

**GESTION DE LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
EN LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA**

NARDA XIMENA DELGADO BAUTISTA

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PSICOLOGIA
FLORIDABLANCA**

2009

“ Gestión de la comunicación interna, para el fortalecimiento de la comunicación organizacional en la Fundación Cardiovascular de Colombia ”.

Narda Ximena Delgado Bautista



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGIA

FLORIDABLANCA

2009

“ Gestión de la comunicación interna, para el fortalecimiento de la comunicación organizacional en la Fundación Cardiovascular de Colombia ”.

Narda Ximena Delgado Bautista

Investigadora

Asesor:

Ps. María Angélica Vega Aroca

Trabajo de grado: En la modalidad de pasantía para optar al título de Psicóloga

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGIA

FLORIDABLANCA

2009

Nota de Aceptación:

Presidente del Jurado _____

Jurado 1 _____

Jurado 2 _____

Floridablanca, Mayo 2009

AGRADECIMIENTOS

Este es el momento preciso para materializar los agradecimientos, pues de una u otra forma durante el proceso de pasantía me he sentido agradecida por cada una de las personas o cosas que se han atravesado en este devenir tan satisfactorio que me complace con aprendizajes de todo tipo.

Usaré la frase de cajón con la que inician cualquier cantidad de agradecimientos pues es ineludible mencionar a Dios primero en la escala de agradecimientos, aunque luzca renuente a las religiones, creo en Dios y agradezco a él por regalarme una vida maravillosa, ésta vida que es el resultado de una brillante fecundación de una célula a otra.

Ahora procedo a darle las gracias a los dueños de ese par de células que hoy día han constituido una familia sólida y particular; a mi tía y mi hermano que ha vivido conmigo y me han visto crecer en todos los aspectos; a mi tío Hugo que contribuyó sustancialmente en mi carrera y a su esposa Soraya que es un vivo ejemplo de generosidad.

Concluyo el agradecimiento familiar resaltando la incidencia que han tenido mis padres en mi formación, son maravillosos y cada día que pasa me siento más orgullosa de ellos pues su humildad, trabajo, sencillez, carácter, su perseverancia, inteligencia y su humor han contribuido significativamente en cada paso que doy en la vida.

Ahora bien, agradezco la formación intelectual que he tenido en la Universidad Pontificia Bolivariana y a los profesores y asesores que cada día de mi carrera fueron facilitadores en el momento de construir conocimientos; quiero precisar unos agradecimientos especiales a 3 profesores que vendrán a mi mente siempre que recuerde la Universidad: Gustavo Quintero quien en dos oportunidades fue mi profesor, y con su fantástico humor permitió que sus clases fueran muy significativas permitiéndome amar más la filosofía, agradezco también a Jorge Zárate cuya pedagogía integra razón y emoción convirtiéndose cada asesoría en el mejor aprendizaje constructivo; finalmente agradezco a María Angélica quien fue mi asesora en dos oportunidades, sus conocimientos, su practicidad y creatividad me condujeron a interesarme más por la psicología organizacional. Por último

agradezco a una empresa que nace con una razón social magnífica que ha sido mi escuela durante un año y ha contribuido significativamente con mi formación como profesional; evidentemente cada colaborador que trabaja allí coincide en afirmar que la Fundación Cardiovascular de Colombia es una escuela que trabaja de corazón, doy gracias especialmente a Laurita quien ha sido mi jefe y actual amiga quien me ha enseñado como proceder en distintas circunstancias, quien me ha enseñado estrategias y me ha apoyado en mi accionar como psicóloga en la institución, quien ha contribuido para materializar mis ideas y quien me ha enseñado a diferenciar la relación laboral del vínculo de amistad; también quiero agradecer a cada una de las mujeres que hacen e hicieron parte de Dirección de Desarrollo Organizacional, Laura Serrano, Luisa Rey, Olga Gómez quienes fueron compañeras de clases, son colegas, amigas y contribuyeron en mi aprendizaje, a Priscila que me hace reír en el trabajo con su manera particular de ser, a Paty, Diana Paez, Gretty, Karen, la jefe Xenia, Stellita, Maria C, Alicia, Rosemary y todas las mujeres de la Dirección que han favorecido mi aprendizaje en este año de crecimiento personal y profesional. Doy gracias también a mi mejor amiga Yeniffer, amigos de universidad o de otros lugares y a mis amigas del colegio que han crecido conmigo como mujeres absolutamente especiales en este recorrido por la vida.

Finalmente agradezco a los sitios de práctica donde laboré que han posibilitado apasionarme más por la psicología y sus distintos campos de intervención.

TABLA DE CONTENIDO

	Página.
RESUMEN	10
CONTEXTUALIZACION DE LA INSTITUCIÓN	12
Historia	
Filosofía Institucional	
Dirección de Desarrollo Organizacional	
JUSTIFICACIÓN	21
DESCRIPCIÓN PROBLEMICA	24
OBJETIVOS	26
METODOLOGIA	27
REFERENTE CONCEPTUAL	28
PROCEDIMIENTO DESARROLLADO	41
RESULTADOS	64
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	70
DISCUSIÓN	72
CONCLUSIONES	76
SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES	78
REFERENCIAS	81

Lista figuras.	Página
Figura 1 Organigrama de la Fundación Cardiovascular de Colombia	16
Figura 2 Organigrama de la Dirección de Desarrollo Organizacional.	18
Figura 3 Asistencial.	
Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 1.	44
Figura 4 Asistencial.	
Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 2	44
Figura 5 Asistencial.	
Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 3.	45
Figura 6 Asistencial.	
Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 4.	45
Figura 7 Asistencial.	
Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 5.	46
Figura 8 Asistencial.	
Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 6.	46
Figura 9 Asistencial.	
Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 7.	47
Figura 10 Asistencial.	
Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 8.	47
Figura 11 Asistencial.	
Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 9.	48
Figura 12 Asistencial.	
Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 10.	48
Figura 13 Administrativo.	
Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 1.	49
Figura 14 Administrativo.	
Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 2.	49
Figura 15 Administrativo.	
Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 3.	50
Figura 16 Administrativo.	
Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 4.	50
Figura 17 Administrativo.	
Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 5.	51
Figura 18 Administrativo.	
Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 6.	51
Figura 19 Administrativo.	
Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 7.	52
Figura 20 Administrativo.	
Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 8.	52
Figura 21 Administrativo.	
porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 9.	53
Figura 22 Administrativo.	
Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 10.	53
Figura 23 General Administrativo Y Asistencia.	
Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna	54

Lista de Anexos

	Página.
Anexo 1. Instrumento de evaluación medios de comunicación interna	84
Anexo 2. Campaña de sensibilización Expectativa.	86
Anexo 3. Guía Reuniones eficaces	90
Anexo 4. Formato Evaluaciones reuniones	95

RESUMEN

TITULO: “ Gestión de la Comunicación interna para el fortalecimiento de la Comunicación Organizacional de la Fundación Cardiovascular de Colombia”

AUTOR: Narda Ximena Delgado Bautista

FACULTAD: Psicología

DIRECTOR: Ps. María Angélica Vega.

El presente informe da cuenta del trabajo realizado en la Fundación Cardiovascular de Colombia; donde el objetivo central alude a gestionar estrategias de comunicación interna en la Fundación Cardiovascular de Colombia que aporten al fortalecimiento de la comunicación organizacional.

El proyecto se compone de 3 fases, en la primera se desarrolla un diagnóstico de las percepciones que tienen los colaboradores acerca de los medios de comunicación interna que operan en la institución; para ésta fase fue necesario realizar un muestreo estratificado probablistico en el cual se eligen 150 colaboradores en general donde 70 trabajadores ejercen roles administrativos y los 80 restantes son asistenciales, que se desempeñan en distintos cargos, desde directores, jefes, coordinadores, hasta profesionales técnicos y auxiliares. Habiendo elegido ya la muestra se procede a la aplicación de un instrumento diseñado en escala tipo likert que pretendía evaluar la concepción que tienen los colaboradores respecto a los medios de comunicación interna.

Una vez obtenidos los resultados se da apertura al diseño y ejecución de una campaña publicitaria que con el fin de sensibilizar y generar expectativa en el espectador otorgando relevancia a la construcción de una cultura participativa a través de la comunicación interna; posteriormente se da paso al diseño e implementación de dos estrategias que pretenden favorecer los procesos de comunicación en la institución; la creación del programa de recepción de voz del cliente donde a través de un buzón de sugerencias para el cliente interno se pretende escuchar y así mismo ofrecer feedback al colaborador que presenta su sugerencia o elogio; adicionalmente se diseña una guía para desarrollar reuniones eficaces en los grupos primarios y se propone una evaluación de las mismas, socializando ésta metodología con cada uno de los jefes de área. Finalmente se presenta una discusión que pretende problematizar y relacionar constructos teóricos con la realidad institucional y así mismo se concluye con las sugerencias y recomendaciones a tener en cuenta en la institución con el propósito de mejorar los procesos internos.

PALABRAS CLAVE: Pasantía, Comunicación Organizacional, Comunicación Interna, Estrategias, Fundación Cardiovascular de Colombia

V B: DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO: María Angélica Vega.

ABSTRACT

TITULO: “ Internal Communication Management for the strengthening of the Organizational Communications of the Fundación Cardiovascular de Colombia ”

AUTOR: Narda Ximena Delgado Bautista

FACULTAD: Psicología

DIRECTOR: Ps. María Angélica Vega.

This report gives an account of work done in the Fundación Cardiovascular de Colombia , where the central objective is to manage internal communication strategies in the Fundación Cardiovascular de Colombia that contribute to the strengthening of organizational communication.

The project consists of 3 phases, in the first one its developed a diagnosis of the perceptions that employees have about the media communications operating in the institution; for this phase was necessary to make a stratified probabilistic sampling in which were chosen 150 employees, 70 employees have administrative roles and the remaining 80 are healthcare working in different positions, from directors, managers, coordinators, professional technicians and auxiliaries. Having chosen the sample it was applied an instrument designed in a Likert scale sought to evaluate the concept that employees have regarding the means of internal communication.

Once the results are obtained the design and implementation of an advertising campaign is launched to generate awareness and expectation in the viewer by giving importance to a participatory culture through internal communications, then the design and implementation of strategies that seek to promote the communication processes within the institution were applied, the creation of the customer voice program is created through a suggestion box for the internal clients intended to listen and also provide feedback to the employees that presented their suggestions or praises; additionally is designed a guide to develop effective meetings in the primary groups and an evaluation of them is proposed, socializing this methodology with each area leader. Finally there is a discussion that seeks predicament and relate theoretical frames with the institutional reality as well as conclusions with the suggestions and recommendations to be taken into account in the institution to improve internal processes.

PALABRAS CLAVE: Internship Communication Organizational, Internal Communication, strengthening, Fundación Cardiovascular de Colombia.

Vo Bo: DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO: María Angélica Vega.

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

HISTORIA

Alrededor de los años 80 un equipo de médicos emprendieron un programa con un componente social muy importante el cual alude al ofrecimiento de servicios médicos gratuitos a niños de poblaciones vulnerables, a niños que se les imposibilitaba ser atendidas sus complicaciones cardiacas, así mismo el equipo de médicos contaba con el apoyo de una institución solidaria en New York, para hacer intervenciones médico quirúrgicas.

En el año de 1986 se materializa la idea de crear una institución privada sin ánimo de lucro enfocada en tratar dificultades cardiacas; en 1990 se inician actividades de consulta en la Fundación Tercera edad de la Congregación Mariana y las cirugías cardiovasculares en de la clínica Bucaramanga.

En el año 1992 amplió sus servicios diagnósticos e intervencionistas desde el cuarto piso de la clínica Carlos Ardila Lulle; 5 años después en el mes de octubre se inauguró la nueva sede del instituto del Corazón que cuenta con 14 pisos y presta diversos servicios de salud.

En el año 2006 fueron inaugurados el Centro Tecnológico Empresarial, donde se encuentra ubicadas algunas Unidades Estratégicas de Negocio y áreas de apoyo

corporativas, adicionalmente a finales de éste mismo año se crea el Instituto del Corazón de Santa Marta.

En el año 2008 se da apertura al Instituto del Corazón de Manizales.

La Fundación Cardiovascular de Colombia ha evolucionado significativamente, no sólo a través de la apertura de nuevos servicios de salud sino de productos y de la consolidación de Unidades Estratégicas de Negocio, las cuales se clasifican y prestan los siguientes servicios:

Instituto del Corazón Floridablanca

Primera clínica en Colombia en ser acreditada en salud; dio inicio a sus labores en octubre de 1997. Es una institución prestadora de servicios de salud, sin ánimo de lucro que cumple con los más estrictos estándares de calidad. *Servicios:* Consulta externa, Métodos diagnósticos no invasivos, hemodinámica y electrofisiología, cirugías, transplante renal y cardiaco, cardiología preventiva y rehabilitación cardiaca, gastroenterología, banco de tejidos, hospitalización general y preferencial, entre otros.

UEN FCV: Productos hospitalarios

Empresa encargada de producir y comercializar insumos médico quirúrgicos, ropa quirúrgica y la prestación de servicio de esterilización al sector hospitalario. *Productos:* Suturas absorbibles, suturas no absorbibles, cardioseda, ropa quirúrgica desechable, kit hospitalización, kit de insumos para procedimientos, entre otros.

UEN FCV SOFT

Es una empresa dedicada al diseño, desarrollo, implantación y comercialización de soluciones de software e informáticas integrales.

Productos: Gestión integral para el sector salud. Historia clínica, facturación y cartera, costos pro actividades, sistema contable, entre otros.

UEN FCV Comercializadora

Empresa dedicada a la importación y comercialización de equipos biomédicos e insumos médico quirúrgicos y soporte técnico relacionado con capacitación sobre el manejo de los equipos comercializados y el mantenimiento correctivo y preventivo de los mismos.

Productos: Maquinas de anestesia, oxigenadores de membrana, ventiladores, válvulas mecánicas, entre otros.

UEN FCV Gerencia Hospitalaria

Empresa de la FCV especializada en ofrecer servicios de administración delegada de IPS y Outsourcing de servicios administrativos y asistenciales.

UEN FCV Eventos y mercadeo

Su objetivo es planear, organizar y desarrollar eventos deportivos, culturales y sociales que contribuyan al bienestar de la comunidad, la promoción del deporte y la cultura, con el propósito del sostenimiento de programas sociales; adicionalmente este tipo de actividades generan recordación en la comunidad repercutiendo en el posicionamiento de la organización.

UEN FCV Telemedicina

La misión de ésta Unidad estratégica de negocio esta dirigida a desarrollar y mantener una red de servicios médicos a nivel local, regional, nacional e

internacional con el fin de facilitar el acceso a la consulta especializada a través equipos especializados.

UEN FCV Bioingeniería

Contribuye con el desarrollo científico y tecnológico en salud mediante la producción de conocimiento, innovación, transferencia y apropiación de tecnologías dirigidas al mejoramiento de las condiciones de vida de la población Colombiana con posicionamiento del desarrollo tecnológico y producción nacional en el contexto internacional.

Productos: Monitores de signos, electrocardiógrafos, Unidades de cuidado intensivo neonatal, Tele móvil, Unidad portátil de tele radiología, entre otros.

UEN FCV Contact Center

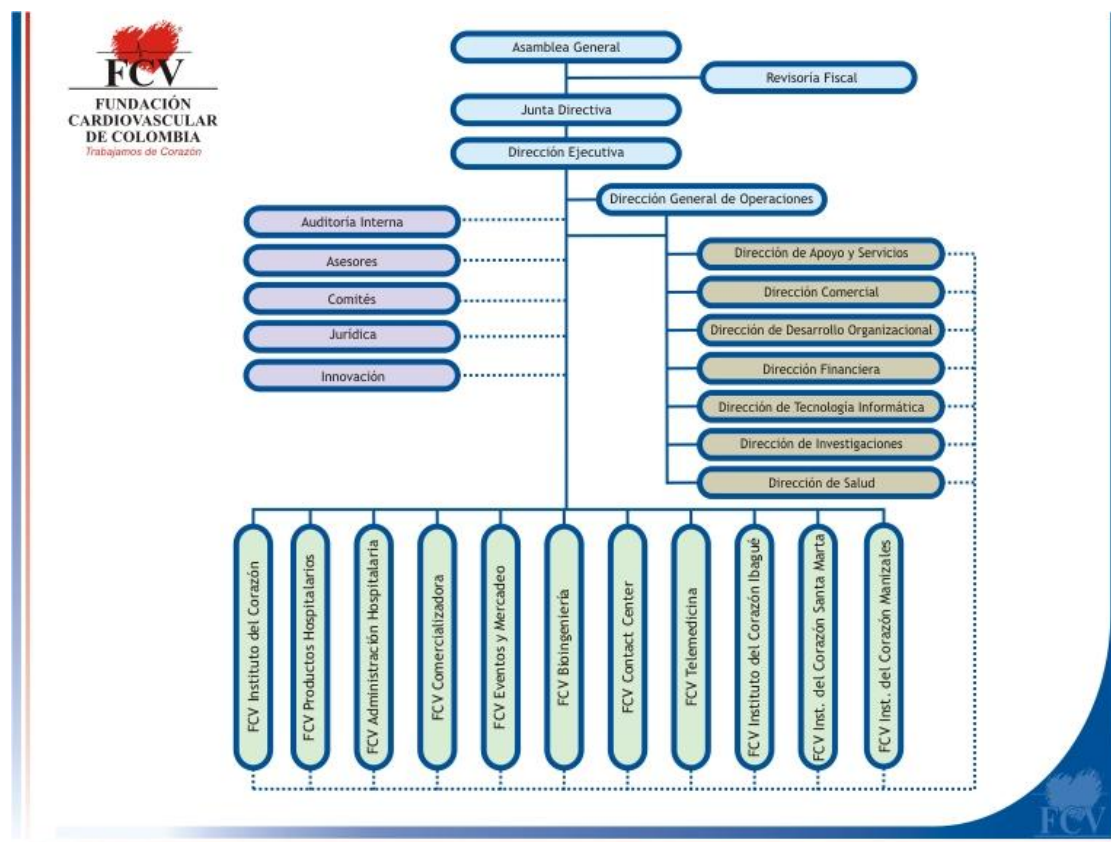
Es una unidad de negocio que ofrece servicios de promoción de bienes y servicios a través de diferentes canales de comunicación, que integra la mejor de las plataformas tecnológicas, con un equipo humano altamente capacitado, para proveer excelencia en el servicio e integrarse a la cadena de valor de los clientes.

Servicios: Citas médicas, atención de Pdx, Actualización de base de datos, Encuestas de satisfacción al cliente, Mesa de ayuda Help Desk, Telemedicina, Telemercadeo, Logística de eventos, entre otros.

Hoy día la Fundación Cardiovascular de Colombia ha logrado el posicionamiento a nivel nacional y se encuentra trabajando para conseguir

reconocimiento internacional gracias a un destacado desempeño de su equipo de trabajo que evidencia competitividad en el sector salud.

ORGANIGRAMA



Gráfica 1. Organigrama general Fundación Cardiovascular de Colombia.

FILOSOFIA INSTITUCIONAL

MISIÓN

La Fundación Cardiovascular de Colombia es una organización empresarial privada sin ánimo de lucro, que provee servicios y productos de salud de alta calidad para el desarrollo del sector, buscando permanentemente el bienestar de la comunidad.

VISIÓN

En el año 2020 la Fundación Cardiovascular de Colombia será una organización reconocida a nivel nacional e internacional por la excelencia e innovación de sus productos y servicios orientados principalmente al sector salud.

VALORES

Los valores que deben caracterizar a los colaboradores que laboran en la institución son: Trato humanizado, lealtad, respeto, solidaridad, honestidad, laboriosidad, La Innovación.

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES:

Actualmente la Fundación Cardiovascular de Colombia esta en proceso de cambio de cultura organizacional por consiguiente se están estructurando ciertos rasgos que reemplazarían las competencias institucionales instauradas; sin embargo las que se han establecido en estos últimos años son las siguientes:

Compromiso Institucional, Liderazgo, Orientación al logro con excelencia, Trabajo en equipo, Orientación al cliente, Creatividad y Proactividad, Aprendizaje continuo y Comunicación asertiva.

DIRECCION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Misión

La Dirección de Desarrollo Organizacional de la FCV es un equipo de apoyo especializado en satisfacer las necesidades de la gente que hace parte de la institución, procurando su bienestar, capacitación y desarrollo integral. Esto se lleva a cabo con calidad, amabilidad, oportunidad y agilidad, asegurando el logro de la misión, políticas, principios y valores de la FCV en un ambiente de trabajo eficiente y con calor humano.



Gráfica 2. Organigrama Dirección de Desarrollo Organizacional

La Dirección de Desarrollo Organizacional ofrece a sus clientes servicios a través de distintos programas.

Relaciones laborales

Todo lo relacionado con nómina y prestaciones laborales, administración de personal, reclutamiento, elección y contratación ya sea directamente por la Fundación o por cooperativas de trabajo asociado.

Gestión Humana

Se encarga del proceso de inducción al personal que ingresa a la institución en una jornada de medio día en el cual se exponen temas transversales de la empresa. . y reinducción para generar recordación de las políticas y los servicios que ofrecen

las distintas direcciones y unidades estratégicas de negocio y así mismo mantener actualizado al persona acerca de los logros obtenidos.

Capacitación y entrenamiento

Teniendo en cuenta las necesidades detectadas en las áreas se diligencia un plan de intervención de capacitaciones programadas durante el año, pueden ser de temas que desarrollen clientes internos o en algunos casos se cuenta con el apoyo de personas externas que se encarguen de responder a las necesidades de capacitación de los colaboradores.

Valoración de Desempeño

Las valoraciones de desempeños son aplicadas de manera semestral y su objetivo es hacer el ejercicio de análisis y retroalimentación de algunos criterios específicos que dan cuenta del desempeño del colaborador. Allí se establecen compromisos que son objeto de seguimiento.

Programa de clima laboral

Monitoreo de la satisfacción del talento humano anualmente en asocio con la ARP. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se generan planes de acción que respondan a las dificultades evidenciadas.

Programa de Microclima laboral

Monitoreo del ambiente laboral en grupos primarios así como a los líderes.

Outdoor Training

El outdoor se constituye en una alternativa de intervención grupal altamente motivadora, pues se construye aprendizaje a través de la experiencia en un contexto no laboral, se trabajan y refuerzan habilidades sociales, posteriormente

se procede a un espacio de retroalimentación y análisis de falencias que evidencia el equipo con el fin de contribuir en la dinamización de los equipos de trabajo.

Actividades de bienestar social recreativas

Actividades recreativas, celebraciones especiales: día del talento humano, día de los niños, fin de año, actividades culturales, etc.

Salud Ocupacional

La Fundación Cardiovascular de Colombia ofrece a todos sus colaboradores diferentes programas en procura de una mejor calidad de vida.

Medicina Preventiva

(Citologías, salud oral, capacitación, salud ocupacional, audiometrías, visimetrías, vacunación.)

Medicina del trabajo

(Exámenes de ingreso, periódicos, programa de ergonomía, programa de apoyo psicológico, manejo de accidentes de trabajo, plan de emergencia, etc).

Higiene y seguridad industrial

Mediciones ambientales, investigación de accidentes de trabajo, indicadores de accidentalidad y ausentismo, COPASO).

Bienestar y Comunicaciones

Se manejan diferentes medios de comunicación interna con el objetivo de mantener informado a todo el talento humano de la FCV sobre temas de interés.

JUSTIFICACIÓN

Hoy día el mercado es objeto de cambios económicos permanentes que obligan a las empresas a convertirse altamente competitivas, pues los consumidores son

cada vez más exigentes y la competencia no da espera; las organizaciones deben movilizarse a los cambios, posicionarse y además agregar valor a la comunicación interna que se constituye en un elemento imprescindible para apoyar las transformaciones que deviene la empresa.

Gestionar la comunicación interna en las instituciones es un reto pues ésta debe ir inherente y de manera congruente con los procesos que se manejan en el interior de la empresa.

Actualmente la Fundación Cardiovascular de Colombia cuenta con distintos canales de comunicación que comprenden la dinámica de las comunicaciones internas, vías electrónicas de comunicación como la intranet, correo electrónico, el pandium (chat interno); medios tradicionales como el poster que contiene diversa información de interés para los colaboradores (Servicio Informativo) que además también es distribuido por el correo electrónico de la empresa, y finalmente la creación de los grupos primarios los cuales desempeñan funciones como el desarrollo de reuniones mensuales donde se tratan distintos temas concernientes a los procesos internos. Lo anterior corresponde a vías naturalizadas dentro de la institución que de alguna manera han posibilitado el acceso a la información a nivel descendente y horizontalmente primordialmente.

Es imprescindible realizar un diagnóstico previo de la realidad comunicacional en la empresa y de acuerdo a los resultados obtenidos plantear estrategias que respondan a las necesidades detectadas previamente.

Una de las vías de comunicación a proponer es el buzón de sugerencias para el cliente interno, se justifica no sólo desde las deficiencias detectadas en comunicación en los resultados de clima y microclima sino, que es conveniente

ofrecer una vía de escucha al cliente interno, ya que el cliente externo sí cuenta con este medio. Adicionalmente se considera importante fortalecer uno de los canales de comunicación (grupos primarios); diseñando un programa que conduzca a los jefes de cada área a unificar criterios, planificar los aspectos a tratar de manera previa posibilitando la sincronía en los conceptos manejados por cada colaborador; de esta manera Trillo (2005) plantea “ Si lo que se comunica no tiene coherencia con la realidad, provocará desconfianza y el consiguiente desentendimiento del personal ”.

La efectividad de las reuniones de los grupos primarios en las organizaciones reside en la debida estructuración de las mismas. Lo anterior es una necesidad que requiere intervención pues se ha evidenciado en algunas oportunidades que no se planifican correctamente, ni se informa de la pertinencia de las mismas o por el contrario, si se informa y se ejecutan los temas a tratar no son de gran interés para el colaborador y en algunas ocasiones se extienden, por consiguiente si se incurre en tales prácticas las reuniones carecerán de sentido dejando de ser efectivas.

Por otro lado es importante mencionar que no sólo son aspectos requeridos desde la organización para el accionar desde la pasantía, sino, de acuerdo con las recomendaciones instauradas por las Psicólogas pasantes anteriores, sugirieron fortalecer los canales de comunicación interna dentro de la Fundación Cardiovascular de Colombia como consecuencia de los resultados obtenidos a causa de desinformación, falta de claridad en algunos procesos que se manejan a nivel institucional, entre otros.

Finalmente es pertinente mencionar que la Fundación Cardiovascular de Colombia pretende ser acreditada por los estándares internacionales de

acreditación de hospitales de Joint Commission International (2008), los cuales dentro de sus políticas se encuentran estándares de gestión de la organización de atención sanitaria; allí se retribuye la importancia del manejo de la comunicación y la información; específicamente: “ Los líderes de la organización no sólo establecen los parámetros de la comunicación efectiva, sino que también sirven como modelos de rol mediante la comunicación efectiva de la misión de la organización, sus estrategias, planes y demás información relevante. Los líderes prestan atención a la exactitud y oportunidad de la información en la organización “. Joint Comisión Internacional.

Así mismo no sólo se busca responder a tales exigencias sino, de acuerdo con la norma ISO 9001; dentro de sus estándares de calidad expone la importancia de escuchar al cliente interno por medios escritos de comunicación.

De acuerdo con motivos anteriormente planteados y con el propósito de alcanzar la acreditación internacional, resulta necesario intervenir desde el saber psicológico posibilitando la movilización de un cambio en la institución a través de herramientas que faciliten la gestión de la comunicación interna en la Fundación Cardiovascular de Colombia.

DESCRIPCION PROBLEMICA

Teniendo en cuenta la experiencia como psicóloga en práctica (primer periodo 2008) en el área de Dirección de Desarrollo Organizacional, es pertinente proponer en el ejercicio de pasantía un proyecto que facilite la gestión de la comunicación dentro de la institución pues no sólo el contacto con la población

permitió por medio de entrevistas una aproximación a la realidad de algunos de los colaboradores del área asistencial y administrativa pertenecientes a distintos roles, sino, adicionalmente fue posible el acceso a los resultados de las evaluaciones realizadas anual y semestralmente respecto al clima y microclima laboral, ésta última a fin de tener un mayor acercamiento a la dinámica que sobreviene en las distintas áreas que comprenden la Fundación Cardiovascular de Colombia.

De acuerdo con los resultados obtenidos en éstos últimos meses, existe una prevalencia en las dificultades que atañen a la comunicación ya sea ascendente, descendente y transversal; a los canales de comunicación; al desencadenamiento de conflictos debido a una no muy favorable comunicación; entre otras. Las vías de comunicación interna instauradas mencionadas anteriormente son medios importantes y caminos culturalmente aceptados por los colaboradores sin embargo se evidencia que además de ser insuficientes resulta pertinente diseñar estrategias que faciliten la dinámica de la comunicación en la institución.

Si bien es cierto que la comunicación externa es representada por una de las vías importantes dentro de la institución tales como el buzón de sugerencias para el cliente externo; es pertinente ofrecer el mismo servicio al cliente interno quien en varias oportunidades a sugerido a la Dirección de Desarrollo Organizacional tener en cuenta la posibilidad de crearlo; es así como, consolidar la realización de un programa de recepción de quejas, sugerencias y elogios a través del buzón de sugerencias interno, es pretensión del ejercicio como pasante, pues no sólo es importante tener en cuenta las sugerencias, ideas y observaciones del cliente externo; sino, a su vez se considera relevante conocer las precisiones, ideas y

propuestas que genere el cliente interno, ya que en últimas es quien posibilita la productividad de la empresa y así mismo posibilita una proyección hacia el mercado, de esta manera Sánchez y Barriuso (2000) citan a Chistopher (2000) “ cada persona que trabaja en una organización, es al mismo tiempo, proveedor y cliente. Se puede decir entonces que todos los individuos y todos los departamentos tienen clientes y deberán cuestionarse qué pueden hacer para mejorar los niveles de calidad y de servicio que les están ofreciendo. Todos los empleados tienen que trabajar de tal manera que sus contribuciones estén en consonancia con la misión, objetivos y estrategias de la compañía “. En Pro de optimizar la comunicación organizacional a través de la gestión de la comunicación interna se propone solidificar la propuesta del buzón de sugerencias para el cliente interno y promover un seguimiento del mismo.

Conceder relevancia al fortalecimiento de éste canal de comunicación es pertinente pues se ha evidenciado que el área administrativa da mayor uso a los medios electrónicos internos ya que tiene mayor acceso a computadores, sin embargo algunas áreas asistenciales no tienen la misma posibilidad, lo que implica hacer mayor énfasis en la población asistencial en el Instituto del Corazón.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Gestionar estrategias de comunicación interna en la Fundación Cardiovascular de Colombia que aporten al fortalecimiento de la comunicación organizacional a través de la aplicación de un instrumento que facilite una lectura de la dinámica

comunicacional y posteriormente diseñar y ejecutar estrategias que respondan a las necesidades detectadas.

Objetivos específicos:

Analizar el estado de comunicación interna actual en la Fundación Cardiovascular de Colombia por medio de un instrumento que permita entrever la percepción que tienen los colaboradores frente a los medios de comunicación interna.

Sensibilizar a la población en lo que respecta a la comunicación interna como elemento sustancial del fortalecimiento de la comunicación organizacional por medio de posters publicitarios.

Implementar las estrategias diseñadas con el propósito de favorecer los procesos de comunicación interna en la Fundación Cardiovascular de Colombia a través de la instauración del buzón de sugerencias y elogios y la metodología de reuniones eficaces en los grupos primarios.

METODOLOGÍA

El presente estudio es exploratorio descriptivo netamente cualitativo en el cual inicialmente se revisarán percepciones frente a la realidad comunicacional de la Fundación Cardiovascular de Colombia a través de un instrumento diseñado tipo likert que posibilitará tener hacer una lectura a teniendo un diagnostico claro que

conduzca al diseño de propuestas de mejora que movilicen el cambio positivo en la comunicación interna.

El instrumento se aplica a una muestra de 150 personas donde las cuales 80 asistenciales y 70 corresponden a roles administrativos; se elije esta muestra teniendo en cuenta es mas significativo el número de personas asistenciales que administrativos; se aplicó la encuesta a hombres y mujeres de edades entre los 24 y 55 años que se desempeñan en distintos roles pretendiendo abarcar todas las áreas que componen la institución. El instrumento se aplica por vía electrónica y en formato físico; una vez analizados los resultados se procede al diseño de estrategias de impacto que favorezcan la gestión de la comunicación interna.

Por tanto se propone inicia las estrategias con una campaña de expectativa que pretenden además sensibilizar a la población frente a la importancia de la participación activa en la empresa a través de la comunicación interna; finalmente se concluye el proyecto en la 3 fase implementando las estrategias diseñadas: el buzón de sugerencias dirigido al cliente interno y una guía para desarrollar reuniones eficaces en los grupos primarios.

REFERENTE CONCEPTUAL

Actualmente, en las grandes empresas se están estructurando procesos de gestión con el propósito de conseguir la productividad y competitividad en el mercado; pues es una realidad que el entorno empresarial es cada vez más cambiante, los consumidores aumentan su nivel de exigencia y la competencia es

cada vez más relevante, debido a éstas transformaciones se está evidenciando la importancia que la comunicación interna adquiere en el comportamiento organizacional; ya que la comunicación es una condición inherente al ser humano y si fortalecemos los canales de comunicación y nos entrenamos en comunicación eficaz con el receptor entraremos en sintonía con los objetivos que se pretenden lograr en la institución. Por tanto es imprescindible explorar de manera amplia algunos conceptos que emergen al estudiar la posición del colaborador al interior de la experiencia laboral; de qué manera su comportamiento incide en la cultura organizacional; y cómo se instauran elementos que aportan al fortalecimiento de la cultura a través de la comunicación.

De acuerdo con Elías y Mascaray (1998) " La cultura organizacional es un sistema de creencias y valores compartidos que interactúan de diversas formas en una organización. Constituye las reglas del juego no escritas, a menudo inconscientes, que colman las lagunas que existen entre lo que está oficialmente decretado y lo que sucede en la realidad. Es, en suma, una fuerza invisible que guía el comportamiento de las personas en la organización " Teniendo en cuenta lo anterior es importante tener un mayor acercamiento de las implicaciones de la comunicación dentro de las dinámicas institucionales; pero antes es pertinente revisar las raíces de los conceptos que se abordaron durante el ejercicio de práctica y exponer la epistemología de la comunicación organizacional como eje fundamental en el proceso de aprendizaje en la institución. López (2007) plantea: La comunicación como materia de estudio ha generado indagación entre investigadores sociales provenientes de diferentes disciplinas, a saber, sociología,

psicología social, política, semiología, historia, filosofía, etnografía, pedagogía, entre otras.

Este estudio más profundo, desde principios del siglo XX, ha consolidado la comunidad de investigadores de la comunicación mundial, que mediante sus aportes disciplinares han contribuido en la comprensión del fenómeno de la comunicación social. Fenómeno tipificado por dos objetos ineludibles, el primero: los hilos conductores y las constantes repetitivas en los procesos de comunicación. El segundo: las relaciones sociales de los agentes comunicadores, sus implicaciones e impactos en la vida personal y pública de las personas.

Este escenario a su vez, ha generado la discusión epistémica de naturaleza del estudio y de la validación de los nuevos conocimientos de la comunicación humana.

En sí mismo ha desencadenado la discusión entre los investigadores sobre la identidad del fenómeno de la comunicación. La discusión oscila entre el sustento de la comunicación como un campo, una disciplina, una ciencia, e incluso un arte. Más aun entre un objeto de estudio subsidiario de las ciencias sociales o como una macro ciencia receptora y convocadora de métodos y preguntas de otros saberes.

Una de las razones de estudio alude a la comunicación como fenómeno de la sociedad humana, presentándose en infinidad de formas y condiciones, advirtiéndose entre lo personal y lo social, entre lo privado y lo público, entre lo real y lo imaginario, originando a su vez la especialización en el estudio de sub objetos condicionados por el medio y por sus naturalezas deontológicas y teleológicas.

Naturalezas que precisan a la comunicación como uno de los condicionantes estructurales de la sociedad, donde principio y fin son el dialogo para la convivencia, la comprensión para la tolerancia, la solidaridad para el progreso y el conocimiento para la perfección de las personas.

La comunicación del latín *communicatio-onis*, establece la finalidad del término en cuanto a la acción de poner algo en común, con la implicación de pasar de lo privado a lo publico, mediante un código establecido y reconocido por una comunidad de personas. Este proceso refleja la evolución de la sociedad como escenario natural de realización de las personas, donde la comunicación se convierte en la interrelación de lo individual para la conformación de lo social, como dimensión teleológica.

Ahora bien dentro del marco del fenómeno de la comunicación se encuentra el estudio de la comunicación organizacional que establece relaciones propias, empresa- empleado, empresa-estado, empresa-comunidad, empresa-medios, empresa-empresa, empresa -cliente, empresa - proveedor, etc.

La comunicación organizacional es un subcampo de la disciplina de la comunicación. Se deriva del campo de la comunicación pública. Toda organización sin importar su naturaleza estatal o particular, o su objeto social tiene el componente de lo publico, de acuerdo con las relaciones primarias que se establecen: empleador empleado; gobierno empresa, empresa mercado.

Dentro de los aportes disciplinares al estudio de la comunicación organizacional López (2007) plantea: El estudio de la comunicación en las organizaciones se ha realizado desde diferentes posturas y disciplinas sociales. La administración de

empresas ha hecho sus principales aportes de la mano con la psicología social y la sociología.

La psicología organizacional ha dado soporte y base al saber comunicativo. Incluso durante la época de los años cuarenta, Maslow (1943), profundizó a partir de métodos experimentales con grupos de control la relación de la motivación-productividad, donde a pesar de las críticas de los empiristas sobre los métodos utilizados en las investigaciones dio aportes significativos a la comunicación en las empresas, abriendo el camino a la relación: comunicación –motivación, que sería posteriormente uno de los pilares de la comunicación actual en las organizaciones.

De allí se desprenden los aportes de Bernanrd (1935), quien a través de sus estudios dimensionó a la organización como un sistema de cooperación entre los miembros partícipes, donde identificó que cada miembro por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse con sus compañeros de trabajo, abriendo el camino a lo que denominamos comunicación horizontal.

Ahora bien una vez revisado los antecedentes de ésta área de la comunicación es preciso rescatar que la psicología ha incurrido en su análisis en el marco del estudio del comportamiento humano y sus relaciones, por consiguiente es fundamental abarcar el campo de la comunicación y en este caso, en las organizaciones.

Según García (1998): La gestión de la comunicación interna esta condicionada en la empresa contemporánea por una serie de hechos que permiten pronosticar nuevas circunstancias y condiciones de eficacia. El mercado competitivo, en el que ha de desarrollarse, se caracteriza por una serie de cambios y mutaciones

fundamentales. Esos cambios son radicales porque afectan la estructura social, son continuos, están influyendo en la aparición de nuevas actitudes y comportamientos (nuevos estilos de dirección, nuevas conductas laborales, etc.), en nuevas formas de organización y de cultura y han determinado el nacimiento de una nueva cultura del trabajo. Las nuevas tecnologías productivas (y en especial las de comunicación) han creado nuevos conceptos y usos radicales en el universo de los negocios, nuevos objetos y nuevos modos de distribución y de consumo. Todo ello ha acabado por originar un nuevo concepto de empresa y de mercado.

Adicionalmente, Elías y Mascaray et al. (1998) exponen: La empresa de hoy no puede permitirse el lujo, o la temeridad, de desaprovechar el enorme potencial de inteligencia, iniciativa y creatividad que tiene a su disposición en el conjunto de trabajadores. Si hacemos descansar la viabilidad y el éxito de la empresa en la participación de todo el personal en el diseño y desarrollo del proyecto de empresa, la comunicación interna se convierte en un medio imprescindible para vehicular la integración de las ideas y sugerencias de los trabajadores en una visión compartida por todos. La comunicación interna se convierte en un agente de cambio que posibilita la adecuación de la empresa a las cambiantes exigencias del entorno y de la evolución tecnológica y social.

Aun cuando la comunicación se define con un proceso complejo, lo cierto es que se trata de algo no sólo natural sino consustancial con la propia naturaleza humana. La comunicación es el sistema nervioso que mantiene unidos a los distintos elementos componentes de la organización. Sin comunicación, las organizaciones no pueden sobrevivir, se desintegran.

Teniendo en cuenta lo anterior, es claro que si existen deficientes canales de comunicación en la empresa esto repercute directamente en el clima organizacional y por tanto en la cultura misma; al adentrarnos someramente en la afectación del clima es importante reconocer aportes de Wayne y Faules (1983); quienes afirman: La frase de clima organizacional representa una metáfora de clima físico, justo como es el tiempo crea climas físicos por región, la manera en que cada persona reacciona a estos aspectos organizacionales crea clima organizacional. Un clima físico consiste en la generalidad prevaleciente de condiciones de tiempo en un área, el clima físico esta compuesto de temperatura, presión de aire, humedad, precipitación, resplandor, nubosidad, vientos a través de un periodo de series de años. Y eso promediado sobre una serie de años.

El clima comunicacional por otra parte, es una composición de percepciones, una macroevaluación de eventos comunicativos, comportamiento humano, respuesta de empleados de uno a otro, expectativas, conflictos interpersonales y oportunidades de crecer en la organización.

El clima comunicacional es diferente al clima organizacional, el clima comunicacional envuelve percepciones de mensajes y mensajes relacionados con eventos que ocurren dentro de la organización.

Las percepciones que tienen los colaboradores frente a diversos eventos devienen precisamente de los esquemas mentales por ende es ineludible tener una mayor aproximación a los aportes de la psicología cognitiva, pues intervenir desde el ejercicio psicológico supone un análisis del comportamiento de los colaboradores desde su experiencia en el contexto laboral.

Beck (citado en Elías y Mascaray 1998) “ los esquemas son estructuras o modelos mentales inconscientes que interactúan con la información entrante para determinar lo que se percibe y experimenta, y ofrecer el marco de nuestras respuestas al mundo. Constituyen nuestros medios básicos para organizar nuestras experiencias y nuestras respuestas y cambian acomodándose a la nueva experiencia ”.

De acuerdo a lo anteriormente planteado es importante diseñar propuestas que se ajusten a la cultura organizacional y las necesidades de la población; posibilitando espacios donde se gestionen herramientas de comunicación interna.

El quehacer psicológico tiene la posibilidad de analizar e intervenir en el comportamiento humano desde distintos campos; por ende una vez analizado la situación actual de la empresa a través del instrumento se inició la intervención con una herramienta publicitaria; con el fin de despertar el interés de los colaboradores a través de una campaña de expectativa.

Teniendo en cuenta lo anterior es posible revisar algunos aportes de un grupo de investigación: E.C (Estudios en ciencias del comportamiento); de la Universidad del Rosario quienes sustentan: La psicología es una disciplina científica interesada en la explicación del comportamiento humano, en toda su extensión, aunque tradicionalmente se le asocia con la actividad psicoterapéutica (psicología clínica). Sin embargo esta disciplina ha sido aplicada en el diario quehacer de las personas, incluyendo los afectos de la publicidad y el comportamiento del consumidor. Ambos fenómenos pueden considerarse dentro del amplio espectro de estudio de una especialidad denominada psicología económica.

No obstante la publicidad se ha concentrado principalmente en las relaciones que tiene la marca con el producto, como son sus atributos, y ha olvidado que es la experiencia de consumo donde el cliente comprueba si los atributos prometidos son ciertos.

La exposición continuada o repetida de la publicidad contribuye a que los elementos anteriormente mencionados vayan creando la huella mental. En términos psicológicos se trata de un proceso de "aprendizaje asociativo" mediante el cual el cerebro permite relacionar los eventos que la persona percibe del mundo, gracias a su cercanía espacial o temporal.

Es decir que la publicidad funciona gracias a la gran capacidad humana de asociar los estímulos del ambiente que nos rodea.

En ese sentido los anuncios comerciales son una especie de "escuela" en la cual las personas se convierten en aprendices sobre la existencia de unos productos con una marca determinada y unas características particulares.

Bajo ésta premisa es importante usar la herramienta publicitaria para generar huella en el pensamiento de los colaboradores a través de la campaña de expectativa; jugando con frases e imágenes relacionadas con la participación en la empresa a través del programa del buzón de sugerencias y elogios.

Se impactó el pensamiento de los colaboradores a través de una campaña de expectativa, en la cual se dio apertura a la creación de un programa de recepción de sugerencias y elogios interno a través de un buzón de sugerencias.

Haciendo un recorrido a través de la historia ésta herramienta ha sido un elemento fundamental a la hora de expresar ideas; En Agosto de 1721, se colocó en la entrada Takinoguchi del Castillo de Edo un pequeño buzón, llamado

meyasubako, por orden de Yoshimune Tokugawa, el octavo shogun. Todos los ciudadanos, independientemente de su situación social, podían depositar allí sus sugerencias escritas, ruegos y quejas. El *meyasubako* era la forma que tenía el shogun de averiguar cómo se sentía el pueblo con sus políticas o lo que la gente en general pensaba. Las buenas sugerencias eran premiadas, y un hombre llamado Sensen Ogawa escribió una sugerencia que dio lugar al inicio de una prestación de salud pública (Koishigawa Yoseijo) para los pobres. Una sugerencia depositada en el *meyasubako* también dio lugar al desarrollo de la política de lucha armada por la ciudad de Edo.

La práctica de solicitar sugerencias de los trabajadores fue utilizada por parte de los directivos hace unos 100 años en Escocia. William Denny, un armador escocés, les pidió a sus trabajadores que le sugirieran métodos para construir barcos a bajo coste.

En los Estados Unidos, la historia muestra que un trabajador de Eastman Kodak, llamado William Connors, recibió un premio de dos dólares en 1898 por sugerir que las ventanas fueran limpiadas para mantener los puestos de trabajo más iluminados. Frank Lovejoy, el supervisor que aceptó la sugerencia de Connors, se convirtió después en presidente de Kodak.

Si bien es cierto los canales de comunicación han sido creados por el hombre hace varios años; partiendo de una necesidad tan imprescindible como comunicarnos, y consecuentemente de aportar ideas, sugerencias o malestares a otros.

Por tanto en el ejercicio de pasantía se pretende crear un camino hacia la mejora continua por medio de la implantación de éste nuevo canal de

comunicación y descubrir de qué manera la misma organización habla y escucha a través de tal herramienta.

Otra de las propuestas apunta al diseño, elaboración y socialización de una guía que promueva las reuniones efectivas dentro de los grupos primarios instaurados en la Fundación Cardiovascular de Colombia; es pertinente revisar percepciones relacionadas con las reuniones y la importancia de ejecutarlas de manera eficaz y oportuna.

Según Jay (1999): El hombre es un animal social. En todas las organizaciones y en todas las culturas humanas de las que se tiene recuerdo, las personas se reúnen en grupos pequeños, en intervalos regulares y frecuentes, y en reuniones tribales más grandes, de vez en cuando. Si no existen reuniones en los lugares donde trabajan, el sentido de pertenencia de las personas a las organizaciones para las que trabajan será pequeño y, de todos modos, se reunirán formal o informalmente en asociaciones, sociedades, grupos, clubes o bares cuando se termine el trabajo. Una reunión cumple una serie de funciones que nunca serán sustituidas por los teléfonos, las teleimpresoras, las xerocopiadoras, las grabadoras de cinta, los monitores de televisión ni por ningún otro instrumento tecnológico de la revolución de la información.

Las reuniones de trabajo se constituyen en un elemento fundamental para reconocer al otro, transmitir ideas, planear, concretar procesos entre otras cosas.

De acuerdo con el instituto costarricense de electricidad en su revista “Desarrollo persona y laboral” exponen: Debido a los constantes cambios en el medio laboral, es poco común que una sola persona tenga toda la información necesaria e indispensable para analizar un problema y adoptar una decisión

asertiva; por tal motivo, las reuniones constituyen una herramienta administrativa de gran valor. Puede ser una oportunidad para poner en práctica una nueva estrategia; proporcionar la posibilidad de solucionar un gran número de necesidades, tanto de la organización como de los individuos, compartir ideas, expresar sentimientos y apoyo mutuo; además contribuyen a que las personas se comprometan con los resultados de las ideas que han contribuido a generar.

Las reuniones son una excelente oportunidad para fortalecer el "contrato psicológico" individuo – organización, dado que existen pocas oportunidades en contextos laborales que puedan igualar los sentimientos de buena voluntad, satisfacción y camaradería que surgen al finalizar una reunión en la que los participantes se han sentido escuchados, apreciados y han logrado una meta mutuamente importante.

No obstante las potenciales bondades de las reuniones, en la práctica diaria se ven demasiados casos de reuniones que significan un despilfarro de tiempo, dinero y de energía sin mayores beneficios.

Cabe preguntarse entonces ¿De que manera se podrán realizar reuniones eficaces en el contexto laboral?.

Tomar la iniciativa y diseñar una guía que reúna aspectos importantes en el momento de convocar y realizar una reunión de trabajo es una de las actividades oportunas en éste proceso de gestión de la comunicación interna.

Una guía que posibilite cuestionarse y posteriormente instruirse acerca de cómo conducir reuniones eficaces, es una de las propuestas que se exponen con el fin de generar valor a los procesos comunicacionales de la Fundación Cardiovascular de Colombia.

La institución cuenta con un gran numero de unidades estratégicas de negocio y direcciones que están respaldadas por jefes y directores que constantemente dirigen reuniones, prescindir de las reuniones es imposible por tanto es fundamental aprender a comunicarnos y usar medios que faciliten lo que se quiere comunicar; cabe hacer alusión a una frase de Bernard Barush: " La habilidad para expresar una idea es casi igual de importante que la idea misma ".

Finalmente es preciso resaltar la pertinencia de gestionar la comunicación interna en la Fundación Cardiovascular de Colombia no sólo para facilitar herramientas que posiblemente se institucionalicen, sino, promover una cultura organizacional favorable; Ahora bien es preciso mencionar una investigación realizada por cuarenta estudiantes de la Universidad Sergio Arboleda de la Ciudad de Bogotá liderada por el asesor en comunicación interna Jorge Aguilera, en la cual realizaron entre marzo y julio del 2007 una encuesta vía Internet a cerca de 210 empresas de América Latina. Con un promedio de 32 empresas encuestadas por país desde México hasta Argentina y Chile pasando por El Salvador, Venezuela y Colombia, la encuesta permite establecer que entre un 80 y 100 % de los problemas de gestión en las empresas latinoamericanas han tenido su origen en procesos de comunicación interna deficientes.

Otro de los hallazgos de la encuesta señala que al parecer los problemas de comunicación en las empresas se presentan principalmente entre sus áreas donde son más frecuentes los problemas de comunicación generados por personas con problemas de actitud.

En problemas de actitud generalizados que inciden sobre la comunicación interpersonal, 30% de las empresas de Perú, Panamá y El Salvador aseguraron que

este problema se ve con frecuencia, mientras que en México el 48% consideró que esta situación se presenta con poca frecuencia, así mismo en Argentina y Chile en un 50% afirmaron que este es un inconveniente relativo, al igual que en Venezuela un 42% y en Colombia un 32%.

Frente a lo anterior; en nuestro país se evidencian incipientes Programas o departamentos de Comunicación Interna que promuevan canales y vías de comunicación ascendente, descendente y transversal dentro de las empresas; difícilmente se consolidan áreas en las organizaciones que se dediquen exclusivamente al diseño de estrategias y al mantenimiento de las mismas con el fin de favorecer la cultura a través de la comunicación.

Una vez revisado a grosso modo, constructos teóricos, aportes significativos y ésta última investigación; es posible comprender la relevancia que tiene la comunicación interna como factor dinamizador de procesos dentro de una cultura organizacional en cualquier empresa.

PROCEDIMIENTO

Fase1:

Diagnóstico de las percepciones que tienen los colaboradores acerca de los medios de comunicación interna que operan en la Fundación Cardiovascular de Colombia.

Justificación:

Previo a cualquier tipo de intervención desde el saber psicológico es importante realizar un diagnóstico que posibilite tener una mirada amplia de la

realidad de el objeto a investigar; por tanto se inicia un proceso de análisis y diagnóstico de la situación comunicacional en la empresa a través de un instrumento caracterizado por una escala de evaluación tipo likert, en palabras de Ávila Baray: La escala de Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada nivel de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem. La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem esta estructurado con cinco alternativas de respuesta: Totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo. La unidad de análisis que responde a la escala marcará su grado de aceptación o rechazo hacia la proposición expresada en el ítem. Los ítems por lo general tienen implícita una dirección positiva o negativa.

De acuerdo a lo anterior si se pretende conocer las percepciones de los colaboradores respecto a un aspecto especial se debe diseñar un instrumento que facilite el análisis de la situación actual en la Fundación Cardiovascular de Colombia. Pues una vez se obtienen resultados de las percepciones acerca de los medios de comunicación interna a nivel general, se diseñan estrategias de intervención que respondan a la necesidad.

Objetivo General:

Analizar el estado de comunicación interna actual en la Fundación Cardiovascular de Colombia por medio de un instrumento que permita entrever la

percepción que tienen los colaboradores frente a los medios de comunicación interna.

Objetivos específicos:

Diseñar un instrumento tipo likert que evalúe las percepciones que tienen los colaboradores frente a los canales de comunicación interna en la FCV.

Seleccionar una muestra representativa heterogénea para aplicación del instrumento de evaluación.

Analizar los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento con el fin de tener un diagnostico claro para la posterior intervención.

Población:

800 colaboradores de la FCV que laboran en Floridablanca.

Muestra:

El tipo de muestreo es probabilística estratificado ya que se tomó una muestra representativa de 150 colaboradores correspondiente a 70 colaboradores que ejercen roles administrativos y 80 roles asistenciales, de distintos cargos desde directores, jefes, coordinadores, profesionales asistenciales y administrativos y auxiliares.

Metodología:

Inicialmente se investigó acerca de los instrumentos de evaluación que arrojen respuestas concretas y certeras de las percepciones de los sujetos; se determino que la escala más usada y que se ajusta a la metodología es la tipo likert, por consiguiente se procedió a diseñar el instrumento de 10 preguntas (ver anexo 1)

que contenían afirmaciones de connotación positiva o negativa acerca de los canales de comunicación internos que operan en la institución.

Una vez listo el instrumento se procedió a seleccionar la muestra; las formas de aplicación del mismo variaron debido a las condiciones de facilidad de acceder al correo electrónico de la empresa; es decir, gran parte de la población asistencial no cuenta con un correo electrónico; pues el instrumento fue aplicado vía Internet a través de gmail docs que da la posibilidad de enviar documentos y encuestas crearlas allí mismo y distribuir las; sin embargo a las personas que no contaban con este medio electrónico se les aplicó en medio físico.

Posterior a la aplicación se analizaron los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Resultados:

Los resultados obtenidos a través del instrumento a nivel general fueron positivos sin embargo se evidencian inconformidades en las preguntas que aluden a la eficacia de los grupos primarios.

A continuación se presentarán las gráficas correspondientes a los resultados del personal asistencial y administrativo de cada una de las preguntas formuladas.

Resultados Colaboradores que laboran en el área asistencial:

1. Los medios electrónicos de comunicación (correo electrónico, pandion, intranet) son eficaces, eficaz: cumple el objetivo de comunicar).

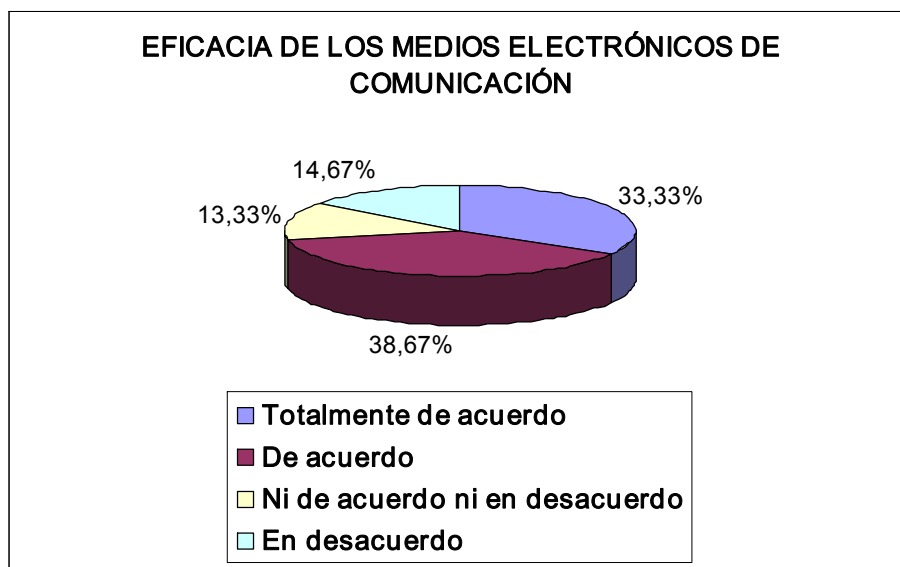


Figura 3 Asistencial. Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 1.

2. La información que me transmiten los medios de comunicación (SI, circulares, cardionotas, cartelera) NO es oportuna.

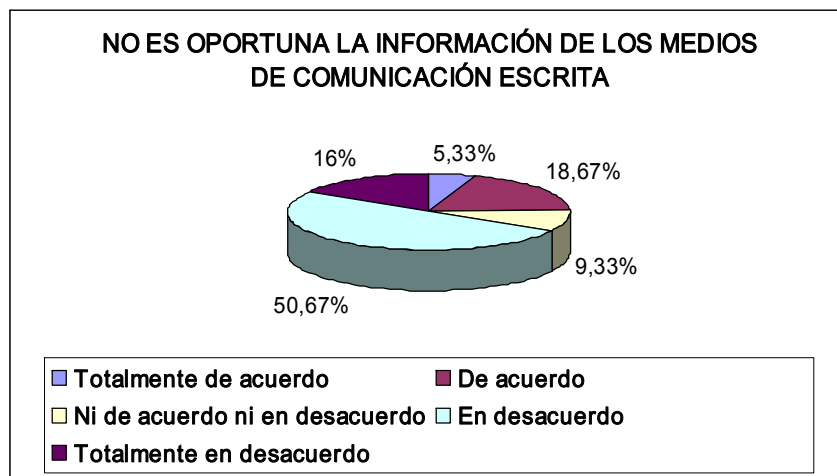


Figura 4 Asistencial. Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 2.

3. Es suficiente la información que se publica a través de los medios de comunicación interna:

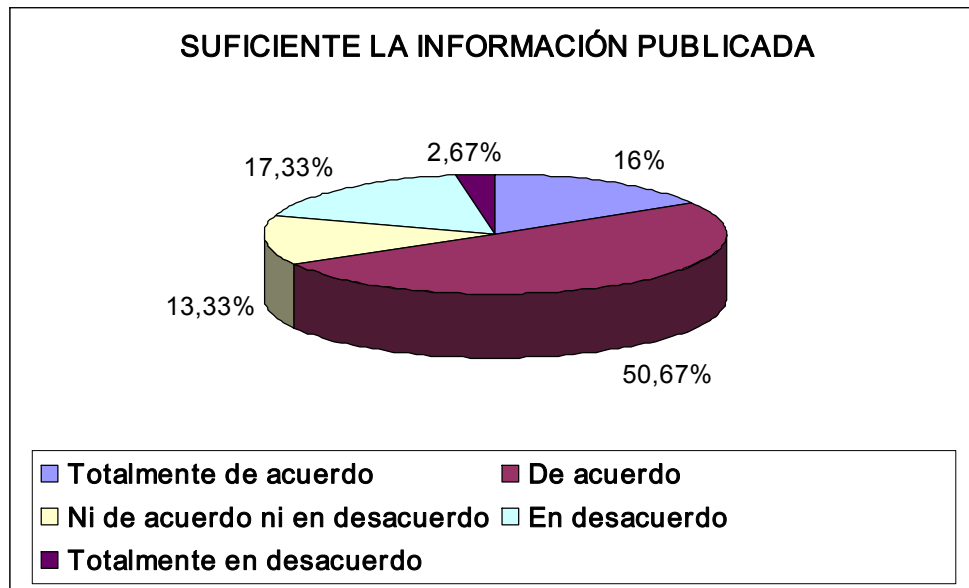


Figura 5 Asistencial. Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 3.

4. Los grupos primarios NO son un canal de comunicación eficaz:

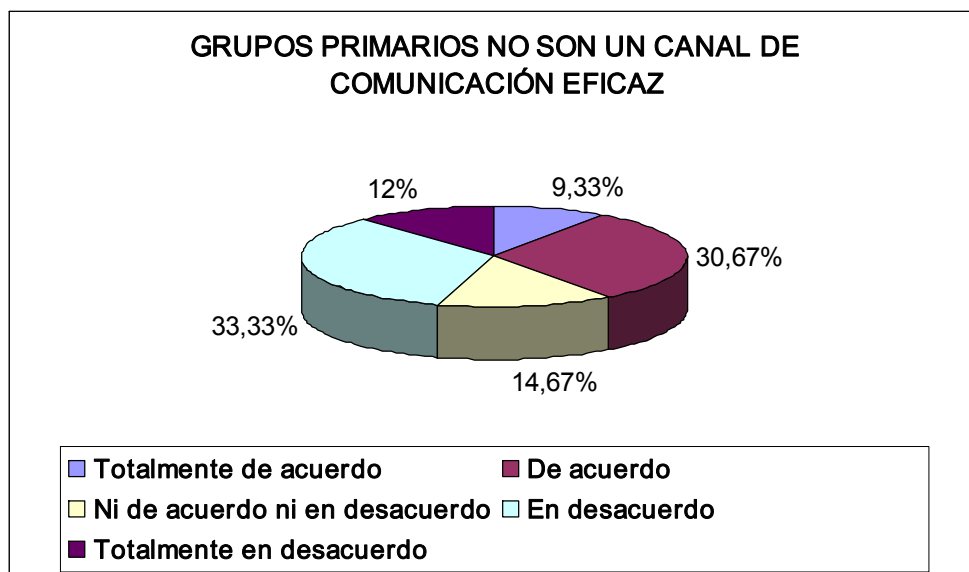


Figura 6 Asistencial. Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 4.

5. Los medios de comunicación interna me permiten comunicarme fácilmente con mis superiores.

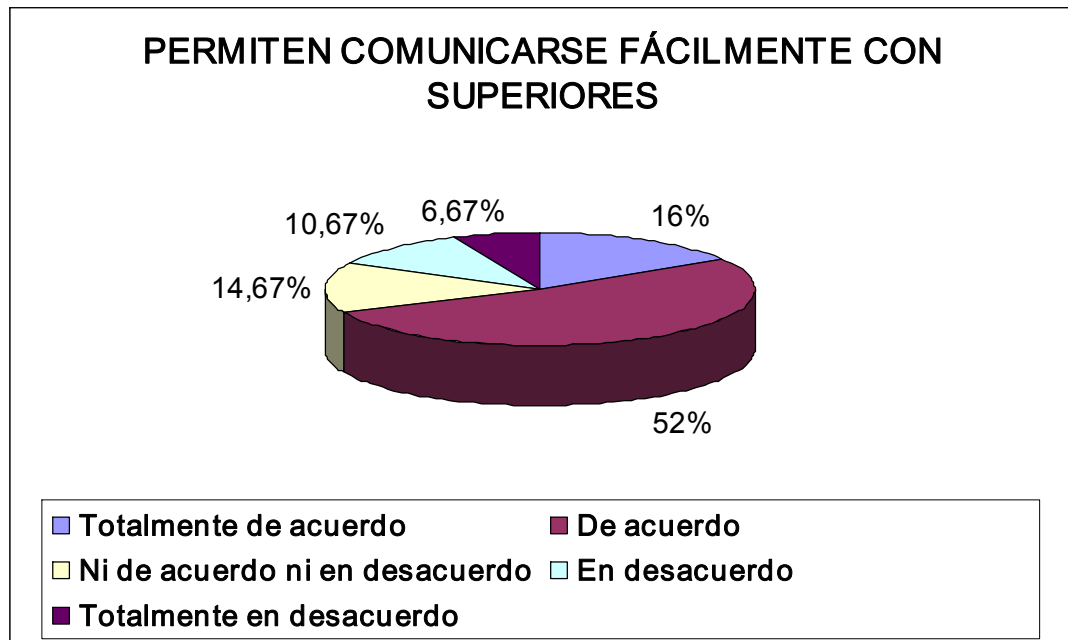


Figura 7 Asistencial. Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 5.

6. Los medios de comunicación interna No contribuyen en el mejoramiento de mi trabajo.

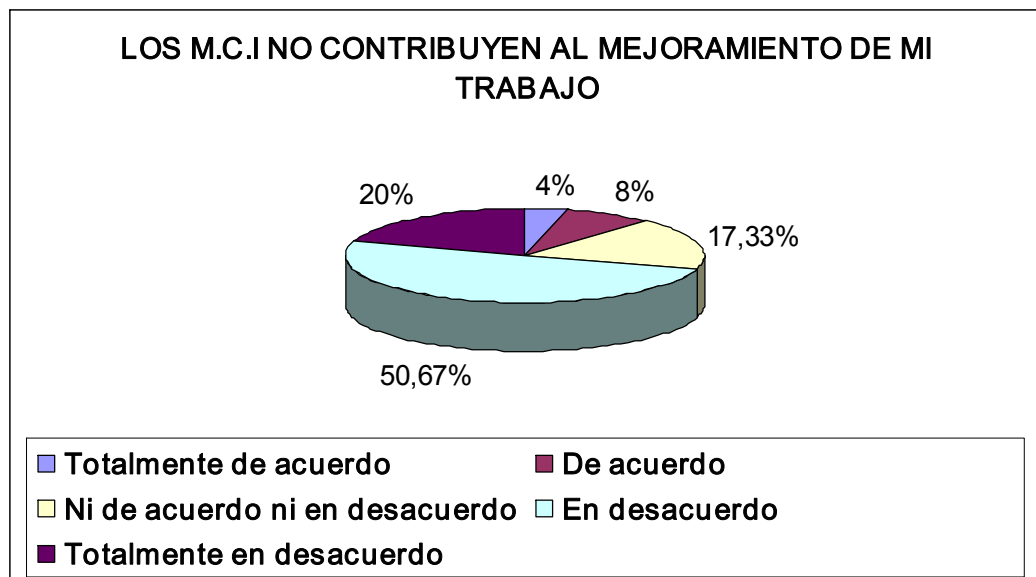


Figura 8 Asistencial. Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 6.

7. Los colaboradores de la FCV se comunican amable y claramente por medio de su lenguaje verbal y no verbal.

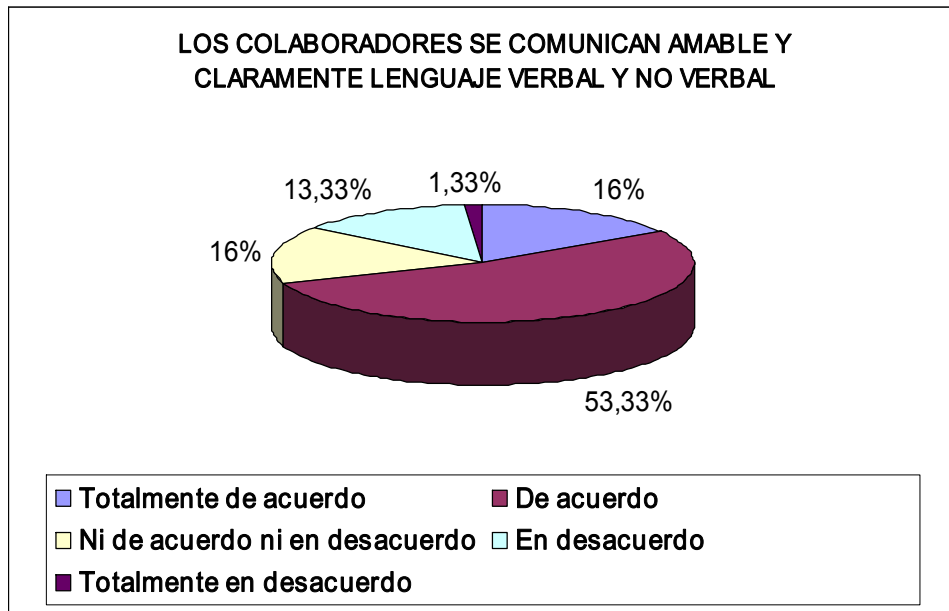


Figura 9 Asistencial. Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 7.

8. Los canales de comunicación interna NO son suficientes para obtener información a cerca de las políticas, los servicios y los logros de la FCV.

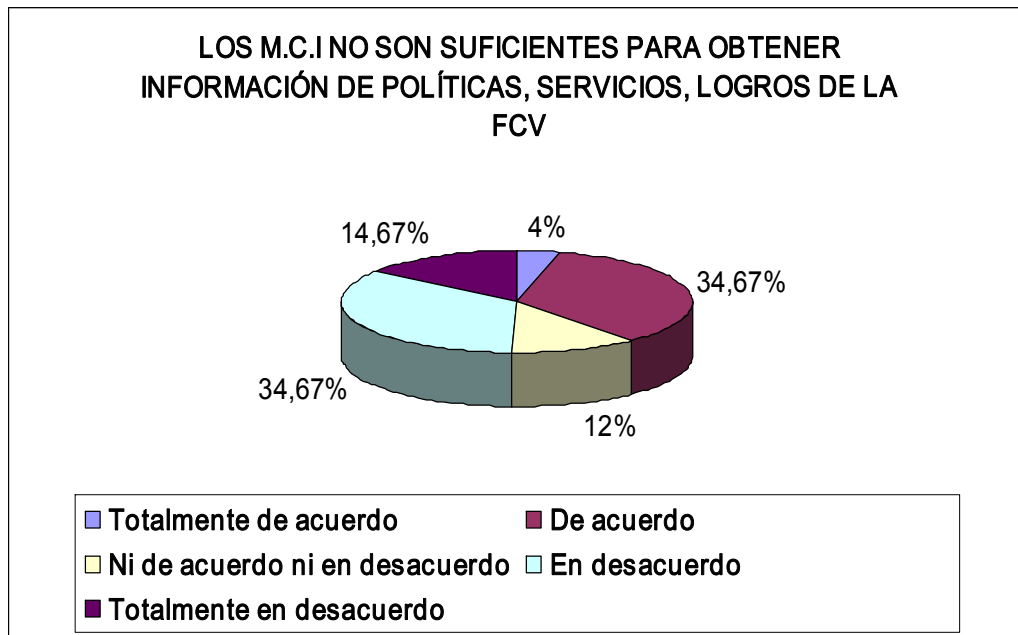


Figura 10 Asistencial. Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 8.

9. Los canales impresos de comunicación como: Cartelera, Cardionotas, SI,

circulares son eficaces:

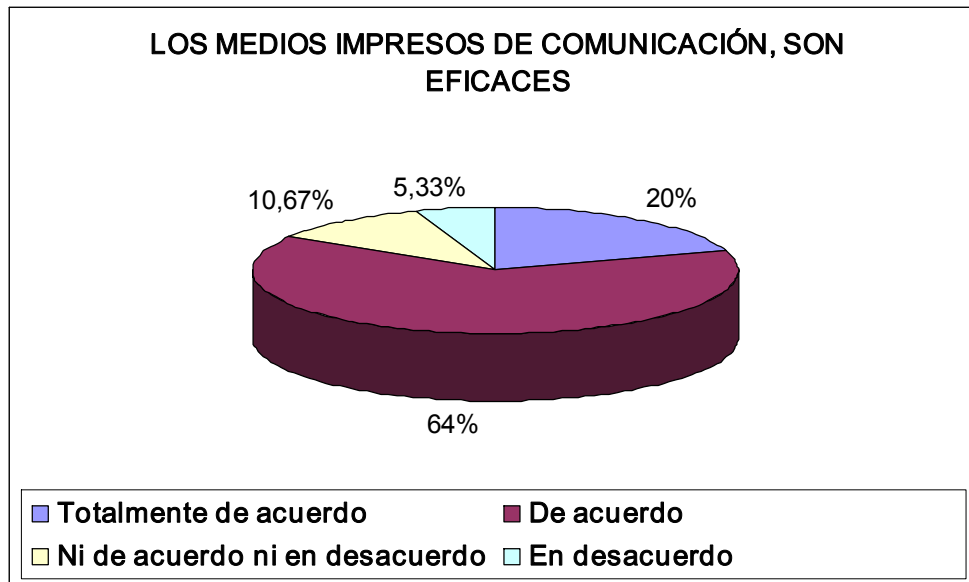


Figura 11 Asistencial. Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 9.

10. La información que me transmiten a través de los canales de comunicación interna NO es completamente confiable.

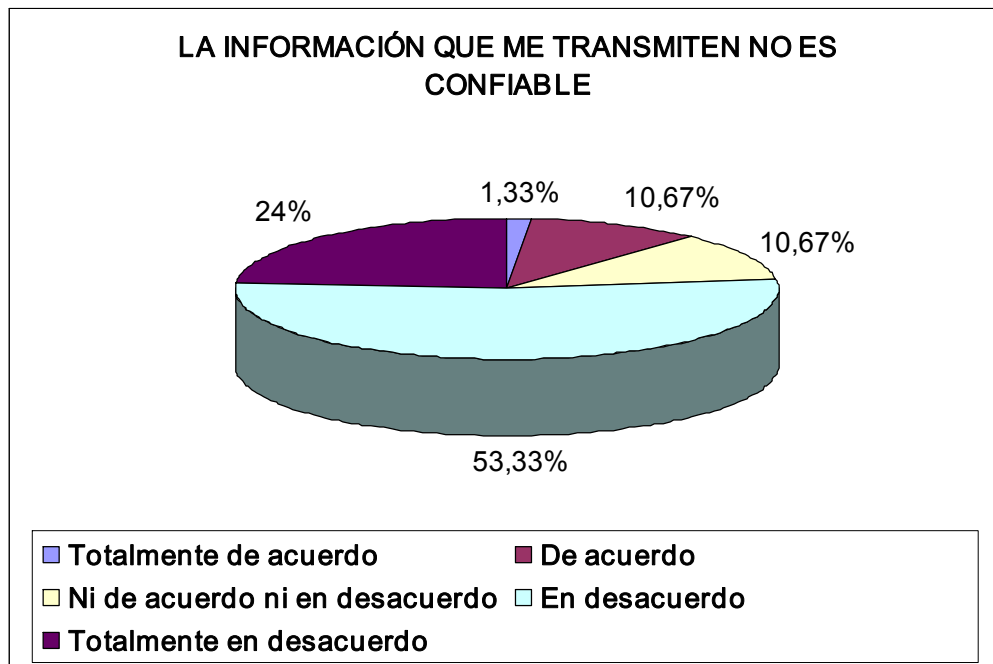


Figura 12 Asistencial. Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 10.

Resultados obtenidos aplicación del instrumento colaboradores pertenecientes al área administrativa.

1. Los medios electrónicos de comunicación (correo electrónico, pandion, intranet) son eficaces, eficaz: cumple el objetivo de comunicar).

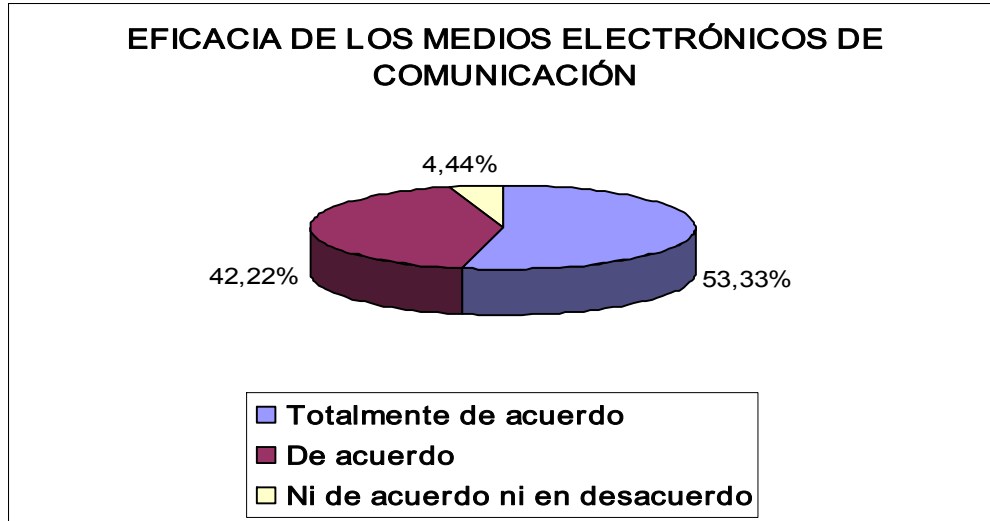


Figura 13 Administrativo. Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 1.

2. La información que me transmiten los medios de comunicación (SI, circulares, cardionotas, cartelera) NO es oportuna.

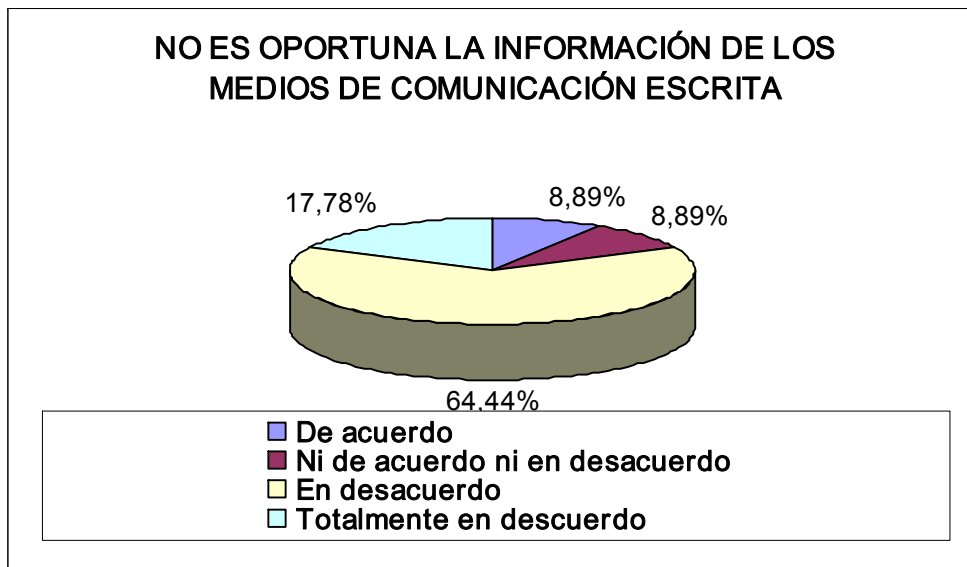


Figura 14 Administrativo. Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 2.

3. Es suficiente la información que se publica a través de los medios de

comunicación interna:

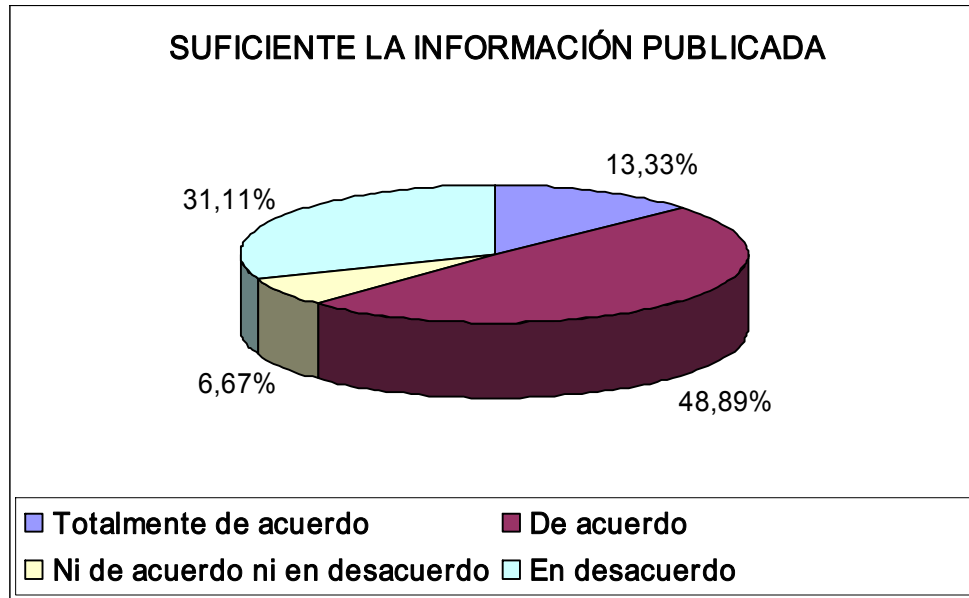


Figura 15 Administrativo. Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 3.

4. Los grupos primarios NO son un canal de comunicación eficaz:

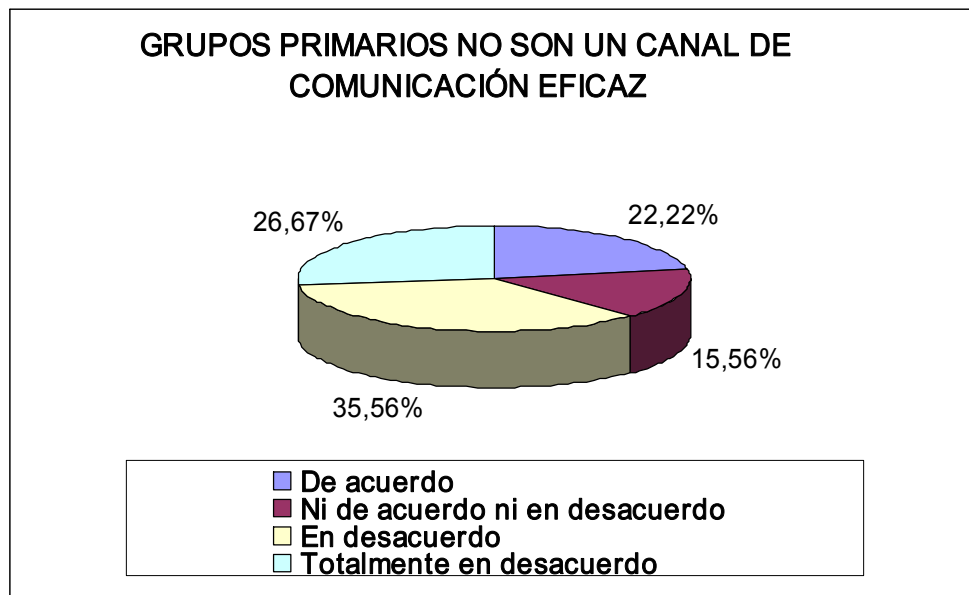


Figura 16 Administrativo. Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 4.

5. Los medios de comunicación interna me permiten comunicarme fácilmente con

mis superiores.

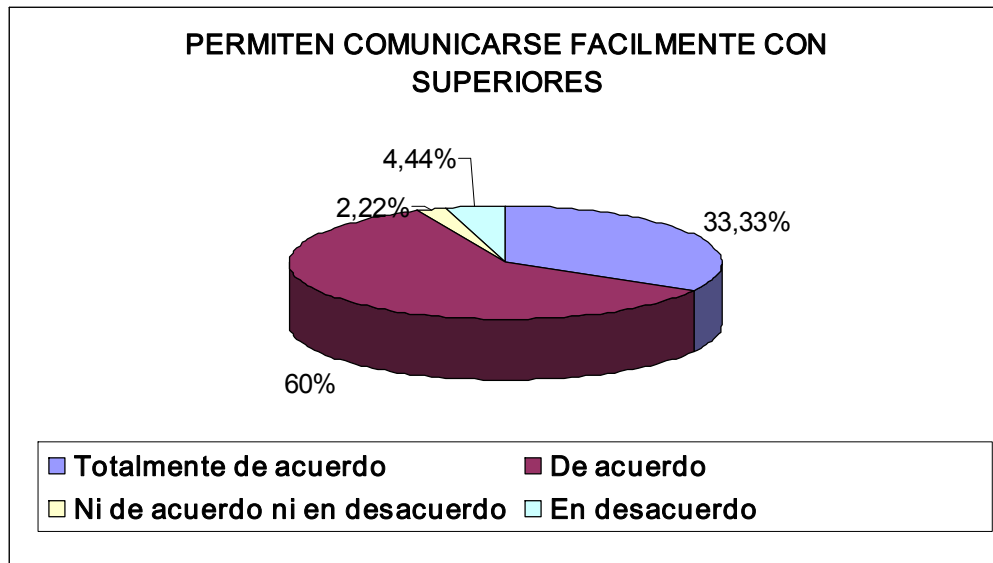


Figura 17 Administrativo. Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 5.

6. Los medios de comunicación interna No contribuyen en el mejoramiento de mi trabajo.

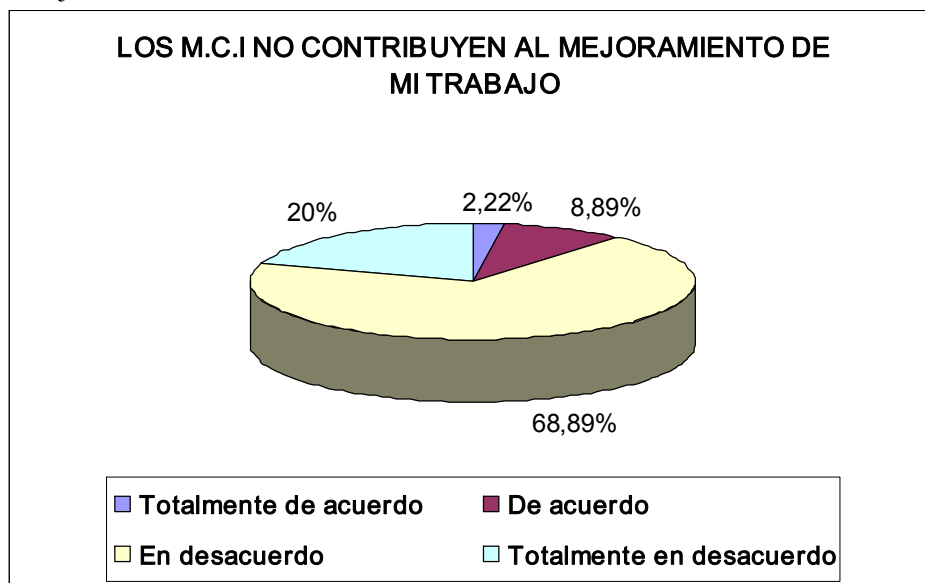


Figura 18 Administrativo. Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 6.

7. Los colaboradores de la FCV se comunican amable y claramente por medio de

su lenguaje verbal y no verbal.

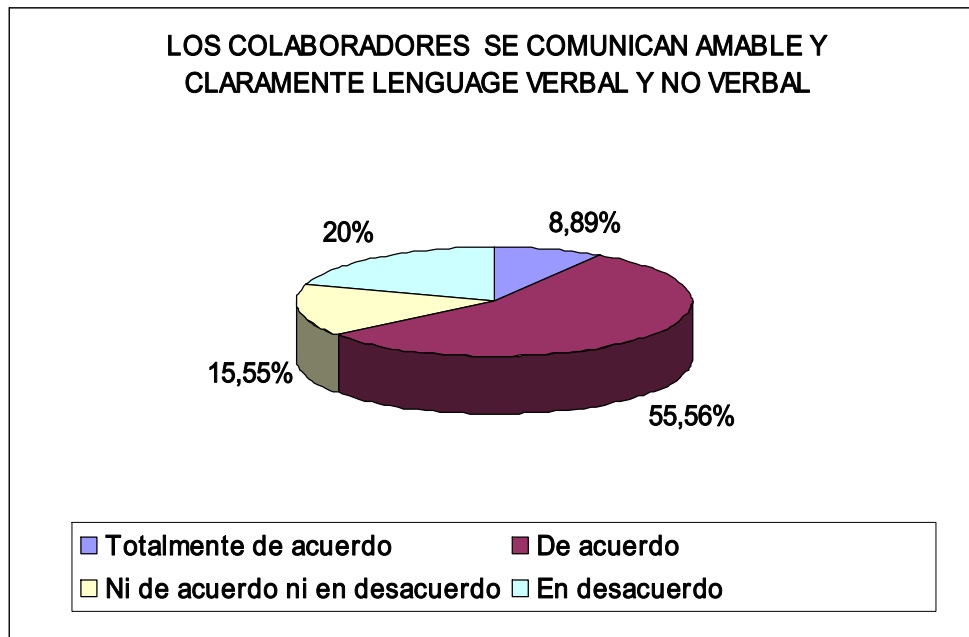


Figura 19 Administrativo. Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 7.

8. Los canales de comunicación interna NO son suficientes para obtener información a cerca de las políticas, los servicios y los logros de la FCV.

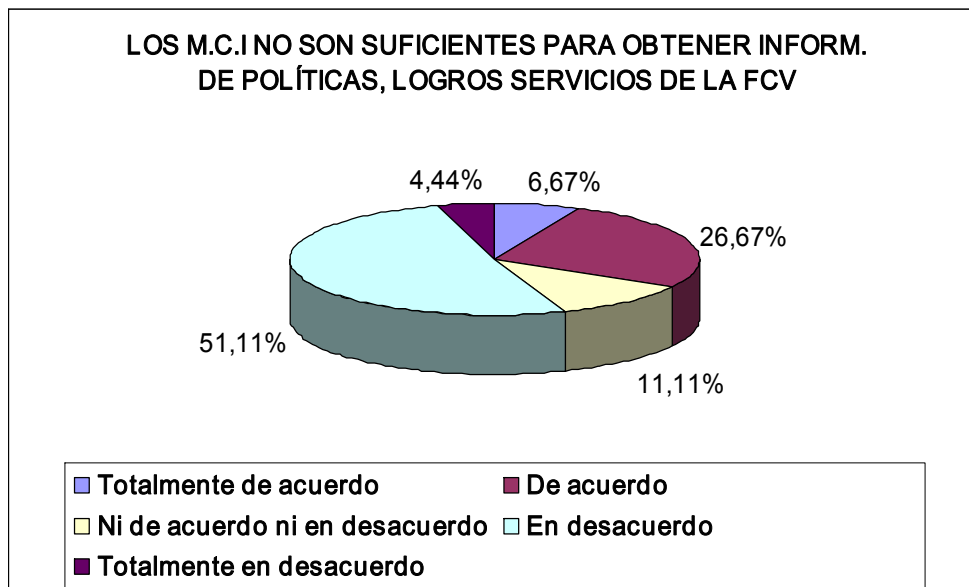


Figura 20 Administrativo. Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 8.

9. Los canales impresos de comunicación como: Cartelera, Cardionotas, SI, circulares son eficaces:

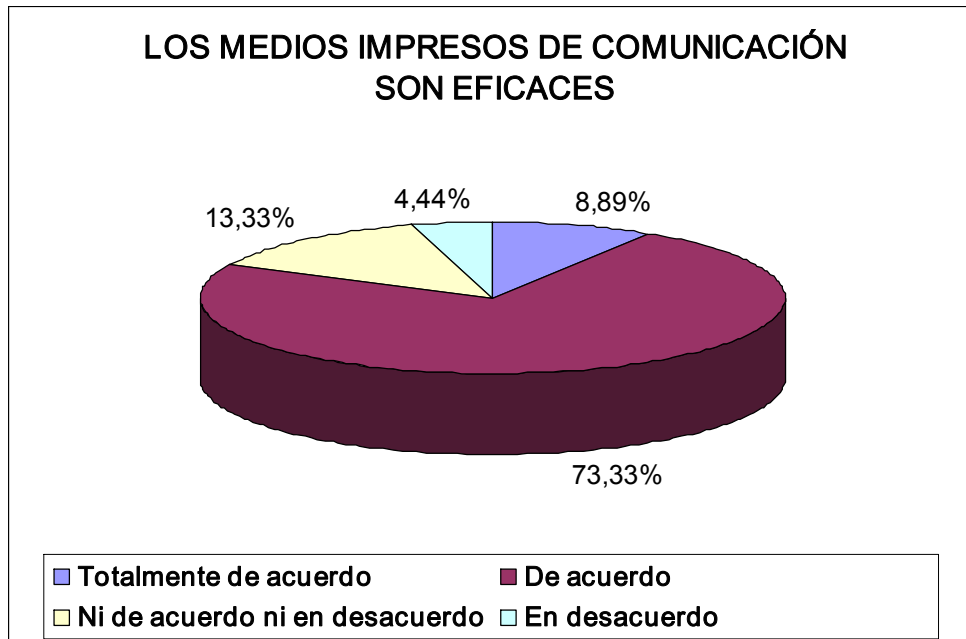


Figura 21 Administrativo. Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 9.

10. La información que me transmiten a través de los canales de comunicación interna NO es completamente confiable.

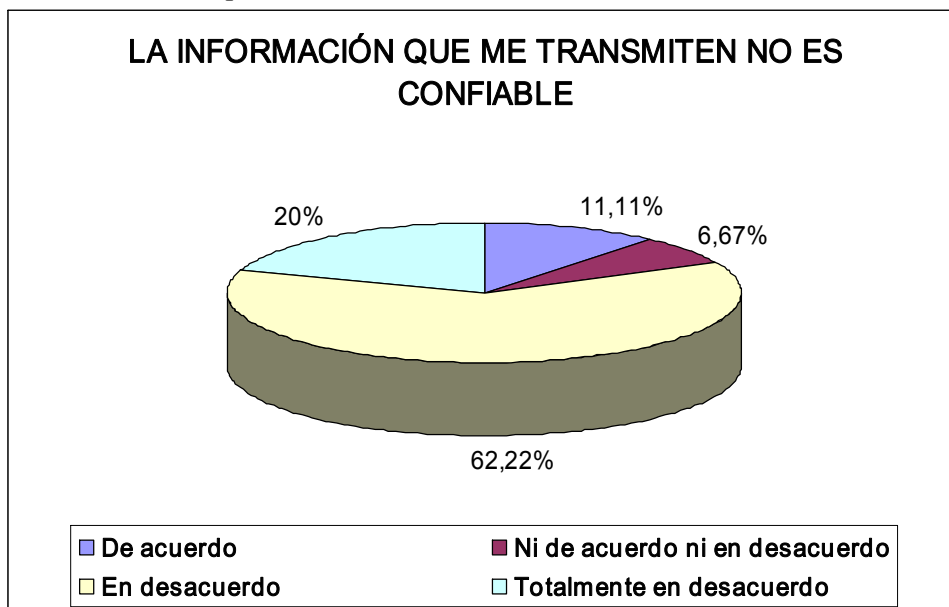


Figura 22 Administrativo. Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna pregunta 10.

Categoría final

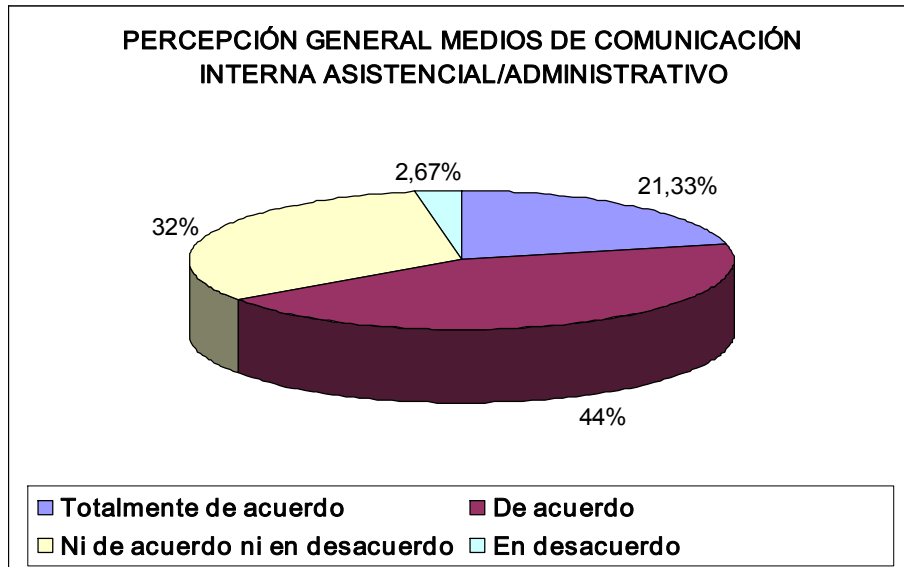


Figura 23. General Administrativo Y Asistencia. Porcentajes resultados evaluación medios de comunicación Interna.

Los resultados de los datos permiten inferir que los medios de comunicación interna son percibidos positivamente a nivel general; sin embargo hay que resaltar en algunas preguntas relacionadas con la eficacia de los grupos primarios; se evidencian resultados heterogéneos de connotación negativa; adicionalmente gran parte de la muestra encuestada considera que no son suficientes los medios de comunicación interna; en ésta ultima gráfica se evidencia que aproximadamente el 60% de la población considera positivamente la situación comunicacional interna en la empresa; sin embargo hay un 32 % que se muestra indiferente a ésta realidad; y así mismo un 2,67% que se encuentra en desacuerdo.

Dentro de los resultados asistenciales un 30% considera que se dificulta la comunicación con los superiores; evidentemente los resultados obtenidos en el área asistenciales fueron más negativos que en el área administrativa.

El 69% de los colaboradores manifiestan q el personal se comunican amable y claramente mediante su lenguaje verbal y no verbal el porcentaje restante opina lo contrario o se muestra indiferente

Evidentemente los canales de comunicación naturalizados han sido de gran ayuda para los colaboradores; son herramientas que facilitan gestionar procesos y la consecución de objetivos; sin embargo es importante reforzarlos ya que una fluida comunicación interna es consustancial al fortalecimiento de la comunicación organizacional y a la cultura misma de la institución.

Fase 2:

Sensibilización a través de una campaña publicitaria a los colaboradores de la FCV.

Justificación

Usar la publicidad como herramienta masiva de comunicación para conseguir objetivos es una manera práctica que requiere creatividad a la hora de intervenir; una vez obtenidos los resultados es importante impactar el pensamiento de los colaboradores a través de la publicidad; si bien es cierto se pueden construir huellas mentales a través de imágenes y frases que estimulan la mente del consumidor.

La estrategia publicitaria es un medio masivo que toca el pensamiento del espectador siempre y cuando se relacionen estímulos que capturen su atención; la pretensión no sólo es sensibilizar al personal sino crear expectativa a la hora de implementar el nuevo medio de comunicación interna.

De acuerdo con Arens (1999); La creatividad atrae la atención y estimula el interés, pero también mejora la capacidad de un anuncio para dar a conocer un producto al público.

Fue necesario desarrollar ésta fase en la medida que es importante despertar el interés en el colaborador frente a un nuevo medio de comunicación en el cual se escuchará y responderá al cliente interno; por consiguiente si se requiere su posterior participación es ineludible sensibilizarlo y motivarlo para lograr su efectividad y así mismo sea naturalizado en la dinámica institucional.

Objetivo General:

Sensibilizar a la población en lo que respecta a la comunicación interna como elemento sustancial del fortalecimiento de la comunicación organizacional por medio de posters publicitarios.

Objetivos específicos:

Diseñar los posters publicitarios que contengan imágenes y frases representativas que estimulen emociones en el colaborador.

Distribuir los posters a través del correo interno y adicionalmente usar el sistema informativo para hacer publicidad a través de éste medio impreso.

Despertar interés por medio de la campaña de sensibilización y así mismo generar expectativa en los colaboradores.

Población:

850 Colaboradores de la Fundación Cardiovascular de Colombia sede el bosque y Centro tecnológico empresarial; entre las que se encuentran algunas unidades estratégicas de negocio: Productos hospitalarios, Bioingeniería, eventos y

mercadeo, comercializadora, contact center, instituto del corazón y los servicios que prestan distintas áreas ya sean administrativas o asistenciales.

Metodología:

Inicialmente fue necesario instruirse a través de artículos relacionados con psicología del consumidor y publicidad.

Para este tipo de herramientas no esta demás hacer una lluvia de ideas para el diseño de la estrategia publicitaria; posteriormente ingresar a bancos de imágenes en Internet estructurar frases que sean congruentes a la dinámica de la institución y diseñarlos para su distribución, teniendo en cuenta imágenes simbólicas colores institucionales y sobrios y finalmente hacer uso de la creatividad para conseguir que impacten en el pensamiento del espectador.

Generar recordación a través de esta herramienta pues era importante que al momento de la implementación de las estrategias los colaboradores estuviesen en sintonía con el nuevo canal y la metodología de reuniones eficaces.

Resultados:

La evidencia física de los resultados obtenidos es los formatos diligenciados con las sugerencias quejas y elogios que se han obtenido hasta la fecha, sin embargo la sensibilización obtuvo un impacto positivo en los colaboradores ya que en varias oportunidades respondieron los correos o generó inquietudes acerca de los afiches distribuidos que fueron resultas por el área de gestión humana.

Para visualizar los afiches con la imagen y el copy publicitario es necesario (Ver anexo 2).

Fase 3:

Implementación de estrategias diseñadas.

Objetivo General:

Implementar las estrategias diseñadas con el propósito de favorecer los procesos de comunicación interna en la Fundación Cardiovascular de Colombia a través de la instauración del buzón de sugerencias y elogios y la metodología de reuniones eficaces en los grupos primarios.

Objetivos específicos:

Facilitar la recepción de precisiones, ideas, comentarios escritos de los colaboradores y proporcionar feedback de las mismas.

Crear cultura participativa en la institución a través de la recepción, distribución y retroalimentación de información.

Establecer una metodología para desarrollar reuniones eficaces en los grupos primarios.

Proporcionar pautas imprescindibles en la planeación y ejecución de las reuniones de trabajo.

Justificación:

Teniendo en cuenta el interés de la Institución en conseguir la acreditación internacional por parte de los entes encargados de la Joint Comisión, es fundamental reconocer que dentro de una de sus políticas de calidad se hace referencia a la gestión de la comunicación efectiva dentro de la organización, Diseñar un sistema de manejo de la información e Integrar y utilizar la información; son aspectos generales que aluden al buen manejo de la

comunicación (para mayor información remitirse a los estándares de la Joint Commission Internacional (Págs. 213 a 218).

Adicionalmente se propone responder a las políticas de calidad de la norma ISO 9001 en el (numeral 5.6.2 punto G) en el cual hace referencia a la información para la revisión. Resulta imprescindible que la dirección reciba recomendaciones para la mejora, las cuales normalmente provienen del personal interno, dichas recomendaciones deben ser formales, escritas; por tanto el sistema del buzón de sugerencias posibilitará un espacio de participación de los colaboradores.

De acuerdo con los resultados obtenidos en las evaluaciones de clima y microclima laboral, existe una prevalencia en las dificultades que atañen a la comunicación ya sea ascendente, descendente y transversal; al desencadenamiento de conflictos debido a una no muy favorable comunicación; entre otras. Las vías de comunicación interna instauradas en la institución son medios importantes y caminos culturalmente aceptados por los colaboradores, sin embargo se evidencia que además de ser insuficientes resulta pertinente diseñar estrategias que faciliten la dinámica de la comunicación en la institución.

Además es imprescindible fortalecer los canales de comunicación interna en la institución, especialmente las reuniones de grupos primarios, pues en algunas oportunidades se ha evidenciado que no son productivas dichas reuniones ya sea por la falta de planeación de las mismas, no se respetan los horarios establecidos, no se asignan roles para dirigir las adecuadamente, entre otras.

Lo anterior se extrae de las entrevistas de retiro, entrevistas informales y el análisis de un instrumento que fue aplicado a través de correo electrónico y medio físico

que pretendía evaluar a nivel general los canales de comunicación interna en la FCV; una de las preguntas estaba dirigida a la eficacia de los grupos primarios; se obtuvo que el 55% de los participantes asistenciales perciben que los grupos primarios no son un canal de comunicación eficaz, y el 38% de los colaboradores administrativos considera igualmente que no son eficaces.

A partir de los resultados cuantitativos y cualitativos se hace necesario intervenir a través del diseño de una guía didáctica y concreta que instruya a los líderes en la planeación y desarrollo de reuniones eficaces en los grupos primarios instaurados en la FCV. (Ver anexo 3).

Población:

800 colaboradores pertenecientes a las dos sedes, Centro Tecnológico Empresarial y sede el Bosque.

Teniendo en cuenta que se diseñaron dos estrategias; se evidenciará inicialmente la mecánica del programa del buzón de sugerencias para el cliente interno. Inicialmente se hizo benchmarking con distintas empresas cuestionando y observando de qué manera se usaba el buzón de sugerencias, los formatos que se utilizaban y la metodología para dar retroalimentación de la recepción de comentarios sugerencias quejas, entre otros.

Se diseñó posteriormente el buzón de sugerencias, se hicieron cotizaciones con el fin de optimizar recursos financieros, se presentó la propuesta a la dirección pues cada cambio importante en la organización debe ser analizado por la Dirección General de Operaciones; una vez aprobado el presupuesto se instalaron dos buzones de sugerencias para el cliente interno en las dos sedes, el bosque y el Centro Tecnológico Empresarial.

Se propuso un programa de recepción de voz del cliente interno en el cual existe un espacio para las recepciones del buzón; además el buzón está diseñado no sólo para recibir quejas sugerencias o comentarios sino, es un canal de recepción de elogios; elogios dirigidos a personas o áreas o unidades estratégicas de negocio que hayan obtenido logros importantes.

Gracias a la participación de los colaboradores en éste nuevo medio de comunicación interna se ha otorgado un espacio en el Sistema Informativo que es un medio de comunicación que se publica semanalmente con temas de interés de los colaboradores, distribuido a través de la intranet e impreso en donde se publicarán los elogios pues es importante que exista un reconocimiento social que motive a los colaboradores además de informarlos.

La recepción de las sugerencias y elogios tiene una trazabilidad con el fin de dar retroalimentación al colaborador que participa a través de éste medio.

La metodología de la guía para desarrollar reuniones eficaces en los grupos primarios fue realizar inicialmente una documentación previa para desarrollar pautas claras de conducción de reuniones.

La guía está hecha en flash con imágenes y una metodología concreta que permite adquirir conocimientos respecto al desarrollo de reuniones productivas. (Ver anexo 4).

Se propone evaluar la productividad de las reuniones de manera sencilla y didáctica a través de 6 criterios con el fin de verificar si lo previsto se cumplió para los organizadores y los participantes.

La socialización de la guía se realizó con los jefes de las áreas proporcionándoles un CD con la guía interactiva y un formato de evaluación

didáctico y sencillo para evaluar la efectividad de las reuniones en sus grupos primarios. (Ver anexo 5).

La institución cuenta con un acta de reunión que hace constar la participación de los colaboradores, los temas tratados y las conclusiones, sin embargo se propone incluir los siguientes elementos dentro del acta que se encuentra en la página de calidad de la empresa y que todo grupo primario debe diligenciar una vez concluya la reunión.

Asignar un apartado en el cual incluya el número de personas ausentes en la reunión, (con o sin excusa).

Un espacio donde se diligencie las o la persona responsable de transmitir la información a los colaboradores que no asistieron a la reunión.

Incluir la hora de inicio de la reunión y la hora real en la que se dio inicio de la misma.

Lo anterior es esencial agregarlo pues en las reuniones de grupo primario se toman decisiones importantes, se proponen ideas de mejoramiento, se asignan responsabilidades, se socializan logros, entre otros; y algunos colaboradores no asisten, además no se delega un responsable para transmitir la información, y no queda registro de esto.

Por otra parte incluir la hora real hace que se analice a través de los registros de acta si realmente se es puntual con las reuniones; pues esto podría ser una de las causas por las cuales no asisten los colaboradores y se resta importancia a éste canal de comunicación que se constituye en un elemento fundamental en la comunicación organizacional.

Resultados:

Una vez diseñado el programa de recepción de sugerencias y elogios, se procedió a la realización de informes para contar con la aprobación de la implementación de las estrategias; actualmente ya han sido instalados, se han recibidos sugerencias y elogios, y se ha hecho retroalimentación; así mismo la guía creada para los grupos primarios fue realizada en una presentación sobria y creativa en flash que facilita una metodología para dirigir reuniones de manera eficaz en los grupos primarios que se constituyen en un canal de comunicación interna de gran importancia.

RESULTADOS

El trabajo realizado durante el periodo de pasantía responde a una necesidad presentada desde la Dirección de Desarrollo Organizacional como un foco a intervenir ya que se evidencian falencias en la comunicación en los resultados de clima, micro clima, en las entrevistas de retiro, las capacitaciones, y diferentes medios desde los cuales gestión humana escucha la voz del cliente interno.

Teniendo en cuenta que la comunicación esta inherente en cualquier tipo de interacción con el otro fue necesario desarrollar un proyecto que contribuya con el mejoramiento de los procesos y así mismo favorezca el proceso de formación del psicólogo en pasantía; si bien es cierto éste tipo de modalidad de grado otorga beneficio a las dos partes involucradas en la medida que la intervención sea ética y provechosa para la institución y que el estudiante construya conocimiento a través de la práctica.

Bajo esta premisa es importante rescatar que los resultados fueron positivos en las dos partes involucradas.

Ahora bien serán descritos los resultados de cada una de las fases propuestas en el ejercicio de la pasantía.

Inicialmente se plantea examinar la situación actual en cuanto a comunicación desde la evaluación de percepciones a través de un instrumento diseñado en escala tipo likert con el fin de obtener una mayor precisión en los siguientes resultados:

A nivel general los resultados obtenidos fueron positivos sin embargo se mencionaran grosso modo las diferencias representativas en algunas de las preguntas; respecto a los puntajes asistenciales se evidencia: Es significativa la cantidad de personas que expresan que la comunicación que circula a través de los

medios de comunicación escrita es oportuna, sin embargo cerca del 30% considera que no lo es, dentro de éste 30% el 9,33% se muestra indiferente a los mismos.

Reincidir en el aprovechamiento de los medios de comunicación establecidos en la institución es importante, pues si existen las vías es imprescindible que la información relevante acerca de avances, logros y políticas fluya a través de las mismas.

Es alarmante que los grupos primarios no se consideren un canal de comunicación eficaz pues son el foco de interacción, adicionalmente se deben consolidar los mismos y realizar reuniones periódicas para informar lo que circunda en la organización y sus procesos, es imprescindible que la comunicación fluya de manera descendente pues el jefe tiene la responsabilidad de comunicar a su equipo de trabajo lo concerniente a objetivos propuestos, los alcances, entre otros, mantener comunicación permanente en el grupo primario implica fortalecer el equipo de trabajo, generar confianza y facilitar el direccionamiento estratégico de la institución.

Más del 30% de la población considera que no hay facilidad para comunicarse con los superiores, el 68% expresa su percepción positiva al respecto; es importante promover la comunicación entre los miembros de la institución pues esto facilita la cohesión entre los mismos.

Se parte de la premisa que los medios de comunicación interna se constituyen en vías que facilitan el trabajo de los colaboradores en las organizaciones, un 70% de la población tiene una percepción positiva al respecto, lo cual se traduce en un resultado favorable; a pesar de que el 17% de la población se evidencie

indiferente, el 12% restante no los percibe como herramienta facilitadora.

El 69% de la población tiene una percepción favorable acerca de la forma de comunicarse, ya sea lenguaje verbal y no verbal de los colaboradores; sin embargo el 16% denota desinterés en su respuesta, y el 14 % expresa que los colaboradores no se comunican amable y claramente.

El recurso humano en la institución es evidentemente el recurso estratégico que genera resultados, por tanto es conveniente que la interacción con el otro se distinga por una comunicación cortés y respetuosa para facilitar las relaciones interpersonales y así mismo un favorable clima laboral.

Una vez más se evidencia heterogeneidad en las respuestas frente a la suficiencia de los medios de comunicación como herramienta para informarse acerca de los servicios, logros y políticas de la institución, gran cantidad de la población asistencial considera insuficiente los medios para obtener información de interés así mismo un número considerable de personas pertenecientes a roles administrativos considera insuficientes los medios de comunicación interna para obtener información que atañe a todos los miembros de la organización.

Lo anterior se constituye en una dificultad pues si no se tiene conocimiento de los procesos que circundan en la empresa difícilmente se podrá contribuir con el desarrollo de la misma.

En concordancia con los resultados asistenciales se manifiesta que el 64,45 % considera que los colaboradores se comunican amable y claramente por medio de su lenguaje verbal y no verbal; sin embargo es importante analizar el descontento por parte del 35,56 % de los encuestados pues refieren que no se evidencia comunicación clara y amable, es una muestra significativa ya que en una entidad

que pretende ser acreditada a nivel internacional debe destacarse por una comunicación asertiva, especialmente en el instituto del corazón ya que se tiene contacto permanente con personas vulnerables que necesitan muestras de trato humanizado por parte del cliente interno.

En relación a la confiabilidad los resultados son positivos en los roles asistenciales y administrativos pues es importante que se proyecte confiable la comunicación, ya que la comunicación interna se constituye en un elemento fundamental en la cultura organizacional y evidenciar confiabilidad genera alianzas entre el colaborador y la organización lo cual resulta favorable para el crecimiento recíproco de las partes.

Se evidencian incongruencias frente a las respuestas y las sugerencias manifestadas por el equipo asistencial; el instrumento fue creado para obtener datos con una mayor precisión por consiguiente se desarrollaron algunas preguntas con connotación positiva y negativa para que se hiciera el ejercicio de analizarlas; sin embargo aunque algunos resultados arrojen datos positivos al final se contradicen con sugerencias que aluden al mejoramiento de las vías de comunicación entre otras.

Los resultados obtenidos en el área asistencial son menos satisfactorios; lo que se traduce en las dificultades de comunicación, debido a barreras comunicacionales, ya sean físicas o psicológicas, gran parte del personal asistencial no cuenta con correo electrónico; las vías telefónicas de comunicación del instituto del corazón al Centro Tecnológico Empresarial no son muy eficaces, lo cual se constituye en dificultades en los procesos comunicativos.

El panorama general que sobreviene de la percepción de los medios de

comunicación interna en la empresa define un porcentaje positivo pero es importante analizar que la indiferencia respecto a los mismos es marcada, es fundamental la existencia de soportes de comunicación interna para que sea más rica la comunicación, y esto contribuya a relaciones sinérgicas entre los colaboradores con el fin de optimizar las labores y generar productividad.

El medio electrónico usado para transmitir la encuesta a través de gmail fue un éxito, si bien es cierto que los colaboradores se muestran reacios a todos tipo de encuesta, el responderla de manera virtual resultó práctico de hecho, solicitaron asesoría desde algunos departamentos para que se les enseñara a realizar encuestas de éste tipo.

La participación de los colaboradores fue muy importante y evidenciaron interés en la encuesta, el personal asistencial que no cuenta con correo electrónico, también se mostró receptivo frente al instrumento.

Ahora bien, respecto a los resultados obtenidos de las fases posteriores se puede inferir que la campaña de expectativa fue una herramienta útil para generar expectativa en el espectador adicionalmente fue oportuna en la medida que fue lanzada antes de instalar los buzones y de socializar la guía en flash con los jefes de cada área.

De acuerdo con los resultados de la fase de implementación se logró conseguir el presupuesto para la compra de los buzones, se aprobó la implementación del nuevo medio de comunicación del cliente interno, se han recibido sugerencias y elogios, éstos últimos se han publicado en el SI (sistema informativo); lo cual otorga un valor agregado ya que el reconocimiento social estimula y motiva al trabajador.

El diseño de una metodología práctica y sencilla para conducir reuniones eficaces en los grupos primarios fue una herramienta importante en la medida que fue diseñada de manera creativa y contiene pautas para tener en cuenta en las reuniones, pues que se aporta valor a éste canal de comunicación interno.

Actualmente la Institución esta en proceso de cambio de cultura organizacional con el apoyo de una empresa consultora de la ciudad de Medellín, y dentro de los temas a profundizar se encuentran los grupos primarios; por tato se harán un relanzamiento de éstos y se usará la guía como herramienta elemental dentro del proceso.

Se ha dado continuidad al buzón de sugerencias pues se han recibido, oportunidades de mejora ideas para mejorar procesos, quejas, y elogios estos últimos son publicados con el fin de otorgar reconocimiento social y además motivar a los colaboradores.

Se denota una mayor participación en el Centro Tecnológico Empresarial, pues en el Instituto del Corazón ha habido menor número de sugerencias y elogios; cuando se reciben sugerencias provenientes de los clientes externos, igualmente se hace llegar a las personas encargadas y se hace un seguimiento oportuno.

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

Además del proyecto central la Fundación Cardiovascular de Colombia ofrece un espacio de aprendizaje permitiendo al psicólogo pasante desarrollar una serie de procesos y actividades que se ejecutan desde el área de Gestión Humana; a continuación serán descritos los procesos que se apoyan.

Capacitaciones Internas.

Una vez diligenciado el diagnóstico de capacitaciones internas por todas las áreas se procede a clasificar las que corresponden a gestión humana; se diseña la capacitación a manera de taller; pues se realizan actividades, se proyectan videos y se establecen discusiones dentro de la capacitación además de esclarecer conceptos básicos.

Consolidación de las capacitaciones realizadas de cada área y elaboración del informe de cumplimiento de las mismas y el porcentaje de participación mensual por cada área. Las capacitaciones realizadas estaban relacionadas con temas de servicio al cliente, trabajo en equipo, comunicación asertiva, compromiso institucional, entre otras.

Apoyo en proceso de selección.

En algunas oportunidades se dio apoyo a la aplicación de pruebas, verificación de referencias y citación de personal preseleccionado. Las pruebas aplicadas fueron WARTEG, TIG, 16PF, NEGOTEST.

Recepción y consolidación de valoraciones de desempeño.

Una vez recibidas las valoraciones de desempeño se consignan en el cuadro que finalmente se consolida y se pasa un reporte de los puntajes obtenidos por cada área.

Seguimiento de personal.

Cumplidos los dos meses de ingreso el colaborador es evaluado por su jefe inmediato con el fin de identificar sus oportunidades de mejora en ese periodo y así mismo analizar la capacidad de adaptación del colaborador; éstas evaluaciones son enviadas a gestión humana y la psicóloga pasante se encarga de realizar retroalimentación de la misma.

Entrevistas de retiro.

Cuando el colaborador toma la decisión de retirarse de la institución, es importante cuestionar los motivos que lo indujeron a retirarse; con el fin de conocer las oportunidades de mejora que puede manifestar en la entrevista relacionada con personas o procesos.

Outdoor training.

Diseño, logística y desarrollo de los outdoors, con distintas áreas que lo solicitan: eventos y mercadeo, comercializadora, soft, contact center, UCI P, UCI NEO, facturación y cartera, Productos Hospitalarios, DEGEAS, Hospitalización, Servicios generales, Investigación pediátrica, Dirección de Desarrollo Organizacional, entre otras.

Apoyo en actividades en general.

Apoyar campaña de buen trato, diseño y ejecución de campaña buen uso de los baños, apoyo en fiesta de los niños, reinducción, fiesta del talento humano, apoyo en inducción a los colaboradores que ingresan a la institución.

DISCUSIÓN

Gestionar la comunicación interna en la empresa no es tarea fácil, pues como en todo proceso comunicativo de interacción con el otro, existen distintas barreras de que imposibilitan establecer un proceso de comunicación adecuado, es importante hacer alusión a las barreras de comunicación que expone García (2000); *Físicas*: deficiencias técnicas de los canales y soportes; ambiente de ruidos y perturbación, etc. *Fisiológicas*: limitaciones orgánicas de los receptores, *Psicológicas*: turbación personal, irritación, agresividad, etc. *Sociológicas*: rivalidad ante grupos a los que pertenecen los comunicantes (partidos políticos, iglesias, sindicatos, etc.) degradación del clima social. Etc. *Culturales*: distinto nivel de formación intelectual, distinto continente, distinta mentalidad, etc. *Administrativas*: sistemas inadecuados o incompatibles de organización. *Lingüísticas*: desconocimiento de los códigos que se utilizan para comunicar (lingüísticos, retóricos, etc.) o conocimiento insuficiente que genera malentendidos, etc. Las barreras afectan, por tanto, los diversos elementos que intervienen en la comunicación.

Articulando lo anterior con la dinámica actual de la institución se puede inferir que las principales barreras que afectan los procesos de comunicación aluden a las físicas, psicológicas y lingüísticas; las físicas responden a las dificultades de transmitir información de una sede a otra; es decir, anteriormente todas las áreas se encontraban ubicadas espacialmente en el mismo edificio; actualmente la Fundación Cardiovascular cuenta con el Centro tecnológico empresarial; y allí operan algunas unidades estratégicas de negocio y direcciones; es necesario mantener canales de comunicación entre las dos estructuras físicas y en algunas

ocasiones las líneas telefónicas están ocupadas; no todos los colaboradores cuentan con correo electrónico así que esta vía no es útil para algunos; lo cual se constituye en una dificultad; adicionalmente ha sido expresada por algunos colaboradores que manifiestan no sentirse escuchados por la Dirección de Desarrollo Organizacional; y adicionalmente comunicarse con las instalaciones del CTE, es difícil.

En cuanto a las barreras psicológicas; notablemente se pueden presentar bajo cualquier contexto no sólo el laboral; éste tipo de barreras son inherentes en el momento de interacción con el otro. Lo importante es minimizarlas desde nuestro accionar. Las barreras lingüísticas son un factor que interrumpe el proceso de comunicación en algunos casos pues la desinformación conduce a malentendidos lo que podría entorpecer procesos.

No obstante estas barreras de comunicación no dificultan el flujo de información ni las estrategias que se han instaurado para transmitir la comunicación en la institución; cabe resaltar que la FCV cuenta con una amplia variedad de medios de comunicación que han contribuido en el crecimiento de la empresa y en la consecución de logros y acreditaciones que hoy día la caracterizan como una institución líder en el sector salud en el país.

El problema no reside en insuficientes vías de comunicación; pues actualmente existen canales transmisores; sin embargo se propone fortalecer los canales existentes y dar continuidad al programa de recepción de la voz del cliente.

Gestión humana trabaja para satisfacer al cliente interno principalmente; si conocemos las expectativas del colaborador es un reto para gestión humana superarlas más que cumplirlas.

La Dirección de la organización se muestra altamente interesada en los procesos concernientes al clima, cultura organizacional y entre estas esferas globales se encuentra la comunicación interna; la institución solicita a gestión humana intervención en los equipos de trabajo con el fin de dinamizar los procesos internos; esto se convierte en una base sólida para apoyar los cambios y transformaciones de la empresa.

El buzón de sugerencias y la metodología para realizar reuniones eficaces son herramientas que permiten reconocer al cliente darle importancia a sus percepciones y facilitar la comunicación ascendente, descendente y transversal.

Hasta ahora se ha hecho énfasis en gestionar la comunicación interna iniciando un diagnóstico obteniendo resultados, creando estrategias que faciliten la comunicación como el buzón de sugerencias y estableciendo una guía que instruya al colaborador a realizar reuniones de trabajo con eficacia; pero no se ha tocado el tema del comportamiento humano como componente global de cualquier tipo de acción o reacción consecuente.

El cimientó de algunas falencias relacionadas con la comunicación provienen de las representaciones mentales que tienen los sujetos que hacen parte de una organización; es importante ahora analizar la relación sujeto-empresa y los imaginarios ideas y emociones que se entretajan en ésta relación; si bien es cierto algunas personas trabajan por cumplir necesidades primarias y mantienen la percepción de una subyugación laboral, lo cual dificulta en primera medida la construcción de compromiso con la institución, de establecer vínculos y relaciones laborales favorables con su equipo de trabajo.

El papel que juega la comunicación interna en la organización alrededor de

éste aspecto mencionado anteriormente es determinante pues a través de ésta se genera identidad, compromiso, se transmiten valores al colaborador con el fin de que entre en sintonía con los objetivos y metas que quiere alcanzar la empresa y además conseguir activar la motivación en el trabajador.

Saló expone en Barcelona Managment Review lo siguiente: " Los empleados constituyen el primer publico de la empresa, son los primeros que entran en contacto directo con los clientes y usuarios, a los que transmiten sus motivaciones convicciones y sus expectativas en cuanto a los objetivos estratégicos de la empresa. A menudo, en la realidad, la comunicación interna esta a la cola de las funciones de la organización y existe una verdadera dificultad en diseñar y aplicar un modelo de comunicación interna que integre realmente a todo el personal de la organización. Pero la comunicación con los empleados es un proceso de gran importancia. Cada vez más se concibe como un proceso vital y eficaz para fomentar el aprendizaje de la organización, el cambio y la mejora de la misma.

Un colaborador satisfecho y bien informado muy posiblemente transmitirá confianza al cliente externo ofreciendo un servicio de calidad, consiguiendo referenciación y como consecuencia reconocimiento en el sector.

CONCLUSIONES

Es pertinente resaltar que gestión humana actualmente cuenta con el respaldo de la Dirección en la medida que se argumenten las alternativas para el desarrollo del recurso humano en la institución.

Dentro de los resultados se evidencian percepciones heterogéneas frente a distintos aspectos coyunturales a la comunicación organizacional entre éstos que se cuenta con canales de comunicación suficientes para aprovecharlos creativamente y conseguir la dinamización de procesos internos.

La comunicación interna es un elemento integrador en la cultura organizacional, y durante el proceso de pasantía se dio relevancia a éste tema ya que se otorgaba mayor importancia a las comunicaciones externas con el fin de atraer al cliente y lograr posicionamiento de la empresa.

Los colaboradores evidenciaron interés y compromiso frente a la aplicación del instrumento, y respondieron al mismo de manera oportuna e igualmente hicieron comentarios relacionados con dificultades de comunicación al interior de la organización.

La implementación del buzón de sugerencias ha cobrado importancia y está en proceso de naturalización; es cuestión de continuar dando retroalimentación a los colaboradores que se atreven a depositar sugerencias y elogios; así mismo ha sido una herramienta de recepción de sugerencias del cliente externo que en algunas situaciones consigna su observación en el buzón del cliente interno, sin embargo se remite a la persona encargada de dar respuesta.

Se obtienen resultados positivos en el momento de impactar el pensamiento del colaborador de manera creativa a través de imágenes y frases dicientes que involucren e inviten a los trabajadores a construir una cultura participativa.

Algunos colaboradores de la sede el bosque expresan su descontento pues gestión humana ahora esta ubicada en el Centro Tecnológico Empresarial en florida ya que manifiestan que no son escuchados; es así como nace la idea de implementar éste medio de comunicación ascendente y descendente que pretende dar respuesta oportuna a los colaboradores que tienen inquietudes, que proponen oportunidades de mejora o desean enviar elogios.

Teniendo en cuenta la importancia que cobró este nuevo canal de comunicación, se dio espacio en una noticia de actualidad en el Sistema Informativo y así mismo se otorgó una sección en la cual se publicarán los elogios de las áreas o Unidades Estratégicas de Negocio implicadas o personas que hayan obtenido logros o se hayan caracterizado positivamente en su campo.

Durante el ejercicio de pasantía además de cumplir a cabalidad con las fases del proyecto, se solicita intervención en distintos procesos que se manejan en gestión humana, desde diseños de outdoors, capacitaciones internas, inducción al personal nuevo, campañas de buen uso de los baños, intervención en la reinducción, entre otras. Es satisfactorio que la institución considere relevante el papel que el psicólogo pasante cumple dentro de la misma.

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

En primera instancia es imprescindible gestionar los correos electrónicos del personal asistencial; pues si bien es cierto el correo electrónico es una herramienta que facilita la transmisión de la información y mantiene comunicados a los colaboradores, todo el personal administrativo cuenta con un correo sin embargo no todo el personal asistencial tiene.

Solidificar la propuesta del programa de recepción de quejas sugerencias ideas y oportunidades de mejora que manifieste el cliente interno; durante el ejercicio de pasantía se propuso un cuadro de trazabilidad en el cual se pueden consignar las quejas, sugerencias y observaciones; el medio por el cual fue obtenida la información el plan de acción al mismo, con el fin de dar trazabilidad feedback e importancia a la voz del cliente interno.

Continuar trabajando en el fortalecimiento de la comunicación interna, sensibilizando al personal frente a éste aspecto que se constituye en la consecución de metas.

Durante el periodo de intervención se manifestó en varias oportunidades a través de entrevistas de retiro, capacitaciones, y entrevistas informales que se evidencia en algunos servicios acoso psicológico por parte de algunas personas que tiene antigüedad en la institución; se investigó acerca de las implicaciones que ésta dificultad tiene en el contexto laboral y es objeto de estudio, pues actualmente se denomina mobbing; por consiguiente es pertinente realizar capacitaciones al respecto con el fin de informar que es una realidad y sensibilizar a la población al respecto.

Dar continuidad a la campaña del buen trato que se realizó en el mes de agosto; o de lo contrario emplear estrategias que incentiven al colaborador a ofrecer un trato amable y cordial tanto al cliente interno como externo.

Desarrollar un banco de temas de capacitaciones que contribuyan en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores; pues las capacitaciones internas posibilitan la construcción de aprendizaje, y en algunas oportunidades desarrollan habilidades sociales en los colaboradores.

Capacitar a la población respecto al uso de la intranet; con el fin de conseguir la solidificación de este medio de comunicación interna que se está implementado actualmente en la institución.

Motivar al personal en lo referente a la gestión del conocimiento pues, dentro de la intranet se establece un espacio para compartir lecciones aprendidas, documentos de interés, memorias de talleres o congresos entre otras cosas.

Ejecutar planes de acción respecto a las entrevistas de retiro, es esencial clasificarlas de acuerdo a los motivos de retiro y los factores que inciden en la decisión de retirarse de la institución.

Fortalecer los grupos primarios a través de reuniones productivas es una tarea de todos los colaboradores especialmente los líderes de los equipos, una vez proporcionada ésta herramienta de gestión humana se considera pertinente emplearla.

Es pertinente e imprescindible fortalecer la comunicación en el interior de las áreas y entre las mismas; pues no existen espacios en los cuales los gerentes de las distintas unidades estratégicas de negocio se reúnan a discutir temas de interés y logros obtenidos dentro de sus empresas; lo mismo puede ocurrir entre los jefes y

coordinadores de las áreas; si bien es cierto que en la institución se opera bajo la lógica de la inmediatez y que existen sin embargo es importante propiciar espacios de interacción e intercambio de ideas entre las áreas.

Respaldar el nuevo proyecto en el que esta inmersa la institución de la mano con la consultoría PENTA, pues el cambio de cultura organizacional requiere de compromiso de todos y de creatividad del grupo de líderes que está respaldando éste programa.

Dar continuidad al modelo de gestión por competencias; pues es imprescindible mejorar cada uno de los procesos que desarrolla la Dirección de Desarrollo Organizacional.

Evaluar las capacitaciones internas; pues actualmente se evalúa la eficacia de las capacitaciones ofrecidas por entes externos, sí se evalúan las capacitaciones que hacen los colaboradores del interior de la institución se establecen oportunidades de mejora; es importante no incurrir en errores, contar con la percepción del público capacitado para ofrecer mejores intervenciones posteriores.

Continuar diseñando outdoors, capacitaciones internas, intervenciones con los equipos de trabajo cuando éstas lo soliciten pues de ésta manera se priorizan la necesidades de los colaboradores ofreciendo un servicio de calidad a los clientes internos que son nuestra razón de ser.

Finalmente continuar ofreciendo el espacio a practicantes y pasantes que pretenden establecer relaciones con beneficio reciproco en la medida que se contribuya positivamente desde el saber psicológico, y se respalden las propuestas de los estudiantes que construyen conocimiento a través de ésta experiencia.

REFERENCIAS

Elías, J., Mascaray J. (1998) Más allá de la comunicación Interna: la intracomunicación. Editorial: Gestión 2000.

Trillo, María. La gestión de la comunicación interna. Factor clave en la evolución de la empresa.

García, J (1998) La comunicación Interna México: Editorial: Díaz de Santos.

Jay, A (1999) Comunicación eficaz Harvard Business Review Ediciones Deusto, S.A Bilbao España.

Joint Comisión International, estándares de acreditación para hospitales 3era. Edición (2008)

Norma Internacional ISO 9001,(2000)Sistemas de gestión de la calidad-requisitos. Traducción certificada

Piñuel, J. (1997) Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones
(2 Ed) España: Editorial Síntesis.

Saló, Nuria. La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva. Barcelona Management Review

Wayne, R., Faules F., (1983) Organizational Communication, New Jersey Editorial: Prentice Hall.

Universidad de la Sabana (2007). *Comunicación empresarial, plan estratégico como herramienta gerencial*. Centro de investigación de la Comunicación corporativa Organizacional.

Sitios web:

(<http://www.eumed.net/libros/2006c/203/2k.htm>)

(http://www.innovaforum.com/corporat/historia_e.htm)

(www.fcv.org/calidad)

(www.comunicacióninternayclimablogstop.com)

(<http://www.envigado.gov.co/docs/Calidad>)

(<http://office.microsoft.com/es>)

ANEXOS

ANEXOS

Anexo N. 1

Instrumento aplicado.

La comunicación interna se constituye en un elemento imprescindible en la evolución de cualquier empresa; por esto consideramos muy importante su opinión acerca de los distintos canales de comunicación interna que operan en la F.C.V: (Correo electrónico, pandion, intranet, cartelera, circulares, cardionotas, SI, grupos primarios, comunicación interpersonal (verbal y no verbal)).

1. Los medios electrónicos de comunicación (correo electrónico, pandion, intranet) son eficaces (Eficaz: cumple el objetivo de comunicar)

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

2. La información que me transmiten los medios de comunicación (cartelera, SI, circulares, cardionotas) NO es oportuna.

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo.

3. Es suficiente la información que se publica a través de los medios de comunicación interna:

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

4. Los grupos primarios NO son un canal de comunicación eficaz.

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

5. Los medios de comunicación interna me permiten comunicarme fácilmente con mis superiores.

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

6. Los medios de comunicación interna NO contribuyen en el mejoramiento de mi trabajo.

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

7. Los colaboradores de la F.C.V se comunican amable y claramente por medio de su lenguaje verbal y no verbal.

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

8. Los canales de comunicación interna NO son suficientes para obtener información a cerca de las políticas, los servicios y los logros de la F.C.V.

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

9. Los canales impresos de comunicación como: Cartelera, cardionotas, SI, circulares. Son eficaces (Eficaz: cumple el objetivo de comunicar):

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

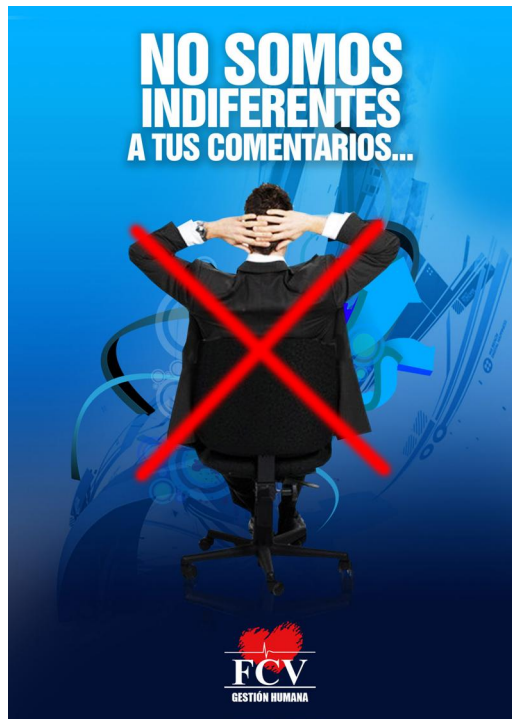
10. La información que me transmiten a través de los canales de comunicación interna NO es completamente confiable.

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

Campaña de expectativa, buzón de sugerencias.

Anexo N. 2

1era semana.



2da. Semana.



3era semana.



4ta. Semana



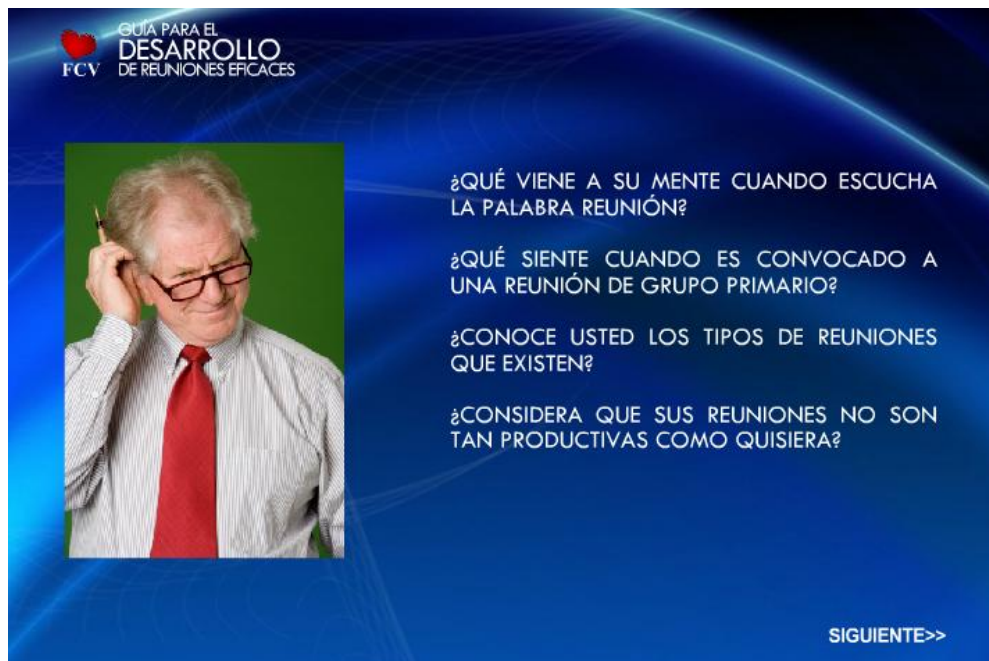
5ta. Semana



6ta. Semana.



Anexo 3.
Guía reuniones eficaces.



GUÍA PARA EL DESARROLLO DE REUNIONES EFICACES



La eficacia de las reuniones en los grupos primarios reside en la debida estructuración de las mismas. Por tanto es fundamental que usted conozca una metodología para realizarlas. Pero antes debe tener claro la funcionalidad de los grupos primarios.

El objetivo que tienen los grupos primarios es:

Crear equipos de trabajo que Contribuyan con el desarrollo de la FCV a través del ejercicio de la comunicación periódica en la cual se evidencie el mejoramiento continuo y la calidad como base fundamental de todo proceso.

<<ANTERIOR SIGUIENTE>>

GUÍA PARA EL DESARROLLO DE REUNIONES EFICACES



¿PARA QUE SON IMPORTANTES LOS GRUPOS PRIMARIOS?

- Revisar los planes del área y hacer seguimiento del cumplimiento de metas.
- Contribuir en la orientación del direccionamiento estratégico en la empresa.
- Comunicar decisiones tomadas por el servicio
- Asignar responsabilidades para la consecución de los objetivos institucionales.
- Mejoran las relaciones interpersonales.

<<ANTERIOR SIGUIENTE>>

FCV GUÍA PARA EL **DESARROLLO** DE REUNIONES EFICACES

Si usted quiere que la información fluya de manera adecuada, y exista mayor organización en las reuniones, defina roles en sus grupos primarios.

MODERADOR	COORDINADOR	SECRETARIO
Selecciona temas de interés para todos. Mantiene despierta la atención de todos. Evita que se pierda el objetivo del Grupo Primario. Facilita la controversia constructiva y el sano debate.	Prepara con el moderador el orden del día. Desarrollar el orden del día. Establece un orden en las intervenciones. Facilita el paso de un tema a otro.	Toma nota de los temas tratados. Elabora el acta respectiva teniendo en cuenta los temas tratados. Firmar y hacer firmar el acta.

<<ANTERIOR SIGUIENTE>>

FCV GUÍA PARA EL **DESARROLLO** DE REUNIONES EFICACES



¿CÓMO DESARROLLAR REUNIONES EFICACES EN LOS GRUPOS PRIMARIOS?

- Envíe la agenda e información necesaria antes de la reunión.
- Emita la agenda de trabajo. Inicie con la definición del objetivo de la reunión.
- Limite la asistencia a la reunión. Sólo deberán asistir las personas que sean necesarias.
- Planificación del tiempo de la reunión.
- Defina el aporte de cada participante, las actividades que serán llevadas a cabo, indicando las personas responsables de coordinarlas.
- Defina el lugar, fecha y hora de la reunión. Que sea accesible, las personas participantes deben tener contacto visual con los demás participantes durante la reunión para colaborar proactivamente.
- Limite la duración de cada punto a tratar y la duración total de la reunión. Establezca y notifique la hora de inicio y término de la reunión.

<<ANTERIOR SIGUIENTE>>



IDENTIFIQUE EL TIPO DE REUNIÓN

Reunión Informativa → Brindar información a los miembros del equipo para que puedan cumplir con un objetivo determinado.

Reunión Instructiva → Formar a los miembros del equipo y suministrar información que les capacitará para trabajar con mayores conocimientos.

Reunión Creativa → Su propósito es estimular a los miembros a descubrir nuevos métodos o soluciones.

Reunión Decisoria → Está orientada a realizar planes y tomar decisiones.

Reunión de Consulta → El sentido de esta reunión es que quien tiene la responsabilidad por una decisión pide consejo y sugerencia antes de hacerlo.

<<ANTERIOR SIGUIENTE>>



ASUMA UN PAPEL DE LÍDER A LA HORA DE CONDUCIR REUNIONES:

- Esfuércese por mirar a los ojos de los participantes.
- Ejercite la mímica, cada uno de nosotros desarrolla su propio estilo de "mímica"
- Luche contra la tendencia de refugiarse detrás de las cosas: una mesa, un libro, etc.
- Pierda el temor a moverse en su espacio evite la parálisis escénica.
- Sin duda si habla un tanto confuso o se sonroja, continúe como si no sucediera nada, evitando pensar en tales reacciones respire profundo y sostenga por un momento la respiración, este ejercicio es muy bueno para mantener o recobrar la calma.
- Sea natural, sea usted. Cuando un facilitador finge o imita, el grupo lo percibe y eventualmente se desencanta.

<<ANTERIOR SIGUIENTE>>



GUÍA PARA EL
DESARROLLO
DE REUNIONES EFICACES



ACTIVIDADES POSTERIORES A LA REUNIÓN:

- Formulación y reproducción del acta de la sesión.
- Firma del acta y documentos.
- Distribución de la información a los participantes.
- Transmitir la información a las personas ausentes.
- Evaluación de la reunión.

Usted ya se encuentra en condiciones para desarrollar reuniones eficaces en sus grupos primarios, en este cd encontrará:
El modelo de acta y la evaluación de la eficacia de las reuniones ejecutadas.

<<ANTERIOR

Anexo 4.
Evaluación reuniones eficaces.

Evalúe la eficacia de su reunión:

Entendí el motivo de citación y los objetivos esperados:			
Se respeta la agenda preestablecida:			
El ambiente estimuló la participación de todos los asistentes:			
El tiempo establecido fue utilizado de forma adecuada:			
Son claras las responsabilidades que me han sido asignadas:			
Me siento satisfecho con el resultado general de la reunión:			