y personal de todos los empleados: reclutamiento, selección, compensación y beneficios e información personal.
- Eikon: Para la parte de nómina y pago los salarios y seguridad social de los empleados.
- Agile: Para manejo de procedimientos regulados.

2.10 Clima Organizacional en RDS Surgical

El clima organizacional de RDS Surgical está determinado por varios elementos que de forma mancomunada actúan en la percepción que tienen los empleados de la organización.

El aspecto más evidente de que existen debilidades en este sentido lo es la alta rotación de personal tanto voluntaria como involuntaria. Se tiene en cuenta el uso de mecanismos para evaluar el nivel de satisfacción laboral el cual se denomina encuesta de compromiso, la cual mide a la organización en varias dimensiones como son: innovación, servicio, desarrollo, liderazgo, comunicación, identidad y reconocimiento.

CAPITULO III – ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Diagnóstico RDS Surgical

Después de analizar los elementos del clima y la cultura a través de entrevistas con ejecutivos de primer nivel, empleados de diferentes áreas y de documentación obtenida, estaremos presentando los resultados obtenidos a través de las herramientas usadas.

3.1 Análisis FODA

Mediante un análisis FODA podemos hacer un diagnóstico de una situación particular, luego de una observación minuciosa; levantamiento de datos correspondientes a través de fuentes confiables, y contraste de estas fuentes, permitiéndonos observar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas lo que sirve como materia prima para diseñar una estrategia o plan de acción que apunte a lo que se identificó en este estudio.

Fortalezas: Son aquellos aspectos que han funcionado y han sido factores de éxito y desean ser mantenidos para mantener la posición actual ganada.

Oportunidades: Son aquellos elementos importantes los cuales deben ser modificados para contar con una ventaja competitiva, en los cuales estarían enfocándose esfuerzos para convertirlos en fortalezas.

Debilidades: Se relaciona con elementos críticos que no existen, representando carencias, debiendo accionarse para llevar a cabo un plan agresivo ya que posicionan en total desventaja frente a competidores.

Amenazas: Son situaciones sobre las cuales no se tiene cierta influencia aunque no control directo, que están presentes y ponen en riesgo la estabilidad y permanencia de la organización. Por lo regular se refiere a situaciones externas a la organización.

Después de hacer un estudio de la situación actual de la empresa RDS Surgical para sus operaciones en la República Dominicana, hemos realizado el siguiente análisis FODA, el cual resume el diagnóstico resultante de la investigación.

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>Confianza y liderazgo en productos Robusta Cultura de Calidad Excelente Estructura Física Talento administrativo altamente competitivo . Ninguna situación de calidad o servicio por auditorías identificados por organismos autorizados.</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Robustecer del liderazgo local Mejorar el programa de inducción y onboarding Fortalecer de la comunicación interna Expandir el programa de apoyo a la comunidad Rediseñar el programa de reconocimiento Mejorar proceso evaluación de desempeño.</p>
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>Ausencia local de un departamento de comunicación corporativa Deficiente estructura de Recursos Humanos Redefinir uso de medios de comunicación interna Falta de presencia de la marca a través de los medios Organización: Manejo de imprevistos vs objetivos anuales</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>Traslado de operaciones a otro país Rotación de personal Penalización por regulaciones locales e internacionales La competencia local por talentos con experiencia en la industria Carencia de insumos para la manufactura de suturas absorbibles. Calidad en Suplidores de insumos</p>

3.2 Levantamiento de Información

1. Antecedentes y Referentes

Uno de los sistemas de control de RDS Surgical es la Encuesta de Clima Organizacional la cual se lleva a cabo cada 2 años.

- En la última encuesta realizada en Noviembre 2010, las oportunidades identificadas estaban en las dimensiones de :

- Innovación
- Desarrollo Profesional
- Supervisión
- Comunicación
- Reconocimiento
- Liderazgo

2. Encuentro con Staff Gerencial

Hicimos entrevistas directas con los miembros del Staff Gerencial, con el objetivo de conseguir información de la situación actual de los planes de acción establecidos como resultado de los hallazgos obtenidos en la Encuesta de Clima de marzo de 2012. En la mayoría de los casos, los planes no se han ejecutado, debilitando la imagen de la empresa hacia el público interno, que son los empleados.

Siendo objetivos, solicitamos la oportunidad de permitirnos sesiones con los empleados, a los fines de ayudarles con las oportunidades de comunicación y dar seguimiento al plan de acción pendiente de completar.

3. Diseño del Instrumento

Realizando esta iniciativa, la cual tomamos como piedra angular, realizamos un cuestionario abordando la dimensión comunicación, conteniendo un extracto de 11 items, orientados a esta dimensión en la Encuesta de Clima (anexo 1).

4. Selección de la Muestra

De una población total de 1,200 empleados, seleccionamos una muestra de un 10% de la población, conformada por 120 empleados.

5. Composición de la Muestra

La muestra estuvo compuesta de la manera siguiente, tomando en cuenta la proporción porcentual del total de la población:

- Un 70% de empleados de planta
- Un 30% de empleados Administrativos

En adición, contamos con una distribución en función de los turnos de trabajo, considerando igualmente de forma porcentual la población total:

Para el personal de Planta :

Turno A 40%

Turno B 30%

Turno C 30%

Para el personal Administrativo :

Turno A 70%

Turno B 20%

Turno C 10%

6. Administración de sesiones para completar el cuestionario

Se llevaron a cabo un total de 7 sesiones en la siguiente distribución:

Turno A	Cuatro sesiones de 21 empleado c/u
Turno B	Dos sesiones de 20 empleados y una de 13
Turno C	Una sesión de 15 empleados y una de 19

Tabla 3.

Estas sesiones fueron realizadas por una representante de Recursos Humanos para:

- Introducir y explicar el propósito del cuestionario
- Distribuir el cuestionario
- Desglosar cada pregunta

3.3 Hallazgos

- 1) Carecen de una estructura de comunicación robusta. Recursos Humanos asume el rol comunicativo dentro de la organización, pero sin seguir una estrategia planteada.
- 2) Se determinó una nueva filosofía de producción, llamada "En acción", la cual ha implicado cambios en la forma en que los empleados realizan sus responsabilidades. Un ejemplo es, eliminar los aspectos que no agregan valor al proceso de producción, y los empleados pasaron de producir sentados a producir de pie, lo cual representó un cambio drástico, al punto que muchos decidieron marcharse.
- 3) Localmente se observan problemas de comunicación. Tampoco se delega o empodera a sus empleados. Consideramos que el liderazgo debe ser redefinido, a través de conceptos que cambien la realidad actual.
- 4) Existen situaciones para trasladarse de la teoría a la acción. Las metas y los planes que se elaboran no se cumplen con la rigurosidad adecuada.
- 5) Se evidencia una confusión de roles desde que el empleado ingresa a la empresa y en su día a día.

6) Los mensajes claves que actualmente se están transmitiendo obedecen a la estrategia y enfoque de la empresa, y a los puntos de mejoras identificados en la última encuesta de clima, pero no se ejecuta.

3.4 Análisis de Resultados

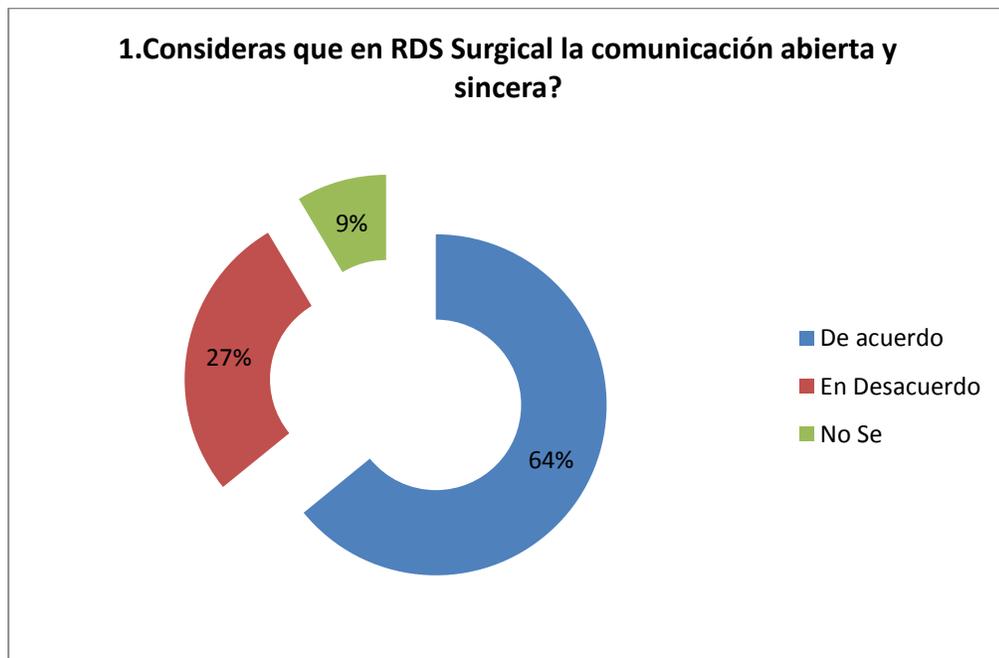


Figura 10. A1

Indicador: Grado de compromiso. De acuerdo a los resultados es evidente que existe un 64% de la población que presenta una tendencia favorable en este aspecto, no obstante, existe un 27% con necesidades insatisfechas, por lo que se requiere un plan de acción.



Figura 11. A2

Indicador: Flujo Comunicacional. De acuerdo a los resultados solo un 31% se inclina hacia una postura favorable, el 69% restante considera que no se provee información necesaria para la realización del trabajo de manera eficaz, lo cual es crítico en esta industria.

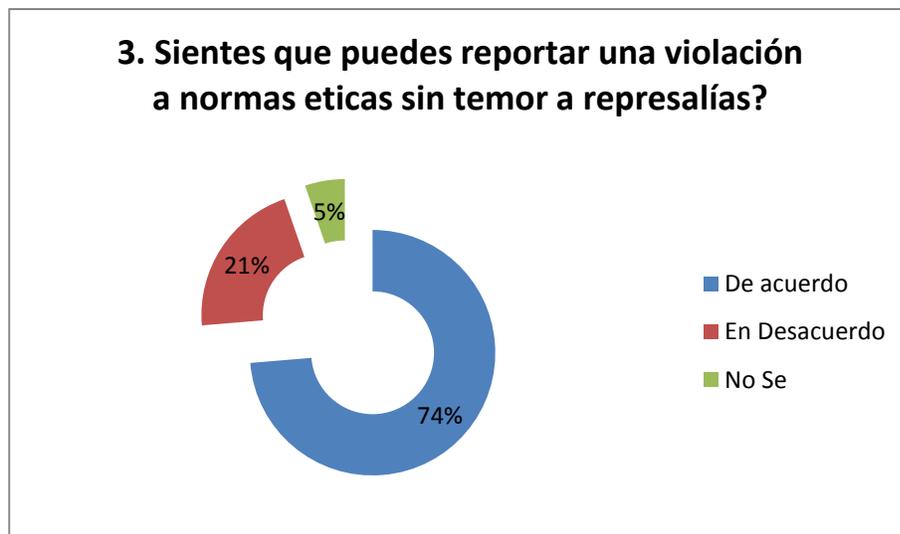


Figura 12. A3

Indicador: Grado Compromiso Ético. De acuerdo a los resultados el 74% se inclina hacia una posición favorable en este aspecto, estando una minoría correspondiente al 21% en desacuerdo, lo que un que se trata de un aspecto relativamente positivo en empresa.

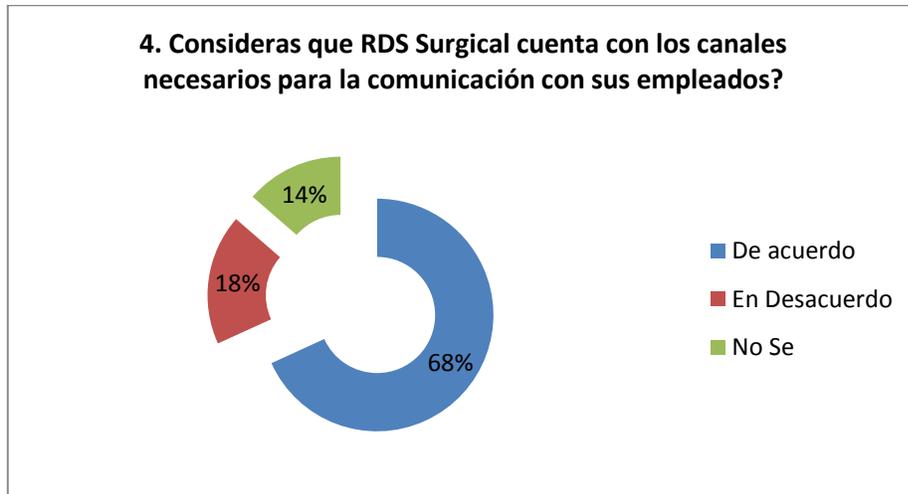


Figura 13. A4

Indicador: Eficiencia Canales. Los resultados en este aspectos reflejan un 68% de favorabilidad , mientras que un 18% se muestra insatisfecho, aunque podemos incluir un item de acción para reforzar los canales.

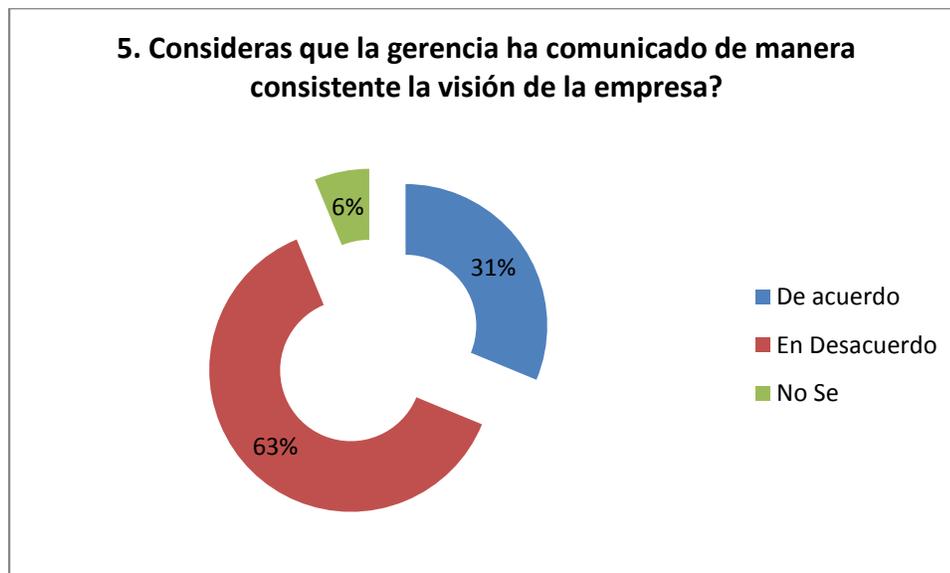


Figura 14. A5

Indicador: Niveles de conocimiento MVV. En este aspecto se manifiesta un 31% a favor y un 63% evidencia que no siente que se le comunica de manera consistente la visión de futuro, lo cual afecta negativamente provocando una falta de identificación con la visión por parte de los empleados.

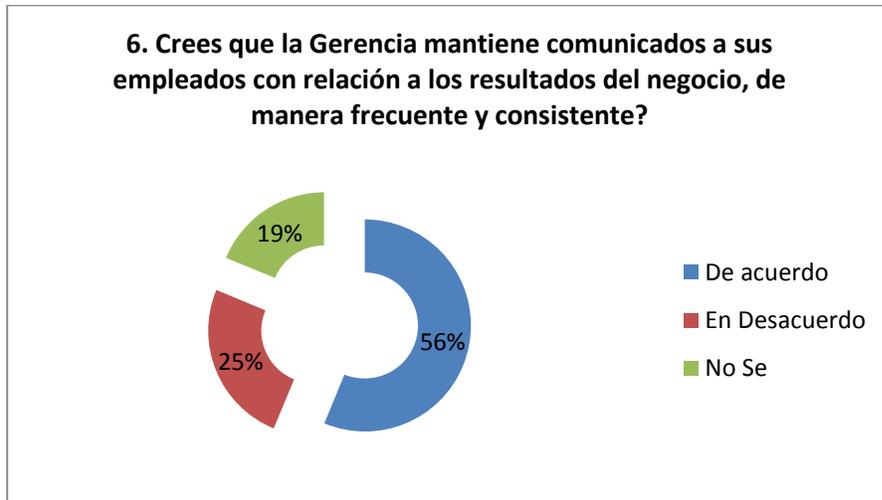


Figura 15. A6

Indicador: Grado Eficacia Comunicación Interna. En acuerdo con los resultados, un 56% manifiesta sentirse comunicado con relación a los resultados del negocio frecuente y consistentemente, mientras que el 43% revela una tendencia negativa, lo cual implica la creación de esquemas comunicativos más efectivos y eficaces.

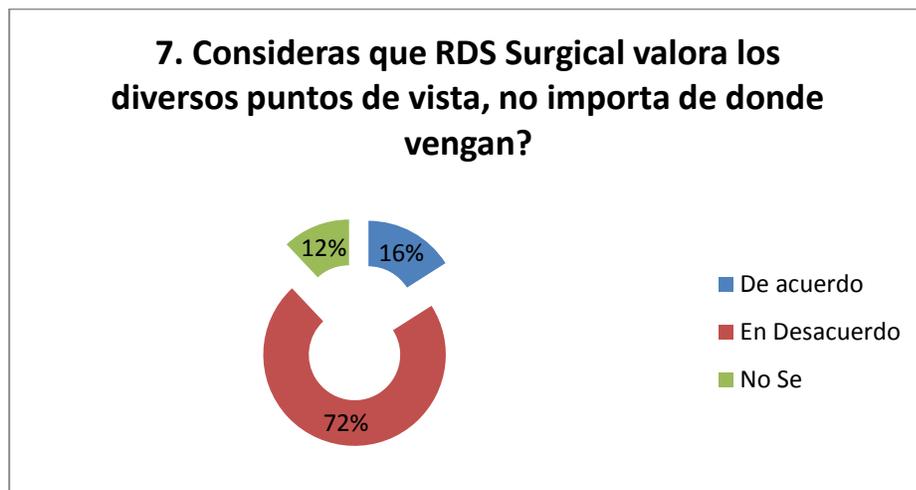


Figura 16.A7

Según los resultados solo un 16% considera una postura favorable , mientras que una masa crítica de un 72% manifiesta una tendencia negativa hacia la valoración de su punto de vista en la empresa.

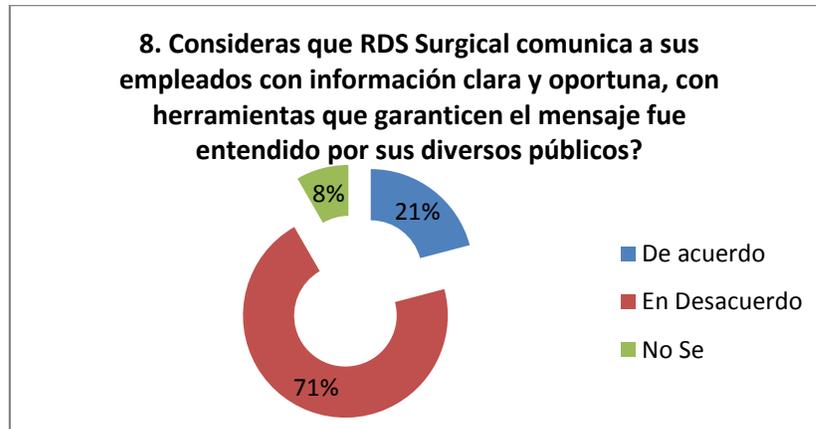


Figura 17. A8

Indicador: Nivel de consistencia comunicacional. En este aspecto solo un 21% de la población manifiesta estar de acuerdo, y un significativo porcentaje de un 71% manifiesta estar en desacuerdo, lo que manifiesta una evidente crisis relacionada a que los públicos no están recibiendo la información de manera clara y oportuna y la empresa no cuenta con mecanismos para recibir retroalimentación por parte de sus receptores.

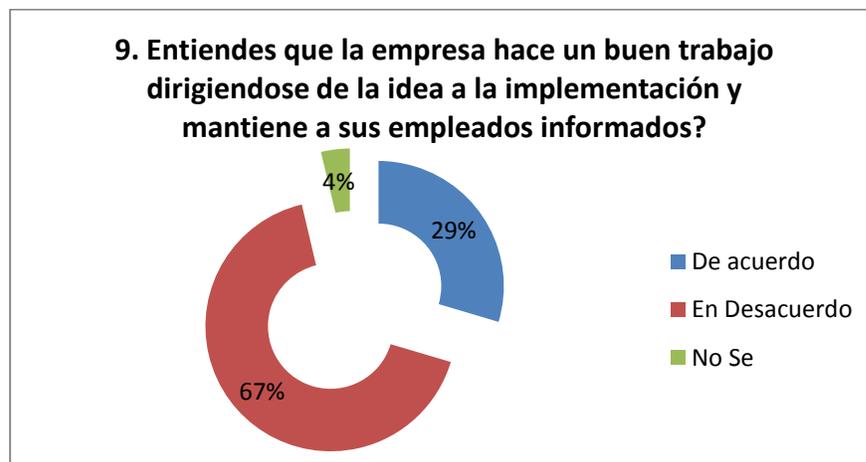


Figura 18. A9

Indicador: Grado de entendimiento mensajes. En este sentido solo un 29% de la población encuestada manifiesta estar de acuerdo, mientras que el 67% restante manifiesta que la empresa no hace un buen trabajo moviéndose de la idea a la implementación manteniendo a sus empleados informados.

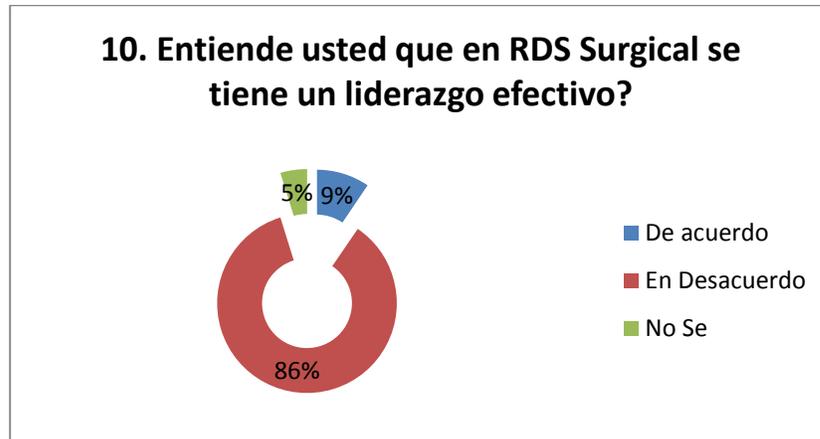


Figura 19. A10

Indicador: Nivel de Liderazgo. En la dimensión liderazgo existe una significativa tasa de rechazo ya que solo un 9% considera que la empresa cuenta con un liderazgo efectivo, estando el 86% en desacuerdo.



Figura 20. A11

Con relación a la percepción de la gestión de la comunicación que fue abordada como pregunta abierta, se hizo una agrupación de respuestas clasificándolas en 3 grupos principales de donde se resume un 47% manifiesta que existe falta de liderazgo, un 28% considera que no existen medios y canales adecuados de comunicación, un 17% considera que existe distorsión de la información y un 4% manifiesta varias razones relacionadas a las variables anteriores.

3.6.- Recomendaciones

Observando con cautela los mensajes claves que se están emitiendo actualmente en RDS Surgical, consideramos que están en armonía con lo que pudiéramos sugerir, no obstante, es esencial crear una mejora que materialice estos mensajes y que ubique la organización en la mente de sus diferentes públicos internos, no solo como una organización líder a nivel mundial en producción y creación de productos de salud, sino también como una unidad de producción preocupada porque sus empleados manejen con ética y sin detractores los mensajes transmitidos.

De la misma manera, es muy importante que a los nuevos ingresos se les instruya debidamente en los roles que realizarán en sus áreas de trabajo.

Tomando en cuenta que a través de sus mensajes claves se tiene la voluntad de tener internamente comunicación eficaz, esta no es lograda sin una gestión centralizada en un departamento de Comunicación Interna que estratégicamente cree las condiciones para lograr los objetivos planteados por la empresa y tener éxito .

En consonancia con la investigación realizada en RDS Surgical y a los hallazgos encontrados, se proponen las siguientes estrategias:

- **Implementar un departamento de Comunicación Interna.**

Tiene como objetivo garantizar la comunicación efectiva, a por medio de un sistema interno que permita la fluidez y la calidad de la información, facilitando el intercambio de ideas y la alineación estratégica de todos los integrantes de la empresa.

Este departamento de Comunicación Interna debe cumplir con las siguientes funciones:

- Realizar discursos necesarios a los líderes, acorde a mensajes, enfoque y estrategia de la organización
- Crear los mensajes claves a difundir en toda la organización.
- Soportar al departamento de Desarrollo Organización en la promoción del clima laboral deseado en la organización
- Preparar e implementar las estrategias de Comunicación Interna de la empresa.
- Monitorear que a lo interno de la organización se lleve a cabo una comunicación en todas las direcciones
- Dirigir, guiar e instruir a los diferentes Núcleos de Apoyo de Comunicación en toda la empresa
- Soportar a las diferentes unidades de negocios en materia de comunicación
- Promover la cultura y esencia organizacional ética e integra.
- Diseñar e impartir los cursos y talleres necesarios de comunicación a nivel interno.
- Monitorear los medios de comunicación internos, así como crear los que sean necesarios para el buen funcionamiento de la comunicación.

De igual forma este debe estar integrado a la estructura de Recursos Humanos en sus inicios, por ser el principal insumo para sus funciones.

- **Elaborar un flujo de información descendente en toda la organización**

Su objetivo sería garantizar una alineación en la comunicación en procesos de cambio desde la administración y liderazgo en general a los demás niveles de la organización.

- **Fortalecer la gestión de liderazgo a través de la creación de una Agenda de Liderazgo.**

Dirigir, capacitar y asistir a los líderes en el manejo y comunicación con sus diferentes equipos de trabajo.

Esta agenda de liderazgo debe ir acorde al esquema de reuniones definido a continuación, de manera que haya una eficaz alineación en la comunicación en todos los niveles.

- **Crear el Programa de Nuevos Ingresos a la empresa, incluyendo una Inducción al Puesto.**

Adicionar de manera adecuada al nuevo empleado tanto a la empresa como al puesto, a fin de que logre alinearse e identificarse con la organización y sus responsabilidades en un período de tiempo establecido.

Para el rediseño del programa de inducción debe considerarse que sea dinámico, interactivo y didáctico, logrando en cada una de sus etapas el interés del nuevo integrante de la organización.

- **Crear nuevos canales de comunicación interna**

Transmitir los mensajes, acciones y todo lo referente a la organización a través de medios efectivos y de alcance que logren conectar con los diversos públicos.

De acuerdo a la investigación realizada RDS Surgical debe ampliar su red de medios internos, por lo que se propone que los mismos sean creados de acuerdo a la siguiente clasificación:

Instrumentos al Servicio del Dircom:

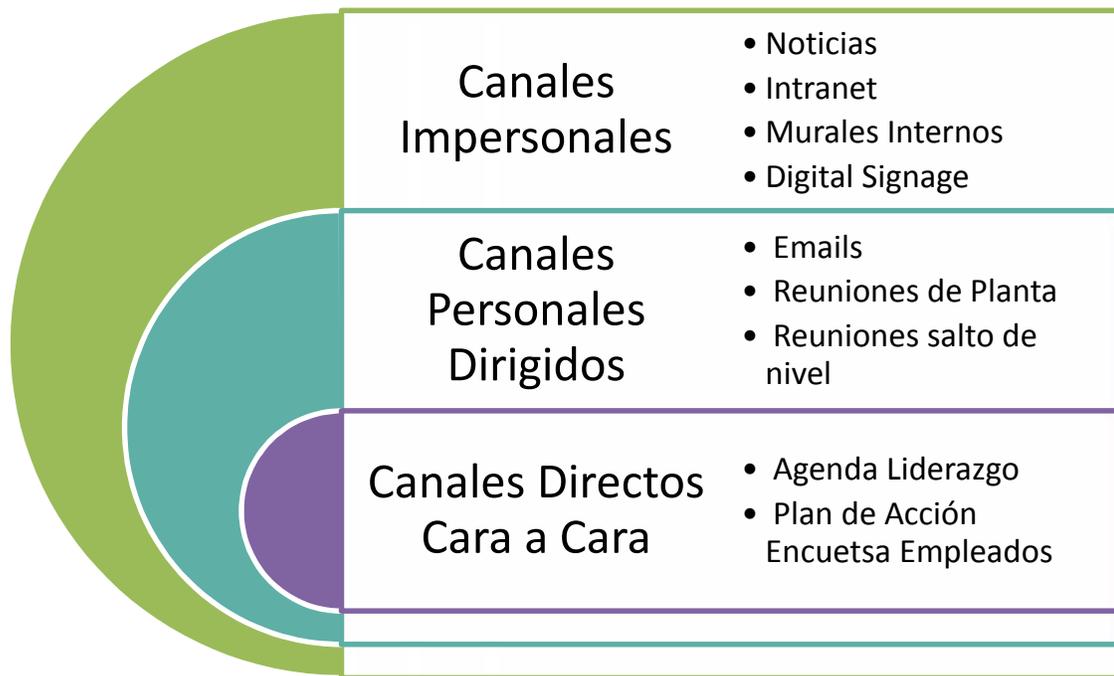


Figura 22.

- **Crear un sistema de consecuencias**

Informar a la población los lineamientos que rigen el sistema disciplinario por medio de fomentar la disciplina correctiva con la finalidad de soportar el cumplimiento con las políticas y procedimientos, así como informar sobre las consecuencias del error, lo cual a la vez apoya el mantenimiento sostenible de los estándares de calidad en operaciones, sistemas y procesos.

Se llevarán a cabo reuniones con las posiciones que ejercen roles de liderazgo a fin de presentar un manual que se desarrollará el cual contendrá elementos establecidos en el código de trabajo, así como otros aspectos a cumplir propios del tipo de industria a la que pertenece RDS Surgical.

- **Redefinir la estructura de Recursos Humanos**

Se propone la creación de una nueva gerencia reportando a la dirección de Recursos Humanos, la cual estará a cargo de diseñar e implementar estrategias de comunicación y desplegar todos los esfuerzos y operaciones del ejercicio comunicativo a lo largo de la organización.

Contar con una estructura que proporcione mayor flexibilidad y apoyo a los objetivos organizacionales los cuales apuntan a optimizar la comunicación.

Se propone la siguiente estructura de Recursos Humanos :



Figura 23.

Tomando en cuenta la estrecha relación existente entre el área de relaciones laborales y el ejercicio de la comunicación, se propone que el subsistema de Relaciones Laborales reporte a la Gerencia de Comunicación Corporativa, la cual a su vez reportaría a la Dirección de Recursos Humanos. Esta estructura puede evolucionar, hasta lograr la total independencia de el área de

Comunicación Corporativa, no obstante, por el momento se recomienda que se cree adjunta al Departamento de Recursos Humanos o Gestión Humana.

- **Diseñar un programa de actividades de integración**

Mantener motivados a todos los colaboradores de manera que se sientan más identificados hacia la empresa.

- **Implementar un programa de evaluación de 360 grados**

Crear un sistema en el cual la evaluación considera los diversos puntos de vistas de las partes involucradas en el proceso; esto permitirá resultados más objetivos, y una mayor satisfacción de los diversos segmentos objeto de evaluación del desempeño.

- **Rediseñar el programa de reconocimiento**

Motivar más para reforzar el compromiso, trabajo en equipo y sentimiento de logro y que a la vez fomenten los valores corporativos en los empleados a través de programas que sean difundidos y promocionados.

- **Falta de presencia de la marca a través de los medios**

Exponer la marca a través de campañas tanto internas como externas, con el objetivo de potenciar un mayor sentido de pertenencia a lo interno, como un mayor conocimiento de RDS Surgical como marca hacia los diversos públicos y con enfoque especial en lo que hace la empresa en materia de marketing social.

Este objetivo es importante pues promueve a todos los públicos la misión, visión y valores organizacionales e identidad en general de un modo estratégico a través de campañas.

CONCLUSIÓN

La importancia que actualmente ha adquirido el adecuado ejercicio de la comunicación en las empresa, refleja resultados muy positivos, posicionando el rol de la comunicación estratégica con una importancia en total desarrollo.

La empresa objeto de análisis y estudio RDS Surgical, específicamente su localidad en República Dominicana, está muy enfocada en los resultados operacionales, dejando permear aspectos que tienen su origen en debilidades de un cambio en su cultura organizacional, estando en el momento de tomar acción en las oportunidades y debilidades, sin descuidar las amenazas hacia afuera a corto plazo.

El engranaje para obtener éxito en los objetivos de la organización depende de cada uno de los empleado que allí laboran.

La comunicación crea comportamientos adecuados orientados a la estrategia, por lo que toda organización debe analizar los elementos que conforman su cultura, a fin de hacer los ajustes necesarios promoviendo el cambio para el mejoramiento continuo de la organización.

La Cultura Organizacional de RDS Surgical es una cultura en desarrollo matizada por una serie de aspectos, algunos de ellos fuera de control y de importancia vital como la Comunicación, Liderazgo y Desarrollo Profesional.

Estableciendo las hipótesis planteadas RDS Surgical no cuenta con una cultura y comunicación organizacional adecuadas, y para lograrlo, requiere de la ejecución de un plan bien pensado, como el que propone este estudio, y requiere además de un compromiso por parte del liderazgo local para hacer cumplir este plan estratégico que redefine la cultura organizacional y en sí, el liderazgo.

Las organizaciones que tiene prestigio de clase mundial, como RDS Surgical, deben ser buenos emisores de mensajes que ayuden a moldear sus estrategias para ganar espacio en los mercados globalizados y competitivos de hoy. Además de que una gestión adecuada de la comunicación mueve y alinea a todos los miembros de la organización , promueve una adecuada cultura , y por consiguiente logra mejores resultados y eficiencia, calidad y por consiguiente en la rentabilidad. Hemos dejado claramente establecido relevancia de la cultura y la comunicación en las empresas en un mundo cada vez más globalizado.

BIBLIOGRAFÍA

Libros_

- De Souza, Anthony, Manual del Líder, Volumen 2, Editorial Salterae, 1998
- Ferrel O.C. y Hirt Geoffrey, Introducción a los negocios en un mundo cambiante, McGraw Hill, 2004, Pág. 211.
- Drucker, P. (1988): “The coming of the new organization”, en Harvard Business
- Landolfi, Hugo La esencia del liderazgo: Claves para el desarrollo genuino y auténtico del liderazgo, Editorial Tunken, 2005.
- Fleitman Jack, Negocios Exitosos, McGraw Hill, 2006
- Global communications RDS Surgical strategy meeting Jan. 2012
- Manual de Inducción, Folleto de RDS Surgical, 2010.
- Tom Peters, Planificación Estratégica, MacGrowHill, 2000

Internetgrafía:

- Escobar Fernández, Jorge, La Comunicación Corporativa. :
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/comucorp.htm>
- Ernesto Yturralde, Cultura Organizacional, <http://www.culturacorporativa.com/>

Anexo 1. Anteproyecto Aprobado

ÍNDICE

Introducción

1. Selección y definición del tema de investigación.....	1
2. Planteamiento del problema de investigación	1
3. Objetivos de la investigación.....	2
4. Justificación de la investigación.....	3

Teórica

Metodológica

Práctica

5. Marco de referencia.....	4-5
-----------------------------	-----

Teórico

Conceptual

Espacial.....

Temporal

6. Aspectos metodológicos... ..	6-7
---------------------------------	-----

7. Tabla de contenido.....	8-9
----------------------------	-----

8. Bibliografía preliminar.....	9
---------------------------------	---

Anexos

INTRODUCCION.

Es imposible tratar el tema de la comunicación sin hablar de cultura, pues ambos conceptos se relacionan entre sí dentro de la organización. La cultura la parte más esencial de la organización y el engranaje que dicta el rumbo de la misma, a través de determinadas conductas, comportamientos, ritos y costumbres.

Comunicar a lo interno de toda empresa es de una relevante, y no tenemos duda alguna, ya que impacta todas las operaciones y relaciones dadas en el entorno corporativo, y a lo externo también. De ahí la relevancia de mejorarlo y hacerlo funcionar adecuadamente.

Para soportar a este trabajo investigativo, se ha tomado en cuenta un marco referencial, a fin de profundizar en el tema objeto de estudio, usando métodos de investigación, tales como, deductivo, analítico, de la observación, entre otros de mayor importancia para llegar a la base que nos servirá para lograr el cambio deseado.

Se seleccionó a la empresa RDS Surgical en la República Dominicana, que se dedica a la fabricación de dispositivos quirúrgicos. El objetivo es analizar los elementos de su cultura y comunicación, a fin de desarrollar una propuesta objetiva y coherente, de acuerdo a los resultados arrojados por el diagnóstico, pudiendo a su vez alinearse a la estrategia y objetivos de la empresa, para que sirva al mejoramiento de la percepción de la empresa ante sus diferentes públicos en materia de comunicación interna y externa.

1. Selección y definición del tema de investigación.

Tema.

Diagnóstico sobre Cultura y Comunicación Corporativa de la empresa RDS Surgical

Definición.

La investigación se fundamentará en la realización de un estudio profundo de la comunicación y cultura corporativa de la empresa RDS Surgical; se analizarán los elementos que la componen y los factores que inciden en su funcionamiento directo e indirecto, tales como: estilo de liderazgo, estructura organizacional, misión, visión y valores, ritos hábitos, costumbre entre otros, pudiendo crear una propuesta que soporte la estrategia corporativa, logrando y adecuado posicionamiento de la organización ante sus diferentes públicos objetivos en materia de comunicación, cultura e identidad.

2. Planteamiento del problema de investigación.

RDS Surgical no posee de una estructura de comunicación corporativa, y como organización dependiente de su matriz en el extranjero, localmente ha existido una transferencia desde su matriz en el extranjero de procesos, equipos y operaciones, lo cual ha repercutido en lo referente a comunicación y cultura, representando hoy día áreas de gran debilidad.

Se hace preciso e imprescindible que en toda empresa, tanto de distribución de productos como de fabricación o de ofertas de un servicios, cuente con mecanismos estructurados para desarrollar, ejercitar la comunicación con sus públicos, de tal manera que sea la cultura que defina tanto la manera en que estos mecanismos deben funcionar, como la estrategia aplicable para lograrlo eficazmente.

Las oportunidades tanto en comunicación como en cultura se modifican y llegan a ser pérdida en el camino para cualquier objetivo de negocio, opacando los factores de éxito para las organizaciones.

Formulación del Problema

¿Por qué la empresa RDS Surgical, constituida como una organización que está debidamente armada, bajo el esquema de una multinacional que delimita la manera de gestión local, no tiene una cultura y comunicación organizacional robusta en sus operaciones ubicadas en la República Dominicana?

Sistematización:

- ¿Podría ser que la ausencia de un correcto ejercicio de la comunicación organizacional y de una cultura sólida se debe a que la empresa no ha realizado un análisis objetivo de los elementos que la componen?
- ¿Se tiene en la organización, por su naturaleza local de zona franca, un enfoque más a la producción y resultados tangible que a procesos que tiene que apuntar a los empleados y a la cultura?
- ¿Tiene deseo el staff gerencial local de apoyar un adecuado y estratégico proceso comunicativo promoviendo una cultura organizacional robusta?
- ¿Se carece de una cultura organizacional robusta en materia de comunicación corporativa, lo cual ha permeado en aspectos como falta de identidad por parte de sus empleados, falta de identificación con la misión, visión, valores de la empresa y la estrategia de la misma?

3. Objetivos de la investigación.

Objetivo general.

Analizar la cultura y comunicación Organizacional en la Empresa de Zona Franca de Dispositivos Quirúrgicos- RDS Surgical para sus operaciones en la República Dominicana año 2014.

Objetivos específicos.

- Estudiar las necesidades en materia de comunicación y cultura organizacional de RDS Surgical
- Identificar los conceptos generales relacionados a Comunicación y Cultura Organizacional como apoyo al caso objeto de análisis.
- Definir los principios y fundamentos organizacionales y su grado de competitividad.
- Diseñar una propuesta de comunicación corporativa de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico.
- Crear las herramientas y los elementos de comunicación no presentes.

4. Justificación de la investigación.

Justificación Teórica

Para el desarrollo de este trabajo investigativo serán considerados varios textos e investigaciones bibliográficas que revelen de manera clara y precisa conceptos y planteamientos de soporte, relacionados al tema de investigación.

Justificación Práctica

Este ejercicio investigativo será llevada a cabo con la finalidad de la obtención de un título universitario y a la vez para presentar una propuesta que apoye el mejoramiento continuo en la empresa objeto de estudio, siendo este trabajo guía

para mitigar oportunidades y debilidades en estos aspectos de repercusión en toda la organización.

Justificación Metodológica.

Para iniciar esta investigación se utilizarán recursos tales como la observación, entrevistas con diversos sectores, grupos de enfoque, encuestas de opinión, análisis FODA, levantamiento de situación actual, y alternativas más tradicionales de recolección de informaciones tales como conversatorio, registros o documentos de comunicación interna o externa existentes, entre otras usadas en estudios rigurosos como éste.

5.- Marco de referencia

Marco Teórico

Tenemos que mencionar uno de los autores más importantes en el estudio y análisis de la comunicación y la cultura organizacional de los últimos tiempos. Hablamos de Jorge Escobar Fernández.

Lo planteado por Jorge Escobar Fernández determina la Comunicación Corporativa como el conjunto de mensajes que una institución (empresa, fundación, universidad, ONG, etc.) proyecta a un público determinado (Público/target) a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos.¹²

Asimismo, señala que la misma tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

Otro experto en la materia dice que la comunicación institucional “es un sistema que coordina las partes constituyentes de la Institución, y a ésta con sus

¹² Escobar Fernández, Jorge, La Comunicación Corporativa,
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/comucorp.htm>

públicos. Facilita la consecución de objetivos específicos de ambos y así contribuye al desarrollo nacional” .¹³

En cuanto a la Cultura Organizacional existen muchos autores que la definen como “el conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias existentes en una organización. La cultura se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización, y que las distingue unas de otras”.¹⁴

Marco conceptual

Cultura Organizacional: Es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento en el día a día.

Clima Organizacional: Es la percepción individual que tienen cada uno de los integrantes acerca de las características o cualidades de su organización o unidad de negocio.

Misión: Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo define la función básica de la empresa y su necesidad de satisfacer y alcanzar a los clientes, con productos y servicios a ofertar al público.

Valores: Filosofía y creencias compartidas de la actividad de la organización, que ayudan a los miembros a interpretar la vida organizativa, y están frecuentemente plasmados en slogans.

Visión: Es la idealización del futuro de la empresa. Responde a la pregunta: Hacia donde queremos llegar?

Rituales y hábitos: Ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar los valores y héroes de la vida organizativa.

¹³Rota, Muriel, Comunicación institucional enfoque social de las Relaciones Públicas, Ed. CIESPAL, 2001.

¹⁴Ernesto Yturralde, Cultura Organizacional, <http://www.culturacorporativa.com/>

Liderazgo: Conjunto de atributos o capacidades para influir en un grupo determinado con el objetivo de lograr una visión compartida promoviendo el cambio.

Comunicación corporativa: Manifestación cultural dada mediante intercambios de información, consistente en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización a través de acciones comunicativas hacia sus receptores.

Identidad corporativa: Grado en que los públicos tanto internos como externos se identifican con la organización a través de atributos como su historia, cultura corporativa, logotipo, tipografía y colores.¹⁵

Marco Espacial

Esta investigación operaciones en la República Dominicana, ubicada en el Parque Industrial de San Isidro, en Haina, Santo Domingo Este en el Km 17, autopista de San Isidro, la cual cuenta con una población de 1200 empleados distribuidos en 3 turnos de trabajo.

Marco Temporal

La investigación será realizada en un período de 3 meses comprendidos entre los meses enero-marzo del año 2014.

Marco Temporal

La investigación será realizada en un periodo de 3 meses comprendido entre los meses enero-marzo del año 2014.

Hipótesis

Descriptiva: La Cultura y Comunicación de la empresa RDS Surgical para sus operaciones en la República Dominicana, presentan oportunidades que la hacen

¹⁵Castillo Vázquez, Maribel, Glosario Cultura Organizacional, <http://www.scribd.com/doc/55865175/GLOSARIO-CULTURA-ORGANIZACIONAL>

no adecuada para su visión a mediano y largo plazo, lo que hace imprescindible su análisis.

Causalidad: La empresa RDS Surgical para sus operaciones en la República Dominicana no cuenta con una Cultura y Comunicación adecuadas por falta de compromiso de su liderazgo local.

6.- Aspectos metodológicos

Para esta investigación se estará utilizando los métodos exploratorio y descriptivo:

- **Estudio Descriptivo:** En este tipo de situaciones se inicia con un estudio exploratorio con el propósito de “preparar el terreno,” (Dankhe, 1986), es decir, se desarrollan a fin de ir documentando el tema de investigación.
- **Estudio Exploratorio:** De acuerdo con Kerlinger (1983) los estudios exploratorios buscan hechos sin el objetivo de predecir las relaciones existentes entre las variables. Se utilizan en situaciones en las que prácticamente no se dispone de información.

Métodos de Investigación

En esta investigación se tomarán en consideración los siguientes métodos investigativos:

- **Método Deductivo:** Es un proceso analítico sintético que presentan conceptos, definiciones, leyes o normas generales, de las cuales se extraen conclusiones o se examina casos particulares sobre la base de afirmaciones generales ya presentadas.
- **Método Analítico:** son los procesos de desarticulación práctica o mental del todo en sus partes y de reunificación del todo a base de sus partes.
- **Método Descriptivo:** Es el que describe el comportamiento de la variables y su relación o asociación con otras.

- **Método de la Observación:** Es la acción de mirar detenidamente una cosa para asimilar en detalle la naturaleza investigada, su conjunto de datos, hechos y fenómenos.

Fuentes y Técnicas de Recolección de Datos

A los fines de la realización de este trabajo investigativo serán usadas varias fuentes tales como libros, artículos, documentación propia de la empresa internetgrafía, entre otras fuentes afines y complementarias. Las técnicas a utilizar son la entrevista, grupos de enfoque, cuestionario y por supuesto la observación de campo, la cual es muy importante.

Universo: La población objeto de estudio está conformada por los empleados de la empresa RDS Surgical ascendentes a la suma de 1200 empleados para sus operaciones en la República Dominicana.

Muestra: Se seleccionará una muestra representativa y heterogénea ya que en la misma estarán representadas las diversas áreas, turnos y niveles de empleados, siendo esta de un 10% el cual corresponde a un total de 120 empleados

Composición de la Muestra

- Un 80% de empleados de planta
- Un 20% de empleados Administrativos

Tratamiento de la información

Después de consolidar la data se procederá a analizarla atendiendo a diversas variables utilizando como apoyo análisis estadístico de tendencias y frecuencias, los cuales serán representados a través de gráficos, de Pareto, histogramas con sus respectivas explicaciones y recomendaciones para hacer más viable la propuesta que haremos basados en los resultados.

7.- Tabla de contenido.

CAPITULO I. Marco Teórico Conceptual.

Objetivo: Conocer claramente conceptos y aspectos generales relacionados a Comunicación y Cultura Organizacional como apoyo al caso objeto de estudio.

1.1 Liderazgo.....	
1.1.2 Estilos de Liderazgo.....	
1.2 Estrategia Organizacional.....	
1.3 Comunicación Corporativa.....	
1.3.1 Comunicación interna.....	
1.3.2 Comunicación externa.....	
1.3.3 Medios de Comunicación.....	
1.3.4 Mensajes Claves	
1.4 Cultura organizacional.....	
1.5 Motivación.....	
1.6 Clima Organizacional.....	

CAPITULO II – Marco Metodológico

Objetivo: Definir y explicar los principios y fundamentos organizacionales, analizando las necesidades en materia de comunicación y cultura organizacional mediante un levantamiento a profundidad de los elementos relacionados con la empresa.

2.1 Historia de la empresa.....	
2.2 Perfil de la empresa RDS Surgical	
2.2.1 Misión y Credo	
2.2.2 Visión y aspiraciones	
2.2.3 Valores	
2.2.4 Política de Calidad	
2.2.5 Estructura Organizacional.....	

2.2.6	Productos y Servicios.....
2.2.7	Posicionamiento y Competitividad.....
2.2.8	La identidad corporativa	
2.3.	Liderazgo en RDS Surgical
2.4	Estrategia Organizacional de RDS Surgical
2.5	Comunicación en RDS Surgical.....
2.5.1	Comunicación interna en la empresa
2.5.2	Comunicación externa en la empresa
2.5.3	Medios de Comunicación en la empresa
2.5.4	Mensajes Claves
2.5.5	Sistemas de control y retroalimentación
2.6.	Cultura en RDS Surgical
2.7	Procesos Humanos
2.7.1	Ritos y hábitos.....
2.7.2	Ornato.....
2.7.3	Conducta, formas de expresión.....
2.7.4	Motivación.....
2.7.5	Código de vestimenta.....
2.8	Procesos Técnicos
2.9	Clima Organizacional en RDS Surgical

CAPITULO III – Análisis de los Resultados - Diagnóstico RDS Surgical

3.1	Análisis FODA.....
3.2	Presentación de Resultados.....
3.3	Hallazgos.....
3.4	Recomendaciones.....