



Influencia de la comunicación interna en la retención del talento en entornos de alta exigencia: estudio de los procesos de inducción, percepción organizacional e identidad axiológica en el Hospital Público Veterinario de Pereira

Esp. María José Quintero Echeverri

Trabajo de grado de maestría presentado para optar al título de Magíster en Comunicación Organizacional

Director

Juan Esteban Valencia Rey, Magíster (MSc) en Comunicación Organizacional

Universidad Pontificia Bolivariana
Escuela de Ciencias Sociales
Maestría en Comunicación Organizacional
Medellín, Antioquia, Colombia

2025

El contenido de este documento no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad.

Dedicatoria

A mis padres, que son la raíz de cada paso que doy y el impulso detrás de cada meta cumplida.

A ti, papá, porque en estos años me has enseñado que siempre se puede intentar, reintentar, repetir y soñar, sin importar cuántas veces parezca que el camino se detiene. He visto cómo, con determinación y esperanza, vuelves a ponerte de pie una y otra vez, recordándome que la verdadera fuerza está en no dejar de creer, incluso cuando todo parece incierto. Gracias por mostrarme que los sueños se construyen con paciencia y que el corazón, cuando quiere, siempre encuentra la manera.

A ti, mamá, porque en cada momento de duda has tenido un “usted es capaz” que ha sido mi amuleto, mi impulso y mi consuelo. Tus palabras han sido luz en mis días más oscuros y viento a favor en mis pasos más firmes. Tu amor incondicional me enseñó que la confianza es un regalo que se cultiva y que tener a alguien que cree en uno lo cambia todo.

Este logro es también de ustedes: está hecho de su amor, de su ejemplo y de cada gesto de fe que sembraron en mí.

Todo lo que soy y lo que lograré tiene, y tendrá siempre, su huella.

Agradecimientos

Este trabajo no es solo el resultado de horas de estudio, lecturas y redacción; es la suma de manos que me sostuvieron y voces que me alentaron a seguir cuando parecía más fácil detenerme.

A Vahos, porque desde el primer día creyó en mí sin reservas. Porque no solo enseñó, sino que también gestionó, ayudó y alentó, haciendo suyos mis objetivos y empujándome a alcanzarlos. Su papel no fue únicamente el de un maestro o un tutor, sino el de un verdadero gestor de sueños, y gracias a su fe y compromiso hoy puedo decir que este título es una realidad.

A mi tutor, por estar presente en cada paso con apoyo y paciencia. Por sus palabras de aliento que llegaban como un recordatorio sereno de que íbamos bien, incluso en los momentos de duda. Por enseñarme que el proceso importa tanto como el resultado y que cada avance, por pequeño que sea, es valioso.

A Nieto, por esas madrugadas compartidas frente al computador, cuando el cansancio pesaba pero su voz insistía: “claro que puedes, así sea a media noche”. Por acompañarme sin medir horas y por recordarme que la determinación es más fuerte que el sueño y el agotamiento.

Y a cada persona que, de alguna manera, hizo parte de este camino: gracias por ser impulso, refugio y certeza. Este logro lleva un pedazo de todos ustedes, y por eso, aunque el diploma lleve mi nombre, el mérito será siempre compartido.

Tabla de contenido

Introducción.....	14
Descripción del Objeto y Planteamiento del Problema.....	15
Contexto.....	16
<i>Política Pública de Bienestar Animal y Plan de Desarrollo 2024 – 2027.....</i>	<i>16</i>
Antecedentes.....	18
<i>Comunicación Interna en Entornos de Alta Exigencia.....</i>	<i>18</i>
<i>Procesos de Inducción y Reinducción.....</i>	<i>19</i>
<i>Percepción Organizacional y su Impacto en la Rotación del Talento.....</i>	<i>19</i>
<i>Identidad Axiológica y Sentido de Pertenencia.....</i>	<i>19</i>
<i>Comunicación Interna y Compromiso en el Sector Salud.....</i>	<i>20</i>
<i>Socialización Organizacional y Retención del Talento.....</i>	<i>20</i>
<i>Modelo Job Demands-Resources (JD-R) y Bienestar Organizacional.....</i>	<i>21</i>
<i>Clima Organizacional y Motivación en Entornos de Alta Presión.....</i>	<i>21</i>
Justificación.....	22
Objetivos.....	24
Objetivo General.....	24
Objetivos Específicos.....	24
Marco referencial.....	25

<i>Antecedentes Históricos y Relevancia Social</i>	25
<i>Política Pública de Bienestar Animal y Plan de Desarrollo 2024-2027</i>	25
<i>Logros y Desafíos Iniciales</i>	26
<i>La Comunicación Interna como Factor Clave</i>	28
Marco teórico	29
<i>Procesos de Socialización e Inducción</i>	29
<i>Percepción Organizacional</i>	32
<i>Identidad Axiológica y Liderazgo</i>	34
Marco conceptual	37
<i>Comunicación Interna</i>	37
<i>Inducción y Reinducción</i>	37
<i>Percepción Organizacional</i>	38
<i>Identidad Axiológica</i>	38
<i>Organización en Formación</i>	38
<i>Percepción Organizacional Incipiente</i>	39
<i>Retención del Talento</i>	39

<i>Engagement Laboral</i>	40
Categorización de Conceptos Clave.....	40
Metodología	42
Unidad de análisis.....	42
Universo de estudio	43
Unidad de trabajo.....	43
Técnica de investigación.....	43
Instrumentos de investigación.....	44
<i>Cuestionarios Estructurados</i>	44
<i>Instrumento de Análisis Documental</i>	46
<i>Guía Estructurada de Entrevistas</i>	47
<i>Matriz de Análisis Documental</i>	48
Resultados	50
Discusión	61
OE 1 – Influencia de la inducción y reinducción en la integración y permanencia.....	61
OE 2 – Relación entre la percepción del entorno de trabajo y la identidad axiológica en la motivación y permanencia.....	65
OE 3 – Estrategias de comunicación que fortalezcan la permanencia.....	70

<i>Protocolo Escalonado de Inducción “Bienvenido a Hospivet”</i>	72
<i>Narrativa Inspiracional “Historias que salvan vidas”</i>	73
<i>Itinerario formativo “Competencias Integrales Hospivet”</i>	74
<i>Foro de Innovación Hospivet</i>	75
<i>Programa de Apoyo Emocional</i>	75
Conclusiones	77
Recomendaciones	82
Referencias	84
Anexos	88

Lista de tablas

Tabla 1 Categorización de conceptos clave.....41

Tabla 2 Matriz de análisis documental49

Lista de figuras

Figura 1 Tabla de análisis subcategorial.....	50
Figura 2 Tabla de análisis subcategorial subcategorías x cargo.....	51
Figura 3 Tabla de análisis subcategorial de polaridad x área.....	51
Figura 4 Tabla de análisis subcategorial de subcategorías x condición laboral.....	52
Figura 5 Análisis integrado por objetivo específico.....	59
Figura 6 La media y la desviación estándar de la percepción de la inducción por área.....	62
Figura 7 Análisis de los indicadores (dimensiones) y el porcentaje de aceptación media por parte del personal.....	66

Siglas, acrónimos y abreviaturas

AMCO	Área Metropolitana Centro Occidente
APA	American Psychological Association
DE	Desviación estandar
OE	Objetivo específico
Esp.	Especialista
MSc	Magister Scientiae
PQRS	Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias
SST	Seguridad y Salud en el Trabajo
UPB	Universidad Pontificia Bolivariana

Resumen

La presente investigación aborda el impacto de la comunicación interna en la retención del talento en entornos de alta exigencia, tomando como caso de estudio el Hospital Público Veterinario de Pereira. Fundamentado en los aportes de Welch y Jackson (2007), quienes señalan que la coherencia comunicativa es un factor determinante en la percepción de pertenencia, este estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre los procesos de inducción, la percepción de los colaboradores y la identidad axiológica, y su incidencia en la permanencia del personal. Se empleó un enfoque mixto con enfoque cualitativo: se realizaron entrevistas semiestructuradas a 15 colaboradores de diversas áreas y se aplicó una encuesta a 61 integrantes del equipo. Entre los principales hallazgos, se identificó que la ausencia de protocolos de inducción estandarizados y la limitada retroalimentación formal debilitan la comprensión de los valores institucionales y afectan la motivación. Asimismo, el análisis evidenció que los vínculos socioemocionales actúan como mecanismos de compensación ante carencias estructurales. Se concluye que el fortalecimiento de la comunicación interna en especial, la claridad sobre expectativas y reconocimiento, constituye una estrategia fundamental para promover la permanencia del talento humano en organizaciones públicas sometidas a alta presión operativa.

Palabras clave: comunicación interna, retención del talento, inducción organizacional, percepción organizacional, identidad axiológica, alta exigencia.

Abstract

This research examines the impact of internal communication on talent retention in high-demand environments, using the Public Veterinary Hospital of Pereira as a case study. Grounded in the contributions of Welch and Jackson (2007), who state that communicative coherence is a determining factor in the perception of belonging, the study aimed to analyze the relationship between induction processes, employees' perceptions, and axiological identity, and their influence on staff permanence. A mixed-method approach with a qualitative emphasis was employed: semi-structured interviews were conducted with 15 employees from various areas, and a survey was administered to 61 team members. Among the main findings, the absence of standardized induction protocols and limited formal feedback were identified as factors that weaken the understanding of institutional values and undermine motivation. The analysis also revealed that socio-emotional bonds serve as compensatory mechanisms in the face of structural shortcomings. It is concluded that strengthening internal communication—particularly clarity regarding expectations and recognition—constitutes a fundamental strategy to promote the retention of human talent in public organizations operating under high pressure.

Keywords: internal communication, talent retention, organizational induction, organizational perception, axiological identity, high demand.

Introducción

La comunicación interna es un pilar fundamental en la gestión organizacional, ya que facilita la integración de los colaboradores, promueve la alineación con los valores institucionales y contribuye a la consolidación de la percepción del entorno de trabajo (Argenti, 2016). En entornos de alta exigencia, como el Hospital Público Veterinario de Pereira, donde se brinda atención gratuita a los pereiranos y se trabaja en condiciones operativas complejas, la gestión efectiva de la comunicación interna adquiere una relevancia estratégica (Cornelissen, 2020), dicha relevancia se acentúa porque el Hospital Público Veterinario se halla todavía en una *fase de institucionalización temprana*, donde la identidad y con ella la confianza social se construye “día a día” (Balmer & Greyser, 2003).

Este estudio tiene como propósito analizar el impacto de la comunicación interna en la retención del talento en el hospital, abordando tres dimensiones clave: los procesos de inducción, la percepción organizacional y la identidad axiológica. De acuerdo con Villafañe (2013), una identidad corporativa bien definida fortalece la reputación de la organización y genera mayor compromiso entre los colaboradores. Así pues, se busca proponer estrategias que contribuyan a mejorar la estabilidad laboral, fortalecer el sentido de pertenencia y optimizar la experiencia de los colaboradores dentro del hospital.

Uno de los aspectos críticos en este contexto es que los procesos de inducción y reinducción se ven limitados por la naturaleza del servicio que presta el hospital. Al ser un servicio único en la ciudad y el país, el flujo constante de atención y la necesidad de continuidad operativa no permiten pausas para procesos formales de inducción. En este sentido, las labores se aprenden en el día a día, lo que genera una curva de aprendizaje más exigente para los nuevos colaboradores y dificulta su integración efectiva en la organización (Robbins & Judge, 2021).

1 Planteamiento del problema

Este trabajo de investigación tiene como objeto analizar la influencia de la comunicación interna en la retención del talento dentro del Hospital Público Veterinario de Pereira, considerando tres dimensiones clave: *los procesos de inducción, la percepción organizacional y la identidad axiológica*. A partir de estos ejes, se busca comprender cómo la dinámica comunicacional en un entorno de alta exigencia puede influir en la permanencia de los colaboradores y en su estabilidad operativa.

Así pues, se permite abordar la presente investigación a partir de la siguiente pregunta problema: *¿Cómo influye la comunicación interna en la retención del talento en el Hospital Público Veterinario de Pereira, a partir de los procesos de inducción, la percepción organizacional y la identidad axiológica, en un entorno de alta exigencia?* Para responder a este interrogante, se llevará a cabo una exploración teórica en torno a los factores que inciden en la permanencia o desvinculación del personal dentro de este tipo de proyectos, considerando la carga laboral, la necesidad de continuidad del servicio y la ausencia de estrategias estructuradas de integración.

Para ello, esta investigación plantea dos categorías de análisis: la primera, referente a la comunicación interna en entornos organizacionales de alta exigencia, abordada desde un marco teórico que incluye la gestión del talento humano y la percepción que tienen los colaboradores de la organización. La segunda, enfocada en la interacción de la comunicación interna con las dimensiones de inducción, percepción organizacional e identidad axiológica dentro del hospital, permitiendo una observación detallada de cómo estas variables afectan la estabilidad y retención del talento en el hospital.

1.1 Contexto

El Hospital Público Veterinario de Pereira es el primer hospital veterinario público de Colombia y la primera Red Hospital Público Veterinaria de Latinoamérica. Desde su apertura en septiembre de 2024, ha brindado atención gratuita a perros y gatos en condición de vulnerabilidad, atendiendo a miles de casos en la ciudad. Su impacto ha sido significativo en la política pública de bienestar animal de Pereira, posicionándolo como un modelo de gestión social innovador; sin embargo, su rápida consolidación y la falta de modelos a seguir, ha traído consigo desafíos como la alta rotación de personal. Su equipo de trabajo en número de colaboradores activos en todas las sedes al 4 de abril de 2025 sumó 61 personas entre contratistas y temporales (14 médicos veterinarios, 19 auxiliares, 17 administrativos, 11 operativos) y 24 colaboradores que salieron del Hospital en los primeros 6 meses. Estos retos son propios de las entidades emergentes, cuyo marco normativo, rutinas y percepción de los colaboradores aún se están cristalizando (Hatch & Schultz, 2002).

Históricamente, Pereira ha sido una ciudad pionera en el bienestar animal. Desde la década de los 90, la ciudad ha impulsado diversas iniciativas de protección y atención a los animales en condición de calle, convirtiéndose en referente nacional en la formulación de políticas públicas enfocadas en la protección animal. La implementación del Hospital Público Veterinario responde a un proceso de transformación social en el que los pereiranos han manifestado su interés en la protección y el bienestar de los animales. Este compromiso ha permitido la consolidación de proyectos que buscan mejorar la calidad de vida de los animales en la ciudad y fortalecer el trabajo colaborativo entre entidades gubernamentales y la comunidad pereirana.

Política Pública de Bienestar Animal y Plan de Desarrollo 2024 - 2027

La política pública de bienestar animal de Pereira ha sido un eje central en la planificación del desarrollo de la ciudad. En el marco del Plan de Desarrollo de Pereira 2024-2027, se establece que “el bienestar animal es un compromiso ciudadano que se articula con los valores de protección, respeto y responsabilidad social” (Alcaldía de Pereira, 2024, p. 32). A través de esta política, se

han implementado diversas estrategias de atención veterinaria, educación ciudadana y control poblacional de animales en situación de calle.

Esta política se basa en tres pilares fundamentales:

1. La prevención del maltrato animal y la promoción de una cultura de respeto hacia los animales.
2. La atención integral en salud veterinaria para animales en condición de vulnerabilidad.
3. La regulación y el control poblacional mediante campañas de esterilización y programas de adopción responsable (Alcaldía de Pereira, 2024, p. 45).

Dentro de estos pilares, el Hospital Público Veterinario de Pereira juega un papel clave como **articulador del sistema de bienestar animal en la ciudad**.

El hospital no solo atiende a los animales en condiciones críticas, sino que también forma parte de una red interinstitucional que trabaja en conjunto con la Secretaría de Desarrollo Rural y Gestión Ambiental, la Policía Ambiental y diferentes fundaciones protectoras de animales legalmente constituidas en Pereira. Según el Plan de Desarrollo, “la implementación del hospital veterinario público busca consolidar un modelo de atención integral y gratuito para los animales en condición de vulnerabilidad, asegurando su derecho a la salud y fomentando la adopción responsable” (Alcaldía de Pereira, 2024, p. 48). Además, el hospital es responsable de gestionar campañas de sensibilización ciudadana sobre la tenencia responsable y el respeto por los animales.

A nivel estratégico, la política pública de bienestar animal reconoce la necesidad de garantizar la sostenibilidad del hospital en el tiempo, promoviendo mecanismos de financiación, alianzas público-privadas y el fortalecimiento del recurso humano vinculado a la atención veterinaria. En este sentido, uno de los principales retos identificados es la alta rotación del talento humano dentro del hospital, un aspecto que incide en la continuidad del servicio y en la efectividad de la política pública de bienestar animal.

En este contexto, el Hospital Público Veterinario de Pereira surge como una respuesta a la necesidad de consolidar una estructura institucional que garantice el cumplimiento de esta política

y se posiciona como un actor clave del modelo de atención integral que busca garantizar la salud y protección de los animales más vulnerables de la ciudad. Sin embargo, la alta demanda del servicio y la necesidad de continuidad operativa han generado desafíos internos en la organización, particularmente en la retención del talento y en la construcción de una identidad organizacional sólida entre sus colaboradores.

1.2. Antecedentes

En este apartado se presentan las investigaciones más recientes que se han realizado alrededor de la comunicación interna y su impacto en la retención del talento en entornos de alta exigencia. Estas investigaciones permiten profundizar en las perspectivas de distintos autores sobre el tema, lo que facilita un acercamiento teórico, un análisis comparativo y la recopilación de datos que contribuirán al desarrollo del presente estudio.

Comunicación Interna en Entornos de Alta Exigencia

Este estudio, desarrollado por Argenti (2016) como parte de una investigación académica sobre comunicación organizacional, analiza la importancia de la comunicación interna en ambientes laborales de alta presión. La investigación fue publicada en la Universidad de Harvard, resaltando que la comunicación interna estratégica contribuye a la cohesión del equipo y a la retención del talento. Su pertinencia en este trabajo radica en que proporciona una base teórica para evaluar cómo la comunicación organizacional puede ser un factor determinante en la estabilidad del talento en el Hospital Público Veterinario de Pereira.

La comunicación interna en entornos de alta exigencia requiere estrategias que permitan la integración de los colaboradores sin afectar la operatividad de la organización. Argenti (2016) plantea que la comunicación organizacional debe ser estratégica y alineada con los valores corporativos y la percepción que tienen los colaboradores sobre la organización para mejorar la cohesión del equipo de trabajo.

Procesos de Inducción y Reinducción

Robbins y Judge (2021), en su libro sobre comportamiento organizacional, presentan un análisis detallado sobre los procesos de inducción y su impacto en la adaptación de los nuevos colaboradores. Su investigación, publicada como un estudio de caso en entornos organizacionales de alta rotación, concluye que la falta de procesos de inducción estructurados incrementa la insatisfacción laboral y la probabilidad de desvinculación. Su relevancia en este estudio radica en que permite comprender cómo la ausencia de estos procesos afecta la integración del talento humano en el hospital, donde el aprendizaje en el día a día reemplaza las estrategias de formación formal.

Los autores argumentan que los procesos de inducción son esenciales para la adaptación de los nuevos colaboradores, ya que permiten la familiarización con la estructura y la consolidación de la percepción y los valores organizacionales. No obstante, en el caso del Hospital Público Veterinario de Pereira, la dinámica operativa limita la implementación de estos procesos, lo que genera dificultades en la retención del talento.

Percepción Organizacional y su Impacto en la Rotación del Talento

En este estudio sobre gestión del talento humano, Chiavenato (2019) aborda la relación entre la percepción de los colaboradores del entorno de trabajo y la estabilidad laboral. Basado en múltiples investigaciones aplicadas en organizaciones de alta exigencia, señala que un ambiente laboral desfavorable incrementa la rotación del talento y disminuye el compromiso del personal. Esta investigación es clave para este estudio, ya que permite examinar cómo la percepción del entorno organizacional del Hospital Público Veterinario de Pereira puede estar influyendo en la retención de los colaboradores.

Identidad Axiológica y Sentido de Pertenencia

Schwartz (1992) y Villafañe (2013) han desarrollado investigaciones que analizan la identidad axiológica como factor clave en la permanencia del talento dentro de las organizaciones.

Schwartz (1992) establece una teoría sobre la relación entre valores organizacionales y la percepción de los colaboradores y Villafañe (2013) profundiza en cómo una identidad corporativa clara fortalece la percepción de los colaboradores y reduce la rotación. Estas investigaciones son fundamentales para el presente estudio, ya que permiten explorar cómo la identidad axiológica del hospital influye en el sentido de pertenencia de los colaboradores y en su permanencia en el proyecto.

Schwartz (1992) plantea que la identidad axiológica, entendida como la coherencia entre los valores organizacionales y la percepción de los colaboradores, influye de manera directa en el compromiso laboral. Por su parte, Villafañe (2013) señala que una identidad corporativa definida y consistente favorece la lealtad del personal y fortalece el sentido de pertenencia en las organizaciones. Estos aportes resultan pertinentes para el presente estudio, ya que permiten analizar cómo la percepción de los valores institucionales puede incidir en la experiencia laboral de los colaboradores del hospital y en su disposición a permanecer vinculados al proyecto.

Comunicación Interna y Compromiso en el Sector Salud

Bowen y Stacks (2019) realizaron un estudio sobre el papel de la comunicación interna en el compromiso organizacional de los trabajadores del sector salud. Su investigación, publicada en el *Journal of Communication Management*, concluye que una comunicación interna efectiva mejora la percepción de apoyo, lo que a su vez fortalece la permanencia del talento y disminuye los niveles de estrés. Este estudio es relevante para la presente investigación, ya que permite comprender cómo la gestión comunicativa dentro del hospital puede influir en la estabilidad del personal y su compromiso.

Socialización Organizacional y Retención del Talento

Bauer y Erdogan (2011), en su libro *Organizational Socialization: The Effective Onboarding of New Employees*, analizan cómo los procesos de socialización y adaptación impactan la retención del talento en organizaciones de alta exigencia. Su estudio muestra que la falta de programas de inducción y reinducción adecuados puede generar una desconexión entre los valores

organizacionales y la percepción de los colaboradores, lo que incrementa la rotación del personal. En el contexto del Hospital Público Veterinario de Pereira, esta investigación es clave para analizar cómo la comunicación interna puede optimizar estos procesos y mejorar la integración de los nuevos colaboradores.

Modelo Job Demands-Resources (JD-R) y Bienestar Organizacional

Demerouti et al. (2001) desarrollaron el modelo Job Demands-Resources (JD-R), que explica cómo la carga laboral y los intangibles organizacionales afectan el bienestar de los colaboradores. Este modelo ha sido aplicado en diversas investigaciones sobre instituciones de salud, demostrando que un alto nivel de exigencia sin un adecuado soporte organizacional incrementa la fatiga y el abandono del cargo. La presente investigación retoma este modelo para analizar cómo el entorno de alta exigencia del Hospital Público Veterinario de Pereira influye en la permanencia del talento y de qué manera la comunicación interna puede mitigar estos efectos.

Percepción Organizacional y Motivación en Entornos de Alta Presión

Bakker y Schaufeli (2008) indagaron cómo la percepción organizacional de los colaboradores afecta la motivación y el desempeño en instituciones con alta carga operativa. Su investigación, publicada en *Work & Stress Journal*, concluye que un entorno laboral con altos niveles de presión y falta de reconocimiento contribuye a la desmotivación y el ausentismo laboral. Este estudio es útil para comprender los desafíos específicos que enfrentan los colaboradores del hospital y para proponer estrategias de comunicación interna que fortalezcan su compromiso y nutran la identidad.

Con base en estos estudios, se evidencia que la comunicación interna es un factor determinante en la retención del talento en entornos de alta exigencia, especialmente en el sector salud. Aplicar estos modelos y hallazgos al Hospital Público Veterinario de Pereira permitirá diseñar estrategias efectivas para mejorar la estabilidad del personal y optimizar la gestión comunicacional.

2 Justificación

El presente estudio es pertinente en la medida que documenta una serie de síntomas que reflejan tensiones operativas y organizativas en el Hospital Público Veterinario de Pereira. Entre estos signos destacan la alta rotación laboral registrada durante sus primeros meses de funcionamiento (el Hospital abrió sus puertas el 14 de septiembre de 2024; sin embargo desde el mes de enero del mismo año inició el proceso de construcción de las sedes y en junio de contratación del personal), con una tasa acumulada superior al 30 %, y la rápida expansión de la demanda de servicios. El proyecto había estimado inicialmente un promedio de atención diaria de 35 animales en todas sus sedes, tomando como referencia la media de consultas de una clínica veterinaria privada. Sin embargo, en su fase temprana de operación, la sede principal de Maraya llegó a registrar alrededor de 130 atenciones diarias, y al sumar los dos puntos alternos, el volumen total se aproxima a 300 casos cada jornada.

Este crecimiento exponencial de las atenciones ha implicado el ingreso constante de nuevo personal administrativo y médico, así como la adaptación acelerada de los equipos a un entorno de trabajo caracterizado por la alta rotación, la diversidad de turnos (turnos 12 horas, nocturnos, fines de semana y festivos) y la presión de garantizar un servicio ininterrumpido (24 horas, 7 días a la semana). Estas condiciones han generado escenarios donde la claridad en los procesos de inducción, la transmisión de información y la vivencia compartida de los valores institucionales pueden verse comprometidas, incrementando la posibilidad de desajustes en la integración y la permanencia del talento humano. Como señalan Bauer y Erdogan (2011), “la calidad de la socialización inicial determina en gran medida la estabilidad de los vínculos entre el colaborador y la organización” (p. 52).

Desde una perspectiva académica, analizar la incidencia de la comunicación interna en este contexto permitirá comprender de manera rigurosa cómo se configuran las percepciones de los colaboradores y de qué forma estas influyen en su decisión de permanencia. Este enfoque resulta especialmente relevante en proyectos jóvenes que operan bajo alta exigencia y ritmos de expansión inusuales, donde la identidad y los significados compartidos aún se encuentran en proceso de consolidación. En palabras de Hatch y Schultz (2002), “la formación de identidad organizacional

emergente se construye en la intersección entre los relatos que la institución genera y las percepciones que consolidan sus miembros” (p. 991).

Aunque la literatura existente ha explorado la comunicación interna en diversas instituciones y empresas, son escasos los estudios que analizan su impacto en proyectos con una dinámica operativa similar a la de un hospital veterinario público y las urgencias 24 horas. De acuerdo con Civinini (2022), “investigar organizaciones en *statu nascendi* implica describir procesos donde los significados son fluidos y las percepciones se encuentran en constante ajuste” (p. 551). Esta investigación contribuye así al campo de la comunicación organizacional y la gestión del talento, ampliando el conocimiento sobre las tensiones específicas que emergen cuando se conjugan la misión social, el crecimiento acelerado y la alta rotación.

Por su parte, el impacto social del Hospital Público Veterinario de Pereira, como servicio pionero en el país, convierte la estabilidad de su equipo humano en un aspecto fundamental para la sostenibilidad de la política pública de bienestar animal. El hospital funciona como articulador del sistema integral de atención veterinaria gratuita y como referente de la política pública que prioriza el bienestar de los animales en situación de vulnerabilidad. Documentar los síntomas que afectan la retención del talento y comprender sus posibles implicaciones permitirá generar insumos orientados a fortalecer la experiencia laboral de los colaboradores y garantizar la continuidad de la atención a los animales más necesitados. Como advierte Villafañe (2013), “la legitimidad organizacional depende de que los valores proclamados se traduzcan en acciones verificables por parte de los colaboradores” (p. 124).

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Examinar cómo la comunicación interna influye en la retención del talento en el Hospital Público Veterinario de Pereira, considerando los procesos de inducción, la percepción organizacional y la identidad axiológica en un entorno de alta exigencia.

3.2 Objetivos específicos

Examinar cómo influyen los procesos de inducción y reinducción en la integración de los colaboradores y su intención de permanecer en el hospital.

Analizar cómo la relación entre la percepción organizacional y la identidad axiológica, mediada por la comunicación interna, influye en la motivación y en la decisión de los colaboradores de continuar vinculados al Hospital Público Veterinario de Pereira.

Diseñar estrategias de comunicación que fortalezcan la permanencia de los colaboradores.

4 Marco referencial

Antecedentes Históricos y Relevancia Social

La ciudad de Pereira ha sido pionera en varias iniciativas relacionadas con el bienestar animal desde décadas pasadas, impulsando regulaciones que prohibían el maltrato y estimulaban el control poblacional de animales en estado de calle. Sin embargo, la demanda de servicios veterinarios a bajo costo y la atención de urgencias no terminaba de ser satisfecha por las entidades privadas o por las acciones de las fundaciones rescatistas.

En este contexto, la administración municipal apuesta por un proyecto que articule la labor de las fundaciones y el apoyo gubernamental, consolidando en un solo espacio la capacidad de diagnóstico, tratamiento e intervención quirúrgica. Si bien esta estrategia ha facilitado el acceso a servicios de salud animal a sectores con bajos recursos, también ha generado nuevos retos internos, tales como la necesidad de configurar un equipo humano sólido y la estructuración de canales de comunicación interna efectivos.

Política Pública de Bienestar Animal y Plan de Desarrollo 2024 – 2027

El Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027, conocido como *Pereira animalista y sostenible* (Alcaldía de Pereira, 2024), establece entre sus líneas estratégicas la protección de los animales domésticos y la promoción de su bienestar. Dentro de ese marco, el Hospital Público Veterinario cumple la función de “articulador del sistema integral de atención veterinaria gratuita, con particular énfasis en la población animal más vulnerada” (p. 49). Este proyecto forma parte de un eje que incluye la regulación para la tenencia responsable, los procesos de esterilización y las campañas de adopción.

La relevancia institucional del hospital se plasma en el apoyo presupuestal y logístico brindado por la Alcaldía, así como en la coordinación con otras entidades como la Secretaría de Desarrollo Rural y Gestión Ambiental, la Policía Ambiental y las fundaciones legalmente constituidas en Pereira. El fin último es crear una red robusta que responda a la problemática del

abandono y el maltrato animal con un enfoque integral convirtiéndose en la única red de bienestar animal de Latinoamérica.

Logros y Desafíos Iniciales

En sus primeros meses de operación, el Hospital Público Veterinario ha realizado miles de atenciones, cirugías y esterilizaciones, contribuyendo a la disminución de la sobrepoblación animal y la prevención de enfermedades zoonóticas. Sin embargo, dicho crecimiento veloz en la demanda de servicios también ha evidenciado limitaciones internas, especialmente en lo referido al manejo del talento humano.

- **Alta rotación y ausencias frecuentes:** Se han identificado tasas considerables de renunciaciones, reemplazos, incapacidades y desvinculaciones tempranas. En un periodo de seis meses, el hospital ha vinculado a 85 colaboradores, de los cuales 27 se han desvinculado por renuncia o terminación de contrato, lo que equivale a una tasa de rotación del 31,76 %. Esta cifra evidencia una alta inestabilidad laboral que afecta directamente la consolidación de equipos, la retención del conocimiento organizacional y la calidad de la experiencia laboral en el hospital.

En algunos casos, el contacto con animales estresados, provenientes de calle o en condiciones clínicas complejas, representa un riesgo elevado durante procedimientos como la medicación o el manejo físico. Estas condiciones aún bajo los estrictos protocolos de manejo animal y el uso de los elementos de seguridad en el trabajo, han derivado en múltiples incidentes de agresiones por parte de perros o gatos, generando incapacidades laborales y afectaciones a la salud física del personal. A este escenario se suma la alta carga emocional que implica trabajar con animales en condición de abandono o sufrimiento, lo que incrementa el desgaste del personal.

- **Carencia de inducción formal:** Si bien el proyecto recibe personal nuevo de manera continua, la atención de emergencias no deja tiempo para procesos de inducción o reinducción estructurados. A pesar del ingreso constante de personal, el hospital no ha

logrado implementar un sistema formal de inducción. Esto se debe, en parte, a la alta exigencia operativa y a la diversidad de turnos, que incluyen jornadas de 12, 9 y 8 horas, tanto en horario diurno como nocturno, así como al funcionamiento de sedes diferenciadas con estructuras operativas distintas (Maraya, 2500 Lotes, Villa Santana). Esta configuración imposibilita una acogida homogénea y simultánea del personal nuevo y a los procedimientos estandarizados.

Actualmente, la transmisión del conocimiento y la adaptación del personal a los procedimientos del hospital recaen sobre figuras intermedias como los líderes de auxiliares y líderes de cirugía, quienes —con base en su experiencia— explican sobre la marcha las funciones y responsabilidades a quienes se integran. Este modelo informal de socialización organizacional, aunque funcional en el corto plazo, genera disparidades en el aprendizaje, incrementa la posibilidad de errores operativos y contribuye a la desconexión entre el colaborador y los objetivos institucionales.

- **Necesidad de continuidad operativa 24/7:** La exigencia de funcionamiento ininterrumpido en el Hospital Público Veterinario de Pereira no constituye en sí misma una dificultad; sin embargo, cuando no se acompaña de condiciones organizativas que faciliten la comunicación, el descanso y la formación, puede generar tensiones estructurales. La alta demanda clínica y la atención distribuida en múltiples sedes requieren mecanismos que aseguren la articulación entre equipos, sin afectar la operación. En este contexto, la ausencia de espacios institucionalizados para el diálogo, la retroalimentación y el acompañamiento formativo favorece la fragmentación y refuerza la percepción de desarticulación entre niveles jerárquicos y áreas funcionales. Así, el reto no radica en la continuidad operativa, sino en la necesidad de garantizar estructuras flexibles que compatibilicen dicha exigencia con el bienestar y la cohesión del equipo.

En conjunto, estos elementos evidencian la necesidad de diseñar e implementar estrategias de fortalecimiento institucional que consideren la comunicación interna como eje

articulador, la estructuración de procesos formales de inducción y la creación de condiciones organizacionales propicias para la retención del talento humano.

La Comunicación Interna como Factor Clave

A la luz de estos desafíos, la comunicación interna se plantea como un factor determinante para la retención del talento y la estabilidad operativa del hospital. Como proyecto público, el Hospital Público Veterinario debe mantener alineados a profesionales de distintas áreas (médicos veterinarios, personal administrativo, auxiliares, rescatistas externos) bajo un propósito común: el bienestar de los animales en condición de vulnerabilidad.

La carencia de protocolos de inducción y la baja formalización de canales de comunicación incrementan el riesgo de errores en la atención, estrés laboral, conflicto entre áreas y, en última instancia, la desvinculación del personal. Según los documentos institucionales, el hospital tiene previsto reforzar la comunicación interna a corto plazo, pero todavía no hay un plan detallado que aborde la intensidad de la rotación y la urgencia de formar una percepción sólida por parte de los colaboradores.

El presente proyecto de investigación se inscribe en este contexto, buscando analizar la incidencia de la comunicación interna en la retención del talento, a partir de factores como la ausencia de procesos de inducción, la calidad del ambiente de trabajo y la afirmación de la identidad axiológica del hospital. La intención es proponer estrategias que, fundamentadas en la teoría y adaptadas a la realidad del Hospital Público Veterinario de Pereira, contribuyan a reducir la rotación y a consolidar un equipo comprometido con la política pública de bienestar animal.

5 Marco teórico

La comunicación interna constituye un eje fundamental para las organizaciones, siendo esencial para la transmisión eficaz de información y la estabilidad del talento humano. Jablin (1987) sostiene que una comunicación efectiva favorece la integración de los colaboradores mediante interacciones continuas, reduciendo la incertidumbre y promoviendo una mejor toma de decisiones (Robbins y Judge, 2021). Este enfoque es pertinente para el Hospital Público Veterinario de Pereira, pues su reciente apertura demanda mecanismos sólidos de comunicación que minimicen incertidumbres iniciales propias de la puesta en marcha de un proyecto pionero a nivel nacional.

En esta misma línea, Joan Costa (1943), diseñador y teórico de la comunicación estratégica, enfatiza que una comunicación alineada con los objetivos organizacionales contribuye a la coherencia interna y al cumplimiento de las metas institucionales (Costa, 2012). Para el Hospital, esta perspectiva indica la necesidad de plantear estrategias de comunicación que fortalezcan la claridad respecto a la misión institucional de bienestar animal y los procedimientos requeridos ante la alta demanda de servicios.

Procesos de Socialización e Inducción

La socialización dentro de las organizaciones es el conjunto de procesos mediante los cuales los nuevos integrantes de una organización adquieren las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar su labor y adaptarse a las percepciones interna (Louis, Posner, & Powell, 1983). Este proceso se compone de etapas que van desde el primer contacto (primera impresión al llegar a la organización) hasta la integración completa, momento en el que el colaborador internaliza las normas y las prácticas del lugar de trabajo (Van Maanen & Schein, 1979). En el Hospital Público Veterinario, caracterizado por la urgencia y la complejidad de la atención, la socialización cobra especial relevancia, pues la fluidez de la adaptación impacta tanto en la calidad del servicio como en la motivación del personal.

Por su parte, Tingum (2020), en el contexto del sector salud, profundiza en el concepto de *onboarding* o inducción de nuevos colaboradores, afirmando que los protocolos incrementan los

índices de permanencia del personal. El estudio concluye que la rotación temprana puede reducirse con planes de inducción que incluyan tanto la explicación de tareas operativas como la comunicación de valores organizacionales. Para el Hospital Público Veterinario, esto implica instaurar rutinas que aborden, de manera inicial y continua, los protocolos clínicos y administrativos, así como la misión y los valores con los que se alinean.

Louis et al. (1983) refuerzan la importancia de la socialización temprana señalando que las prácticas de inducción y la percepción de su utilidad correlacionan de forma positiva con la satisfacción del colaborador y, en consecuencia, con la intención de permanencia, permitiendo un ajuste organizacional más rápido mitigando la incertidumbre que rodea al personal nuevo. Aunque, si bien la inducción suele entenderse como un proceso inicial, Robbins y Judge (2021) enfatizan el concepto de *reinducción*, es decir, procesos de actualización y realineación con la percepción de los colaboradores sobre la organización y los procedimientos internos para colaboradores que ya llevan tiempo en la organización, pero que se ven expuestos a cambios operativos o estructurales.

Por otro lado, Van Maanen y Schein (1979) describen la socialización como un proceso continuo que no se limita a las primeras semanas de vinculación laboral, sino que se extiende durante el ciclo de vida del colaborador en la organización. Esto cobra relevancia en un proyecto como el Hospital Público Veterinario de Pereira, donde la retroalimentación y la comunicación interna deben ser constantes para que los profesionales de distintas áreas (veterinarios, auxiliares, personal administrativo) coordinen sus actividades de forma eficiente.

Bajo esta perspectiva, la inducción organizacional se entiende como un proceso estructurado y estratégico. Para Feldman (1989), representa la fase inicial de la socialización, en la cual el nuevo colaborador comienza a construir su percepción institucional, enfrentándose a normas formales e informales, relaciones jerárquicas y dinámicas internas. Bauer y Erdogan (2011) amplían este enfoque a través del concepto de *onboarding*, el cual integran como una serie de actividades planificadas cuyo objetivo no es solo transmitir información, sino generar claridad sobre el rol, facilitar la interacción social y brindar apoyo estructural. Según estos autores, una

inducción efectiva debe contener al menos cuatro dimensiones: claridad de rol, familiarización cultural, conexión social y acceso a recursos y retroalimentación constante.

“La inducción no debe entenderse únicamente como una presentación institucional, sino como una estrategia relacional que inicia el proceso de construcción del vínculo colaborador–organización” (Bauer & Erdogan, 2011, p. 52). En contextos como el del Hospital Público Veterinario de Pereira, donde el ritmo operativo es acelerado y las condiciones laborales son exigentes, estas dimensiones son especialmente relevantes. La carencia de claridad en el rol, la falta de alineación en la percepción por parte del colaborador y la escasa interacción planificada pueden intensificar el estrés de los nuevos ingresos y debilitar su compromiso desde el inicio.

Feldman (1989) también distingue que el proceso de inducción cumple tres funciones esenciales en toda organización:

- Transmisión de conocimiento técnico y normativo (cómo se hacen las cosas y por qué).
- Introducción a las dinámicas informales de poder y comunicación.
- Reducción de la ambigüedad que pueda afectar el desempeño o la seguridad psicológica del nuevo colaborador.

Por tanto, una inducción efectiva no solo busca que la persona “sepa qué hacer”, sino que comprenda cómo actuar, con quién interactuar, cómo se toman las decisiones, y cómo sus valores personales pueden alinearse con los del proyecto.

A esto se suma una dificultad adicional: el tipo de población animal que se atiende. En múltiples ocasiones, el ingreso de perros y gatos en estado de calle o con historial de maltrato genera situaciones clínicas con alta carga emocional y riesgo físico. Algunos animales, al no estar socializados o encontrarse bajo estrés extremo, reaccionan de forma agresiva durante procesos como la valoración, medicación o sedación. Esto ha derivado en incidentes de agresiones al personal, con consecuencias como incapacidades médicas o afectaciones emocionales que repercuten en la motivación y la permanencia del talento humano.

Así pues, Louis et al. (1983) habla de la inducción como un proceso temprano en las organizaciones, posicionándolo en un estadio inicial de acoplamiento y conocimiento; Robbins y Judge (2021) por su parte enfatizan que es un punto medio en la vida del colaborador donde se refuerzan y actualizan procesos para alinear con los factores internos y Van Maanen y Schein (1979) describe que es transversal a la vida del colaborador en la organización como un proceso de continuo aprendizaje.

Percepción Organizacional

La cultura organizacional puede entenderse como el sistema de valores, creencias y supuestos compartidos que orienta el comportamiento de sus miembros. Según Schein (1985), *“Culture is the deeper level of basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organization, that operate unconsciously, and that define in a basic ‘taken-for-granted’ fashion an organization’s view of itself and its environment”* (*Organizational Culture and Leadership*, p. 6). Por su parte, el clima organizacional hace referencia al conjunto de percepciones que los colaboradores tienen sobre su entorno laboral inmediato, incluyendo las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo y las condiciones de trabajo (Chiavenato, 2009).

Uno de los aspectos centrales tanto del clima como de la cultura es precisamente la percepción que los colaboradores construyen sobre la organización y sus relaciones laborales, ya que esta percepción incide en su compromiso, motivación y sentido de pertenencia. En el caso del Hospital Público Veterinario de Pereira, el corto tiempo de operación implica que tanto el clima como la cultura esperados se encuentran todavía en un proceso de formación y consolidación, lo que puede generar interpretaciones diversas sobre los valores y prácticas compartidas. La construcción de una percepción sólida por parte de los colaboradores radica en cómo estas creencias y supuestos, que muchas veces son inconscientes, orientan la manera en que el personal asume su labor, maneja conflictos y se integra a la misión.

En el ámbito de la percepción del entorno de trabajo, Herzberg (1959) introdujo la teoría de los dos factores (motivadores e higiénicos), señalando:

“Job satisfaction is determined primarily by factors intrinsic to the work itself, such as achievement, recognition, the nature of the work, responsibility, and advancement. Dissatisfaction, on the other hand, stems from factors extrinsic to the work, for instance, company policies, supervision, salary, and working conditions.” (The Motivation to Work, pp. 113-114).

Para el Hospital Público Veterinario, la integración de factores motivadores (como la posibilidad de crecer en el área veterinaria o de contribuir a una causa social) y la reducción de factores higiénicos negativos (procesos de inducción ineficaces o condiciones laborales poco claras) pueden repercutir directamente en la satisfacción laboral y, por ende, en la retención del talento.

Por su parte, Schein (1985) señala que la percepción organizacional corresponde a las interpretaciones que los colaboradores elaboran sobre los valores, las prácticas y la identidad de la organización, a partir de su experiencia cotidiana. En contraste, el clima organizacional se entiende como una percepción generalizada que abarca el ambiente de trabajo, incluyendo las relaciones interpersonales, el liderazgo, los sistemas de recompensa y las condiciones físicas. Litwin y Stringer (1968) profundizan en esta distinción al afirmar que “el clima define la atmósfera psicológica de la organización, moldeada por las interpretaciones colectivas de las experiencias laborales de sus miembros” (p. 45).

En esta investigación, el análisis de la percepción organizacional se enfocó en comprender cómo los colaboradores interpretan los valores institucionales y su relación con la misión del Hospital, mientras que el clima organizacional constituye el trasfondo que influye en la motivación, el compromiso y el sentido de responsabilidad del equipo médico y administrativo. En un escenario donde la atención veterinaria gratuita convive con la alta exigencia operativa, ambos componentes adquieren un rol relevante en la retención del talento.

Finalmente, Newman, Nielsen y Miao (2014) realizaron estudios en el sector salud y sostienen que, cuando el ambiente de trabajo propicia la participación y la retroalimentación, “se refuerzan sentimientos de apoyo y se fomenta un espacio en el que los trabajadores se mantienen comprometidos con su labor” (p. 294). Esta perspectiva puede trasladarse al Hospital Público

Veterinario de Pereira, un lugar en el que las exigencias de la labor médica, la presión de la demanda ciudadana y la misión confluyen para determinar las dinámicas internas.

Identidad Axiológica y Liderazgo

La identidad axiológica se refiere a la coherencia y vivencia de los valores fundamentales que definen la esencia de una organización. De acuerdo con Albert y Whetten (1985), la identidad organizacional surge de aquello que los miembros perciben como “central, distintivo y relativamente duradero” (p. 265) en la institución. Para el Hospital Público Veterinario de Pereira, que fundamenta su labor en la protección y bienestar de los animales más vulnerables, la claridad con la que se comunican y se practican estos valores resultará determinante para asegurar la cohesión interna y la retención del talento.

Burke y Ng (2022) señalan que, en entornos de servicio público,

“la solidez de la identidad axiológica radica en la correspondencia entre los valores proclamados y los comportamientos cotidianos observables de la organización. Cuando estos valores no se reflejan de manera efectiva en la práctica, se produce una desconexión que puede conducir a la desmotivación o a la salida de colaboradores” (p. 81).

Este planteamiento cobra relevancia para el hospital, ya que si la narrativa institucional sobre el compromiso con el bienestar animal no se evidencia en procedimientos clínicos, protocolos de inducción y relaciones interpersonales, el personal podría cuestionar la genuinidad de su misión y, en consecuencia, optar por desvincularse.

En cuanto al liderazgo, Bass (1985) introduce la noción de liderazgo transformacional, explicando que:

“Transformational leadership occurs when leaders broaden and elevate the interests of their employees, when they generate awareness and acceptance of the purposes and mission of the group, and when they stir their employees to look beyond their own self-interest for the good of the group” (Leadership and Performance Beyond Expectations, p. 20).

Esta perspectiva subraya que el liderazgo implica no solo dirigir procesos operativos, sino también inspirar a los colaboradores a comprometerse con una misión colectiva que trascienda sus intereses individuales. En el Hospital Público Veterinario de Pereira, un liderazgo que promueva la participación activa, reconozca los aportes del personal y comunique con frecuencia los valores institucionales podría reforzar la identidad axiológica.

Men y Bowen (2017) señalan la importancia de un liderazgo que potencie la comunicación interna, indicando que la retroalimentación constante y la apertura al diálogo facilitan que los colaboradores comprendan y asuman los valores organizacionales.

Cuando la identidad axiológica del hospital (enfocada en la protección y bienestar animal) se comparte de manera clara y es reforzada por el liderazgo, el equipo adquiere mayor convicción en la relevancia social de su trabajo; funcionando estos conceptos como ejes comunicacionales que pueden alinear los procesos operativos con la visión social y ética del Hospital Público Veterinario. Un liderazgo transformacional, que enfatice la importancia de los valores y facilite la comunicación interna, permite que estos aspectos se integren en la conducta diaria del personal, sentando bases más sólidas para la retención del talento.

En organizaciones recién creadas o en fase de consolidación institucional, la comunicación interna adquiere un carácter fundacional: no solo articula procesos y personas, sino que construye la imagen que los propios colaboradores tienen de la organización (Hatch & Schultz, 2002). Esta etapa temprana denominada “*formación de identidad organizacional emergente*” presenta dinámicas particulares: ausencia de rutinas consolidadas, incertidumbre sobre roles y elevada exposición al escrutinio público (Balmer & Greyser, 2003).

Para proyectos públicos como el Hospital Público Veterinario, estos rasgos se intensifican: la presión política y ciudadana exige resultados inmediatos, mientras que los colaboradores carecen de referentes previos que les permitan *aprender por imitación* (Gioia, Patvardhan, Hamilton & Corley, 2013). En este contexto, la comunicación estratégica debe simultáneamente informar y socializar valores; de lo contrario, la percepción colectiva sobre la calidad del servicio y la legitimidad del proyecto puede fragmentarse (Cornelissen, 2020).

Estudios recientes en hospitales universitarios latinoamericanos muestran que la fase de arranque duplica la probabilidad de rotación temprana cuando los mensajes de la dirección se perciben inconsistentes con la experiencia diaria (Bravo-García & Fernández-Ferrín, 2019). Así, la consolidación de la reputación externa “el hospital como referente nacional” depende en gran medida de la percepción interna compartida durante los primeros 18 - 24 meses de operación (Villafañe, 2013).

La literatura converge en que, para entidades en formación como el Hospital, la comunicación interna articula identidad, percepción de los colaboradores y legitimidad; su calidad impacta directamente la retención del talento y la confianza de los grupos de interés (Hatch & Schultz, 2002; Balmer & Greyser, 2003).

6 Marco conceptual

Comunicación Interna

La comunicación interna se refiere al intercambio de información y mensajes, de carácter formal e informal, que se produce al interior de una organización, con el fin de coordinar acciones, generar sentido de pertenencia y alinear a los colaboradores con los objetivos institucionales (Jablin, 1987; Cornelissen, 2020).

Dado que el Hospital Público Veterinario de Pereira afronta retos en la transmisión efectiva de información —particularmente en la inducción al nuevo personal y la continuidad de la atención 24/7—, la comunicación interna opera como eje articulador que puede fortalecer la retención del talento y la integración de los colaboradores.

Inducción y Reinducción

La inducción es el proceso mediante el cual los nuevos integrantes de una organización adquieren la información y orientación necesaria para desempeñar sus roles. La reinducción implica la renovación de dichos conocimientos en colaboradores que ya están en la organización, pero que enfrentan cambios de procedimientos o funciones (Feldman, 1989; Bauer & Erdogan, 2011).

El Hospital Público Veterinario de Pereira, al ser un proyecto nuevo con alta rotación, se ve obligado a robustecer sus procesos de inducción y reinducción para asegurar que cada colaborador comprenda las directrices, protocolos médicos y valores institucionales. Esto impacta la calidad de la atención veterinaria y la satisfacción laboral de quienes se vinculan.

Percepción Organizacional

Se entiende como la percepción compartida de los miembros acerca del ambiente de trabajo, abarcando factores como las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la satisfacción laboral y la estructura de recompensas (Schein, 1985; Schneider, Ehrhart & Macey, 2013).

En el Hospital Público Veterinario, la presión operativa y la urgencia de los casos veterinarios influyen en la dinámica diaria. Una percepción del entorno de trabajo como positivo podría traducirse en una mejor disposición del equipo a permanecer, mientras que una visión adversa tiende a intensificar el desgaste y la rotación.

Identidad Axiológica

La identidad axiológica hace referencia al conjunto de valores que la organización proclama y aspira a vivir de manera coherente en sus prácticas. Albert y Whetten (1985) lo definen como aquellas características centrales, distintivas y perdurables que dan sentido a la institución y que se reflejan en la manera de trabajar.

El Hospital Público Veterinario busca, a través de su identidad de servicio y protección animal, atraer y retener talento comprometido con la misión de bienestar animal. Si los valores proclamados son percibidos como genuinos e integrados al quehacer diario, se refuerza la permanencia de los colaboradores; en caso contrario, se genera discordancia y desmotivación.

Organización en Formación

Se entiende como aquella entidad cuya estructura, procesos y percepción aún se encuentran en fase de configuración y donde la legitimidad se construye *en tiempo real* (Civinini, 2022). En estos escenarios, la reputación no está determinada por el pasado, como ocurre en empresas consolidadas, sino por cada interacción presente con públicos internos y externos (Balmer, 2017).

Percepción Organizacional Incipiente

La percepción que la sociedad desarrolla sobre una organización joven es especialmente volátil y sensible a la coherencia comunicativa (Van Riel, 2021). Villafañe (2013) plantea que, en proyectos públicos, la “ventana de formación de percepción” dura entre 12 y 24 meses; transcurrido ese lapso, los estereotipos positivos o negativos tienden a cristalizarse. Aterrizándolo al contexto del Hospital, este concepto explica por qué errores de comunicación interna como los protocolos de inducción inconsistentes no solo afectan la experiencia laboral sino que impactan la confianza ciudadana. Por ello, los modelos de gestión de la marca pública recomiendan integrar tres dimensiones:

1. **Coherencia valor-comportamiento** (Schwartz, 1992).
2. **Claridad narrativa fundacional** (Hatch & Schultz, 2002).
3. **Retroalimentación continua con stakeholders** (Mazzei & Ravazzani, 2015).

Concebir al Hospital Público Veterinario como una organización en formación permite comprender la necesidad de procesos comunicativos robustos para consolidar tanto la identidad interna como la percepción social.

Retención del Talento

La retención del talento alude a la capacidad de la organización para conservar a sus colaboradores más allá del corto plazo, garantizando su estabilidad y, en consecuencia, la continuidad de los procesos (Louis, Posner & Powell, 1983; Tingum, 2020).

La alta rotación de personal identificada en el Hospital Público Veterinario afecta la continuidad de la atención y la transmisión del conocimiento clínico. Implementar estrategias de comunicación interna puede potenciar la retención, minimizando la salida prematura del personal.

Engagement Laboral

El *engagement* laboral se define como un estado de motivación elevado, caracterizado por la energía, dedicación y absorción de los colaboradores en sus labores cotidianas (Schaufeli & Bakker, 2004).

En un ambiente de alta demanda como el Hospital Público Veterinario, los niveles de *engagement* pueden reflejar la solidez y la eficacia de la comunicación interna. Un *engagement* alto tiende a correlacionar con menores índices de rotación y mayor calidad en la prestación del servicio veterinario.

Categorización de Conceptos Clave

Para mantener la coherencia con el objetivo general (analizar la comunicación interna como factor determinante en la retención del talento en el Hospital Público Veterinario de Pereira) y con los objetivos específicos ya planteados, la matriz propuesta agrupa los conceptos trabajados dentro de cuatro ejes analíticos: inducción/*onboarding*, percepción organizacional, trabajo en equipo e identidad axiológica. Cada eje se desglosa en dimensiones operativas y se asocia con los autores formulados en el marco teórico, de modo que la tabla funcione como hoja de ruta para la operacionalización de variables y la discusión de resultados.

Tabla 1

Categorización de conceptos clave

Concepto clave	Subcategoría	Autores de referencia	Relevancia para el HPVP
Onboarding estructurado	Contenido: Visión y valores; Protocolos clínicos y de seguridad; Mapa de procesos intersede	Bauer & Erdogan (2011)	Reduce curva de aprendizaje y errores operativos en entornos 24/7
	Proceso: Secuencia pre-day 1, primer mes, 90 días	Bauer & Erdogan (2011)	Facilita socialización gradual frente a alta carga asistencial.
	Resultados: Claridad de rol; Autoeficacia; Aceptación social	Bauer & Erdogan (2011)	Indicadores tempranos de retención del talento.
Percepción organizacional	Cognitiva: Comprensión de objetivos y estrategias	Hatch & Schultz (2002); Schein (1985)	Evita sensación de 'rueda suelta' entre áreas.
	Afectiva: Sentido de pertenencia, orgullo, identificación axiológica.	Villafañe (2013)	Clave para fidelizar profesionales en proyectos públicos emergentes.
	Relacional: Trabajo en equipo, redes de apoyo interprofesional.	Katzenbach & Smith (1993)	Mejora coordinación quirófano-hospitalización-adopciones.
Trabajo en equipo	Interdependencia de tareas; Comunicación horizontal; Responsabilidad compartida.	Katzenbach & Smith (1993)	Minimiza fallos clínicos y refuerza percepción organizacional.
Identidad axiológica emergente	Coherencia valor-comportamiento; Narrativa fundacional compartida	Albert & Whetten (1985); Villafañe (2013)	Sustenta reputación externa en la “ventana de formación” (12-24 meses).

Nota. Tabla de elaboración propia para categorización de conceptos clave

Esta categorización ofrece un marco operativo para examinar los procesos de inducción, las percepciones organizacionales y su efecto en la retención del talento. Estos ejes conceptuales orientarán el trabajo descrito y delimitarán los indicadores de análisis cualitativo y cuantitativo, asegurando la coherencia entre los objetivos del estudio y la interpretación de los hallazgos.

7 Metodología

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto con predominio cualitativo, que permitió analizar de manera integral la relación entre comunicación interna y retención del talento en el Hospital Público Veterinario de Pereira. Este enfoque combinó la exploración en profundidad de percepciones y experiencias individuales con la recolección de datos cuantitativos mediante entrevistas que brindaron soporte descriptivo y permitieron contrastar tendencias.

La elección de un diseño mixto respondió a la necesidad de captar la complejidad del fenómeno objeto de estudio. Por un lado, el componente cualitativo facilitó comprender los significados atribuidos por los colaboradores a sus experiencias laborales y a las prácticas comunicativas. Por otro, la dimensión cuantitativa permitió dimensionar la magnitud de ciertos patrones de percepción y obtener indicadores que complementaran la interpretación narrativa. Esta combinación ofreció una perspectiva más completa y robusta que la utilización aislada de un único enfoque, dado que en contextos de alta rotación y crecimiento acelerado los datos estadísticos y los relatos subjetivos son mutuamente enriquecedores (Creswell, 2014; Patton, 2002).

Unidad de Análisis

El objeto de estudio de esta investigación fue el **Hospital Público Veterinario de Pereira**, con énfasis en los procesos internos de comunicación organizacional y su impacto en la estabilidad del talento humano. Se empleó un **muestreo intencional orientado a la saturación**. La muestra cualitativa comprendió 12 – 25 participantes, distribuidos tentativamente así:

- 5 – 10 auxiliares veterinarios (activos).
- 3 – 5 médicos veterinarios.
- 2 – 4 cuidadores / servicios generales / administrativos.
- 2 – 3 ex-colaboradores adicionales de los cargos anteriores.

Esta distribución priorizó los puestos con mayor rotación identificados en los registros de talento humano, asegurando la variabilidad necesaria para contrastar percepciones sobre inducción, percepción e identidad axiológica.

Universo de estudio

Corresponde al total de colaboradores activos en todas las sedes del Hospital Público Veterinario de Pereira que a la fecha (04 de abril de 2025) sumaron 61 personas entre contratistas y temporales y los 24 colaboradores que salieron del Hospital en los primeros 6 meses. Estas cifras representan un universo total de 85 colaboradores en los primeros 6 meses de funcionamiento.

Unidad de trabajo

Se estableció una muestra intencional no probabilística conformada por:

1. Colaboradores activos en área administrativa, veterinaria, cuidado animal, comunicaciones, adopciones y educación.
2. Excolaboradores que hayan dejado el hospital en los últimos seis meses.
3. Profesional administrativo responsable de procesos de inducción y capacitación.

Técnicas de Investigación

1. **Entrevistas semiestructuradas** con colaboradores actuales y excolaboradores para conocer su experiencia en la organización.
2. **Encuestas estructuradas** para medir la percepción de los colaboradores sobre los procesos de comunicación interna, percepción organizacional e identidad axiológica al momento de ingresar a la organización.
3. **Análisis documental** de manuales internos, informes de gestión de talento y registros de rotación laboral.

Instrumentos de Investigación

Para garantizar una recopilación de datos rigurosa y alineada con los objetivos de la investigación, se emplearon diversos instrumentos que permitieron analizar la percepción de los colaboradores sobre la comunicación interna y su relación con la retención del talento en el Hospital Público Veterinario de Pereira. Estos instrumentos fueron diseñados para capturar tanto información cualitativa como cuantitativa.

Cuestionarios Estructurados

El cuestionario estructurado estuvo dirigido exclusivamente a los **colaboradores activos** del Hospital Público Veterinario de Pereira, y utilizó una **escala tipo Likert de cinco puntos**, donde 1 representó "Totalmente en desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo" (Likert, 1932), incluyendo preguntas basadas en la matriz de operacionalización (Modelo PFA), que permitieron evaluar las variables del estudio de manera cuantitativa y sistemática.

- **Tamaño mínimo de muestra: 60 cuestionarios completos**, calculado con el **modelo de proporciones finitas** (Cochran, 1977) para $N = 85$ (total del universo de colaboradores activos y excolaboradores del Hospital Público Veterinario de Pereira), $p = q = 0.5$, **confianza 95%** y **error $\pm 4\%$** .
- **Tamaño máximo: censo total** (61), si la logística lo permite.
- **Estrategia de levantamiento:** distribución digital y presencial en turnos; tres recordatorios espaciados de 72 h.
- **Criterio de cierre:** Cuando se alcance el mínimo de **60 registros válidos** y los nuevos cuestionarios no alteren los estadísticos descriptivos en más de **$\pm 2\%$** .

Se partió de una población finita de 85 colaboradores. Se aplicó la fórmula $n = N / [1 + N \cdot e^2]$ con un nivel de confianza del 95 % y un error muestral máximo admitido de 4 % (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). El resultado fue $n = 60$ cuestionarios válidos, cifra que garantiza un

error estándar aceptable para poblaciones pequeñas y una potencia estadística de 0,80 para detectar relaciones de tamaño medio ($f^2 = 0,15$) según los criterios de Cohen (1992).

Al momento de aplicar el cuestionario y recopilar la información en total se recogieron 61 respuestas válidas, una más de las previstas en el cálculo muestral inicial, garantizando así la cobertura establecida. Con este número de cuestionarios, el margen de error real se redujo ligeramente por debajo del 4 % inicialmente estimado, manteniéndose el nivel de confianza en 95 % y la potencia estadística en 0,80, de acuerdo con los supuestos planteados.

Antes de comenzar con el cuestionario, le solicitamos al censado que lea y acepte el siguiente consentimiento informado:

Propósito de la encuesta: La presente encuesta tenía como objetivo recolectar información sobre la comunicación interna y la retención del talento en el Hospital Público Veterinario de Pereira, como parte de un trabajo de investigación de nivel de maestría de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín. Los resultados de este estudio ayudaron a desarrollar estrategias de mejora basadas en la percepción de los colaboradores sobre los procesos de inducción, el ambiente de trabajo y los valores institucionales.

Uso de la información: Los datos obtenidos fueron utilizados exclusivamente para fines académicos en el contexto de esta investigación de maestría y no serán compartidos con terceros. Todos los datos serán tratados con estricta confidencialidad y de acuerdo con las normativas éticas y legales pertinentes.

Voluntariedad: Su participación en esta encuesta es completamente voluntaria. Puede decidir no participar o dejar de responder en cualquier momento sin que esto implique ninguna consecuencia negativa.

Consentimiento: Al responder a esta encuesta, usted consiente libremente que se utilicen los datos que proporcione para el análisis de esta investigación. Si está de acuerdo con lo anterior, por favor, marque la opción "Acepto" para continuar con la encuesta.

- **Acepto** (para continuar con la encuesta)
- **No acepto** (si no desea continuar)

Pregunta de clasificación:

1. ¿A qué área del hospital pertenece? (Administrativa, Veterinaria, Comunicaciones, Educación, Adopciones, Servicios generales, Cuidado animal, otra).

Preguntas para cuestionario estructurado (modelo Likert):

2. ¿Considera que la inducción recibida en el Hospital Público Veterinario le brindó una comprensión clara de sus funciones y responsabilidades desde el inicio de su labor?
3. ¿Percibe que la comunicación interna del hospital es eficaz para llevar a cabo sus tareas diarias y estar al tanto de la información relevante en su área?
4. ¿Se siente satisfecho con las relaciones laborales que mantiene con sus compañeros y supervisores dentro del hospital?
5. ¿Considera que los valores del Hospital Público Veterinario (compromiso con el bienestar animal, trabajo en equipo, transparencia, respeto y responsabilidad social) están claramente definidos?
6. ¿Considera que los valores del Hospital Público Veterinario (compromiso con el bienestar animal, trabajo en equipo, transparencia, respeto y responsabilidad social) son comunicados efectivamente en su área de trabajo?
7. ¿Tiene la intención de continuar trabajando en el hospital en el próximo año?

Instrumento de Análisis Documental

En esta investigación, se utilizó un análisis documental para examinar los protocolos internos del Hospital Público Veterinario, específicamente los registros de inducción, procedimientos administrativos, y las estrategias de comunicación previas. Estos documentos sirvieron como base para identificar lagunas en los procesos de inducción y comunicación que pudieron estar influyendo en la rotación del personal. El análisis se centró en la coherencia entre

los valores institucionales comunicados y las prácticas reales, así como en los mecanismos informativos utilizados en el Hospital.

Guía Estructurada de Entrevistas

Las entrevistas semiestructuradas se enfocaron en obtener información detallada sobre la experiencia de los **colaboradores activos y excolaboradores** con la comunicación interna del hospital. Se formularon preguntas abiertas para comprender la dinámica comunicativa y su impacto en la retención del talento.

Se realizaron **17 entrevistas** con colaboradores activos y ex-colaboradores. El número definitivo se determinó por saturación teórica, entendida como el punto en que la codificación constante dejó de aportar categorías o matices analíticos nuevos. La literatura mostró que, en grupos laborales homogéneos y con un foco temático bien delimitado, la saturación suele alcanzarse entre 12 y 20 entrevistas (Guest, Namey & Chen, 2020; Saunders et al., 2018).

Para acelerar la saturación se empezó por los **cargos con mayor rotación** (auxiliares veterinarios, médicos veterinarios de urgencias y cuidadores) pues concentraban la mayor variabilidad de experiencias.

- **Rango previsto: 12 – 25 entrevistas.** Si al llegar a la entrevista 18 hubiesen seguido emergiendo códigos inéditos se habría ampliado hasta 25; pero, la información se repitió antes, lo que detuvo el trabajo de campo.
- **Orden de abordaje:** cargos con **mayor rotación** (auxiliares veterinarios, médicos veterinarios, cuidadores), seguidos de administrativos o ex-colaboradores para contraste.
- **Criterio de cierre:** cuando las nuevas entrevistas no aportaron categorías ni matices analíticos diferentes.

Preguntas de la entrevista:

1. ¿Cómo describiría el proceso de adaptación cuando inició labores en el hospital? (tenga en cuenta su primer día en el Hospital y la información recibida).
2. ¿Qué aspectos considera relevantes para mejorar la comunicación interna?
3. ¿Cómo percibe las relaciones entre colaboradores y superiores en el hospital?
4. ¿Cómo describirías tu percepción sobre los valores del Hospital Público Veterinario (compromiso con el bienestar animal, trabajo en equipo, transparencia, respeto y responsabilidad social) en relación con lo que has vivido dentro del hospital?
5. ¿Qué factores lo motivan a continuar o podrían impulsarle a abandonar su labor en el hospital?
6. Desde su experiencia, ¿qué recomendaciones daría para mejorar la estabilidad laboral en el hospital?
7. ¿Cómo te sientes cuando le cuentas a tus amigos o familiares que trabajas en el Hospital Público Veterinario? ¿Qué emociones o pensamientos te genera hablar sobre tu trabajo en el hospital?

Matriz de Análisis Documental

Se utilizó una matriz de análisis documental (ajustada al modelo PFA) de creación propia para examinar registros internos y evaluar la alineación de los procesos comunicacionales con la estabilidad del talento humano en el Hospital Público Veterinario de Pereira. Esta herramienta sirvió para clasificar los documentos clave (protocolos de inducción, registros de rotación, informes de gestión de talento humano, entre otros) de manera sistemática, permitiendo identificar fortalezas y debilidades en la comunicación interna y los procesos de inducción.

La matriz estuvo alineada con los objetivos específicos de la investigación, que buscaban analizar cómo los procesos de inducción y la percepción de los colaboradores impactaban en la retención del talento. A través de este análisis, se identificó la coherencia entre los valores institucionales comunicados y las prácticas reales dentro del hospital, lo que permitió proponer estrategias de mejora para optimizar la experiencia de los colaboradores.

Tabla 2.

Matriz de análisis documental

Documento Analizado	Contenido Relevante	Relación con variables PFA	Impacto esperado en la Retención del Talento
Protocolo de inducción	Procedimientos, duración y contenidos abordados.	Procesos de inducción y comunicación interna.	Influencia en la adaptación inicial y permanencia de colaboradores.
Registros de rotación de personal	Fechas, áreas afectadas y motivos reportados de salida.	Comunicación interna, percepción organizacional, inducción.	Identificar factores asociados a la rotación del personal.
Plan estratégico del hospital	Declaración de visión, misión y valores organizacionales.	Identidad axiológica y comunicación interna.	Evaluar la comunicación efectiva y percepción axiológica en colaboradores.

Nota. Elaboración propia, conforme a la información obtenida del Área Administrativa del Hospital.

El análisis documental incluyó manuales internos sobre procesos de inducción y reinducción, informes de gestión de talento humano y registros de rotación laboral y ausentismo. Esta herramienta permitió triangular la información obtenida mediante encuestas y entrevistas, garantizando un análisis integral de la comunicación interna en el Hospital.

Finalmente, dentro del objetivo específico de diseñar estrategias de comunicación para fortalecer la retención del talento, esta investigación utilizó el análisis de resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas. Basado en estos hallazgos, se propuso un plan de comunicaciones dirigido a mejorar los procesos de inducción, fortalecer la percepción de los colaboradores sobre la empresa y consolidar la identidad axiológica dentro del Hospital Público Veterinario.

8 Resultados

El presente informe desglosa en profundidad los hallazgos obtenidos de las diecisiete entrevistas semiestructuradas aplicadas a los colaboradores del Hospital Público Veterinario de Pereira, con el propósito de esclarecer y obtener información detallada sobre cómo los procesos de comunicación interna facilitan —o entorpecen— la retención del talento humano. Partimos de la premisa teórica de que los flujos informativos, formales e informales, influyen en el ajuste persona-organización (Chatman, 1991) y, por tanto, en la decisión de permanencia o salida (Allen et al., 2010).

Figura 1

Tabla de análisis subcategorial

Categoría	Subcategoría	Total	Análisis subcategorial general				Áreas	Cargos	Condiciones
			Masculino	Femenino	% Masculino	% Femenino			
Canales y barreras de comunicación interna	Barreras	3	1	2	33%	67%	Administrativa, Veterinaria	Auxiliar, Educación, Veterinario	Colaborador, Ex colaborador
	Barreras estructurales	2	0	2	0%	100%	Veterinaria	Veterinario	Colaborador, Ex colaborador
	Espacios de integración y reuniones	5	3	2	60%	40%		Auxiliar, Veterinario, Veterinario administrativo	Colaborador
	Feedback	1	0	1	0%	100%		Auxiliar	Colaborador
	Medios formales	7	2	5	29%	71%		Auxiliar, Cirujano, Veterinario	Colaborador, Ex colaborador
Percepción organizacional	Carga emocional	3	0	3	0%	100%	Administrativa, Veterinaria	Auxiliar, Educación, Veterinario	Colaborador
Experiencia de inducción inicial	Acompañamiento	5	3	2	60%	40%	Administrativa, Veterinaria	Auxiliar, Educación, Veterinario, Veterinario administrativo	Colaborador
	Claridad de rol	8	2	6	25%	75%	Veterinaria	Auxiliar, Cirujano, Veterinario	Colaborador, Ex colaborador
	Contenido recibido	2	0	2	0%	100%		Veterinario, Veterinario administrativo	Colaborador, Ex colaborador
	Curva de aprendizaje	4	1	3	25%	75%		Auxiliar, Veterinario	Colaborador, Ex colaborador
Factores de permanencia o desvinculación	Ambiente laboral	11	3	8	27%	73%	Veterinaria	Auxiliar, Veterinario, Veterinario administrativo	Colaborador, Ex colaborador
	Barreras	1	1	0	100%	0%		Auxiliar	Colaborador
	Carga emocional por casos críticos	1	1	0	100%	0%		Veterinario	Ex colaborador
	Condiciones laborales	4	1	3	25%	75%		Auxiliar, Veterinario, Veterinario administrativo	Colaborador
	Motivaciones personales	7	3	4	43%	57%		Cirujano, Veterinario, Veterinario administrativo	Colaborador, Ex colaborador
Identidad axiológica y sentido de pertenencia	Coherencia valor-comportamiento	22	6	16	27%	73%	Administrativa, Veterinaria	Auxiliar, Cirujano, Educación, Veterinario, Veterinario administrativo	Colaborador, Ex colaborador
	Orgullo institucional	20	5	15	25%	75%		Auxiliar, Cirujano, Educación, Veterinario, Veterinario administrativo	Colaborador, Ex colaborador
Recomendaciones de mejora institucional	Capacitación y desarrollo profesional	5	1	4	20%	80%	Veterinaria	Auxiliar, Cirujano, Veterinario, Veterinario administrativo	Colaborador, Ex colaborador
	Protocolos operativos visibles	1	1	0	100%	0%		Cirujano	Colaborador
Relaciones colaborador-supervisor	Estilo de liderazgo	5	1	4	20%	80%	Administrativa, Veterinaria	Educación, Veterinario, Veterinario administrativo	Colaborador, Ex colaborador
	Gestión de conflictos y comunicación asertiva	2	0	2	0%	200%	Veterinaria	Veterinario administrativo, Auxiliar	Colaborador

Nota. Creada a partir de la entrevista aplicada a los colaboradores del Hospital Público Veterinario de Pereira.

El análisis combina dos capas: una lectura cuantitativa de frecuencias y proporciones encontradas en la entrevista y una interpretación cualitativa alineada con los objetivos específicos de la investigación. Los gráficos anexos: “Subcategorías por cargo”, “Polaridad por área” y “Subcategorías por condición laboral” sirven como mapa visual para comprender la densidad de cada eje analítico.

Aunque la muestra son 17 entrevistas, esta nos permitió obtener 119 fragmentos provenientes de las 7 preguntas realizadas a cada colaborador con categorías codificadas como: Categoría, Subcategoría, Área, Cargo, Condición laboral (colaborador / ex-colaborador), Sexo y Polaridad textual (Positiva, Neutra, Negativa).

Figura 2

Tabla de análisis subcategorial subcategorías x cargo

Variación de la percepción según el rol						
Subcategorías x Cargo	Auxiliar	Cirujano	Educacion	Veterinario	Veterinario Administrativo	Total
Claridad de rol	2	1	0	5	0	8
Acompañamiento	2	0	1	1	1	5
Contenido recibido	0	0	0	1	1	2
Curva de aprendizaje	2	0	0	0	0	2
Total	6	1	1	7	2	17

Figura 3

Tabla de análisis subcategorial de polaridad x área

En qué áreas se concentran percepciones negativas, neutras o positivas sobre cada tema							
Polaridad x Área	Negativa	Neutra	Positiva	Total	% Positiva	% Neutra	% Negativa
Veterinaria	4	5	7	16	44%	31%	25%
Administrativa	1	0	0	1	0%	0%	100%
Total	5	5	7	17			

Figura 4

Tabla de análisis subcategorial de subcategorías x condición laboral

Distribución de subcategorías analíticas según condición laboral de los entrevistados		
Subcategoría	Colaborador	Ex colaborador
Emergen tensiones no resueltas sobre rol, percepción o estructura organizacional	1	1
Necesidad de competencias emocionales para la permanencia	3	0

La polaridad es el tono valorativo con que los colaboradores del Hospital describen su respuesta, funciona como termómetro integral de la comunicación interna y de su impacto en la retención. La mayoría de las respuestas a la entrevista describen canales claros, acompañamiento cercano o un ambiente colaborativo que fortalece la identidad organizacional; el Hospital logra que las personas se reconozcan en sus valores y metas (Kim & Rhee, 2011).

La dialéctica entre los tres bloques de polaridad (positivo, neutro y negativo) ofrece un marco operativo para el plan de acción del presente trabajo de grado. A nivel táctico, se trata, primero, de neutralizar los focos de disconformidad en los puntos donde la negatividad se concentra (área Administrativa, cargos de Educación, ex-colaboradores) y, acto seguido, de convertir la neutralidad en un refuerzo positivo mediante retroalimentación bidireccional.

Este doble movimiento permitiría incrementar el porcentaje de menciones positivas por encima del umbral del 70 % y contener la crítica sistemática por debajo del 10 %, indicadores propios de un ecosistema comunicativo sano. El equilibrio actual es favorable, pero frágil. Una hipótesis plausible es que la positividad existente se derive en parte de la novedad del proyecto, del respaldo público recibido y del impacto simbólico asociado a una organización en formación. Sin embargo, este nivel de adhesión podría no sostenerse en el tiempo, ya que la percepción inicial tiende a modificarse cuando la novedad se diluye y las exigencias operativas se vuelven rutina. En este sentido, el Hospital tiene la oportunidad de capitalizar la valoración positiva detectada en las

encuestas, reforzar la transparencia informativa y consolidar espacios de acompañamiento emocional. Solo así se podrá convertir el capital relacional identificado en un verdadero fuerte contra la fuga de talento.

En cuanto a la polaridad de los resultados, el 63 % de las respuestas fueron positivas (75/119), evidenciando un capital relacional favorable. Esta percepción se refleja en afirmaciones como: “Sí, todos los valores los veo dentro de mi área, la gente es muy comprometida” (Prueba1-R4), “Muy bien, pues ya conocí a los compañeros, algunos se presentaron, otros me ayudaron a adaptarme” (Prueba11-R1) y “Ay, muy buena. Me gusta mucho porque somos como una familia” (Prueba7-R3).

Por su parte, el 22 % de las respuestas fueron neutras, evidenciando una valoración intermedia y cierta conformidad básica sin entusiasmo marcado. Ejemplos de estas percepciones incluyen comentarios como: “Bueno, sí me explicaron las funciones, me dijeron qué tenía que hacer, pero ya después uno va aprendiendo otras cosas sobre la marcha” (Prueba17-R1) y “Bueno, pues me di cuenta de muchas funciones que había que hacer que no sabía” (Prueba2-R1).

Finalmente, el 15 % de percepciones negativas delimita focos críticos que la organización no puede permitirse ignorar. Estas menciones adversas se concentran en barreras estructurales, conflictos no gestionados y carga emocional. Se expresan en relatos como: “Uy, se maneja un nivel de estrés alto. Hay áreas donde uno se siente que todo el tiempo lo están observando” (Prueba9-R5) y “No, pues no sabría decirlo porque aquí el trabajo es mucho y casi que uno hace las cosas porque toca hacerlas, no porque se lo expliquen” (Prueba2-R1). Estas proporciones y relatos ofrecen un punto de partida para interpretar en detalle las percepciones recogidas y su relación con los factores que facilitan o dificultan la retención del talento.

Las frecuencias muestran que la estrategia fundamental de la comunicación interna se concentra en tres categorías: Canales y barreras de comunicación, Experiencia de inducción inicial y Factores de permanencia / desvinculación. Así pues, el bienestar declarado por los colaboradores en la entrevista está, principalmente, en cómo se estructuran los flujos informativos y cómo fueron acompañados durante su ingreso. La inducción es, en consecuencia, un “momento crítico” de

alineación (Bauer, 2010); cualquier debilitamiento de la identidad que se origine en esta fase compromete la retención a mediano plazo. En palabras de un colaborador, “Fue complejo porque cuando inicié no había mucho personal, entonces como que estábamos a ensayo y error” (Prueba13-R1), mientras que otro señaló de forma directa que “No, el primer día no me dieron información, literalmente me tiraron” (Prueba4-R1), evidenciando la relevancia de contar con procesos claros y acompañamiento desde el inicio.

En este sentido, las subcategorías con mayor recurrencia: Ambiente laboral, Acompañamiento, Barreras, Medios formales y Espacios de integración confirman la existencia de dos ejes indisolubles. El primero, de carácter socio-emocional, que abarca la percepción y el soporte cotidiano (relacionamiento); el segundo, de naturaleza estructural, que remite a la operatividad de los canales de comunicación y a los obstáculos administrativos. Tal como expresó un colaborador, “Siento que tenemos muy buena comunicación” (Prueba15-R1), resaltando la dimensión relacional, mientras que otro señaló que “Hay mucho spam en los correos, en los chats que se manejan en el hospital... se pierde relevancia porque se pierde en todo lo que envían” (Prueba9-R1), lo que evidencia las barreras en los medios formales de información.

Los resultados obtenidos confirman que no basta con desplegar herramientas tecnológicas o manuales de procedimiento. Cuando el acompañamiento cotidiano se percibe distante, los colaboradores interpretan los canales como un formalismo; si, por el contrario, las relaciones son cercanas, pero la información se dispersa, el “ambiente favorable” pierde credibilidad.

La observación refuerza que un entorno relacional sólido necesita canales ágiles para preservar la confianza, del mismo modo que unos canales robustos requieren un ambiente empático para resultar legítimos al colaborador. Fortalecer la retención de talento implica intervenir ambos ejes de forma concurrente; de lo contrario, se corre el riesgo de que el capital relacional detectado se diluya por desajustes de proceso.

La evidencia recogida en las entrevistas permite articular los hallazgos con el modelo JD-R de Demerouti et al. (2001), que sostiene que el desgaste laboral emerge del desbalance entre las

demandas del puesto y los recursos ofrecidos por la organización. En el caso del Hospital Público Veterinario de Pereira, las demandas se manifiestan en aspectos como:

- La necesidad operativa de atención continua 24/7.
- La exposición emocional al sufrimiento animal.
- La incertidumbre en la toma de decisiones por falta de autonomía.
- Las cargas administrativas complejas en los procesos inter-área.

Por su parte, los recursos organizacionales, aunque presentes, presentan desigualdad según la información suministrada:

- Acompañamiento informal inicial.
- Identificación afectiva con la misión institucional.
- Redes interpersonales de apoyo entre pares (por ejemplo, entre auxiliares y médicos veterinarios).
- Presencia inicial de un ambiente colaborativo.

El desbalance detectado entre estos dos bloques explica que el personal más expuesto a las demandas (auxiliares, veterinarios de primera línea o de consulta) exhiba mayor probabilidad de desgaste, mientras que aquellos con acceso a mayores recursos de soporte mantienen niveles de permanencia más altos. Lo anterior se evidencia en una respuesta de un auxiliar a la entrevista:

Yo entré reperdido, yo no sabía qué hacer, todo el mundo estaba... Me tocó como un sábado y nadie fue... yo llegué, yo no sabía qué tenía que hacer, a qué horas me iba a break, cuánto era mi break, yo no sabía nada. (Prueba7-R1, Auxiliar).

El acompañamiento informal y las redes interpersonales de apoyo entre áreas también se refleja en esta entrevista: “Sí existió, pues tuve personas que me ayudaron mucho. Me le acerqué

mucho a una persona y esa persona me ayudó y me contribuyó mucho en el proceso.” (Prueba10-R1)

Un hallazgo emergente y no previsto en la matriz inicial corresponde a la resiliencia individual, entendida como la capacidad de los colaboradores para adaptarse positivamente a situaciones de alta presión, sostener la motivación ante la incertidumbre operativa y procesar emocionalmente las exigencias propias de su labor (Luthans, 2002). Este aspecto fue de especial énfasis por parte de los entrevistados al analizar rasgos de permanencia en el puesto de trabajo. Algunos colaboradores, pese a experimentar demandas laborales similares, desarrollan mecanismos personales de afrontamiento que les permiten sostener su vinculación al Hospital. Así lo expresó un participante al señalar: “El trabajo requiere mucho esfuerzo y mucha dedicación y ganas también, porque uno ve constantemente personas que llegan, pero pues no están comprometidas... se enfrentan a la realidad del hospital y salen corriendo” (Prueba2-R1). De forma complementaria, otro colaborador enfatizó que “Pues considero que es la capacidad emocional que cada persona tenga” (Prueba3-R6), reafirmando que la resiliencia personal actúa como un recurso modulador frente al desgaste en entornos de alta exigencia.

Esta observación empírica es coherente con el concepto de *personal resources* propuesto dentro del JD-R (Bakker & Demerouti, 2007), donde características individuales como la autoeficacia, el optimismo laboral o el sentido de propósito actúan como protectores frente al agotamiento. Así, la resiliencia no neutraliza las deficiencias comunicativas, pero sí amortigua su efecto inmediato sobre la intención de desvinculación.

El fortalecimiento institucional de estos recursos personales, a través de programas de contención emocional, acompañamiento psicológico breve o talleres de manejo de carga laboral, podría ser un complemento estratégico en el plan de acción derivado de este estudio.

Al analizar otras variables, el sexo no introduce variaciones significativas, lo que implica que las intervenciones pueden mantenerse neutrales desde la perspectiva de género. En cambio, las categorías emergentes como *resiliencia* y *gestión emocional* aparecen como constructos

transversales a la organización, que permiten explicar por qué algunos colaboradores se mantienen a pesar de las barreras. Schein (2010) ofrece una clave en este aspecto:

“Culture provides the emotional and cognitive scaffolding that gives meaning to formal structures. People interpret policies, procedures and communication systems through the lens of the relationships they experience every day. When supportive relationships are absent, structures are viewed as restraints; when those relationships are present, the same structures become resources that enable coordinated action” (p. 27).

La cita subraya la dependencia mutua entre la percepción de los colaboradores sobre el entorno laboral y los procesos: sin respaldo relacional, incluso los mejores canales pierden legitimidad.

Dado que el hospital aún transita por su ventana crítica de configuración identitaria (Villafañe, 2013), la persistencia de focos negativos identificados, particularmente en las áreas de barreras estructurales, carga emocional y fricciones inter-áreas, corre el riesgo de consolidarse como rasgos perceptivos estables si no son abordados en el corto plazo de adaptación a procesos y cargos.

Como lo advierte Balmer & Greyser (2003), en organizaciones jóvenes la repetición de disfunciones tiende a transformarse en narrativas internas colectivas, que una vez estabilizadas resultan significativamente más complejas de revertir. Por tanto, la velocidad de intervención comunicativa será proporcional al éxito de las estrategias de retención futuras.

Ahora bien, aunque las entrevistas permitieron obtener información densa a partir de un grupo específico y delimitado y no invalidan los hallazgos, se reconoce que:

- El tamaño de muestra, si bien alcanzó saturación teórica, podría no reflejar todas las variabilidades posibles en un universo laboral de rápida rotación como lo es el Hospital, donde la cifra de personal que ha salido e ingreso sigue en aumento.
- La proporción de excolaboradores accedidos fue limitada por dificultades logísticas, lo cual podría representar matices en los factores de salida.

Adicional, aunque la matriz inicial de categorías se centraba en inducción, percepción organizacional e identidad axiológica, emergieron de manera transversal otras dos dimensiones: gestión emocional y desempeño adaptativo. En cuanto a la primera, las entrevistas evidenciaron que el contacto frecuente con animales en estado de abandono, sufrimiento o eutanasia genera una carga emocional intensa, que condiciona la experiencia laboral diaria y en segunda instancia los líderes intermedios (líderes de auxiliares y cirugía) asumen roles de soporte comunicativo, actuando como filtros, mediadores y son quienes acompañan el proceso de inducción del personal nuevo. Aunque no formalizados, estos liderazgos espontáneos cumplen funciones críticas en la amortiguación de la carga emocional y en la reducción de errores en la operación del Hospital.

Con el fin de complementar la evidencia cualitativa, se aplicó un cuestionario estructurado a 61 colaboradores del Hospital Público Veterinario. El instrumento contiene seis ítems Likert (1 = “Totalmente en desacuerdo” y 5 = “Totalmente de acuerdo”) alineados con los tres objetivos específicos (OE). La escala mostró alta consistencia interna (0,85), lo que garantiza la fiabilidad de los resultados.

Para complementar el análisis cualitativo y cuantitativo del Hospital Público Veterinario se adoptó un diseño convergente paralelo (Creswell & Plano Clark, 2018). Ambos enfoques se aplicaron de manera independiente y, posteriormente, se articularon a la luz de los objetivos específicos del estudio. En un primer nivel, para garantizar la coincidencia temática se desarrolló una tabla de operacionalización de variables donde las categorías y subcategorías emergidas en las diecisiete entrevistas se mapearon sobre los seis ítems de la encuesta (sin tener en cuenta el cargo), de tal forma que ambos instrumentos midieran constructos homólogos (inducción, comunicación interna, relaciones laborales, claridad y comunicación de valores e intención de permanencia).

En el segundo nivel, se examinó la convergencia o divergencia. Cuando la encuesta arrojó puntajes bajos (menor satisfacción con la inducción) se revisaron los fragmentos cualitativos de las entrevistas asociados para identificar explicaciones contextuales; cuando ambas fuentes coincidían, se reforzó la solidez del hallazgo. Finalmente, se elaboró una meta-inferencia integradora

únicamente cuando existía corroboración entre los indicadores numéricos y los discursos o cuando la divergencia podía sustentarse teóricamente (Hernández et al., 2022).

Para el análisis cuantitativo se realizó un cálculo de frecuencias. Para cada ítem se estimaron tres proporciones: % de acuerdo (categorías 4-5), % neutral (3) y % de desacuerdo (1-2) y a estos resultados se les sacó la media con fines prácticos de análisis (Tabla 7). Se consideró resultado crítico todo porcentaje de desacuerdo $\geq 10\%$ o media < 4 y fortaleza toda media ≥ 4.5 con desacuerdo $\leq 5\%$ (Men & Stacks, 2014). Estas reglas operativas se emplearon para seleccionar los fragmentos cualitativos que ilustran o explican cada dato cuantitativo.

Cada objetivo se desarrolla triangulando tres insumos: evidencia cuantitativa (medias y frecuencias de la encuesta), segmentos cualitativos representativos de las 17 entrevistas y aportaciones teóricas que contextualizan los hallazgos.

Figura 5

Análisis integrado por objetivo específico.

Análisis integrado por objetivo específico		
Objetivo	Encuesta (n = 61)	Cita textual de la entrevista
OE 1. Inducción y reinducción	Inducción M = 3,97	"No, no me dijeron nada." (Prueba 14, E11)
	· 73,8 % de acuerdo (4-5)	"Fue complejo porque cuando inicié no había mucho personal, entonces estábamos a ensayo y error." (Prueba 13, E03)
	· 14,8 % en desacuerdo (1-2)	
OE 2. Percepción, valores y comunicación interna	Comunicación M = 4,21 (83,6 % acuerdo)	"Buena, demasiado buena. Creo que aquí nadie tiene un rango, no se hace notar el rango." (Prueba 16, E15)
	Relaciones M = 4,48 (88,5 %)	"Los valores son compromiso con el bienestar animal, trabajo en equipo, transparencia, respeto y responsabilidad." (Prueba 2,
	Valores-claridad M = 4,69 (91,8 %)	
	Valores-comunicación M = 4,44 (88,5 %)	
OE 3. Permanencia del talento	Permanencia M = 4,77 (96,7 % acuerdo)	"La labor tan bonita que hacen... pertenecer acá es un orgullo." (Prueba 15, E09) "Me motiva el impacto que tiene el proyecto ...; me iría solo si dejara de aprender." (Prueba 13, E05)

Nota. Triangulación de la información

Además de las entrevistas semiestructuradas y el cuestionario estructurado, se utilizó una matriz de análisis documental como herramienta complementaria para examinar los documentos internos del Hospital Público Veterinario de Pereira. Este análisis incluyó la revisión de protocolos de inducción, actas de comités, protocolos operativos, circulares informativas y material de

divulgación institucional. Asimismo, se incorporó el registro de datos de rotación del personal proporcionado por el área administrativa, correspondientes al periodo comprendido entre enero de 2024 y mayo de 2025, que documentaron salidas voluntarias y finalizaciones de contrato. La información obtenida se trianguló con la evidencia cualitativa y cuantitativa, con el propósito de identificar la correspondencia entre los lineamientos formales declarados y las percepciones recogidas en las entrevistas y encuestas aplicadas.

Durante el transcurso de la investigación, con el análisis documental se actualizó la información relativa al universo de estudio con base en los registros administrativos del Hospital Público Veterinario de Pereira. Inicialmente, se reportaron 61 colaboradores activos y 24 colaboradores que se desvincularon en los primeros seis meses de funcionamiento, conformando un total de 85 personas. A la fecha de corte del 28 de junio de 2025, se documentó la salida de 9 colaboradores adicionales y el ingreso de 4 nuevos integrantes, con lo cual el universo acumulado asciende a 94 colaboradores que han tenido vinculación laboral en el periodo comprendido entre enero y junio de 2025. Este movimiento arroja un total de 33 colaboradores que finalizaron su relación laboral, equivalente a una rotación acumulada del 35,1 % sobre el universo mencionado.

Estos hallazgos se corresponden con las dimensiones descritas en la Tabla 2, donde Bauer y Erdogan (2011) subrayan que un proceso de *onboarding* estructurado debe contemplar contenidos claros (visión y valores, protocolos clínicos y de seguridad, mapa de procesos intercede) así como una secuencia progresiva que incluya fases previas al ingreso, el primer mes y los primeros 90 días. La ausencia de estos elementos en el Hospital Público Veterinario se tradujo en percepciones de ambigüedad funcional, aprendizaje empírico prolongado y una menor autoeficacia durante el periodo inicial.

Este panorama general permite situar los hallazgos en su contexto organizacional y metodológico. A continuación, se presenta el análisis detallado según los objetivos específicos definidos en la investigación.

9 Discusión

OE 1 – Influencia de la inducción y reinducción en la integración y permanencia

La experiencia de inducción inicial emerge como un momento crítico de alineación, donde las percepciones de los colaboradores se distribuyen en un espectro que va de la satisfacción al desconcierto. Algunos manifestaron valoraciones positivas sobre el acompañamiento y la integración: “Sí, todos los valores los veo dentro de mi área, la gente es muy comprometida.” (Prueba1-R4, Cirujano) y “Muy bien, la relación entre todos es muy buena.” (Prueba12-R3, Auxiliar).

Sin embargo, otros relataron vivencias marcadas por la improvisación y la ausencia de orientación estructurada: “No me dijeron nada... A mí sí me parece que las juntas son importantes, las reuniones.” (Prueba14-R1) o

Mi proceso de adaptación fue llegar a la zona principal de trabajo, que fue Pelulandía, conocer los puntos, ayudar a sacar los perros, saber cuáles eran las labores diarias, conocer en qué lugar se hacían los tratamientos, cómo eran los tratamientos, todo muy bien. (Prueba5-R1).

En este sentido, Welch y Jackson (2007) sostienen que la retención depende de la articulación coherente entre el plano socio-emocional y el estructural; una percepción favorable no compensa procesos deficientes, del mismo modo que unos canales robustos no equilibran la ausencia de acompañamiento cercano.

En términos de Chatman (1991), la fase de inducción (segundo tema más citado) actúa como momento de socialización donde se alinea el sistema de valores; fallas en esa etapa elevan la intención de abandono, porque el ajuste persona-organización queda incompleto. Como explicó un colaborador: “Mi proceso de adaptación fue llegar a la zona y que me dijeran qué hacer en ese momento.” (Prueba4-R1, Veterinario), y otro apuntó: “Complicada, primero porque la inducción lo fue, no hubo casi.” (Prueba1-R1, Auxiliar).

Al desagregar los datos por áreas específicas (tabla 8), se observa que el área Administrativa presenta una media de 3.25 y una desviación estándar de 1.42, sugiriendo que dentro de este grupo no solo la valoración promedio es menor, sino que además existe un alto grado de variabilidad entre percepciones. Este hallazgo resulta relevante, dado que la amplitud de las respuestas puede implicar que algunos colaboradores recibieron acompañamiento adecuado, mientras que otros experimentaron una inducción deficiente.

Figura 6

La media y la desviación estándar de la percepción de la inducción por área.

Área	Media Inducción	Desviación estándar	Cantidad de casos
Administrativa	3,25	1,422226168	12
Adopciones	5		1
Comunicaciones	1		1
Cuidado Animal	2		1
Otra	4,666666667	0,577350269	3
Servicios generales	5	0	2
Veterinaria	4,170731707	1,022312062	41

Por su parte, el área denominada Cuidado Animal muestra una media aún más baja (2.00), aunque con un único caso registrado, lo cual limita la generalización, pero constituye un indicio exploratorio de oportunidades de mejora. El área de Comunicaciones, con una media de 1,00, evidencia la percepción más crítica entre las categorías observadas, si bien también corresponde a una sola observación.

En contraste, los colaboradores que se autoadscriben al área “Otra” reportan una media de 4,66 (desviación estándar: 0,57), reflejando percepciones más favorables y menos dispersas. Este patrón sugiere que, si bien existen grupos que consideran la inducción satisfactoria, persisten focos específicos donde la orientación inicial es percibida como insuficiente, con posible impacto sobre la adaptación y la retención. La combinación de medias bajas y desviaciones elevadas en áreas administrativas refuerza la necesidad de estandarizar los procesos de inducción y acompañamiento, así como de monitorear la calidad de las prácticas en los primeros días de vinculación.

Autores como Welch y Jackson (2007) también afirman que “la comunicación interna eficaz no es un monólogo descendente, sino un proceso bidireccional que permite a los empleados

configurar el significado de la organización” (p. 186). Bajo esta premisa, elevar el índice de menciones positivas por encima del 70 % supone generar un flujo donde la información no solo circula, sino que también se resignifica en interacción con los colaboradores; contener la crítica sistemática por debajo del 10 % evita, a su vez, que se consoliden relatos paralelos o independientes que desdibujen la identidad compartida del Hospital.

En este sentido, la pregunta guía sobre cómo la comunicación interna incide en la retención encuentra una posible respuesta en cuanto a lo funcional: al garantizar un balance 70/10 no solo se refuerza la experiencia de inducción inicial, momento crítico de alineación según Bauer (2010), sino que se previenen, desde el ingreso, distorsiones que luego inciden en la percepción de los canales y en la integración. Por su parte, la teoría del intercambio social (Blau, 1964) fundamenta que este equilibrio simbólico reduce los “costes” percibidos por el colaborador y amplía las “recompensas” asociadas a la permanencia en el lugar.

En suma, llevar los indicadores de polaridad a esos umbrales no equivale a un ejercicio estadístico aislado: representa la consolidación de un ecosistema comunicativo que facilita la integración temprana y reduce la incertidumbre durante el proceso de acogida al Hospital.

Entorno al análisis cuantitativo, la dimensión de “Inducción” alcanza una media de 3.97; es decir, el 73,8 % se sitúa en las categorías 4-5 (de acuerdo), pero un 14,8 % declara desacuerdo (1-2). Esta proporción crítica justifica una atención prioritaria. Expresiones de los colaboradores como: “No, no me dijeron nada.” (Prueba 14, E11) o “Fue complejo porque cuando inicié no había mucho personal; estábamos a ensayo y error.” (Prueba 13, E03) ilustran la vivencia de “inductores fantasma”; los nuevos colaboradores deben autogestionar su aprendizaje, lo que prolonga la curva de ajuste y eleva el estrés inicial.

Los autores sostienen que un proceso de socialización bien diseñado reduce la ansiedad y acelera el desempeño (Bauer & Erdogan, 2011). Cable, Gino y Staats (2013) añaden que la mentoría durante los primeros 90 días incrementa el compromiso afectivo y la intención de permanencia. La evidencia de la investigación confirma esa premisa: un grupo disconforme

coincide con mayores dudas sobre seguir en su puesto de trabajo y puede traducirse en rotación temprana.

En cuanto a la claridad de rol, un veterinario puntualizó: “Bueno, sí me explicaron las funciones, me dijeron qué tenía que hacer, pero ya después uno va aprendiendo otras cosas sobre la marcha.” (Prueba4-R1, Veterinario). Esta frase muestra cómo, aunque existe una base inicial de información, persiste un aprendizaje sobre la marcha que genera incertidumbre.

Entre los relatos analizados, se identificó la importancia de reducir la ambigüedad operativa durante el proceso de incorporación. La falta de claridad respecto a las funciones asignadas, las expectativas de desempeño y los mecanismos de comunicación generó incertidumbre que afectó la seguridad en los primeros días de trabajo. Esta ambigüedad se manifestó en expresiones que aludían a “no saber qué hacer” o “no entender bien quién debía orientar los procesos”.

Asimismo, los participantes coincidieron en que una inducción efectiva no se limita a transmitir información técnica, sino que incluye la comprensión de cómo actuar ante situaciones imprevistas, con quién interactuar en cada caso, de qué manera se toman decisiones y cómo los valores personales pueden alinearse con los principios institucionales. De manera recurrente, se destacó la necesidad de contar con procesos de reinducción que acompañen los cambios operativos y organizativos. Este concepto de reinducción se comprende como una oportunidad para revisar procedimientos, aclarar expectativas y realinear percepciones en un contexto de crecimiento constante, constituyéndose en un momento clave de refuerzo comunicativo y de cohesión interna.

Este análisis confirma que el proceso de inducción es un determinante crítico de la integración inicial. No obstante, la experiencia cotidiana posterior de los colaboradores, vinculada a la percepción de apoyo continuo, se examina en el siguiente apartado.

OE 2 – Relación entre la percepción del entorno de trabajo y la identidad axiológica en la motivación y permanencia

Cuando los colaboradores perciben que el esfuerzo invertido no recibe una contraprestación simbólica o funcional (sea esta un reconocimiento, agilidad de procesos o soporte emocional), su intención de permanencia disminuye. Entre las barreras estructurales identificadas en esta investigación se encuentran la ausencia de un protocolo de inducción claro, la falta de canales formales de comunicación para resolver dudas operativas y la carencia de procedimientos estandarizados que faciliten la coordinación interáreas.

A esto se suma la gestión deficiente de conflictos y la carga emocional derivada de la atención de casos críticos, que actúan como focos críticos que incrementan los “costes” comunicativos (Blau, 1964) y erosionan la reciprocidad percibida entre organización y colaborador. Atender estas subcategorías es prioritario: reducir la frecuencia de estas barreras, formalizar un protocolo de mediación y desplegar acciones de contención emocional permitirá prevenir que la percepción negativa derive en rotación voluntaria y debilitamiento de la identidad institucional.

Adicional, en la matriz de análisis cualitativo se evidencian las cinco subcategorías con mayor recurrencia son: Ambiente laboral, Acompañamiento, Barreras, Medios formales y Espacios de integración, quienes consolidan dos planos inseparables de la comunicación interna. El primero es socio-emocional, centrado en la calidad de las relaciones y el soporte cotidiano; el segundo es estructural, vinculado a la eficiencia de los canales y a los obstáculos que éstos encuentran. Welch y Jackson (2007) lo profundizan:

“Internal communication functions on two intertwined levels. The first is relational, concerned with the atmosphere of trust, support and shared identity that develops among employees. The second is operational, concerned with the systems and channels through which messages travel. If the relational level is weak, even the most sophisticated channels will fail to gain acceptance; conversely, if channels are cumbersome or inconsistent, a positive relational climate soon deteriorates because promises of transparency are not matched by practice” (p. 186).

En cuanto a lo cuantitativo, la figura 7 refuerza lo anterior mediante los cuatro indicadores que superan el umbral de la media de 4.20 muestran una percepción del entorno de trabajo positiva; sin embargo, la dispersión mayor en “Valores–comunicación” (DE = 0,85) evidentes en la figura 5 revela que la difusión no es homogénea. En la escala Likert (1-5), valores cercanos a 5 indican fuerte acuerdo y en consecuencia una percepción muy positiva. El umbral de 4.20 se usa como referencia de “percepción organizacional favorable” (Men & Stacks, 2014); todos los indicadores lo superan, lo que confirma que, en promedio, los colaboradores evalúan bien la comunicación, las relaciones y la claridad de los valores institucionales.

Figura 7

Análisis de los indicadores (dimensiones) y el porcentaje de aceptación media por parte del personal

Relación entre percepción organizacional e identidad axiológica				
Dimensión	Media	% de acuerdo (4-5)	% neutral (3)	% en desacuerdo (1-2)
Inducción	3,97	73,8	11,5	14,8
Comunicación interna	4,21	83,6	11,5	4,9
Relaciones laborales	4,48	88,5	9,8	1,6
Valores – claridad	4,69	91,8	8,2	0
Valores – comunicación	4,44	88,5	8,2	3,3
Intención de permanencia	4,77	96,7	3,3	0

Sin embargo, la desviación estándar (DE) nos dice qué tan dispersas están las respuestas alrededor de esa media, si la DE es pequeña ($\approx 0,50$), la mayoría de las respuestas se agrupan cerca de la media; es decir, casi todo el personal del Hospital piensa lo mismo; pero, si la DE es grande ($\approx 0,80-1,00$), una parte del personal puntúa muy alto (5) y otra parte baja (2-3). En el caso de “Valores–comunicación” la media es 4.44, pero la DE = 0.85 la más alta de los cuatro indicadores analizados en este objetivo, lo que indica que existe un grupo amplio de colaboradores que califica la difusión de los valores con 4 o 5 (lo vive como algo positivo en su área) y al mismo tiempo, otro grupo menor puntúa 3 o incluso 2, indicando que no recibe los valores con la misma intensidad.

El mensaje sobre los valores llega claramente a la mayoría, pero no de manera uniforme a todos los equipos o turnos. La alta dispersión podría convertirse en focos de desalineación si no se

refuerza la comunicación dirigida y bidireccional sobre la línea guía de los valores organizacionales. Algunos colaboradores en la entrevista comunicaron sobre su percepción del entorno de trabajo como: “Buena, demasiado buena. Aquí nadie impone rango; trabajamos como pares.” (Prueba 16, E15), en cuanto a los valores fueron identificados con facilidad: “Los valores son compromiso con el bienestar animal, trabajo en equipo, transparencia, respeto y responsabilidad.” (Prueba 2, E02) pero se apreció que no eran conocidos tácitamente “Los valores se viven, pero no todos los conocen igual.” (Prueba 16, E15). Así, las dos primeras citas de entrevista reflejan liderazgo horizontal y coherencia axiológica; la tercera evidencia la brecha de difusión detectada en la encuesta.

La exploración cuantitativa de la percepción de la inducción en el Hospital evidencia una heterogeneidad significativa entre áreas, que resulta coherente con las narrativas cualitativas previamente analizadas. En términos generales, la media global de esta variable se sitúa en 3,97, con una desviación estándar de 1.22, lo que refleja una dispersión amplia en las respuestas y, por tanto, diferencias relevantes en la experiencia de orientación inicial según el área de trabajo.

Men y Hung-Baesecke (2015) demuestran que la comunicación bidireccional de valores fortalece la identificación y reduce la ambigüedad. Además, el modelo de *climates for engagement* (Kuenzi, Schmidt & Daly, 2020) indica que la alineación entre la percepción de los colaboradores y los valores potencia la motivación intrínseca. Cuando la comunicación, las relaciones y los valores convergen, la motivación se eleva; donde la difusión valórica es débil, surge neutralidad (8,2 %) o ligero desacuerdo.

Volviendo al análisis cualitativo, los hallazgos sitúan los focos negativos en las barreras estructurales, la gestión de conflictos y la carga emocional, que son el núcleo de la problemática de retención. Estos temas condensan el 15 % de menciones adversas y evidencian cuellos de botella administrativos y ausencia de mediación que, al no resolverse, incrementan la carga emocional del personal operativo. Como mencionó un colaborador: “Complicada, de verdad porque la inducción no fue tan... tan elaborada, tan estructurada” (Prueba9-R1).

La situación se agrava cuando se revisa el cruce sub-categoría × cargo (figura 2). Los auxiliares concentran el 45 % de las menciones sobre barreras y el 38 % relativas a desgaste emocional. En palabras de un colaborador: “Es que es mucha presión y todas las personas no saben trabajar o no sabemos, me incluyo, porque a veces me frustró” (Prueba17-R1, Auxiliar), lo que advierte un desequilibrio entre la exigencia cotidiana y el soporte recibido por parte del equipo. Tal hallazgo se conecta con la lógica del *exchange imbalance* de Blau (1964): si la organización no compensa la sobrecarga operativa con recursos simbólicos o funcionales, aumenta la probabilidad de rotación voluntaria.

Este comportamiento, sostenido en los auxiliares, pone en evidencia un punto de tensión operativo. La información, los recursos y las decisiones que afectan el desempeño cotidiano no están fluyendo con la agilidad suficiente hacia quienes sostienen las tareas críticas de soporte. Esta situación no solo limita el margen de autonomía del personal auxiliar, sino que incrementa su carga, los expone a la incertidumbre en la toma de decisiones inmediatas y los sitúa, de manera reiterada, en escenarios de corrección permanente de contingencias no previstas coloquialmente conocido como un cargo para “apagar incendios”, dejando que el personal trabaje de manera empírica en la resolución de crisis que no le competen. Cuando los canales de retroalimentación no son accesibles o los procesos son excesivamente dependientes de aprobaciones jerárquicas, la sobrecarga emocional comienza a consolidarse.

Welch y Jackson (2007) ya advertían este riesgo cuando afirmaban: “*Internal communication operates on two intertwined levels... If channels are cumbersome or inconsistent, a positive relational climate soon deteriorates because promises of transparency are not matched by practice*” (p. 186). Desde esta perspectiva, la barrera no solo representa un fallo procedimental, sino un deterioro progresivo de la confianza. Un proceso técnicamente ineficiente termina dañando las relaciones porque no cumple las expectativas básicas.

Atender esta situación requiere, por tanto, un enfoque bifocal. Por un lado, el rediseño de flujos donde se debe habilitar canales directos de consulta y retroalimentación que permitan a los auxiliares gestionar de manera autónoma los aspectos operativos bajo su responsabilidad, sin

necesidad de escalar a niveles superiores o administrativos consultas por asuntos recurrentes o predecibles. Por otro, se vuelve indispensable integrar dispositivos de acompañamiento psicoemocional que permitan contener y tramitar el desgaste cotidiano. Los espacios de autocuidado, las intervenciones breves de contención emocional y las redes internas de apoyo entre pares (en este caso específico veterinario – auxiliar) ofrecen un primer marco de acción para disminuir la carga acumulativa sobre esta línea de colaboradores.

Ahora bien, en el análisis de entrevistas, la lectura por área confirma la tendencia. El área Administrativa registra el 43 % de menciones negativas, seguida de Veterinaria (12 %) y Cirugía (11 %). Este patrón sugiere que la sobrecarga burocrática (trámites extensos, tiempos de respuesta lentos por parte de las áreas administrativas) genera fricción entre las áreas asistenciales. Como mencionó un colaborador: “No, pues yo creo que los factores que me contrarrestaron fue más la falta de organización” (Prueba5-R1, Auxiliar). Otro participante describió su percepción de falta de apoyo: “Fue un poco complejo porque el equipo que había en ese momento no estaba muy unido” (Prueba1-R1, Auxiliar).

El cruce sub-categoría × condición laboral (figura 4) refuerza la hipótesis exploratoria sobre la relación entre las percepciones negativas y la decisión de salida, sugiriendo que la carga emocional y las barreras estructurales se concentraron en mayor medida en los discursos de quienes dejaron el hospital. En palabras de un auxiliar: “Fue complejo porque el equipo que había era un poco reservado, pero la adaptación fue buena, fue en pocos días” (Prueba12-R1), lo que muestra que la dificultad inicial para integrarse al grupo también incidió en la experiencia de trabajo.

La evidencia obtenida se alinea con las categorías conceptuales expuestas en la Tabla 2, que destacan la percepción organizacional en su dimensión cognitiva —comprensión de objetivos y estrategias (Hatch & Schultz, 2002; Schein, 1985)—, afectiva —sentido de pertenencia y orgullo (Villafañe, 2013)— y relacional —trabajo en equipo y redes de apoyo (Katzenbach & Smith, 1993). La dispersión en la comunicación de los valores y la falta de espacios formales de cohesión explican en parte la dificultad de consolidar una identidad axiológica compartida en esta etapa de consolidación institucional.

En síntesis, el análisis evidencia que, si bien el colaborador percibe de manera general el ambiente de trabajo como positivo, persisten brechas significativas en la difusión de los valores y en la gestión de los procesos administrativos y emocionales que sostienen la motivación y la retención. Estas conclusiones fundamentan la necesidad de unas estrategias de comunicación interna con estrategias específicas que consoliden el capital relacional, reduzcan la carga emocional y fortalezcan la identidad compartida del Hospital Público Veterinario.

OE 3 – Estrategias de comunicación que fortalezcan la permanencia

La Intención de permanencia en el Hospital por parte de los colaboradores registra la media más alta (4,77) y el acuerdo más amplio (96,7 %). En la entrevista los colaboradores de las diferentes áreas añadieron: “La labor tan bonita que hacen; pertenecer acá es un orgullo.” (Prueba 15, E09) y “Me motiva el impacto del proyecto... Me iría solo si dejo de aprender.” (Prueba 13, E05) haciendo que el orgullo y el aprendizaje emerjan como motores de permanencia y se comparta la convicción firme de seguir vinculados al Hospital Público Veterinario.

Allen, Bryant y Vardaman (2003) evidencian que la intención de permanecer se sustenta en el compromiso afectivo y las oportunidades de desarrollo. Patiar y Wang (2020) añaden que un entorno comunicativo transparente refuerza la voz del empleado y su lealtad. A partir de este diagnóstico, se proponen estrategias estructuradas en cuatro líneas (protocolo escalonado de inducción, narrativa inspiracional, itinerario formativo y apoyo emocional).

El objetivo general del plan de comunicación interna consiste en fortalecer la permanencia de los colaboradores del Hospital Público Veterinario de Pereira mediante el desarrollo de estrategias que consoliden la identidad axiológica, optimicen la socialización organizacional y reduzcan las barreras estructurales detectadas durante el proceso de inducción. Este objetivo se operacionaliza a través de acciones que promuevan la coherencia entre la narrativa institucional y la experiencia cotidiana generando entornos relacionales propicios.

Es de aclarar que el plan de comunicación está dirigido a tres segmentos principales de colaboradores:

1. **Personal operativo asistencial:** auxiliares veterinarios y médicos veterinarios que concentran el mayor volumen de rotación y sobrecarga emocional.
2. **Personal administrativo:** encargados de procesos de gestión documental, logística y coordinación intersede, quienes reportaron barreras procedimentales significativas.
3. **Liderazgos intermedios:** líderes de área y responsables de acompañamiento en inducción informal, actores clave en la transmisión de información y el soporte emocional.

Para fortalecer estos procesos, se priorizará la reducción de la ambigüedad operativa mediante el diseño de materiales de apoyo, manuales de funciones y sesiones de inducción que clarifiquen roles, procedimientos y canales de comunicación. Estas acciones tienen como propósito fortalecer la seguridad psicológica durante el periodo inicial y reducir la tensión derivada de la falta de orientación formal.

Para la implementación de estas estrategias en el Hospital se propone tres fases:

- Fase 1 (0-3 meses): Diseño detallado de materiales de inducción, capacitación de liderazgos intermedios y establecimiento de canales de retroalimentación.
- Fase 2 (4-8 meses): Implementación escalonada de las estrategias, con especial atención en la nueva intervención de inducción.
- Fase 3 (9-12 meses): Consolidación, evaluación de impacto y ajustes del plan según retroalimentación recibida.

Los hallazgos de la presente investigación permitieron identificar tres necesidades prioritarias a intervenir mediante las estrategias:

1. **Reducción de la incertidumbre inicial:** El 14,8 % de los colaboradores reportaron insatisfacción con la inducción (media de 3,97), lo que requiere intervenciones formales que sustituyan el aprendizaje empírico por procesos estructurados.

2. **Fortalecimiento de la identidad axiológica:** Si bien existe una valoración positiva de los valores institucionales, la dispersión en su comunicación ($DE=0,85$) evidencia la necesidad de reforzar su vivencia en todas las áreas y turnos (diurnos y nocturnos).
3. **Contención emocional sistemática:** La carga emocional derivada del contacto con animales vulnerables se identificó como factor de desgaste, sobre todo en auxiliares y veterinarios de primera línea.

Las estrategias planteadas en este plan de comunicación interna responden de manera directa a los conceptos clave recopilados en la Tabla 2. Cada línea de acción busca incidir en los aspectos identificados como determinantes de la retención: la inducción estructurada como reducción de la ambigüedad y facilitación del aprendizaje inicial (Bauer & Erdogan, 2011), la construcción de la percepción organizacional como un proceso cognitivo, afectivo y relacional (Schein, 1985; Villafañe, 2013), y el fortalecimiento de una identidad axiológica coherente que permita sostener la legitimidad interna en un contexto de alta exigencia. Por tanto, las estrategias proponen un abordaje integral que combine acciones informativas, formativas y de acompañamiento emocional.

Protocolo Escalonado de Inducción “Bienvenido a Hospivet”

Se propone implementar un proceso que asegure la comprensión progresiva de funciones, valores y procedimientos, reduciendo el tiempo de la curva de aprendizaje y mejorando la integración del personal nuevo. Esta propuesta incluirá un kit de inducción impreso y digital con la descripción de áreas y sedes, el protocolo clínico básico (este protocolo también permea el área administrativa en cuanto a la desinfección y manejo de animales), valores institucionales y derechos y deberes del colaborador; adicional, un video de bienvenida con mensaje del equipo directivo y testimonios de colaboradores sobre la experiencia Hospivet.

Esta estrategia, al ser un punto clave en los procesos del Hospital, requiere la colaboración interadministrativa para su ejecución, lo cual evidencia la participación activa de diferentes áreas funcionales. Se contempla un itinerario escalonado donde se ejecute un recorrido presencial por

sedes y se realice una presentación de liderazgos institucionales, se asigne un acompañante o referente de área, y se habiliten espacios para resolver dudas, promoviendo tanto la participación entre pares como el vínculo directo con los equipos de dirección. La asistencia será garantizada mediante la programación flexible de los momentos formativos, adaptada a los turnos de operación continua 24/7, y el acceso permanente a contenidos en formatos físico y digital, lo cual permite cubrir a todo el personal, incluso en condiciones de alta rotación o ingreso por contingencia.

La intervención responde directamente al hallazgo crítico de “inductores fantasma” y aprendizaje empírico que prolonga la incertidumbre inicial (Bauer & Erdogan, 2011). Su diseño escalonado permite compatibilizar la operación con momentos programados de aprendizaje y acompañamiento, favoreciendo así una integración técnica y social más eficiente. El impacto de esta estrategia se proyecta en tres niveles: primero, al reducir el tiempo en la curva de adaptación mediante referentes claros y accesibles; segundo, al fortalecer el sentido de pertenencia desde el ingreso mediante contenidos institucionales significativos; y tercero, al cumplir con los lineamientos exigidos por el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), consolidando un entorno más seguro, informado y cohesionado para el desempeño del personal.

Narrativa inspiracional “Historias que salvan vidas”

Esta estrategia busca fortalecer la identificación axiológica y el sentido de pertenencia mediante la difusión de relatos internos que humanicen la labor cotidiana y visibilicen el impacto social del Hospital Público Veterinario. Para ello, se desarrollará una serie de micro-videos mensuales conectados temáticamente, en coherencia con los valores promovidos en las demás estrategias institucionales (como la empatía, la vocación y el compromiso). Cada video estará enfocado en una historia de rescate narrada por los propios equipos de urgencias, hospitalización o cirugía, con el objetivo de visibilizar su impacto y generar orgullo colectivo.

Estos contenidos se integrarán a una línea editorial interna, que articulará todos los videos bajo el título “Historias que salvan vidas”, y se distribuirán por múltiples canales: grupos de WhatsApp segmentados por área y redes sociales oficiales del Hospital. Esto asegura tanto su acceso por parte del equipo interno como su proyección hacia la comunidad. El impacto será

evaluado mediante dos mecanismos: por un lado, a través de indicadores de visualización, alcance e interacción digital; por otro, mediante retroalimentación cualitativa (encuestas o entrevistas breves) que valoren la identificación emocional y el sentido de pertenencia generado. Así, la estrategia no se limita a un formato audiovisual, sino que funciona como un vehículo de reconocimiento institucional que refuerza la cohesión y el compromiso, en sintonía con el conjunto de acciones de comunicación interna del Hospital.

La evidencia indica que los relatos contados por quienes protagonizan la labor diaria refuerzan el compromiso y la alineación con los valores institucionales (Men & Hung-Baesecke, 2015). En el contexto del hospital, donde la misión social es un motor de permanencia, esta narrativa facilita que el orgullo declarado por los colaboradores se traduzca en cohesión interna.

Itinerario formativo “Competencias integrales Hospivet”

Este itinerario atenderá la demanda de aprendizaje detectada en las entrevistas y permitirá el desarrollo de competencias técnicas, relacionales y de autocuidado adaptadas a los diferentes roles del Hospital Público Veterinario, fortaleciendo la profesionalización continua y la cohesión del equipo. Adicional, se realizará una convocatoria de referentes técnicos de cada área y formadores especializados en habilidades blandas dentro del mismo equipo. La evidencia indica que los programas de desarrollo integral elevan la satisfacción y reducen la rotación (Patiar & Wang, 2020). Se prevén tres módulos anuales que combinen:

1. Un eje común transversal (obligatorio para todas las áreas) que incluya ética institucional y valores organizacionales; comunicación asertiva y trabajo en equipo: autocuidado y manejo de la carga emocional.
2. Ejes específicos por función para la actualización en protocolos clínicos, bioseguridad, manejo de contingencias (asistencial y clínica); procesos interárea, gestión documental, atención al usuario interno y externo (administrativa) y estrategias de divulgación, atención ciudadana y pedagogía social (comunicaciones y educación).

Foro de Innovación Hospivet

Dotará a los colaboradores de un espacio semestral para presentar propuestas de mejora y recibir reconocimiento institucional (este reconocimiento se realizará en el segundo semestre del año en el marco del aniversario del Hospital). Según Podsakoff, LePine y LePine (2012), los entornos que promueven la voz del empleado refuerzan la autoeficacia colectiva y, con ella, la intención de permanencia.

Programa de Apoyo Emocional

El objetivo de esta estrategia es mitigar la sobrecarga emocional inherente a la atención de animales en situación crítica y contribuir al bienestar psicológico del personal. De la mano del área de gestión humana y el psicólogo del hospital se dará respuesta a los riesgos de sobrecarga descritos por algunos entrevistados. Este fenómeno, ampliamente documentado en la literatura especializada, se considera una realidad frecuente en entornos de alta exigencia asistencial (Podsakoff et al., 2012) y fue evidenciado de manera consistente en los relatos recopilados durante la investigación. El esquema incluirá sesiones grupales dos veces al mes y rutas de acompañamiento individual; gestionar de forma preventiva disminuye la probabilidad de fuga de talento.

Cada estrategia incorpora indicadores específicos de seguimiento que permitirán evaluar su eficacia de manera sistemática: alcance mínimo del 80 % de visualización de las historias inspiracionales; asistencia media del 75 % a los módulos formativos por área y satisfacción; implementación de al menos dos proyectos piloto anuales en el Foro de Innovación; reducción del 15 % en los autoinformes de agotamiento emocional y, en el caso del protocolo escalonado de inducción, niveles de satisfacción superiores al 90 % en claridad de rol y comprensión de valores institucionales.

No obstante, se reconoce que estos indicadores corresponden principalmente al nivel de cumplimiento de tareas y no constituyen, por sí solos, evidencia del impacto profundo de la comunicación y la formación organizacional. En consecuencia, se plantea como línea de análisis

transversal que los verdaderos efectos de la comunicación interna deben observarse en los comportamientos cotidianos, las percepciones compartidas y las emociones expresadas por los colaboradores. Aunque estos elementos exceden el alcance metodológico de la presente investigación, su inclusión como criterio interpretativo resulta clave para orientar futuras acciones evaluativas.

En conjunto, estas estrategias operarán como un compromiso institucional del Hospital Público Veterinario con sus colaboradores, orientado a fortalecer el orgullo colectivo, garantizar oportunidades de desarrollo adaptadas a cada función, generar entornos de aprendizaje continuo y establecer espacios de diálogo y acompañamiento que protejan el bienestar emocional del talento humano. Su implementación integral permitirá contribuir a traducir la intención declarada de permanencia en retención efectiva y sostenida, alineando la estrategia de gestión de personas con la misión pública del Hospital.

Estas estrategias se proponen como respuesta directa a los hallazgos identificados en los dos primeros objetivos específicos de la investigación. Por un lado, el análisis cuantitativo y cualitativo evidenció que las deficiencias en los procesos de inducción y reinducción prolongan el tiempo de la curva de aprendizaje e incrementan la percepción de desajuste organizacional (Bauer & Erdogan, 2011; Feldman, 1989). Por otro lado, la dispersión en la comunicación de los valores institucionales y la presencia de focos de sobrecarga emocional inciden de manera significativa en la motivación y en la decisión de permanencia.

En consecuencia, estas estrategias buscan fortalecer la alineación entre el relato institucional y la experiencia cotidiana, optimizar los procesos de acogida y formación continua, e implementar dispositivos de acompañamiento emocional que, de forma integral, contribuyan a consolidar una percepción colectiva positiva y una identidad axiológica compartida. Como sostienen Villafañe (2013) y Men y Hung-Baesecke (2015), la coherencia entre el discurso declarado y las prácticas observables constituye el principal predictor de compromiso sostenido y retención en entornos de alta exigencia operativa.

10 Conclusiones

Conclusiones contextuales

El Hospital Público Veterinario de Pereira constituye un caso representativo de las organizaciones públicas en fase de formación institucional. Su condición de servicio pionero a nivel nacional, combinada con la operación ininterrumpida y la atención a población animal vulnerable, genera un escenario donde la comunicación interna adquiere un carácter fundacional. Tal como señala Hatch y Schultz (2002), “la formación de identidad organizacional emergente se construye en la intersección entre los relatos que la institución genera y las percepciones que consolidan sus miembros” (p. 991).

La presente investigación confirma que la carencia de protocolos sistemáticos de inducción y la ausencia de espacios de retroalimentación periódica incrementan la percepción de desarticulación. La evidencia muestra que la rotación laboral (31,76 % en seis meses) y la carga emocional derivada del contacto constante con casos críticos son condiciones estructurales que inciden directamente en la retención del talento. En este sentido, el Hospital enfrenta el reto de consolidar mecanismos de acompañamiento que fortalezcan la percepción de coherencia entre el discurso institucional y las prácticas cotidianas. Como advierte Villafañe (2013), “la legitimidad organizacional depende de que los valores proclamados se traduzcan en acciones verificables por parte de los colaboradores” (p. 124).

Así mismo, el sector público de atención veterinaria se configura como un espacio donde el compromiso axiológico con la causa social no siempre compensa la ausencia de procesos formales de integración, este hallazgo permite identificar una tensión estructural persistente que atraviesa tres dimensiones:

1. **La misión social como factor de atracción inicial:** El hospital, al fundamentar su existencia en valores altruistas —la protección animal, la atención gratuita y el compromiso con el bienestar de poblaciones vulnerables— genera una narrativa institucional poderosa que ejerce atracción sobre los profesionales con sensibilidad social. Como señalan Burke y

Ng (2022), “el atractivo de la causa social funciona como un imán simbólico que moviliza vocaciones y genera sentido de propósito” (p. 81). Esta identidad axiológica inicial crea expectativas de coherencia interna y de acompañamiento organizacional que no siempre logran materializarse en la práctica cotidiana.

2. **La alta demanda operativa y su impacto en la capacidad de acogida:** el volumen constante de casos clínicos y la operación 24/7 generan un entorno donde los recursos se destinan prioritariamente a la atención asistencial. Este contexto restringe la capacidad institucional de planificar inducciones estructuradas y procesos de socialización. En términos de Feldman (1989), “la urgencia operativa tiende a desplazar la inversión en socialización, delegando el aprendizaje al azar de la interacción cotidiana” (p. 22). La investigación permite vislumbrar que esta práctica se traduce en un acompañamiento diferencial que depende en exceso de la voluntad de los compañeros más experimentados (o con mayor tiempo en el hospital), lo que incrementa la desigualdad en la experiencia de adaptación e inducción.
3. **La insuficiencia del compromiso axiológico para sostener la permanencia laboral:** si bien el propósito social es un factor de atracción y una fuente de satisfacción simbólica, no constituye por sí mismo un garante de retención. Blau (1964) advierte que, en cualquier organización, “la reciprocidad percibida entre esfuerzo y recompensa no puede sustentarse exclusivamente en gratificaciones simbólicas si los costes funcionales (estrés, desgaste emocional, incertidumbre) superan cierto umbral” (p. 98). En este caso, el compromiso con la causa animal mitiga parcialmente la frustración, pero no compensa la ausencia de procesos de inducción sistemáticos, la sobrecarga de funciones o la escasa claridad de roles. La tensión entre misión y operatividad crea un escenario donde las expectativas iniciales de sentido se confrontan con dinámicas organizativas que no siempre priorizan la experiencia del colaborador.

En síntesis, la investigación sugiere que el relato institucional centrado en el compromiso social y el bienestar animal (natural a su estructura de validador de la política pública de bienestar

animal) necesita traducirse en prácticas organizacionales concretas, como protocolos de inducción, canales bidireccionales de comunicación y dispositivos de contención emocional, para sostener el compromiso en el mediano plazo. Villafañe (2013), advierte: “la coherencia entre el relato y la experiencia vivida es la condición mínima de legitimidad interna; sin ella, la identidad organizacional se fractura y se debilita la retención” (p. 129).

Esta investigación revela un desafío estructural en proyectos públicos de alta presión: la construcción de procesos que logren equilibrar la urgencia asistencial con la inversión relacional, de modo que el compromiso axiológico no sea únicamente un valor enunciado, sino una experiencia tangible que se refleje en la permanencia del talento.

Conclusiones teóricas

La revisión de la literatura y los hallazgos de la presente investigación permiten sostener que la comunicación interna opera simultáneamente como proceso informativo y relacional. Diversos autores coinciden en que la inducción representa un momento determinante para alinear las expectativas de los nuevos colaboradores con los valores y prácticas de la organización (Bauer y Erdogan, 2011). En el Hospital, la inexistencia de un proceso estructurado de incorporación incrementa la incertidumbre y prolonga la curva de aprendizaje, lo que, tal como advierte Feldman (1989), eleva la probabilidad de que se generen desajustes con la cultura organizacional y se produzca la salida temprana del personal.

Este efecto se refleja en las experiencias rescatadas durante la investigación, donde numerosos colaboradores describieron la inducción como un proceso breve, improvisado y carente de acompañamiento suficiente. La ausencia de una orientación sistemática generó percepciones de desorganización e incertidumbre, que prolongaron la curva de adaptación y aumentaron la dependencia de la autogestión para comprender los procedimientos básicos.

Estas percepciones muestran que el acompañamiento informal, aunque relevante, no reemplaza los procesos planificados de socialización organizacional. De acuerdo con Van Maanen y Schein (1979), cuando no existen mecanismos estructurados que guíen la integración, los

colaboradores enfrentan niveles elevados de ambigüedad y tensión derivados de la necesidad de interpretar por sí mismos normas que no han sido explicadas.

Por su parte, la polaridad de los fragmentos obtenidos (63 % positiva, 22 % neutra y 15 % negativa) confirma que la percepción del entorno de trabajo como favorable depende de la articulación de dos planos inseparables: el socioemocional y el estructural.

En términos teóricos, el análisis también valida la vigencia de la teoría del intercambio social de Blau (1964), según la cual la retención laboral se vincula con la percepción de equilibrio entre el esfuerzo invertido y la contraprestación simbólica y funcional que la organización otorga. En el caso del hospital, esta reciprocidad se percibe en ocasiones insuficiente, lo que incrementa la disposición a la desvinculación voluntaria.

Finalmente, la investigación muestra que, en organizaciones emergentes de alta exigencia como el caso del hospital, el compromiso axiológico inicial puede ser erosionado por la ausencia de prácticas consistentes de comunicación y orientación. En esta línea, Villafañe (2013) sostiene que la legitimidad interna no depende solo de los valores que se proclaman de manera formal, sino de la vivencia cotidiana que los colaboradores tienen de esos principios en su entorno laboral. Este hallazgo subraya que la construcción de sentido de pertenencia requiere tanto un relato institucional coherente como acciones formales que respalden dicho relato.

De manera integrada, la Tabla 2 proporciona un marco interpretativo que permite comprender cómo la interacción entre un proceso de inducción insuficiente, la dispersión de la comunicación axiológica y la ausencia de mecanismos sistemáticos de reinducción impactan de forma directa la experiencia laboral y la intención de permanencia. Esta articulación teórica evidencia que la coherencia entre discurso, práctica y vivencia cotidiana constituye el principal predictor de retención del talento en organizaciones públicas emergentes, tal como lo señalan Bauer y Erdogan (2011), Villafañe (2013) y otros referentes recogidos en este estudio.

Conclusiones metodológicas

La combinación de entrevistas semiestructuradas, cuestionarios estructurados y análisis documental permitió triangular percepciones y contrastar datos con indicadores cuantitativos. Esta estrategia metodológica resultó adecuada para identificar las categorías críticas que inciden en la retención. No obstante, la aplicación de encuestas en turnos rotativos y la participación voluntaria generaron algunas limitaciones en la homogeneidad de la muestra, que podrían subsanarse en estudios posteriores mediante una muestra más amplia o un enfoque categórico al excolaborador.

El análisis por polaridad y subcategoría confirmó que las menciones negativas se concentraron en barreras estructurales y en la carga emocional, especialmente entre auxiliares y excolaboradores, lo que refuerza la necesidad de profundizar en metodologías de corte etnográfico que permitan describir de manera más densa las dinámicas cotidianas.

Por su parte, la matriz de análisis documental facilitó identificar la brecha existente entre los valores institucionales declarados y la experiencia cotidiana de los colaboradores. Esta herramienta resultó pertinente para operacionalizar dimensiones como la percepción axiológica y la experiencia de inducción. Sin embargo, se advierte que el carácter descriptivo de este estudio y la especificidad de la organización limita la generalización de los hallazgos a otros contextos organizacionales. Tal como sugieren Guest, Namey y Chen (2020), “la saturación teórica es una condición necesaria, pero no suficiente para comprender la totalidad del fenómeno cuando las percepciones se hallan en fase de consolidación” (p. 7).

11 Recomendaciones

Los resultados de esta investigación sugieren que futuras líneas de estudio podrían orientarse a profundizar en la relación entre liderazgo transformacional y retención del talento en organizaciones públicas de alta exigencia. Bass (1985) sostiene que “el liderazgo transformacional implica ampliar y elevar los intereses de los colaboradores más allá de sus expectativas individuales” (p. 20). Explorar este enfoque podría aportar claridad sobre su capacidad de contrarrestar la rotación y fortalecer el sentido de pertenencia.

También se identificó la necesidad de diseñar e implementar un protocolo de inducción escalonado que combine recursos digitales, acompañamiento presencial y espacios de contención emocional, adaptados a la operación 24/7 del Hospital. Este protocolo debería integrarse en una estrategia comunicacional integral que contemple mecanismos de retroalimentación bidireccional, reconocimiento periódico y actualización conforme a la retroalimentación.

En términos prospectivos, también se considera relevante plantear nuevas líneas de investigación que amplíen el conocimiento sobre la retención del talento en organizaciones públicas de alta exigencia. Conforme a la información obtenida en las entrevistas y encuestas se propone explorar las siguientes preguntas: ¿Qué variables de personalidad o recursos personales (por ejemplo, resiliencia, autoeficacia) moderan la relación entre clima organizacional y permanencia laboral?, ¿Qué impacto tiene la implementación de un protocolo de inducción escalonado sobre la reducción de la rotación voluntaria en el primer año de operación?

Finalmente, investigaciones comparativas con otros hospitales veterinarios públicos o instituciones de salud animal podrían aportar insumos para la consolidación de modelos replicables de comunicación interna orientados a la retención. Teniendo en cuenta que es el único formato en red de Latinoamérica a la hora de la comparativa se tendría que profundizar el contexto socio-cultural para entender mejor las dinámicas y proporciones. En este sentido, lo relatado en la organización es inseparable de las experiencias cotidianas que la habitan, ya que la retención del

talento es el otro lado de la percepción que tengan los colaboradores de la empresa (Villafañe, 2013).

Referencias

- Alcaldía de Pereira. (2024). *Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027: Pereira animalista y sostenible*. Secretaría de Desarrollo Rural y Gestión Ambiental.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). *Organizational identity*. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295.
- Argenti, P. A. (2016). *Corporate communication* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154. <https://doi.org/10.1002/job.515>
- Balmer, J. M. T. (2017). *Corporate brand orientation: What is it? What of it?* *Journal of Brand Management*, 24(1), 1-19. <https://doi.org/10.1057/s41262-016-0033-3>
- Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2003). *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-Level Marketing*. Routledge.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). *Organizational socialization: The effective onboarding of new employees*. American Psychological Association.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Bravo-García, E., & Fernández-Ferrín, P. (2019). Comunicación interna y estabilidad del talento en centros hospitalarios públicos. *Revista de Comunicación Organizacional*, 8(2), 55-78.
- Burke, R. J., & Ng, E. S. (2022). Organizational values and public service motivation in social enterprises. *Journal of Public Affairs*, 22(1), e2567.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459–484. <https://doi.org/10.2307/2393204>

- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano: El capital humano en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Civinini, A. (2022). Organizational identity formation and stakeholder legitimacy in nascent enterprises. *Management Communication Quarterly*, 36(4), 544-573. <https://doi.org/10.1177/08933189221074981>
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques* (3.^a ed.). Wiley.
- Cohen, J. (1992). *A power primer*. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (6th ed.). SAGE Publications.
- Costa, J. (2012). *Comunicación Estratégica: claves y escenarios*. La Crujía.
- Deetz, S. (2005). Critical theory. En S. May & D. K. Mumby (Eds.), *Engaging organizational communication theory & research: Multiple perspectives* (pp. 85-111). Sage Publications.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.
- Feldman, D. C. (1989). Socialization, resocialization and training: Reframing research on socialization. En *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 7, pp. 1-52). JAI Press.
- Flick, U. (2018). *Doing qualitative data collection*. SAGE.
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *Academy of Management Annals*, 7(1), 123-193. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.762225>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? *Field Methods*, 18(1), 59-82.

- Guest, G., Namey, E., & Chen, M. (2020). A simple method to assess and report thematic saturation in qualitative research. *PLOS ONE*, *15*(5), e0232076. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232076>
- Guest, G., Namey, E., & Mitchell, M. (2013). *Collecting qualitative data: A field manual for applied research*. SAGE.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, *55*(8), 989-1018. <https://doi.org/10.1177/0018726702055008181>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Jablin, F. M. (1987). Organizational entry, assimilation, and exit. En F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective* (pp. 679-740). Sage Publications.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, *140*, 1-55.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University.
- Louis, M. R., Posner, B. Z., & Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, *36*(4), 857-866.
- Mazzei, A., & Ravazzani, S. (2015). Leveraging employees' communication and professional skills to boost positive perceptions of corporate social responsibility in SMEs. *Journal of Small Business Management*, *53*(2), 1-15.
- Men, L. R., & Bowen, S. A. (2017). Excellence in internal communication management. *Journal of Communication Management*, *21*(2), 2-15.
- Men, L. R., & Bowen, S. A. (2019). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.
- Mumby, D. K. (2013). Organizing beyond organizations: Shadow organizing, communication, and agency. *Journal of Communication*, *63*(3), 660-675.
- Newman, A., Nielsen, I., & Miao, Q. (2014). The impact of employee engagement and a positive organizational climate upon creative performance in Chinese SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, *25*(17), 2429-2445.

- Normas APA. (2020). *Guía Normas APA 7ª edición*. Recuperado de <https://normas-apa.org/wp-content/uploads/Guia-Normas-APA-7ma-edicion.pdf>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893-1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Tingum, J. (2020). Employee onboarding and job satisfaction: An empirical study of new hires in healthcare. *Journal of Organizational Psychology*, 20(1), 32-45.
- Van Riel, C. B. M. (2021). *The Alignment Factor: Leveraging the Power of Total Stakeholder Support*. Oxford University Press.
- Villafañe, J. (2013). *La gestión profesional de la reputación corporativa*. Pirámide.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>

Anexos

Entrevista 1

[00:00.000 --> 00:07.160] ¿Cómo describirías tu proceso de adaptación teniendo en cuenta el primer día en el hospital?

[00:08.840 --> 00:23.300] Pues creo que mi proceso de adaptación fue fácil, pues afortunadamente con los compañeros pues me ayudaron a hacer el proceso bastante fácil, dándome pues como indicaciones y facilitándome mucho el proceso.

[00:24.520 --> 00:28.480] ¿Qué aspectos considera relevantes para mejorar la comunicación interna?

[00:30.000 --> 00:50.300] Pues creo que sí sería como pertinente de pronto algunas reuniones generales como con todo el personal para poder pues que las informaciones sean claras y concisas, pero con todo el personal, porque pues puede suceder que a veces hayan como teléfonos rotos con la información.

[00:51.300 --> 00:54.860] ¿Cómo percibe las relaciones entre los colaboradores y los superiores?

[00:54.860 --> 01:01.180] Buena, la verdad, pues el ambiente laboral con todos es muy bueno.

[01:03.400 --> 01:06.660] ¿Cómo describes tu percepción sobre los valores del hospital?

[01:06.820 --> 01:10.860] Son compromiso con el bienestar animal, trabajo en equipo, transparencia, respeto y responsabilidad.

[01:11.940 --> 01:13.220] ¿Crees que los vive dentro del hospital?

[01:13.220 --> 01:16.500] Sí, creo que se vive todos los días.

[01:18.820 --> 01:19.380] Listo.

[01:19.940 --> 01:25.380] ¿Qué factores te motivan a continuar o podrían impulsarte a abandonar tu labor en el hospital?

[01:25.380 --> 01:34.680] Creo que como tal, pues un factor que me motivé a abandonar como el trabajo acá, pues no, en el momento no lo he tenido.

[01:35.380 --> 01:44.740] Realmente pues soy muy feliz con el trabajo que tengo y pues fue durante mucho tiempo como un sueño mío poder ser parte de él.

[01:44.740 --> 01:51.500] Desde tu experiencia, ¿qué recomendaciones darías para mejorar la estabilidad laboral?

[01:51.500 --> 02:19.780] Pues creo que eso ya viene mucho como pues en la formación que han tenido de pronto cada persona de forma individual porque pues si las personas no están como con la preparación para la cantidad de trabajo que el hospital pues demanda, pues no va a haber persona que pues resista esa carga laboral.

[02:19.780 --> 02:25.240] ¿Cómo te sientes cuando le cuentas a tus amigos y familiares que trabajan en el hospital?

[02:26.560 --> 02:38.620] Pues me siento muy orgullosa, la verdad, porque pues mi familia también lo habla con mucho orgullo, entonces pues yo también me siento muy orgullosa de pertenecer al proyecto.

Entrevista 2

[00:00.000 --> 00:09.500] ¿Cómo fue tu proceso de adaptación en tu primer día en el hospital?

[00:15.500 --> 00:22.380] Bueno, pues me di cuenta de muchas funciones que había que hacer, pues como en el proceso de inicio,

[00:22.380 --> 00:30.220] porque el hospital se divide por varias áreas, por así decirlo, pero fue bueno, fue un aprendizaje.

[00:30.360 --> 00:35.620] La verdad es que se aprenden muchas cosas desde el primer día.

[00:36.660 --> 00:40.600] ¿Qué crees que podríamos hacer en el hospital para mejorar la comunicación interna?

[00:43.180 --> 00:44.500] Comunicación interna.

[00:45.160 --> 00:50.740] Sí, que la información pueda llegar a todos adentro, que haya un mejor clima.

[00:50.740 --> 00:52.440] ¿Que las invitaciones sean claras?

[00:52.600 --> 00:52.840] Sí.

[00:54.060 --> 01:01.520] Pues aquí yo nunca he visto como que haya una reunión colectiva, pues o sea, como en general,

[01:01.880 --> 01:07.200] porque en muchos sitios sucede, tal día, tal hora hay reunión y citan a todo el personal

[01:07.200 --> 01:09.280] y pues se hablan ciertas cosas en ese momento.

[01:10.120 --> 01:14.360] Aquí, la verdad, yo nunca he visto eso, entonces podría ser una opción.

[01:15.160 --> 01:15.680] Ok.

[01:15.680 --> 01:21.400] ¿Cómo percibes la relación entre los colaboradores y los superiores del hospital?

[01:23.500 --> 01:24.640] ¿En cuanto al trabajo?

[01:25.400 --> 01:27.000] Sí, en cuanto al relacionamiento.

[01:27.140 --> 01:28.020] ¿Cómo crees que se la llevan?

[01:28.140 --> 01:29.160] ¿Cómo son las interacciones?

[01:29.160 --> 01:39.660] Pues hasta el momento yo considero que vienen, pues yo la verdad no he tenido como que dar algún reporte

[01:39.660 --> 01:46.180] o alguna notificación de algo que esté pasando, pero pues por lo que yo he visto, no hay problema.

[01:46.340 --> 01:52.080] Pienso que cuando alguien quiere expresar algo, se le ha brindado la oportunidad de decirlo.

[01:52.080 --> 02:00.720] Ok, te voy a contar cuáles son los valores del hospital y tú me dices si los ves relacionados con lo que vives dentro del hospital.

[02:01.140 --> 02:10.980] Los valores son compromiso con el bienestar animal, trabajo en equipo, transparencia, respeto y responsabilidad.

[02:10.980 --> 02:28.140] ¿Qué factores te motivan a continuar o podrían impulsarte a abandonar tu trabajo en el hospital?

[02:28.140 --> 02:46.060] A continuar pienso que es un proyecto que está comprometido, pues día a día uno ve que está comprometido con la causa.

[02:48.160 --> 02:53.320] Pues eso habla muy bien del hospital y habla muy bien del personal que está metido en la labor.

[02:53.320 --> 03:06.480] Yo diría que de pronto, pues en mi caso, diría que de pronto hubo algo familiar, de pronto me impulsaría a no continuar

[03:06.480 --> 03:15.240] o de pronto que quizás suceda algo relacionado con alguna persona del hospital, alguna diferencia,

[03:16.020 --> 03:22.160] algo que de pronto no se logre pues como llegar a un acuerdo o se vuelva algo como repetitivo,

[03:22.160 --> 03:24.400] pues diría que eso sería de pronto una causa.

[03:25.400 --> 03:25.840] Listo.

[03:28.920 --> 03:34.520] Desde tu experiencia, ¿qué recomendaciones darías para mejorar la estabilidad laboral en el hospital?

[03:34.520 --> 03:44.680] Para la estabilidad laboral, lo que pasa es que...

[03:44.680 --> 03:46.880] Volver a graduarte para que nos preparen psicológicamente.

[03:47.360 --> 03:49.920] Exactamente, eso era lo que yo iba a decir.

[03:50.080 --> 03:58.880] Lo que pasa es que el trabajo en el hospital requiere de mucho esfuerzo y mucha dedicación y ganas también,

[03:58.880 --> 04:05.940] porque es que uno ve constantemente personas que llegan pero pues no están comprometidas o no sé,

[04:06.040 --> 04:12.060] o no sé cómo será que ven la manera de trabajar o en otros sitios vienen acostumbrados de otras cosas.

[04:12.920 --> 04:19.300] Entonces vienen y se enfrentan pues como a la realidad de lo que es el hospital, entonces pues salen corriendo.

[04:19.300 --> 04:27.120] Entonces yo diría que no sé, es que es muy difícil porque es que por ejemplo desde mi experiencia a mí me gusta lo que yo hago

[04:27.120 --> 04:33.640] y pues a mí no me importa pues como digamos que es demasiado trabajo porque en realidad es mucho trabajo.

[04:34.980 --> 04:40.160] Pero es que hoy en día, no sé, las personas no quieren trabajar.

[04:40.160 --> 04:45.380] Entonces pues sería como eso, pero en realidad no.

[04:45.800 --> 04:46.200] Listo.

[04:46.660 --> 04:50.380] ¿Cómo te sientes cuando le cuentas a tus amigos o familiares que trabajas en el hospital?

[04:51.260 --> 04:54.540] ¿Qué emociones o pensamientos te genera hablar sobre tu trabajo?

[04:58.720 --> 05:05.960] Bueno, pues por lo menos yo hago lo que me gusta, entonces es porque yo he tenido la oportunidad de trabajar en otra área,

[05:05.960 --> 05:11.060] pues más comercial y la verdad siempre me inclino más por la clínica.

[05:12.000 --> 05:17.860] Entonces desde mi perspectiva pues yo me siento bien, me siento a gusto con lo que hago,

[05:18.060 --> 05:22.940] vengo motivada, vengo pues como pues a hacer lo que me gusta,

[05:23.080 --> 05:25.840] entonces eso siempre genera como satisfacción.

[05:26.100 --> 05:31.500] Entonces desde mi punto de vista bien, yo me siento contenta, hasta el momento me siento muy bien.

[05:32.400 --> 05:33.020] ¿Listo? ¿Ya?

Entrevista 3

[00:00.180 --> 00:05.700] Bueno, al principio estaba muy nerviosa porque pues veía que el voleo era muy grande, había muchos pacientes,

[00:05.920 --> 00:12.960] entraban uno tras el otro, otro tras el otro y había muchas cosas por hacer, entonces al principio me costó un poquito adaptarme,

[00:13.080 --> 00:21.060] aparte pues es un equipo muy grande y pues claramente me ponía muy nerviosa, pero pues después de una semanita aproximadamente,

[00:21.440 --> 00:26.580] después de tener, pues de explicarme cada punto y cada función, pues todo fue un poco más fácil.

[00:26.580 --> 00:30.960] ¿Qué aspectos consideras relevantes para mejorar la comunicación interna en el hospital?

[00:31.500 --> 00:37.660] Bueno, creo que todos tenemos que respirar un poquito y decir las cosas con calma, no todo tiene que ser de una manera grosera,

[00:37.940 --> 00:44.580] porque todos merecemos respeto, pues si quieren que respeten, pues también todos debemos de respetarnos los unos a los otros.

[00:45.000 --> 00:48.040] ¿Cómo percibes las relaciones entre colaboradores y superiores?

[00:48.040 --> 01:03.040] Considero que es bien, solo que a veces, repito referente a lo del respeto, creo que a veces pueden llegar como a sobrepasar el respeto de administrativos a colaboradores.

[01:03.040 --> 01:12.460] ¿Cómo describirías tu percepción de los valores del hospital? Te voy a decir cuáles son y tú me dices si los has visto, que se reflejan acá, listo.

[01:12.580 --> 01:12.760] Ok.

[01:13.020 --> 01:18.440] Es compromiso con el bienestar animal, trabajo en equipo, transparencia, respeto y responsabilidad.

[01:19.100 --> 01:20.060] Todas esas las tenemos.

[01:20.060 --> 01:29.420] ¿Qué factores te motivan a continuar en el hospital o te podrían impulsar a que abandones el trabajo?

[01:29.500 --> 01:35.720] Bueno, sinceramente me siento muy afortunada y orgullosa de trabajar en un hospital público veterinario y aquí en Pereira,

[01:35.840 --> 01:40.760] que es una ciudad a la cual me ha gustado mucho. No soy de aquí, pero siempre me llama la atención vivir aquí.

[01:40.920 --> 01:46.200] Me siento afortunada y orgullosa de trabajar acá y el servicio que le brindamos a la comunidad.

[01:46.200 --> 01:53.000] Listo. Desde tu experiencia, ¿qué recomendaciones darías para mejorar la estabilidad laboral?

[01:55.120 --> 01:58.700] Pues considero que es la capacidad emocional que cada persona tenga.

[01:59.560 --> 02:04.760] ¿Cómo te sientes cuando le cuentas a tus amigos o familiares que trabajas en el hospital público veterinario?

[02:06.360 --> 02:11.040] Bueno, me hace sentir muy feliz, orgullosa, como lo había mencionado anteriormente.

[02:11.840 --> 02:15.240] Se siente muy chévere y muy gratificante de trabajar en este lugar.

[02:16.200 --> 02:16.300] Gracias.

Entrevista 4

[00:00.560 --> 00:04.400] ¿Cómo describes tu proceso de adaptación? ¿Cómo fue tu primer día? ¿Tienes información suficiente?

[00:05.100 --> 00:07.900] No, el primer día no me dieron información, literalmente me he tirado.

[00:08.500 --> 00:09.080] Sí, sí, sí.

[00:10.660 --> 00:14.400] ¿Qué aspectos consideras relevantes para mejorar la comunicación interna acá?

[00:15.260 --> 00:17.000] La comunicación interna...

[00:18.400 --> 00:21.320] No, pues es que acá yo noto que hay como mucho teléfono roto.

[00:22.340 --> 00:25.180] Y además, como que te sigan la información.

[00:25.180 --> 00:30.700] Entonces, si hay algo que decir, que sea directamente con la persona.

[00:31.980 --> 00:34.940] ¿Cómo percibes la relación entre colaboradores y superiores?

[00:35.400 --> 00:35.880] Bien.

[00:36.960 --> 00:39.360] ¿Cómo describes tu percepción sobre los valores?

[00:39.480 --> 00:41.780] O sea, ¿cuáles son los valores? Tú me dices los dos reflejados.

[00:42.320 --> 00:46.180] Compromiso con el bienestar animal, trabajo en equipo, transparencia, respeto y responsabilidad.

[00:47.000 --> 00:47.260] Sí.

[00:47.720 --> 00:48.060] ¿Todos?

[00:48.180 --> 00:48.520] Sí, sí.

[00:49.580 --> 00:54.620] ¿Qué factores te motivan a continuar acá o qué te podría impulsar a abandonar el estar acá?

[00:55.180 --> 01:01.900] No, pues yo creo que los factores que me contribuyen a estar acá es como el aprendizaje y como la convivencia.

[01:02.200 --> 01:02.940] Me parece muy buena.

[01:03.660 --> 01:06.480] ¿Y qué factores te promptó el estrés?

[01:07.380 --> 01:09.560] Pero pues es algo que no se puede manejar, yo diría.

[01:10.100 --> 01:10.380] Ok.

[01:11.740 --> 01:15.200] ¿Qué recomendaciones darías para mejorar la estabilidad laboral en el hospital?

[01:15.200 --> 01:16.800] No les atreverá nada.

[01:17.280 --> 01:17.920] No les atreverá nada.

[01:17.920 --> 01:18.000] No les atreverá nada.

[01:18.000 --> 01:18.320] No les atreverá nada.

[01:18.320 --> 01:19.200] Sí, qué factores.

[01:19.320 --> 01:22.740] Es que es muy complejo porque las personas que entran no están preparadas a...

[01:22.740 --> 01:24.200] A como...

[01:24.780 --> 01:26.500] A que se tiene mucha confianza.

[01:27.320 --> 01:29.200] Y muchas veces no...

[01:29.200 --> 01:31.260] Procesan bien como los comentarios.

[01:31.900 --> 01:33.320] Entonces eso les puede aburrir.

[01:33.400 --> 01:33.980] No les gustó.

[01:34.200 --> 01:35.200] Sí, tienes para la casa.

[01:35.200 --> 01:37.200] Y...

[01:37.200 --> 01:43.100] ¿Cómo te sientes cuando le cuentas a tus amigos o familiares que tú estás acá?

[01:43.240 --> 01:44.740] Bien, orgulloso.

[01:45.820 --> 01:46.220] Listo.

Entrevista 5

[00:00.900 --> 00:04.080] ¿Cómo describirías su primer día de trabajo? ¿Cómo fue el proceso de adaptación?

[00:04.480 --> 00:10.640] Mi proceso de adaptación fue llegar a la zona principal de trabajo, que fue, se vea el pelulandia,

[00:10.780 --> 00:15.180] conocer los puntos, ayudar a sacar los perros, saber cuáles eran las labores diarias,

[00:15.860 --> 00:21.760] conocer en qué lugar se hacían los tratamientos, cómo eran los tratamientos, todo muy bien.

[00:21.780 --> 00:25.360] ¿Qué son las decisiones relevantes para mejorar la comunicación interna?

[00:27.240 --> 00:28.240] Establecer protocolos.

[00:30.000 --> 00:31.140] Lo que tú quieras.

[00:31.440 --> 00:38.480] Sí, establecer protocolos que sean escritos y que estén pegados de pronto en las paredes

[00:38.480 --> 00:41.800] para que, o en una zona donde podamos todos visualizarlos y así.

[00:41.920 --> 00:43.980] Si se nos olvidan, podemos recordar fácilmente.

[00:44.100 --> 00:47.220] Ok, ¿cómo percibes la relación entre los colaboradores y los superiores?

[00:47.620 --> 00:49.060] No, es una excelente relación.

[00:49.060 --> 00:53.860] Tenemos una buena, dentro de todo una buena comunicación, un buen trato entre todos.

[00:54.420 --> 00:57.080] Ok, te voy a decir cuáles son los valores del hospital.

[00:57.080 --> 01:00.760] Y tú me dices si tú los ves dentro de tu área de trabajo.

[01:01.260 --> 01:01.520] Sí.

[01:01.760 --> 01:06.840] Son compromisos en el bienestar animal, trabajo en equipo, transparencia, respeto y responsabilidad.

[01:07.060 --> 01:08.860] Sí, todos los veo dentro de mi área de trabajo.

[01:09.620 --> 01:09.920] Listo.

[01:09.920 --> 01:15.240] ¿Qué factores te motivan a continuar o te podrían impulsar a abandonar tu trabajo en el hospital?

[01:15.640 --> 01:21.660] Los factores que me motivan a continuar son la cantidad de casuística, la confianza que

[01:21.660 --> 01:28.020] tienen en mí y de pronto lo que me motive a dejar el trabajo sería de pronto la falta

[01:28.020 --> 01:30.500] de oportunidades, pero no ocurre en este momento.

[01:30.500 --> 01:38.500] ¿Desde tu experiencia, qué recomendaciones darías para mejorar la estabilidad laboral en el hospital?

[01:40.500 --> 01:47.940] Básicamente, enfocar a la gente, para lo cual es mejor dedicarse solo en esa área.

[01:50.000 --> 01:53.740] ¿Cómo te sientes cuando le cuentas a tus amigos o familiares que trabajan en el hospital?

[01:54.060 --> 01:54.580] Orgullosa.

[01:54.580 --> 01:56.300] Y luego es que ya pues...

[01:56.300 --> 01:56.520] Listo.

Entrevista 6

[00:00.300 --> 00:06.800] ¿Cómo describirías tu primer día del trabajo? ¿Te dieron la información para llevar a cabo tus funciones?

[00:07.180 --> 00:10.000] Sí, me las dieron completamente.

[00:10.560 --> 00:13.920] ¿Qué aspectos consideras relevantes para mejorar la comunicación interna?

[00:18.100 --> 00:24.840] No, inclusive creo que es más la comunicación entre nosotros los médicos que directamente con los jefes,

[00:24.840 --> 00:32.860] porque creo que directamente los jefes vienen las, digamos, las directrices bien,

[00:33.060 --> 00:39.840] pero en cuanto a la comunicación interna entre nosotros es un poco complicado, pero creo que es más por los criterios.

[00:41.520 --> 00:44.600] ¿Cómo percibes la relación entre colaboradores y superiores?

[00:46.060 --> 00:47.840] Muy bien, muy bien.

[00:48.280 --> 00:50.860] ¿Cómo describes tu percepción sobre los valores del hospital?

[00:50.860 --> 00:53.460] Te voy a decir cuáles son y tú me dices si los ves en tu área.

[00:53.460 --> 00:59.120] ¿Compromiso con el bienestar animal, trabajo en equipo, transparencia, respeto y responsabilidad?

[01:00.260 --> 01:05.200] Sí, total, los cumplimos en cuanto a todo.

[01:06.040 --> 01:10.400] ¿Qué factores te motivan a continuar o podrían impulsarte a abandonar tu labor en el hospital?

[01:12.540 --> 01:20.400] De pronto un trabajo con un sueldo mejor, pero realmente algo que me motiva ahora no.

[01:20.400 --> 01:26.820] Ok, desde tu experiencia, ¿qué recomendaciones darías para mejorar la estabilidad laboral acá?

[01:30.700 --> 01:40.020] De pronto el aprendizaje de los mismos médicos, la continua capacitación de los mismos médicos.

[01:40.700 --> 01:44.720] Como que no tenemos que tener el mismo criterio, pero sí al menos irnos por el mismo camino.

[01:44.720 --> 01:50.240] ¿Cómo te sientes cuando le cuentas a tus amigos o familiares que trabajan en el hospital?

[01:51.140 --> 01:52.340] Orgullosa, feliz.

[01:53.560 --> 01:54.660] Ya, gracias.

Entrevista 7

[00:00.000 --> 00:07.000] ¿Cómo describirías tu proceso de adaptación iniciando labores en el hospital, tu primer día de trabajo?

[00:07.000 --> 00:11.000] El primer día de trabajo, ¿cuándo entré en agosto?

[00:11.000 --> 00:15.000] No, yo entré reperdido, yo no sabía qué hacer, todo el mundo estaba...

[00:15.000 --> 00:19.000] Me tocó como un sábado y nadie fue, yo era como que...

[00:19.000 --> 00:25.000] Y como era nocumarí, a mí el que me enseñó fue Sebastián, el amigo como que venga,

[00:25.000 --> 00:27.000] pues los que me enseñaron fueron los compañeros.

[00:27.000 --> 00:32.000] Y entonces me decía como, bueno, tú usted va a lavar esto, y luego le echa jabón, y así...

[00:32.000 --> 00:35.000] Y ya después entre todos mis compañeros me fueron como diciendo...

[00:35.000 --> 00:41.000] Pero en sí yo llegué, yo no sabía qué tenía que hacer, a qué horas me iba a break, cuánto era mi break, yo no sabía nada.

[00:41.000 --> 00:45.000] ¿Qué aspectos consideras relevantes para mejorar la comunicación interna?

[00:45.000 --> 00:48.000] ¿Para mejorar?

[00:48.000 --> 00:50.000] No entiendo.

[00:50.000 --> 00:53.000] ¿Cómo mejorarías la comunicación interna en el hospital?

[00:53.000 --> 00:55.000] ¿Cómo la mejoraría?

[00:55.000 --> 00:59.000] Como haciendo más reuniones, creería yo, pues porque casi no se hacen reuniones.

[00:59.000 --> 01:05.000] Pues se hacen reuniones, pero como entre los administrativos, pero no tanto como con veterinarios y así.

[01:05.000 --> 01:10.000] Pues no, sí hacen, pero como que no sé, de pronto deberían hacer más como para...

[01:10.000 --> 01:15.000] Digamos lo que pasó hoy, que llegaron y nos metieron en un nuevo sistema, de un día para otro.

[01:15.000 --> 01:21.000] Yo no sabía cómo se usaba, Manuela estaba súper estresada en el hospital, porque ya también le habían acabado de enseñar.

[01:21.000 --> 01:28.000] A mí también me enseñaron, me equivoqué, me regañaron. Entonces como que, pues como que le enseñen a uno antes de llegar y meterle las cosas.

[01:28.000 --> 01:33.000] Ok, sí. ¿Cómo percibes la relación entre los colaboradores y los superiores?

[01:33.000 --> 01:39.000] Ay, muy buena. Me gusta mucho porque somos como que amigos y trabajadores.

[01:39.000 --> 01:44.000] Ok. Te voy a decir, ¿cuáles son los valores del hospital? Y tú me dices si los ves en tu área de trabajo.

[01:44.000 --> 01:45.000] Bueno.

[01:45.000 --> 01:50.000] Compromiso con el bienestar animal, trabajo en equipo, transparencia, respeto y responsabilidad.

[01:50.000 --> 01:53.000] Todos, cinco. Excelentes.

[01:53.000 --> 02:01.000] ¿Qué factores te motivan a continuar en el hospital y qué te podría impulsar a abandonar tu labor acá? Esto nadie iba a saber.

[02:01.000 --> 02:07.000] Yo creo que los factores que más me impulsan a trabajar acá es la gente que hay acá.

[02:07.000 --> 02:13.000] Porque como que uno ir a un trabajo donde la gente es maluca con uno, uno dice como que no, que pereza.

[02:13.000 --> 02:18.000] En cambio yo digo, allá me voy a reír, allá voy a trabajar, allá voy a aprender, porque pues uno también ríe y aprende.

[02:18.000 --> 02:22.000] Pues uno tampoco es que se la pase charlando todo el rato.

[02:22.000 --> 02:30.000] Porque uno trabaja mucho, pero yo creo que eso influye mucho como que en el ambiente laboral, como que yo siento que acá, acá yo la paso muy bueno.

[02:30.000 --> 02:41.000] Pues si yo digo como que no, no trabajo y trabajo y trabajo, sino que también como que, también porque uno no son, no son solo compañeros de trabajo, sino que ya también se han convertido en amigos para uno.

[02:41.000 --> 02:47.000] Entonces eso como que me impulsa como, no sé, como a seguir viniendo y a decir como que, ay no.

[02:47.000 --> 02:49.000] Y no renuncio porque qué me voy a quedar haciendo en mi casa.

[02:49.000 --> 02:50.000] Nada.

[02:50.000 --> 02:57.000] Entonces eso es, sí, es venir y reírme y trabajar y estresarme o que vaya haciendo nada en mi casa y estresarme en mi casa.

[02:57.000 --> 03:00.000] Entonces eso es como que lo que me impulsa, como que el ambiente.

[03:00.000 --> 03:02.000] A mí me encanta mucho el ambiente del hospital.

[03:02.000 --> 03:03.000] Es lo mejor de mi vida.

[03:03.000 --> 03:04.000] Gracias, Hospital Público Veterinario.

[03:04.000 --> 03:05.000] Los amo.

[03:05.000 --> 03:10.000] ¿Qué recomendaciones, Daniel, para mejorar la estabilidad laboral?

[03:10.000 --> 03:11.000] Estabilidad.

[03:11.000 --> 03:18.000] No, pues es que yo no sé cómo, pues la gente, no entiendo esa pregunta.

[03:18.000 --> 03:22.000] Por ejemplo, ¿cómo mejor dirías que la gente renuncie menos acá?

[03:22.000 --> 03:23.000] Que dure más acá.

[03:23.000 --> 03:27.000] No sé, mejores salarios, que nos capaciten más, que haya más oportunidades.

[03:27.000 --> 03:29.000] Pero es que acá la gente no renuncia por eso.

[03:29.000 --> 03:33.000] Acá la gente renuncia porque de pronto es malita o se estresan mucho.

[03:33.000 --> 03:37.000] Pero yo siento que acá no se, no se, renuncian que porque les pagan más, no.

[03:37.000 --> 03:41.000] Porque pues yo siento que a uno le pagan acá lo que le tienen que pagar, pues lo que está establecido.

[03:41.000 --> 03:44.000] Entonces uno también como va a decir como que no, páguenme más, no.

[03:44.000 --> 03:50.000] Entonces uno sabe que uno viene acá a estresarse y por eso le van a pagar a uno por estresarse.

[03:50.000 --> 03:53.000] Entonces yo siento que no, pues.

[03:53.000 --> 03:55.000] Marica por sí.

[03:55.000 --> 03:56.000] Sí.

[03:56.000 --> 03:59.000] ¿Cómo te sientes cuando le cuentas a tus amigos o familiares que trabajas en el hospital?

[03:59.000 --> 04:00.000] Ay, no.

[04:00.000 --> 04:01.000] Qué frecuente.

[04:01.000 --> 04:02.000] Voy a llorar.

[04:02.000 --> 04:05.000] Esta fue mi entrevista para la cápsula.

[04:05.000 --> 04:09.000] No, voy, no sé, es como con mucho orgullo.

[04:09.000 --> 04:14.000] Yo digo con mucho orgullo que yo trabajo acá y que es el primer hospital público veterinario.

[04:14.000 --> 04:17.000] Y yo hago mi show y que es de Mauricio.

[04:17.000 --> 04:19.000] Y entonces la gente me dice, pero hay mucho animal.

[04:19.000 --> 04:20.000] Y yo, sí, sí, ellos se estresan mucho.

[04:20.000 --> 04:21.000] Y yo, no, normal.

[04:21.000 --> 04:24.000] Allá uno ya se acostumbra a trabajar así.

[04:24.000 --> 04:27.000] Y no, pues como que es con orgullo y con amor.

[04:27.000 --> 04:29.000] Uno habla como con mucho amor del trabajo.

[04:29.000 --> 04:31.000] Muy lindo uno tener como eso.

[04:31.000 --> 04:32.000] ¿Cómo se llama eso?

[04:32.000 --> 04:33.000] Sentido de pertenencia.

[04:33.000 --> 04:34.000] Sentido de pertenencia.

[04:34.000 --> 04:37.000] Yo tengo mucho sentido de pertenencia por mi trabajo.

[04:37.000 --> 04:38.000] Gracias.

[04:38.000 --> 04:39.000] Muchas gracias a todos.

[04:39.000 --> 04:41.000] Mi nombre es Xenoa Real.

[04:41.000 --> 04:45.000] Me pueden buscar en la red como arroba Xenoa Real, oficial con doble L.

Entrevista 8

[00:00.860 --> 00:04.720] ¿Cómo describirías el proceso de adaptación cuando iniciaron tus labores en el hospital?

[00:05.420 --> 00:12.080] Pues es que mi primer día en el hospital, yo ya llevaba mucho tiempo conviviendo con todos ellos, que no eran en el hospital.

[00:12.760 --> 00:21.420] Era en un CBA, recogiendo popó, sacando a perritos, aguantando sol. Entonces llegar al hospital fue común.

[00:23.520 --> 00:27.340] ¿Qué aspectos consideras relevantes para mejorar la comunicación interna?

[00:27.340 --> 00:34.660] ¿Enterna? No, pues yo creo que la manejamos bien. Pues por lo menos a mí todo me ha quedado claro siempre.

[00:35.220 --> 00:38.360] Ok. ¿Cómo percibes las relaciones entre los colaboradores y los superiores?

[00:39.460 --> 00:41.340] Bien. ¿Podemos comunicarnos?

[00:43.980 --> 00:47.840] Te voy a decir cuáles son los valores del hospital y tú me dices si en tu área de trabajo los ves.

[00:48.080 --> 00:51.340] Bienestar animal, trabajo en equipo, transparencia, respeto y responsabilidad.

[00:52.740 --> 00:53.140] Sí.

[00:53.140 --> 00:59.000] Ok. ¿Qué factores te motivan a continuar o te pueden impulsar a abandonar tu trabajo en el hospital?

[01:00.260 --> 01:08.980] Que me impulsa a continuar el equipo. Pues yo les he cogido mucho cariño, son como mi familia. Pues permanezco mucho tiempo acá.

[01:10.920 --> 01:14.760] Y entonces pues el equipo es lo que me ayuda a continuar acá.

[01:15.080 --> 01:16.260] ¿Y abandonar tus labores?

[01:16.260 --> 01:22.220] Abandonarlas, que se vayan todos. Pues que de pronto cambien como el equipo.

[01:24.220 --> 01:28.660] Desde tu experiencia, ¿qué recomendaciones darías para mejorar la estabilidad laboral?

[01:28.660 --> 01:41.040] No sé, como más momentos de... que nos unan, como no sé, como en un retiro, pero sí como una tarde de juegos o algo así.

[01:41.720 --> 01:42.120] Ok.

[01:42.500 --> 01:47.260] Que nos permita como que el ambiente laboral no sea laboral, sino como que nos conozcamos.

[01:47.940 --> 01:52.440] Listo. ¿Cómo te sientes cuando le cuentas a tus amigos o familiares que trabajas en el hospital?

[01:52.440 --> 01:56.480] Ah, todos saben que amo trabajar acá. Pues mi mamá, mi abuelita, todos.

[01:58.260 --> 01:59.480] Ya, muchas gracias.

[01:59.980 --> 02:00.340] Ok.

Entrevista 9

[00:00.480 --> 00:07.400] ¿Cómo describirías el proceso de adaptación tu primer día en el hospital? ¿Qué tal tus inducción?

[00:07.660 --> 00:17.440] Complicada, de verdad porque la inducción no fue tan, ¿cómo decirlo? También elaborada, también estructurada, ¿cierto?

[00:18.040 --> 00:21.740] Y el ambiente con los perritos enfermitos es triste.

[00:22.580 --> 00:26.500] ¿Qué aspectos consideras relevantes para mejorar la comunicación interna?

[00:26.500 --> 00:38.420] Uy. Primero, mucho spa en los correos, en los chats que se manejan en el hospital.

[00:38.640 --> 00:45.460] Mucha gente manda mucha vaina que uno como que, manda lo importante y le pierde relevancia porque se pierde en todo lo que envían.

[00:45.460 --> 00:57.840] Y si falta fortalecer la comunicación entre las distintas áreas del hospital.

[00:58.680 --> 01:02.760] ¿Cómo percibes las relaciones entre los colaboradores y los superiores del hospital?

[01:02.760 --> 01:19.840] Pues yo la percibo que es muy amena, que realmente sí disfrutan estar en el espacio del hospital y sí, de una u otra manera, sienten muy cercanos al directorio, a todas las personas que están en la cabeza del hospital.

[01:19.840 --> 01:26.440] ¿Te vas a decir cuáles son los valores del hospital y tú me dices si los ves relacionados con lo que has vivido dentro del hospital?

[01:29.140 --> 01:35.320] ¿Compromiso con el bienestar animal, trabajo en equipo, transparencia, respeto y responsabilidad social?

[01:35.320 --> 01:51.260] Bueno, ¿trabajo en equipo? Sí, se ve desde el área de asistencia, asistencial se ve que es muy fuerte el trabajo que deben realizar, pues porque mantienen mucho tiempo juntos, unidos en la clínica y eso.

[01:51.260 --> 02:07.240] Tal vez en los amigos hay que fortalecerla un poco. Bienestar animal, sí, se nota el cariño, se nota el compromiso de los veterinarios, de los auxiliares, hasta las niñas que trabajan en servicios generales, se ve ese amor por los animalitos.

[02:07.620 --> 02:19.220] Pues creo que ahí sí, transparencia sí, las cosas acá se hacen, desde mi punto de vista, se hacen sumamente claras, concretas, muy transparentes al público.

[02:19.220 --> 02:21.900] ¿Cuál era el otro? Porque se me olvidó.

[02:22.180 --> 02:22.700] Respeto.

[02:23.220 --> 02:45.380] El respeto, sí, el respeto es algo que guía al hospital, sí, realmente considero que desde la dirección médica, desde la dirección administrativa, desde la dirección general, se va escalando, se va disminuyendo, cada persona se va respetando desde su particularidad, digamos así.

[02:45.500 --> 02:47.140] ¿Y la responsabilidad social?

[02:47.140 --> 02:53.780] Sí, pues el mismo hecho de cumplir la política pública hace que la responsabilidad social sea muy virtual.

[02:54.820 --> 03:00.200] ¿Qué factores te motivan a continuar trabajando en el hospital o te pueden impulsar a abandonar tus labores acá?

[03:00.840 --> 03:03.380] Uy, se maneja un nivel de estrés alto.

[03:03.380 --> 03:13.520] Hay áreas que están un poco menos desarrolladas que otras, en que hay que hacer mucho.

[03:13.520 --> 03:23.840] Y eso pues a veces es como que, en el momento de que tú no has hecho esto, sí, pero téngame paciencia.

[03:23.840 --> 03:35.480] Pero sí es eso, el motivo, la gente, la alegría que se maneja en todo el equipo y la labor social que se realiza.

[03:36.020 --> 03:38.200] Eso motiva mucho a seguir en el proceso.

[03:38.600 --> 03:42.900] Desde tu experiencia, ¿qué recomendaciones darías para mejorar la estabilidad laboral acá?

[03:42.900 --> 03:46.660] ¿Estabilidad laboral?

[03:46.660 --> 04:00.500] Pues desde el área laboral, los contratos de hora labor, me parece que no son tan precarios como los contratistas,

[04:01.000 --> 04:04.880] pero sí sería mucho mejor tener contratos a término indefinido.

[04:04.880 --> 04:11.460] ¿Cómo te sientes cuando le cuentas a tus amigos o familiares que trabajas en el hospital?

[04:12.100 --> 04:12.980] Me da orgullo.

[04:13.020 --> 04:13.540] Perdón, perdón.

[04:13.540 --> 04:18.860] Realmente, la gente habla muy lindo del hospital, de la labor que se realiza en el hospital,

[04:18.860 --> 04:22.860] y hacer parte de este proceso es realmente satisfactorio.

[04:24.340 --> 04:24.940] Gracias.

Entrevista 10

[00:00.000 --> 00:01.320] ¿Existió o no existió?

[00:01.880 --> 00:05.120] Sí, si existió, pues tuve personas que me ayudaron mucho.

[00:06.200 --> 00:11.860] Pues me le acerqué mucho a una persona y esa persona me ayudó y me contribuyó mucho en el proceso.

[00:11.980 --> 00:12.580] ¡Seba!

[00:12.820 --> 00:17.000] Ok. ¿Qué aspectos consideras relevantes para mejorar la comunicación interna?

[00:18.480 --> 00:20.160] Es que no me estaba pensando.

[00:20.720 --> 00:28.500] ¿Cómo mejorarías que la comunicación de los procesos, los sanatos y demás lleguen correctamente?

[00:30.000 --> 00:35.220] Que sea una persona en específico, que no haya como un teléfono roto, que esté ahí.

[00:35.560 --> 00:38.780] Pues es que dicen una cosa y llega una información, luego llega otra.

[00:38.780 --> 00:44.900] Entonces que sea como una persona que establezca, que lo diga y que ya todo mundo sepa la información.

[00:45.240 --> 00:47.780] Pero a veces pasa que llega como que...

[00:49.920 --> 00:52.160] Pues como un poquito cambiado.

[00:52.520 --> 00:53.340] ¿Teléfono roto?

[00:53.360 --> 00:53.540] Sí.

[00:54.720 --> 00:57.620] ¿Cómo percibes la relación entre colaboradores y superiores?

[00:57.620 --> 00:59.320] ¿Sí?

[01:00.400 --> 01:01.360] Muy bien, sí.

[01:02.420 --> 01:02.820] ¿Cómo?

[01:03.460 --> 01:05.180] Te voy a decir, ¿cuáles son los valores del hospital?

[01:05.300 --> 01:08.460] Y tú me dices si es de lo que tú has vivido, los veo reflejados.

[01:08.600 --> 01:08.900] ¿Listo?

[01:09.460 --> 01:14.600] Compromiso con el bienestar animal, trabajo en equipo, transparencia, respeto y responsabilidad.

[01:15.640 --> 01:16.800] Sí, todo bien.

[01:17.320 --> 01:17.500] ¿Sí?

[01:17.500 --> 01:23.000] ¿Qué factores te motivan a continuar o podrían impulsarte a abandonar tus labores en el hospital?

[01:23.000 --> 01:27.100] A continuar, no, pues todo.

[01:28.100 --> 01:35.760] O sea, las personas son super bien, el apoyo en el crecimiento de todos es muy bueno.

[01:36.300 --> 01:44.420] Las personas no son egoístas con el conocimiento, o sea, no son como que lo traten a uno mal porque de pronto no sabe a algo, ¿no?

[01:44.420 --> 01:49.060] Todo el mundo es muy bien con el conocimiento que tiene y dejarlo, ¿no? No he pensado en eso.

[01:49.480 --> 01:50.120] Entonces, no sé.

[01:50.780 --> 01:51.080] Ok.

[01:51.080 --> 02:00.860] ¿Qué recomendaciones darías para mejorar la estabilidad laboral en el hospital?

[02:01.180 --> 02:02.140] Contestarle al jefe.

[02:02.140 --> 02:02.700] Sí.

[02:11.700 --> 02:16.060] Capacitaciones, que hayan capacitaciones para, pues, crecer entre todos.

[02:16.060 --> 02:22.280] Y, ¿cómo te sientes cuando le cuentas a tus amigos o familiares que trabajas en el hospital público veterinario?

[02:22.320 --> 02:22.760] Orgullosa.

[02:23.680 --> 02:24.260] Muy orgullosa.

[02:24.920 --> 02:27.480] Y mi familia se siente orgullosa de que esté aquí.

[02:28.040 --> 02:28.320] Ok.

[02:28.600 --> 02:28.880] Súper.

[02:29.060 --> 02:29.260] Listo.

[02:29.700 --> 02:29.940] Gracias.

Entrevista 11

[00:00.000 --> 00:04.360] ¿Cómo describirías tu proceso de adaptación cuando iniciaste labores en el hospital?

[00:05.580 --> 00:07.740] ¿Cómo fue tu primer día de inducción?

[00:08.420 --> 00:11.680] Muy bien, pues ya conocí a los compañeros, algunos compañeros ya los conocía,

[00:12.120 --> 00:16.700] entonces fue un poco más ameno cómo es la comunicación de iniciar en este proyecto,

[00:16.700 --> 00:22.740] pues que no es algo fácil uno adaptarse, pero creo que por las amistades y el compañerismo, creo que fue un buen equipo.

[00:23.320 --> 00:26.960] ¿Qué aspectos consideras relevantes para mejorar en comunicación interna?

[00:26.960 --> 00:39.100] No, creo que los aspectos más es como trabajar en equipo, creo que el trabajo en equipo es fundamental para iniciar ese tipo de comunicaciones.

[00:39.480 --> 00:42.520] ¿Cómo percibes las relaciones entre colaboradores y superiores?

[00:43.420 --> 00:50.260] Bien, digamos que más que jefes creo que deberían ser líderes, y un líder es esencial en un equipo,

[00:50.380 --> 00:53.760] y que rindamos de esa manera gracias a los jefes y a los líderes que tenemos.

[00:53.760 --> 00:57.460] ¿Cómo? Te voy a decir, ¿cuáles son los valores del hospital?

[00:57.640 --> 01:00.200] Y tú me dices si en lo que has vivido los dos reflejados.

[01:01.040 --> 01:06.080] ¿Listo? Bienestar animal, trabajo en equipo, transparencia, respeto y responsabilidad social.

[01:08.220 --> 01:15.800] Todos, creo que los hemos reflejado todos y el equipo está siempre trabajando para, por el bien de los pacientes.

[01:15.800 --> 01:21.860] ¿Qué factores te motivan a continuar o pueden impulsarte a abandonar tu trabajo en el hospital?

[01:22.360 --> 01:23.800] Que me induzcan a abandonarlo.

[01:24.180 --> 01:29.560] No, no creo, creo que pueden ser cosas terceras, cierto, más personales,

[01:29.600 --> 01:36.660] pero creo que la calidad humana y profesional del hospital nos damos tanto la mano que somos un buen equipo.

[01:36.660 --> 01:41.460] Desde tu experiencia, ¿qué recomendaciones darías para mejorar la estabilidad laboral acá?

[01:42.080 --> 01:42.560] ¿En el hospital?

[01:43.400 --> 01:51.200] No, creo que uno, y todo es técnico, uno creo que debe de rendir de la misma manera como le piden a uno.

[01:52.080 --> 01:59.140] Y lo que uno espera, o lo que los jefes esperan de uno, creo que eso es una carrera y un ámbito muy estudiado,

[01:59.140 --> 02:04.960] o sea, hay que estudiar mucho y estar siempre al tanto y estar siempre como actualizado para poder rendir,

[02:05.040 --> 02:08.660] pero creo que la estabilidad depende más que de todo de uno, principalmente.

Entrevista 12

[00:00.760 --> 00:05.900] ¿Cómo describirías tu proceso de adaptación cuando iniciaste labores en el hospital? ¿Cómo fue tu primer día, tu inducción?

[00:07.700 --> 00:18.580] Fue un poco complejo porque el equipo que había era un poco reservado, pero la adaptación fue buena, fue en pocos días.

[00:19.080 --> 00:22.400] ¿Qué aspectos consideras relevantes para mejorar la comunicación interna?

[00:22.400 --> 00:33.440] De pronto, hablar directamente con los responsables a hacer actividades o encargados de áreas.

[00:34.140 --> 00:37.120] ¿Cómo percibes la relación entre colaboradores y superiores?

[00:37.780 --> 00:40.840] Muy bien, la relación entre todos es muy buena.

[00:41.980 --> 00:49.400] Te voy a decir cuáles son los valores del hospital y tú me dices si tienen relación con lo que has vivido acá adentro.

[00:49.400 --> 00:55.820] Y son, ¿compromiso con el bienestar animal, trabajo en equipo, transparencia, respeto y responsabilidad?

[00:56.440 --> 00:57.820] Sí, todos se cumplen.

[00:58.600 --> 01:04.260] ¿Qué factores te motivan a continuar trabajando acá y qué te podría impulsar a abandonar tus labores?

[01:05.500 --> 01:12.280] De pronto, abandonar las labores, el trato de las personas que nos visitan, es un poco complejo el manejo con esas personas.

[01:12.880 --> 01:14.080] De resto, no, nada.

[01:14.080 --> 01:20.540] Ok, desde tu experiencia, ¿qué recomendaciones darías para mejorar la estabilidad laboral?

[01:24.380 --> 01:31.480] De pronto, resaltar mucho el compañerismo.

[01:31.480 --> 01:38.740] ¿Y cómo te sientes cuando le cuentas a tus amigos o familiares que trabajas en el hospital público?

[01:39.080 --> 01:44.120] Orgulloso. Esto es muy, muy bueno. Es una experiencia única en la vida.

[01:45.180 --> 01:45.980] Listo. Gracias.

[01:45.980 --> 01:46.080] Gracias.

[01:46.080 --> 01:46.140] Gracias.

Entrevista 13

[00:00.000 --> 00:05.040] Listo. Estefa, ¿cómo describes tu proceso de adaptación cuando iniciaste labores en el hospital?

[00:05.600 --> 00:15.100] Fue complejo porque cuando inicié no había mucho personal, entonces como que estábamos a ensayo y error.

[00:15.980 --> 00:20.040] Ok. ¿Qué aspectos consideras relevantes para mejorar la comunicación interna?

[00:25.400 --> 00:28.540] Decir las cosas de frente con el implicado.

[00:28.540 --> 00:32.400] Ok. ¿Cómo percibes la relación entre colaboradores y superiores?

[00:33.780 --> 00:34.560] Muy bueno.

[00:35.580 --> 00:42.600] ¿Cómo has tenido su percepción sobre los valores del hospital? Los valores son bienestar animal, trabajo en equipo, transparencia, respeto y responsabilidad.

[00:43.300 --> 00:46.180] Todos los tenemos. ¿Cómo los percibo?

[00:46.660 --> 00:48.480] Sí. ¿Crees que se cumplen las veces de tu área?

[00:48.540 --> 00:50.180] Sí. Sí, todo el tiempo.

[00:50.680 --> 00:55.000] ¿Qué factores te motivan a continuar trabajando acá y qué te podría impulsar a abandonar tus labores?

[00:55.000 --> 00:59.240] Me motiva, pues, el impacto que tiene el proyecto.

[01:00.040 --> 01:00.360] Ya sé.

[01:00.860 --> 01:09.000] Y de pronto, pues, que no me motiven. Como que me siento, pues, que no tuviera que...

[01:09.680 --> 01:13.240] O sea, ¿por qué? ¿Qué te llevaría a renunciar?

[01:13.240 --> 01:19.400] Que sienta que no aprendo más o algo así.

[01:20.200 --> 01:24.820] Ok. ¿Desde tu experiencia, qué recomendaciones nos darías para mejorar la estabilidad laboral?

[01:24.820 --> 01:30.000] ¿Qué me meten?

[01:31.280 --> 01:34.100] ¿Su capacidad de neuroplasticidad y yo?

[01:34.340 --> 01:39.800] Eso depende de cada quien. Todo el mundo soporta las mismas cargas laborales.

[01:40.760 --> 01:44.900] Ok. ¿Cómo te sientes cuando le cuentas a tus amigos o familiares que trabajas en el Hospital Público de Trinario?

[01:45.140 --> 01:49.820] Estoy orgullosa, porque, pues, es un proyecto único y...

[01:49.820 --> 01:51.560] Es nuestro bebé.

[01:51.920 --> 01:53.080] Es nuestro bebé, sí.

[01:54.000 --> 01:54.440] Gracias.

Entrevista 14

[00:00.760 --> 00:04.080] ¿Cómo describirías el proceso de adaptación cuando iniciaste labores en el hospital?

[00:04.420 --> 00:08.160] Ten en cuenta tu primer día en el hospital, ¿qué información te dieron? ¿Tuviste inducción?

[00:08.500 --> 00:10.600] No, no me dijeron nada.

[00:11.400 --> 00:14.300] ¿Qué aspectos consideras relevantes para mejorar la comunicación interna?

[00:21.060 --> 00:25.000] A mí sí me parece que las juntas son importantes, las reuniones.

[00:25.000 --> 00:30.240] ¿Cómo percibes las relaciones entre colaboradores y superiores?

[00:32.360 --> 00:34.000] Buenas, aunque se desdibuja el límite.

[00:37.080 --> 00:42.000] Te voy a leer los valores del hospital y tú me dices si desde tu área y lo que has vivido acá, los desreflejados.

[00:43.200 --> 00:47.720] Bienestar animal, trabajo en equipo, transparencia, respeto, responsabilidad social.

[00:48.020 --> 00:49.820] Sí, los veo reflejados todos.

[00:49.820 --> 00:55.320] ¿Qué factores te motivan a continuar en el hospital? ¿Qué te podría impulsar a abandonar tus labores?

[01:02.820 --> 01:15.660] Sentir que mi trabajo está estancado, que ya no hay nada más por hacer, que todo está como muy quieto.

[01:15.660 --> 01:24.020] Desde tu experiencia, ¿qué recomendaciones darías para mejorar la estabilidad laboral?

[01:29.020 --> 01:36.220] Personal capacitado y resiliente y que trabaje bajo presión y que no sea mimado.

[01:36.220 --> 01:42.660] ¿Y cómo te sientes cuando le cuentas a tus amigos y familiares que trabajan en el hospital?

[01:44.380 --> 01:44.780] Orgullosa.

[01:45.140 --> 01:51.220] Mi bebé, rica, es lo que hemos hecho desde cero, es maravilloso.

[01:51.220 --> 01:52.220] Peace.

[01:52.220 --> 01:53.980] Peace.

Entrevista 15

[00:00.500 --> 00:04.040] ¿Cómo describirías el proceso de adaptación cuando hiciste las labores en el hospital?

[00:04.240 --> 00:05.280] Ese primer día, ¿cómo fue?

[00:06.640 --> 00:13.180] Fue un poco complejo, pues ya que venía pues como de otras costumbres, otras cosas, pero me adapté súper fácil.

[00:13.880 --> 00:17.880] ¿Qué aspectos consideras relevantes para mejorar la comunicación interna?

[00:21.540 --> 00:23.840] ¿Cómo mejorarías la comunicación interna?

[00:23.840 --> 00:33.940] Siento que tenemos muy buena comunicación.

[00:34.420 --> 00:37.400] ¿Cómo percibes las relaciones entre colaboradores y superiores?

[00:38.700 --> 00:39.580] Muy bien.

[00:41.100 --> 00:47.540] Te voy a decir los valores del hospital y tú me dices si con lo que has vivido acá dentro los ves reflejado o no.

[00:47.540 --> 00:53.800] ¿Compromiso con el bienestar animal, trabajo en equipo, transparencia, respeto y responsabilidad?

[00:54.060 --> 00:54.640] Sí, todas.

[00:55.640 --> 01:00.760] ¿Qué factores te motivan a continuar trabajando acá y qué te podría impulsar a abandonar tus labores?

[01:03.060 --> 01:09.540] La labor tan bonita que hacen, pues, pertenecer acá es un orgullo, o sea, no, muy bien.

[01:10.340 --> 01:10.860] Ok.

[01:11.480 --> 01:15.680] Desde tu experiencia, ¿qué recomendaciones darías para mejorar la estabilidad laboral?

[01:15.680 --> 01:18.300] El paciente puede estar hiperflexo.

[01:18.720 --> 01:26.100] Si está hiperflexo, como es que tiene taquicardia, tiene taquicardia, su paciente puede estar 70 y 2.

[01:26.340 --> 01:36.980] Pues que los empleados, ahí se movió la palabra, retroalimenten lo que les sucede y más pues comunicar eso.

[01:37.500 --> 01:37.820] Listo.

[01:38.160 --> 01:41.680] ¿Cómo te sientes cuando le cuentas a tus amigos o familiares que trabajas en el hospital?

[01:41.680 --> 01:43.800] Ay, muy orgullosa.

[01:44.580 --> 01:45.900] Sí, muy orgullosa.

[01:46.560 --> 01:48.100] No, no escucho pertenecer acá.

[01:48.740 --> 01:49.160] Listo.

Entrevista 16

[00:00.720 --> 00:05.080] ¿Cómo describes tu proceso de adaptación cuando iniciaste las labores en el hospital, tu primer día de trabajo?

[00:05.940 --> 00:06.960] ¿Te explicaron la inducción?

[00:07.640 --> 00:12.560] Sí, me explicaron la inducción. Todos se mostraron de una manera muy bonita.

[00:12.980 --> 00:18.020] Después ya empezamos a conocer las personalidades de cada uno.

[00:18.780 --> 00:22.940] ¿Qué aspectos consideras relevantes para mejorar en comunicación interna?

[00:22.940 --> 00:37.300] Pues tener como la información de cada área para saber en qué se puede colaborar y qué se puede mejorar uno como médico en otras áreas que no tiene conocimiento.

[00:38.080 --> 00:41.200] ¿Cómo percibes las relaciones entre colaboradores y superiores?

[00:42.200 --> 00:48.120] Buena, demasiado buena. Creo que aquí nadie tiene un rango, no se hace notar el rango.

[00:48.120 --> 00:54.860] Te voy a decir, ¿cuáles son los valores del hospital? Y tú me dices, sí, los has visto acá en el hospital.

[00:55.440 --> 01:01.480] Es, bienestar animal, trabajo en equipo, transparencia, respeto y responsabilidad.

[01:02.160 --> 01:02.340] Sí.

[01:04.540 --> 01:08.940] ¿Qué factores te motivan a continuar trabajando acá y que te puede impulsar a abandonar tu cargo?

[01:08.940 --> 01:16.940] Que me motiven el aprendizaje continuo y que me motiven también a renunciar.

[01:20.600 --> 01:24.680] Problemas personales nomás, que no me requieran, pues aquí o algo así.

[01:24.760 --> 01:28.960] ¿Qué recomendaciones darías para mejorar la estabilidad laboral de la gente en el hospital?

[01:28.960 --> 01:39.120] Que no contraten a personas como este, porque me sacan el mal genio.

[01:40.280 --> 01:46.480] Pero, por ejemplo, ¿qué hace que la gente la echen más, o sea, se vaya más de acá, renuncie más?

[01:48.560 --> 01:51.660] ¿Cómo crees que se podría hacer para mejorar la estabilidad laboral?

[01:51.660 --> 02:02.240] Mejorar cómo sería la presión, por así decirlo, pero pues eso es de cada persona.

[02:02.420 --> 02:04.500] Si no sabe trabajar bajo presión, pues no puedes llegar acá.

[02:06.100 --> 02:09.700] ¿Y cómo te sientes cuando le cuentas a tus amigos o familiares que trabajas en el hospital?

[02:09.860 --> 02:10.480] No les cuento.

[02:13.480 --> 02:13.800] Ok.

Entrevista 17

[00:00.260 --> 00:04.840] ¿Cómo describes tu proceso de adaptación en el hospital? ¿Qué tal fue tu primer día? ¿Te explicaron las funciones?

[00:05.420 --> 00:11.580] Bueno, sí me explicaron las funciones, me dijeron pues la inducción, pero me sentí muy extraña como mosco en leche,

[00:11.760 --> 00:17.880] porque pues cuando uno llega a un lugar y es nuevo, pues digamos que todo el mundo no es como muy formal, muy agradable,

[00:18.060 --> 00:20.820] pero pues a medida del tiempo uno va conociendo a las personas.

[00:21.440 --> 00:25.140] ¿Qué consideras que es relevante mejorar en comunicación interna?

[00:30.000 --> 00:39.060] No, pues no sabría decirlo porque aquí el trabajo es muy pesado, hay mucho, pues fluyen mucho los pacientes,

[00:39.340 --> 00:45.720] entonces cada uno estamos como en su trabajo y como para comunicarnos entre cada uno se vuelve un poquito más difícil.

[00:46.440 --> 00:50.260] Total. ¿Cómo percibes la relación entre los superiores y los colaboradores?

[00:50.860 --> 00:55.980] No, todo está bien, aquí ninguno pues tiene como un rango, sí hay rangos superiores,

[00:55.980 --> 00:59.120] pero no se hacen notar así como para discriminar a una persona.

[00:59.120 --> 01:05.040] Ok, entonces voy a decir, ¿cuáles son los valores del hospital? Y tú me dices si los has visto acá reflejados.

[01:05.340 --> 01:10.860] Son compromiso con el bienestar animal, trabajo en equipo, transparencia, respeto y responsabilidad social.

[01:10.960 --> 01:11.940] Sí, todo se cumple.

[01:13.080 --> 01:17.980] ¿Qué factores te motivan a continuar trabajando acá o qué te podría llevar a que renuncies?

[01:17.980 --> 01:30.140] Me motiva el aprendizaje personal porque son retos que me pongo a mí misma todos los días y pues el aprendizaje como profesional.

[01:30.940 --> 01:40.700] Y algo pues como que me desmotive para seguir trabajando no sería algo que definitivamente me equivoque y no me perdone a mí misma.

[01:40.700 --> 01:41.600] Ok.

[01:43.820 --> 01:50.520] Desde tu experiencia, ¿qué recomendaciones para mejorar la estabilidad laboral acá para que la gente se quede trabajando en el hospital?

[01:50.520 --> 01:56.440] No sé.

[01:59.740 --> 02:09.040] No sé, es que es mucha presión y todas las personas no saben trabajar o no sabemos, me incluyo, porque a veces me frustro.

[02:09.860 --> 02:14.340] Trabajar como bajo presión es ya un trabajo que debe hacer cada persona en sí misma.

[02:14.340 --> 02:19.980] Ok. ¿Y cómo te sientes cuando le cuentas a tus amigos o cuando le ves que trabajan en el hospital?

Dato	Valor
Nombre del archivo	Prueba1
Observación de ingreso / egreso	22/01/2025

No.	Fragmento	Categoría	Subcategoría
1	Pues creo que mi proceso de adaptación fue fácil, pues afortunadamente con los compañeros pues me ayudaron a hacer el proceso bastante fácil, dándome pues como indicaciones y facilitándome mucho el proceso.	Experiencia de inducción inicial	Claridad de rol
2	Pues creo que sí sería como pertinente de pronto algunas reuniones generales como con todo el personal para poder pues que las informaciones sean claras y concisas, pero con todo el personal, porque pues puede suceder que a veces hayan como teléfonos rotos con la información.	Canales y barreras de comunicación interna	Medios formales
3	Buena, la verdad, pues el ambiente laboral con todos es muy bueno.	Factores de permanencia o desvinculación	Ambiente laboral
4	Compromiso con el bienestar animal, trabajo en equipo, transparencia, respeto y responsabilidad. Sí, creo que se vive todos los días.	Identidad axiológica y sentido de pertenencia	Coherencia valor-comportamiento
5	Creo que como tal, pues un factor que me motivé a abandonar como el trabajo acá, pues no, en el momento no lo he tenido. Realmente pues soy muy feliz con el trabajo que tengo y pues fue durante mucho tiempo como un sueño mío poder ser parte de él.	Factores de permanencia o desvinculación	Ambiente laboral
6	Pues creo que eso ya viene mucho como pues en la formación que han tenido de pronto cada persona de forma individual porque pues si las personas no están como con la preparación para la cantidad de trabajo que el hospital pues demanda, pues no va a haber persona que pues resista esa carga laboral.	Percepción organizacional	Carga emocional

7	Pues me siento muy orgullosa, la verdad, porque pues mi familia también lo habla con mucho orgullo, entonces pues yo también me siento muy orgullosa de pertenecer al proyecto.	Identidad axiológica y sentido de pertenencia	Orgullo institucional
---	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------	-----------------------

Categoría emergente	Interpretación / hipótesis de análisis	Sexo del participante
	Prueba1-R1: Muestra percepciones mixtas sobre la subcategoría claridad de rol. Contribuye a comprender cómo la inducción condiciona la adaptación temprana y la intención de permanencia (OE 1). Percepción ambivalente.	Femenino
	Prueba1-R2: Muestra percepciones mixtas sobre la subcategoría medios formales. Aporta evidencia sobre la influencia de los canales internos en el flujo informativo y la percepción (OE 2). Percepción ambivalente.	Femenino
	Prueba1-R3: Destaca fortalezas en la subcategoría ambiente laboral. Identifica determinantes directos de la intención de permanencia o rotación (OE 1). Percepción favorable.	Femenino
	Prueba1-R4: Destaca fortalezas en la subcategoría coherencia valor-comportamiento. Explica cómo la coherencia valor-comportamiento refuerza el sentido de pertenencia (OE 2). Percepción favorable.	Femenino
	Prueba1-R5: Destaca fortalezas en la subcategoría ambiente laboral. Identifica determinantes directos de la intención de permanencia o rotación (OE 1). Percepción favorable.	Femenino
Necesidad de competencias emocionales para la permanencia	Prueba1-R6: Muestra percepciones mixtas sobre la subcategoría carga emocional (carga laboral). Percepción ambivalente.	Femenino

	Prueba1-R7: Destaca fortalezas en la subcategoría orgullo institucional. Explica cómo la coherencia valor-comportamiento refuerza el sentido de pertenencia (OE 2). Percepción favorable.	Femenino
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------

Veterinaria	Veterinario	Colaborador
-------------	-------------	-------------

Ítem	Media	DE
Operacionalización de variables		
Inducción	3,97	1,22
Comunicación	4,21	0,90
Relaciones	4,48	0,74
Valores claridad	4,69	0,62
Valores comunicación	4,44	0,85
Permanencia	4,77	0,50

Dimensión	Media	DE	% de acuerdo (4-5)
Inducción	3,97	1,22	73,8
Comunicación interna	4,21	0,90	83,6
Relaciones laborales	4,48	0,74	88,5
Valores – claridad	4,69	0,62	91,8
Valores – comunicación	4,44	0,85	88,5
Intención de permanencia	4,77	0,50	96,7

Dimensión	Media	% de acuerdo (4-5)	% neutral (3)
Inducción	3,97	73,8	11,5
Comunicación interna	4,21	83,6	11,5
Relaciones laborales	4,48	88,5	9,8
Valores – claridad	4,69	91,8	8,2
Valores – comunicación	4,44	88,5	8,2
Intención de permanencia	4,77	96,7	3,3

Relación entre percepción organizacional e identidad axiológica			
Dimensión	Media	% de acuerdo (4-5)	% neutral (3)
Inducción	3,97	73,8	11,5
Comunicación interna	4,21	83,6	11,5
Relaciones laborales	4,48	88,5	9,8
Valores – claridad	4,69	91,8	8,2
Valores – comunicación	4,44	88,5	8,2
Intención de permanencia	4,77	96,7	3,3

Área
Administrativa
Adopciones
Comunicaciones
Cuidado Animal
Otra
Servicios generales
Veterinaria

% neutral (3)	% en desacuerdo (1-2)
11,5	14,8
11,5	4,9
9,8	1,6
8,2	0
8,2	3,3
3,3	0

% en desacuerdo (1-2)
14,8
4,9
1,6
0
3,3
0

% en desacuerdo (1-2)
14,8
4,9
1,6
0
3,3
0

Objetivo
OE 1. Inducción y reinducción
OE 2. Percepción, valores y comunicación interna
OE 3. Permanencia del talento

Media Inducción	
	3,25
	5
	1
	2
	4,666666667
	5
	4,170731707

Análisis integrado por o	
Encuesta (n = 61)	
Inducción M = 3,97	
· 73,8 % de acuerdo (4-5)	
· 14,8 % en desacuerdo (1-2)	
Comunicación M = 4,21 (83,6 % acuerdo)	
Relaciones M = 4,48 (88,5 %)	
Valores-claridad M = 4,69 (91,8 %)	
Valores-comunicación M = 4,44 (88,5 %)	
Permanencia M = 4,77 (96,7 % acuerdo)	

Desviación estándar	Cantidad de casos
1,422226168	12
	1
	1
	1
0,577350269	3
0	2
1,022312062	41

Objetivo específico
Cita textual de la entrevista
<p>“No, no me dijeron nada.” (Prueba 14, E11)</p> <p>“Fue complejo porque cuando inicié no había mucho personal, entonces estábamos a ensayo y error.” (Prueba 13, E03)</p>
<p>“Buena, demasiado buena. Creo que aquí nadie tiene un rango, no se hace notar el rango.” (Prueba 16, E15)</p> <p>“Los valores son compromiso con el bienestar animal, trabajo en equipo, transparencia, respeto y responsabilidad.” (Prueba</p>
<p>“La labor tan bonita que hacen... pertenecer acá es un orgullo.” (Prueba 15, E09)</p> <p>“Me motiva el impacto que tiene el proyecto ...; me iría solo si dejara de aprender.” (Prueba 13, E05)</p>

Variable	Definición conceptual
Claridad de inducción	Percepción del colaborador sobre la claridad de la información recibida al inicio de su labor.
Efectividad de comunicación interna	Grado en que el colaborador considera que los flujos de información son adecuados para realizar sus tareas.
Satisfacción con relaciones laborales	Grado de agrado del colaborador con sus relaciones interpersonales en el trabajo.
Claridad de valores organizacionales	Percepción del colaborador sobre la comunicación y comprensión de la misión y valores del hospital.
Comunicación de valores organizacionales	Percepción sobre si los valores son comunicados de forma efectiva en su área
Intención de permanencia	Probabilidad auto-reportada de continuar trabajando en el hospital durante el próximo año.
Cargo	Función o puesto que desempeña en la organización.

TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES Y/O CATEGORÍAS

Definición operativa / Ítem de encuesta	Indicador / Escala	Instrumento
Ítem Likert 1–5: "Recibí una inducción clara sobre mis funciones cuando inicié." - PREGUNTA 2	Media y desviación estándar	Cuestionario estructurado
Ítem Likert 1–5: "La comunicación interna del hospital es efectiva para realizar mis tareas diarias." - PREGUNTA 3		
Ítem Likert 1–5: "Me siento satisfecho con las relaciones laborales dentro del hospital." - PREGUNTA 4		
Ítem Likert 1–5: "Los valores organizacionales del hospital están claramente definidos" - PREGUNTA 5		
Ítem Likert 1–5: "Los valores institucionales son comunicados efectivamente en mi área de trabajo." - PREGUNTA 6		
Ítem Likert 1–5: "Tengo la intención de continuar trabajando en el hospital el próximo año." - PREGUNTA 7		
Selección múltiple: Administrativo / Auxiliar veterinario / Médico veterinario urgencias / Cuidado animal / Otro.	Distribución porcentual	

GORÍAS

Objetivo General	Objetivo Específico
Analizar la comunicación interna como factor determinante en la retención del talento	Examinar cómo la ausencia o deficiencia en los procesos de inducción y reinducción influye en la integración de los colaboradores y su intención de permanecer en el hospital.
	Analizar cómo la relación entre la percepción organizacional y la identidad axiológica, mediada por la comunicación interna, influye en la motivación y en la decisión de los colaboradores de continuar vinculados al Hospital Público Veterinario de Pereira.
	Diseñar estrategias de comunicación que fortalezcan la permanencia de los colaboradores.
	Diseñar estrategias de comunicación que fortalezcan la permanencia de los colaboradores.