

"FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN EN EL CLIENTE INTERNO Y  
ALGUNOS PROCESOS REALIZADOS POR LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA"

DIANA CAROLINA PÁEZ DUARTE

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
FACULTAD DE PSICOLOGIA  
FLORIDABLANCA  
2009

“Fortalecimiento de la comunicación en el cliente interno y algunos procesos realizados por la Dirección de Desarrollo Organizacional de la Fundación Cardiovascular de Colombia”

Diana Carolina Páez Duarte



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
FACULTAD DE PSICOLOGIA  
FLORIDABLANCA  
2009

“Fortalecimiento de la comunicación en el cliente interno y algunos procesos realizados por la Dirección de Desarrollo Organizacional de la Fundación Cardiovascular de Colombia”

Diana Carolina Páez Duarte  
Psicóloga Pasante

María Angélica Vega Aroca  
Asesora

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, Octubre 2009

## **Agradecimientos**

Padre eterno gracias por permitirme aprender de cada situación vivida, soy una convencida que todo pasa por una causalidad y no por casualidad, así aquellos obstáculos que se presentan sólo sirven para crecer.

Agradezco a cada persona que con sus palabras de aliento y de exigencia me apoyaron cuando me sentía más vulnerable, a quienes con ciertas actitudes hicieron el camino más complejo porque de ellos aprendí que lo que no nos vence nos hace más fuertes.

A mis padres por su total entrega y trabajo para hacerme una profesional, por confiar y creer en la mujer que soy, por la compañía, la constancia y su inagotable fortaleza.

A mis hermanos Milena y Sergio porque en la distancia me enseñaron que comunicar iba más allá de la presencia física, que contar con el otro es entregar y que celebrar los triunfos de las personas que amamos sólo es la recompensa de esfuerzos sumados.

Alexander Mejía gracias por acompañarme en todo este proceso, por ese apoyo incondicional, por alentarme a amar la vida y dar lo mejor de mi, siempre me enseñaste que la academia sólo tiene sentido cuando podemos llevarla a la vida misma.

Maria Bernarda, mi gran maestra guía de ti aprendí la perseverancia, la prudencia, la incondicionalidad, la disciplina el significado de la lealtad, el perdón y la amistad.

A mis amigos (Claudia, Lorena, Hadder, Leidy, Xiomy, Cesar, Carlos, Oscar, Narda) y mis compañeros de la universidad, por permitirme aprender a su lado, disfrutar de la vida y acompañarnos mutuamente en este pasaje llamado vida.

A mis maestros y docentes; Nelson Molina por mostrarme que somos privilegiados en este mundo de desigualdades y que aunque no

podemos cambiarlo todo, siempre habrá una diferencia entre el querer y el hacer, Diana Agudelo y Sonia Azuero por ustedes soy una apasionada por lo que estudie, son ejemplo de profesionales, las admiro y me enseñaron que uno debe ser lo mejor en lo que hace y para eso hay que sentir. Gloria Hernández, una maestra en toda su extensión, aprendí gracias a su ejercicio académico cuál es el verdadero sentido de la evaluación y que el máximo competidor está dentro de cada uno. Andrés Buitrago fue una invitación constante a soñar y a creer en lo que podemos ser.

A todas mis asesoras de práctica, Clara Inés, Miss Andreita y Maria Angélica Vega, la formación y exigencia son lecciones aprendidas para la vida.

A todas las instituciones que me acogieron durante mis prácticas, especialmente a la Fundación Cardiovascular de Colombia por la oportunidad brindada, por el aprendizaje obtenido y la experiencia vivida, el recurso humano de esta institución marca la diferencia en la calidad de una empresa, (Narda, Priscila, Gretty, Karen, Xenia, Rosmery, Stella, Patty, Olga, Laura Serrano y Laura), mil gracias por acompañarme, enseñarme y permitir que aprendiera durante ocho meses todos los días una nueva lección. Este es sólo el comienzo de una carrera que no concluirá jamás porque los recuerdos nos hacen eternos.

## **Tabla de Contenido**

	<b>Pp.</b>
Resumen	12
Contextualización de la Institución	16
Historia	16
Filosofía institucional	21
Dirección de desarrollo organizacional	22
Justificación	25
Descripción Problémica	28
Marco Conceptual	31
Proyecto de Investigación	53
Objetivos	53
Metodología	54
Procedimiento: Plan de Acción	55
Análisis de Resultados	122
Discusión	128
Conclusiones	131
Sugerencias y recomendaciones	133
Referencias	137

## Lista de Figuras

	Pp.
<b>Figura 1.</b> Organigrama Fundación Cardiovascular de Colombia	21
<b>Figura 2.</b> Organigrama Dirección de Desarrollo Organizacional	23
<b>Figura 3.</b> Resultados Seguimiento Personal Nuevo. Área Administrativa	65
<b>Figura 4.</b> Resultados S.P.N. Área Administrativa (Jefe Inmediato)	65
<b>Figura 5.</b> Resultados S.P.N. Área Administrativa (Conocimientos)	66
<b>Figura 6.</b> Resultados S.P.N Área Asistencial (Institución)	66
<b>Figura 7.</b> Resultados S.P.N Área Asistencial (Jefe Inmediato)	67
<b>Figura 8.</b> Resultados S.P.N Área Asistencial (Conocimientos)	67
<b>Figura 9.</b> Resultados Eficacia Grupo Primario Facturación y Cartera	99
<b>Figura 10.</b> Resultados Eficacia Grupo Primario Hospitalización 9 Piso	102
<b>Figura 11.</b> Resultados Eficacia Grupo Primario Hospitalización 10 Piso	104
<b>Figura 12.</b> Resultados Eficacia Grupo Primario Pediatría	106
<b>Figura 13.</b> Resultados Eficacia Grupo Primario Servicios Generales	108
<b>Figura 14.</b> Resultados Eficacia Grupo Primario Terapia Respiratoria	109
<b>Figura 15.</b> Resultados Eficacia Taller de Liderazgo	115



## **Listado de Tablas**

	<b>Pp.</b>
<b>Tabla 1.</b> Resultados de Entrevistas de Retiro UCI Pediátrica	59
<b>Tabla 2.</b> Resultados de Entrevistas de Retiro UCI Intermedia Pediátrica	59
<b>Tabla 3.</b> Resultados de Entrevistas de Retiro UCI Hospitalización	60
<b>Tabla 4.</b> Resultados de Entrevistas de Retiro Urgencias	60
<b>Tabla 5.</b> Resultados de Entrevistas de Retiro Hospitalización 10 Piso	61
<b>Tabla 6.</b> Resultados de Entrevistas de Retiro UCI Adultos	61
<b>Tabla 7.</b> Resultados de Entrevistas de Retiro Nutrición	62
<b>Tabla 8.</b> Resultados Observaciones DEGEAS	63
<b>Tabla 9.</b> Resultados de Entrevistas de Retiro Facturación y Cartera	63
<b>Tabla 10.</b> Observaciones realizadas en diferentes áreas de la FCV	69
<b>Tabla 11.</b> Comparativo Resultados Microclima 2008-2009	74
<b>Tabla 12.</b> Comparativo Observaciones Microclima 2008-2009	75
<b>Tabla 13.</b> Resultados Evaluación de los Procesos de Gestión Humana	81
<b>Tabla 14.</b> Resultados II Reunión con líderes de las diferentes áreas	93
<b>Tabla 15.</b> Criterios de evaluación para la eficacia de los Grupos Primarios	99

## **Lista de Anexos**

	<b>Pp.</b>
<b>Anexo A.</b> Formato Entrevista de Retiro	142
<b>Anexo B.</b> Formato Seguimiento Personal Nuevo.	144
<b>Anexo C.</b> Formato Encuesta Microclima Laboral	146
<b>Anexo D.</b> Formato Reuniones Efectivas con los Líderes	149
<b>Anexo E.</b> Formato Reuniones Efectivas con los Líderes	150
<b>Anexo F.</b> Folleto Grupos Primarios	151
<b>Anexo G.</b> Estructura Plan de Capacitaciones	152
<b>Anexo H.</b> Encuesta Efectividad de la Actividad “Una revisión a la salud de mi área”	158
<b>Anexo I.</b> Folleto Habilidades Comunicativas	159
<b>Anexo J.</b> Folleto Entrevista de Retiro y Seguimiento al Personal Nuevo	160
<b>Anexo K.</b> Entrevista de Evaluación de la Eficacia de los Procesos de DDO.	161

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** Fortalecimiento de la comunicación en el cliente interno y algunos procesos realizados por la Dirección de Desarrollo Organizacional de la Fundación Cardiovascular de Colombia

**AUTOR (ES) :** Diana Carolina Páez Duarte

**FACULTAD:** Facultad de Psicología

**DIRECTOR (A) :** Maria Angélica Vega Aroca

RESUMEN

Este informe es el resultado de la investigación, la experiencia y el aprendizaje obtenido en la pasantía sobre el fortalecimiento de la comunicación en el cliente interno y algunos procesos efectuados por la Dirección de Desarrollo Organizacional de la FCV. Gestionar la comunicación implica trabajar sobre la cultura organizacional, indagar, generar confianza y espacios donde los colaboradores de la institución puedan expresarse y brindar información confiable para realizar los cambios o intervenciones necesarias a los procesos y relaciones que se tienen en la organización. Para tales efectos se crea un proyecto que consta de tres fases: en la primera fase se identifican los principales factores que afectan la comunicación en el cliente interno. Se utilizan 52 entrevistas de retiro, 50 seguimientos al personal nuevo, las observaciones realizadas durante los meses de enero a marzo de 2009 y de igual forma se realiza un comparativo entre los resultados obtenidos de la encuesta de microclima laboral 2008-2009. Durante la II fase se aplica una entrevista estructurada en formato físico a (18) líderes de gestión asistencial, facturación y cartera, y servicios generales, para determinar la eficacia de algunos procesos realizados por el área de gestión humana. En la III fase del proceso se realiza la implementación y evaluación de las estrategias: reuniones con los líderes, intervenciones en los grupos primarios, ejecución de un taller de liderazgo con las coordinadoras de área y se hace entrega de tres folletos que contienen información sobre el manejo de grupos primarios, seguimiento al personal nuevo y entrevistas de retiro. Finalmente se presentan unas sugerencias para implementar en los formatos que se manejan desde DDO. Las bases teóricas son expuestas y confrontadas en la discusión del texto, para finalizar se exponen algunas conclusiones y sugerencias que contribuyen con el crecimiento en los procesos que desde gestión humana se realizan.

**PALABRAS CLAVES:** Comunicación, entrevista de retiro, seguimiento al personal nuevo y microclima laboral

GENERAL SUMMARY OF WORK OF DEGREE

**TITLE:** Strengthening of the communication in the internal client and some processes realized by the Direction Developed of the Cardiovascular Foundation of Colombia

**AUTHORS:** Diana Carolina Páez Duarte

**FACULTY:** Facultad de Psicología

**DIRECTOR:** Maria Angélica Vega Aroca

ABSTRACT

This report is the result of the investigation, experience and learning got in the internship that was done at the Cardiovascular Foundation, about the strengthening of the communication in the intern customer and some of the process that the Direction of organizational develop does.

Manage the communication means work over the organizational culture, investigate, create confidence and spaces where the institution's collaborators can give reliable information to do the interventions, and adjusts that are needed in the process and the relations that are handle inside the organization.

To do this we made a project that was divided in three phases: in the first phase we identified the main factors that was affecting the communication in the organization; to do this, we used 52 leaving interviews, 50 monitoring to the new members of the staff, observations, and some informal meetings during the months of January to march 2009; after that, we made a comparison between the results got in the opinion poll, about the microclimate of the work 2008-2009. Therefore the second phase of the process was started through the creation and the implementation of strategies such as: meetings with the leaders, interventions in the primary groups to expose the results got, the creation of some spaces of expression for the collaborators, and the evaluation of the activities through the diligence of a form that was composed by six questions with a degree form 1 to 5 and one open question. In the same way we did a workshop of leadership to all the coordinators who had been working with us, and we handed two brochures which had the information about how to handle the primary groups, the monitoring of the new members of the staff and the leaving interviews.

In addition to this we made an interview in physic format to the 12 coordinators of nursing, physic therapist, nutrition, invoicing and client list, and general services to determine the effectiveness of the process implemented by the human management area and in that way take the decisions according to the results got. The adjustments did to the forms was presented in the human management office to be analyzed and implemented if this decision is considered convenient.

This inquired is supported by theoretic foundations expose in the referential framework and are confront inside the discussion to corroborate the importance of the communication management inside an organization.

Finally some conclusions and suggestions are exposed to make a contribution to the process doing by the human management office.

**KEY WORDS:** Communication, leaving interviews, monitoring to the new members and microclimate of the work

## MARCO INSTITUCIONAL

### Historia

La Fundación Cardiovascular de Colombia, nace como el sueño de un grupo de médicos que hacia 1981 sintieron la necesidad de brindar los servicios médicos y quirúrgicos gratis a niños enfermos del corazón que no contaban con los recursos necesarios para este tipo de intervenciones.

De esta forma se empiezan a dar los primeros avances de la FCV a través del programa Corazón a Corazón, que contó con el apoyo del Hospital North Shore, gracias a este proceso en 1983 llegaron las primeras misiones de médicos, cirujanos, terapistas y enfermeras para la atención de esta población.

Teniendo en cuenta el fuerte impacto que generaron estas jornadas, en 1986 se evidenció la urgencia de crear un centro que contara con una adecuada infraestructura para el tratamiento y prevención de las enfermedades cardiovasculares, sólo hasta 1989 se dedicaron a la consolidación jurídica y a recolectar fondos para poder realizar servicios de intervención ya que solo se prestaban servicios de detección y diagnóstico.

En 1990 la Fundación contrató los servicios de diferentes empresas como la Clínica Bucaramanga para poder realizar las cirugías de aquellos pacientes que no contaban con recursos económicos para soportar estos gastos. Con la credibilidad, avance y respeto ganado se consiguen los aportes para la construcción de una sede propia para la atención de este tipo de

patologías.

Hacia 1992 se crea la primer Sede de la FCV ubicada en el cuarto piso de lo que hoy se conoce como Foscal, de esta forma la parte administrativa y algunos servicios fueron ubicados allí, mientras que los quirófanos y la Unidad de Cuidados Intensivos era propiedad y aporte de la Foscal. La FCV para generar producto agregado y marcar la pauta en el sector salud, dedica parte de su presupuesto a la Investigación, así en 1994 se crea el primer Centro de Investigación Cardiovascular del país por una parte y por otra se incursiona en la Prevención de este tipo de enfermedades cardiovasculares.

De igual forma el crecimiento de la Institución le ha permitido desde entonces generar aportes para la inversión social, es así como se crea el albergue para los familiares de los niños intervenidos que no cuentan con condiciones económicas para tener un alojamiento en esta ciudad.

El reconocimiento de la FCV se afianzó cuando se incursionó la atención de afiliados del Instituto de Seguros Sociales ISS, situación que obligó debido al gran numero de pacientes a adquirir una sede más grande para la atención de los mismos, sin embargo se seguía contando con las salas de cirugía, servicios de UCI y hospitalización ofrecidos por la FOSCAL, hasta que en un determinado momento fueron suspendidos estos convenios y la FCV se vio obligada a tener su propia estructura clínica, el Dr. Castillo (2006) lo expone de la siguiente forma: "(...) aunque en su momento la consideramos una decisión arriesgada, hoy le damos gracias a Dios porque eso fue lo que nos permitió crecer, independizarnos y volvernos una institución autónoma".

Para el año 2006 se inaugura el Centro Tecnológico Empresarial (CTE) ubicado en la Cra 5 No. 6-33 de Floridablanca, donde se encuentran algunas Unidades de Negocio Estratégico y

áreas de apoyo corporativo; necesarias para mantener la calidad, economía y estructura de esta empresa, hacia finales de este mismo año se da apertura al Instituto del Corazón en Santa Marta y en el 2008 en Manizales.

La Fundación Cardiovascular de Colombia ha tenido una evolución evidente, se constituye en la primer 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, trasplante renal y cardiaco, cardiología preventiva y rehabilitación cardiaca, gastroenterología, banco de tejidos, hospitalización general y preferencial, entre otros.

Por ende las Unidades de Negocio Estratégico se han convertido en una base sólida de sostenimiento, a través de las cuales se prestan los siguientes servicios:

UEN FCV: Productos hospitalarios

Unidad 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 un área dedicada al diseño, desarrollo, implementación 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

Se basa en 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

Unidad 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 impacto en la comunidad y por ende posicionamiento de la organización.

UEN FCV Telemedicina

La misión de ésta área es 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 de 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.

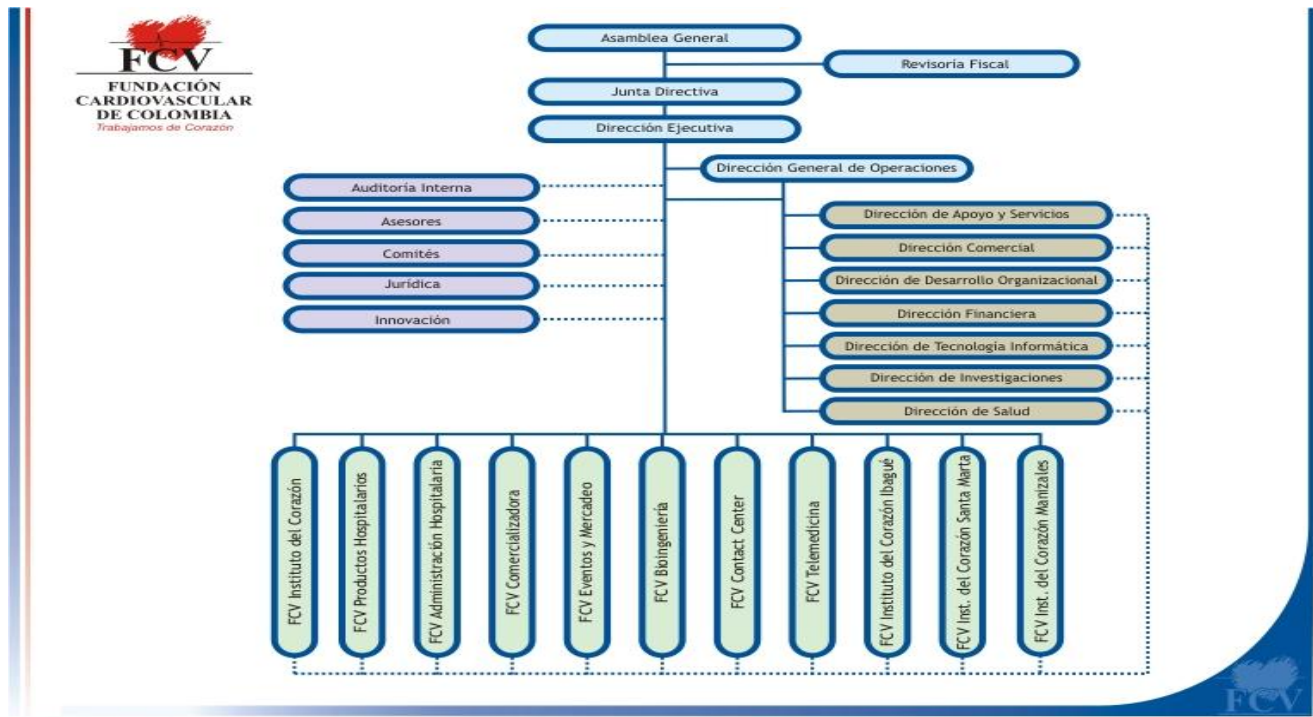
Productos: Monitores de signos, electrocardiógrafos, Unidades de cuidado intensivo neonatal, Tele móvil, Unidad portátil de tele radiología, entre otros.

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, Telemarketing, Logística de eventos, entre otros.

Para el 2009 la Fundación Cardiovascular de Colombia ha alcanzado además de posicionamiento nacional, ser reconocida como la primer clínica de Colombia con una acreditación internacional, gracias al trabajo conjunto de todos sus colaboradores.



**Figura 1. Organigrama Fundación Cardiovascular de Colombia**

Filosofía 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 se promueven en los colaboradores de esta

institución son: Trato humanizado, lealtad, respeto, solidaridad, honestidad, laboriosidad, creatividad e innovación.

#### Competencias Institucionales

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

#### Dirección 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.



**Figura 2. Organigrama Dirección de Desarrollo Organizacional**

La Dirección de Desarrollo Organizacional es el área encargada de ofrecer diferentes servicios a sus colaboradores, entre los cuales se encuentran:

*Relaciones laborales*

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

*Gestión Humana*

Selección de personal, Inducción Institucional, Capacitación y entrenamiento, Valoración de Desempeño, Programa de clima laboral, Programa de Microclima laboral, Outdoor Training, Actividades de bienestar social recreativas, Entrevistas de Retiro y Seguimiento al Personal Nuevo

*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, visiometrías, 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

Generar credibilidad en la comunicación de una organización implica no sólo tener suficientes canales de información sino una cultura organizacional basada en el respeto, la honestidad, el liderazgo, el trabajo en equipo y la asertividad en las relaciones interpersonales.

La comunicación permite que la organización mantenga a sus colaboradores trabajando por los mismos objetivos, reduzcan los focos de conflictos, mantengan la cohesión, conozcan los cambios y participen activamente en el crecimiento institucional. Como lo expone Salinas (2001) "Mantener a todos los empleados informados de las decisiones y actos que hace la empresa, generará en ellos un sentido de pertenencia y colaboración que repercutirá en múltiples beneficios, así los empleados se identifican con las ideas y objetivos de la compañía y lucharán porque su esfuerzo colabore con el éxito de la misma. Con buena información, cada empleado logra comprender su papel dentro de la organización y se motivará para realizar mejor su trabajo para beneficio propio y de la empresa en general".

Por lo tanto fortalecer la comunicación en el cliente interno de la Fundación Cardiovascular de Colombia implica un análisis de los diversos procesos que se realizan desde la Dirección de Desarrollo Organizacional como lo son: la entrevista de retiro, el seguimiento al personal nuevo, la aplicación de microclima laboral y la realización de los grupos primarios, medios que nos permiten tener un acercamiento a las diferentes áreas de la institución y por ende un conocimiento sobre los aspectos a mejorar.

Cuando todos estos medios arrojan y corroboran la misma información, más que implementar nuevas estrategias o métodos de evaluación, requieren de una revisión de las medidas que se han tomado, pues es necesario fomentar credibilidad y confianza sobre los procesos que ya se tienen en la empresa, sólo de esta forma la retroalimentación cobra sentido y constituye un foco de crecimiento en las relaciones interpersonales.

Por lo tanto un buen comienzo es el acercamiento a las áreas que están evidenciando desde hace un año problemas de comunicación (manejo de rumores y comentarios), trabajo en equipo, liderazgo, entre otros y en las cuales no se ha determinado un plan efectivo de intervención a seguir, sino que por el contrario siguen puntuando bajo y se mantienen las mismas observaciones tanto en los resultados de microclima laboral como en los otros medios expuestos.

Entonces es necesario sensibilizar a los líderes y mostrar puntualmente los aspectos que son una constante y es oportuna una intervención, por lo tanto una de las formas para gestar cambios en el grupo es generando una cultura de trabajo en equipo, de comunicación asertiva, de aprender a identificar constructivamente los aspectos a mejorar y de empezar a establecer propuestas de acción con límites de tiempo, por ende desde la DDO se darán los primeros pasos de afianzamiento, donde se brindarán algunas herramientas para que sea el coordinador quien facilite y promueva un área cálida y más humanizada.

Como lo expone Formanchuck (2008) "En primer lugar, estoy convencido de que para hacer una gestión exitosa de comunicación interna (una gestión que verdaderamente produzca cambios, mejoras y crecimiento), tenemos que trabajar sobre la cultura de la empresa y olvidarnos por un largo rato de las herramientas, porque como se puede apreciar, todo los problemas en la

comunicación no se solucionan editando una revista (por más linda, bien escrita o diseñada que esté), ni armando una Intranet o propiciando cinco reuniones semanales. Al contrario, si no atacamos los problemas de base (falta de confianza, de coherencia, etc.), todo mensaje que montemos sobre la estructura va a hacer que el techo se caiga más rápido... (Es igual que con la comunicación externa. Si uno vende un producto malísimo y pese a eso le hace mucha publicidad, lo que va a lograr en definitiva es que fracase más rápido)" (Pág. 3).

Si bien con esta intervención no se pretende precisar los rasgos de la cultura FCV, si se busca tener un consolidado que muestre que de poco o nada sirven actividades aisladas sino se trabaja en conjunto para sensibilizar al personal sobre la necesidad de replantear las actitudes y formas que hasta el momento se han naturalizado y mantenido en el ambiente laboral.

Así esta propuesta apunta a la reflexión de los líderes sobre los procesos que realizan, a persuadir personas más observadoras, objetivas y críticas.

Mostrar los resultados de las aplicaciones que se realizan desde gestión humana y darles el respectivo seguimiento, la institución debe posicionar los elementos que aportan y brindan información sobre lo que está sucediendo con el personal y no tomarlo como simples requisitos con los cuales debe cumplirse, en la medida que se reestructure la concepción de bienestar laboral puede crearse empresa con calidad humana.



## DESCRIPCIÓN PROBLÉMICA

Generar confianza y credibilidad sobre los procesos que se realizan desde la Dirección de Desarrollo Organizacional hace parte del fortalecimiento de la comunicación institucional, teniendo en cuenta que las actividades realizadas desde esta área constituyen una fuente significativa de información, por lo tanto a través de este proyecto se revisan y se proponen oportunidades de mejora frente a los diferentes procesos y relaciones que muestran dificultades y por ende afectan el buen funcionamiento de la empresa.

A partir del trabajo realizado por la pasante anterior denominado "Gestión de la comunicación interna para el fortalecimiento de la comunicación organizacional en la Fundación cardiovascular de Colombia", se reconocen que existen dificultades en la comunicación interna pues aunque se cuentan con canales de información suficientes, aparecen las siguientes problemáticas: no existen espacios concretos donde los gerentes de las distintas UENS manifiesten abiertamente a sus colaboradores dificultades o felicitaciones por los logros alcanzados, no todos los colaboradores cuentan con correo electrónico, hay dificultades en la comunicación de la Sede de Floridablanca a la del Bosque, los resultados de satisfacción ante los medios de comunicación son menos positivos en el área asistencial que en la administrativa, por todas estas razones se busca un acercamiento al colaborador a través de la implementación de buzones de sugerencia y elogios para el cliente interno y un seguimiento a las situaciones que en estos se enuncian, al igual que se crea una guía para la realización de reuniones efectivas. Cabe enunciar que estos recursos son

funcionales en la medida que son utilizadas por los colaboradores, pero la comunicación es un proceso en constante cambio que tiene diversas formas de manifestar sus barreras, por lo tanto con el día a día aparecen situaciones que requieren de ciertos tipos de intervención que en ocasiones solo tienen eficacia a largo plazo.

Así estas estrategias empleadas permiten dar reconocimiento a las sugerencias que presentan los colaboradores, es una forma de demostrar que son escuchados y tenidos en cuenta para mejorar la calidad institucional, sin embargo no resultan suficientes para transformar y generar una cultura basada en la escucha, el respeto, la comunicación oportuna y el manejo de rumores.

A través de las entrevistas de retiro, los seguimientos al personal nuevo, las observaciones realizadas entre los meses de enero a abril, las conversaciones informales y el comparativo de los resultados obtenidos de la encuesta de microclima laboral 2008 y 2009 se continúa evidenciando que las principales dificultades en la empresa siguen siendo a nivel de comunicación en los siguientes aspectos: expresar directamente a la persona involucrada situaciones de desagrado y/o dificultades, el temor a comunicar dificultades laborales, la presencia de rumores, fortalecer la escucha y el trabajo en equipo, mejorar las actitudes, reconocimiento y tener un trato humanizado al igual que brindar información oportuna.

Algunos colaboradores de igual forma señalan que los medios utilizados por la DDO (Entrevistas de retiro, seguimiento al personal nuevo, evaluaciones de desempeño, microclima laboral entre otros), se han convertido en una función mecánica, un requisito más a realizar, sin tener en cuenta que estos son fuentes de información que buscan generar calidad en la organización, pues no se puede olvidar que aunque se siguen

ciertos parámetros, cada individuo tiene una adaptación y percepción del lugar en el que labora.

Estas razones hacen evidente la necesidad de intervenir para fortalecer tanto la comunicación eficaz en el cliente interno como los procesos realizados por la DDO; no es continuar en un sistema de "obedecer ciegamente las normas y reglamentos internos y ejecutar las tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes", Chiavenato (2000), sino de proponer, reflexionar y generar posturas críticas frente a los lineamientos establecidos, es sensibilizar al personal para trabajar conjuntamente.

Promover una cultura organizacional donde la comunicación eficaz se convierta en el eje principal de trabajo, implica apoyo, credibilidad y reconocimiento sobre los aspectos que señalan los colaboradores y que estos a su vez promuevan verdaderos espacios de retroalimentación y crecimiento interpersonal.

Es un trabajo que implica sensibilizar a los líderes sobre la importancia de hacer un seguimiento adecuado, de acompañar y generar ideas para mejorar la calidad laboral del cliente interno, de igual forma se abren los espacios para que el colaborador a través de los grupos primarios pueda expresar abiertamente situaciones que están dificultando su trabajo, es crear un puente entre el colaborador y el área de gestión humana, donde este se sienta escuchado, apoyado y sobre todo tenido en cuenta, pues la DDO no fue creada sólo para cumplir con las políticas institucionales sino para involucrar y generar con el personal crecimiento organizacional.

## MARCO CONCEPTUAL

*Una empresa que se comunica bien internamente,  
tiene menos problemas externamente.  
David Bernstein*

Posicionar el rol del psicólogo en una organización ha sido una labor constante y de continuos cambios, pues preocuparse por el recurso humano se ha convertido en una necesidad y urgencia en los últimos años, pues la fidelidad, trabajo, bienestar y actitud de los colaboradores y/o empleados se convierten en la premisa de cualquier organización para alcanzar estándares de calidad y satisfacción tanto a nivel interno como externo.

Como lo señala De la Iglesia (2009) "la psicología organizacional surge con el objeto de realizar un análisis de las relaciones interpersonales dentro de la organización para optimizar su rendimiento y permitir, de esta manera, una mayor efectividad global. Una organización puede ser fuente de enriquecimiento en el desarrollo personal y promotora del bienestar. Desde esta perspectiva, el deseo de individuos y organizaciones es el nexo de tales vinculaciones y, en virtud de ello, la organización tendrá por desafío conocer, en cada empleado, cuál es el deseo y las motivaciones que lo hacen permanecer en la organización. No sólo se ocupa de problemas tales como el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc. sino también del comportamiento de los grupos y subsistemas de trabajo y de la respuesta de la organización en su conjunto ante estímulos internos y externos".

La psicología organizacional busca el desarrollo del individuo dentro de las empresas, pues el carácter individual no

se anula al hacer parte de una institución, sino que por el contrario la condición social que caracteriza al ser humano le permite hacer parte de una colectividad que tiene objetivos claros. Por ende es indispensable tener claro que las funciones de un departamento de recursos humanos no solo se limita a llevar procesos que midan el desempeño de un individuo sino también a dignificar y hacer del sitio de trabajo un lugar agradable para quienes dejan gran parte de la vida prestando sus servicios a una entidad, así el canalizar y orientar ciertas situaciones permite que se mezclen y enfrenten ideas, sentimientos, intereses y aspiraciones dentro de un mismo grupo.

Es necesario señalar que las dinámicas de las empresas cambian en la medida que su entorno presenta nuevas necesidades y demandas y por ende su movimiento interno también requiere de ajustes acompañados de una información clara y precisa que sea incluyente, es decir que le permita al colaborador sentirse parte de la institución en todas sus dimensiones no solo cuando de resultados se trata.

Acorde con Rodríguez (2007) "las organizaciones deben desarrollar su capacidad de percepción, sensibilidad y adaptación, como condición básica a su supervivencia en este ambiente cambiante, impredecible y turbulento; como sistema dinámico y vivo que debe estar dispuesta a cambiar en pro de la adaptación y ajuste, que le permita afrontar estos cambios con éxito. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de producir verdaderos cambios en las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", lo que significa modificar: los significados, las representaciones, e imaginarios, lo que consecuentemente conlleva a cambiar los sistemas de vida, de creencias, de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas".

Por lo tanto contar con un Departamento de recursos humanos o de gestión humana no solo es una exigencia a nivel laboral sino que se constituye en la expresión del bienestar de los individuos, pues a través de esta área se busca reconocimiento, escucha, motivación, acompañamiento, crecimiento y revisión de los diferentes procesos que se adelantan en la organización.

Esta área contribuye y permite que los cambios tengan una mayor aceptación, involucrar al personal en la generación de ideas, en la presentación de propuestas para mejorar el ambiente laboral no sólo genera credibilidad sino confianza, que solo pueden evidenciarse en la medida que sean expuestos los resultados de los procesos que se realizan y las medidas que frente a ellos se tomen.

Este departamento se constituye en un punto estratégico de la organización pues teniendo en cuenta sus indicadores pueden establecerse y/o diseñarse estrategias para mejorar el funcionamiento, en la FCV se crea esta dependencia con el fin de satisfacer las necesidades de la gente que hace parte de la institución, procurando su bienestar, capacitación y desarrollo integral. Como bien lo enuncia Clemencia Villamil *Directora de Gestión humana y organizacional de la Universidad de los Andes* "el área de Gestión Humana es fundamental para el buen funcionamiento de la Organización, pues no se debe dejar a un lado la importancia que tiene en la toma de decisiones. Por ejemplo, si el área comercial necesita poner más vendedores en el mercado, gestión humana aporta el mejor capital humano. Además, no solamente es un área de contratación o de personal, también enriquece a la organización en procesos, seguimientos, bienestar, desempeño, productividad, capacitación, selección, entre otros; aportando en el desarrollo de las organizaciones, ya que permite

la realización de las metas elevando su papel a una posición estratégica.”

Con estos aspectos se reconoce la importancia de esta área en una organización, en el caso de la FCV Gestión Humana cumple con las siguientes funciones:

*Selección de personal*

Teniendo en cuenta las necesidades de las diferentes áreas y los perfiles de los cargos, se realiza aplicación de pruebas psicotécnicas, entrevistas y acompañamiento con el líder del proceso si así se requiere.

*Inducción Institucional*

También es el área encargada 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 afianzamiento de las políticas, cambios y servicios que ofrecen las distintas direcciones y unidades estratégicas de negocio y así mismo mantener actualizado al personal acerca de los logros obtenidos.

*Capacitación y entrenamiento*

Acorde con las necesidades que se presenten en los diversos grupos, desde esta área se brinda el acompañamiento necesario ya sea a través del personal del área o por medio de un experto en el tema si así se requiere.

*Valoración de Desempeño*

Las valoraciones de desempeño se aplican semestralmente, el objetivo es que el colaborador reciba una retroalimentación sobre la ejecución de su trabajo, relaciones interpersonales y conocimientos, que ha mostrado hasta el momento y de ser necesario establecer compromisos en pro de mejora, los cuales 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.

*Entrevistas de Retiro*

La empresa en su interés por conocer oportunidades de mejora y las razones del retiro de sus empleados realiza una entrevista estructurada, la cual es enviada desde esta área al líder del proceso.

*Seguimiento al Personal Nuevo*

A los dos meses de ingreso del colaborador el líder del proceso evalúa su desempeño a través de unos ítems determinados a través de un formato, esto se retroalimenta al empleado, junto con otros aspectos donde se tiene en cuenta su opinión con respecto a la evaluación realizada.

*Programa de Microclima laboral*

Monitoreo del ambiente laboral en las diversas áreas de la Institución, a través de una encuesta que es aplicada tanto al grupo como al líder del proceso.

*Outdoor Training*

El outdoor se constituye en un espacio de intervención y aprendizaje grupal en un ambiente diferente al espacio laboral, se trabajan y refuerzan habilidades sociales, posteriormente se procede a un espacio de reflexión y análisis de falencias que evidencia el equipo con el fin de contribuir con una retroalimentación donde se descubran o reconozcan herramientas para tener un mejor manejo de estas situaciones.

*Actividades de bienestar social recreativas*

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



*Mediación de conflictos*

Se busca que el empleado sienta el acompañamiento en situaciones que según su criterio debe ser mediadas desde el área de gestión humana.

En este proyecto tres fueron los procesos revisados y evaluados para aportar elementos en pro de mejorar la eficacia de los mismos:

*Entrevistas de Retiro*

Es una fuente de oportunidades de mejora, debe tener la atención necesaria y los seguimientos pertinentes en lo que en ella se expresa, como bien lo dice Saldarriaga (2002) "la entrevista de retiro es un instrumento útil para la empresa y de enorme beneficio para el trabajador, en una administración humanizada", este tipo de instrumento permite diagnosticar las fallas e intervenir de ser necesario pues si bien es cierto que nadie es indispensable cada individuo tiene su propio registro laboral y la información que este posee puede ser de vital importancia para la imagen corporativa.

La entrevista independiente del carácter que sea es un espacio que debe estar caracterizado por el respeto, la confianza, la credibilidad pero sobre un trato humano, sólo a través de la cordialidad puede abrirse las puertas y dejar una impresión de servicio y atención al cliente, en este caso al cliente interno.

No puede perderse de vista que quien llega a este tipo de entrevistas viene con una carga emocional: ansiedad, angustia, tristeza y/o alegría, asumir una actitud empática no solo disminuye la tensión sino que genera un ambiente de comodidad para las dos partes, y sobre todo hay que tener presente que ésta

se constituye en uno de los principales medios de la opinión del empleado puesto que ella refleja su percepción de la situación y permite identificar los problemas existentes y las posibles disonancias que causan la rotación de personal.

Chiavenato en el año 2000, expone que la rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.

Por lo tanto la eficacia en este tipo de entrevistas se centra en la empatía y la persuasión para que se enuncien las situaciones que están generando conflicto.

#### *Seguimiento al Personal Nuevo*

Sólo a través de la retroalimentación y revisión de los procesos de las personas que ingresan a una institución puede constatarse el éxito y/o eficacia del proceso de selección realizado para este cargo, en un mercado donde la competitividad y la productividad están en pleno auge hay que valerse de distintas herramientas para garantizar la estabilidad de la empresa, por ende acompañar al personal nuevo en su acogida y adaptación permite conocer la percepción que hasta el momento se ha hecho de su lugar de trabajo.

El seguimiento y la evaluación pueden ayudar a una organización a extraer, de las actividades pasadas y en curso, información pertinente que pueda utilizarse subsiguientemente como base para el ajuste, la reorientación y la planificación de los programas. Sin seguimiento y evaluación sería imposible determinar si las actividades se encaminan en la dirección adecuada, si es posible afirmar que se registran progresos y

éxitos y cómo podrían mejorarse los esfuerzos futuros. El seguimiento y la evaluación ayudan a mejorar el desempeño y a conseguir resultados.

Dicho de manera más precisa, el objetivo general del seguimiento y la evaluación es la medición y análisis del desempeño, a fin de gestionar con más eficacia los efectos y productos que son los resultados en materia de desarrollo. El desempeño se define como el progreso hacia el logro de resultados. El seguimiento puede definirse como una función continua cuyo principal objetivo es proporcionar a los gerentes y a los principales interesados, en el contexto de una intervención en curso, indicaciones tempranas de progreso, o de la falta de progreso, en el logro de resultados. Programa de las Naciones Unidas (2003).

En este caso el seguimiento se realiza para mirar el desempeño que hasta el momento ha mostrado el colaborador, sin embargo el cumplir con un requisito de llenar un formato no tiene sentido sino va acompañado de una retroalimentación basada en la observación, en una actitud empática, en hallazgos, en conclusiones, sugerencias pero sobre todo de la escucha activa y receptiva tanto por las dos partes y la posibilidad de expresión y autoevaluación. Esta es una base para tomar decisiones, hacer correcciones y fomentar el aprendizaje en una organización.

Un buen seguimiento se centra en resultados y acciones posteriores. Trata de identificar "lo que va bien" y "lo que no funciona" en términos de progreso hacia los resultados buscados. Luego lo consigna en informes, hace recomendaciones y complementa con decisiones y acciones, (Nieves, 2006).

### *Microclima Laboral*

Monitorear el interior de los grupos no es solo cuestión de los resultados que arroja una encuesta sino de las estrategias que se tomen con respecto a las quejas, reclamos o demandas que en esta se presente.

Según la teoría de los dos factores de Herzberg (1966) la motivación de las personas depende de los siguientes aspectos:

**Factores higiénicos:** comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo como: salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, el clima de las relaciones entre las directivas, los líderes y los empleados, los reglamentos internos. Cuando estos factores son óptimos, evitan la insatisfacción.

**Factores motivacionales:** están relacionados con el contenido del cargo, las tareas y los deberes, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional.

Cuando se habla de una teoría que tiene como eje central la motivación hay que reconocer que en un grupo que no exista este aspecto se tiende a naturalizar las funciones como simples requisitos y no se da un valor agregado a lo que se realiza.

La adaptación de un individuo a su grupo depende en gran medida de las motivaciones que lo movilicen, de esta forma a través del clima laboral no sólo se están midiendo los aspectos a mejorar sino también las fortalezas que el grupo tiene y está brindando a sus miembros.

La encuesta de microclima laboral mide criterios relacionados con: equipos de trabajo, manejo de conflictos, comunicación, reconocimiento y capacidad de escucha tanto en los

líderes de proceso como en el grupo, con base en estos aspectos, se puede crear, mantener y desarrollar las habilidades, motivación y condiciones necesarias para permitir el logro de los objetivos, eficiencia y eficacia en los procesos.

### *Grupos Primarios*

Una forma de mantener actualizado e informado al personal es a través de reuniones directas, este tipo de grupos tiene éxito cuando se establecen objetivos claros, se tiene un orden y se le da a conocer al público, cuando se designa a una persona para que retome y escriba los aspectos más relevante, cuando se tiene la participación de todos los miembros del equipo o al menos de la mayoría, cuando la información es clara, concisa pero sobretodo bien direccionada.

Walton (1998) propone los siguientes elementos fundamentales para manejar una reunión:

Información adecuada proporcionada con anticipación: Es necesario para que los miembros del equipo puedan prepararse y contribuir con sus aportes, si tiene invitados especiales asegúrese que cumplan y tengan el material adecuado para su presentación.

Un objetivo claro: el líder de la reunión debe explicar claramente el objetivo y de ser posible escribirlo para que los participantes puedan leerlo.

Un temario: el cual será discutido y debe resumir por escrito, con precisión y en forma corta.

Brevidad: Deben cumplirse los horarios establecidos, y fijar previamente el máximo de duración de la reunión. Por las personas que llegan tarde no se puede perder tiempo, se debe terminar a la hora determinada o antes si es posible.

Decisiones que implican acciones: se deben tomar decisiones claras sobre las acciones que se deben realizar a continuación, quién las debe realizar y en qué fecha. Esto debe quedar especificado en el acta, junto con las conclusiones que serán enviadas o expuestas en el tablero a los participantes.

Harvard Business Review expone "una reunión define el equipo, el grupo o la unidad. Los que están presentes pertenecen a ellos, los que no lo están, no pertenecen. Cada cual puede mirar a su alrededor y percibir el grupo completo y sentir la identidad colectiva, de la cual forma parte. La reunión es el lugar donde el grupo revisa, actualiza y acrecienta los conocimientos" (2000).

Estos espacios permiten a los individuos adquirir un compromiso con las decisiones que se toman y pensar que su propio trabajo y el de todos los demás puede contribuir al éxito del área en la que se encuentra.

Intercambiar información e ideas permite que los miembros del equipo puedan oxigenarse y tener un crecimiento en ideas, planes y decisiones. Estos focos también se convierten en una razón para que los colaboradores puedan compartir sus experiencias y expectativas que no sólo fortalecen el conocimiento sino las habilidades necesarias para trabajar en grupo.

Todos los aspectos expuestos anteriormente apuntan a generar competitividad la cual puede lograrse a través de "la búsqueda de información, investigando para poder innovar, generar diferenciación y lograr construir ventajas competitivas que ubiquen a la empresa en una posición de ventaja frente a las demás. Además buscando que sean efectivas en la medida en que satisfaga a todos los miembros de su cadena de valor, generando

utilidades y el bienestar a nivel personal así como en cada uno de sus departamentos” Rincón (2008).

Por lo tanto la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir y controlar proyectos y acciones que optimicen las relaciones humanas, corresponde al área de recursos Humanos. De esta manera, se deberá atender, muy especialmente, al desarrollo de las comunicaciones, De la Torre (1996).

Hablar de comunicaciones implica ahondar en un ámbito que está relacionado con medios, relaciones interpersonales, canales, escucha activa, manejo de rumores, estrategias en la resolución de conflictos, en fin de un sin número de situaciones que implican procesos de socialización constantes y en continuo cambio.

#### *La comunicación*

Un estudio realizado por López (2005) titulado “comunicación oral entre el equipo de enfermería en cardiología: evaluación y desarrollo de una comunicación eficaz en el trabajo”, expone que la falta de comunicación además de generar dificultades en el trabajo en equipo también tiene repercusiones en la salud del paciente. Para esta investigación participaron un total de 33 enfermeras con edades comprendidas entre los 21 y 33 años; los instrumentos utilizados para recolección de datos fue una encuesta y posteriormente se aplicaron tres test diferentes y complementarios sobre comunicación verbal, escucha y comprensión, obtenidas de distintas fuentes.

Y se obtuvieron los siguientes resultados: todos los sujetos creían que era importante una comunicación efectiva, pero sólo el 33% habían recibido formación en este tema. Al 94% les hubiera gustado tener más conocimientos sobre comunicación interpersonal. El 82% habían sido testigos de errores en la ejecución de su

trabajo por una incorrecta comunicación. En el 55% de los casos el error tuvo consecuencias, siendo el paciente el afectado en todos los casos. El 12% fueron calificados como malos oyentes y, por último, el 39% tuvieron una mala comprensión de contenidos verbales.

Los datos obtenidos muestran que un alto porcentaje de sujetos de este estudio presenta deficiencias para ser buenos comunicadores, además de demandar formación en comunicación interpersonal. Por último, también se demuestra que una comunicación incorrecta tiene repercusiones negativas en el paciente.

Por otra parte, los investigadores Carlés, Prieto, Bilbao, Martínez, Guerrero y Bono de la Escuela Andaluza de Salud Pública realizaron un estudio sobre "Marketing y comunicación interna en hospitales y en atención primaria: opinión de profesionales y gestores" en el 2002. El muestreo fue aleatorio estratificado y participaron un total de 135 personas, entre las cuales se encuentran: personal de enfermería y personal no sanitario, mandos intermedios, subdirectores, jefes de servicio y supervisores de enfermería, de 6 Hospitales. El cuestionario fue autoadministrado con respuestas tipo likert de 1 a 7 y otras de respuesta múltiple, utilizándose el mail como medio de envío y recolección de estos datos. A partir de esta pesquisa se concluye que: "la comunicación interna es valorada de forma positiva por los directivos y negativa por parte de los profesionales, existe un bloqueo entre la Dirección y los trabajadores, entre los cargos intermedios y los responsables y el personal de base. Es indispensable realizar auditorias de comunicación que permitan conocer la percepción de los profesionales sin generar expectativas y desarrollando a partir de los resultados planes de comunicación reales en los que la formación en habilidades de



comunicación de los responsables y directivos sea uno de los aspectos más importantes. Los canales existentes o que se piensan implementar no pueden suplir los canales personales y grupales". La comunicación interna es clave para garantizar la cohesión organizativa en cualquier institución, sin embargo se ha encontrado que además de no existir una cultura de comunicar hay otros aspectos que están afectando considerablemente la estructura de la organización:

La estructura corporativa es compleja (muy jerarquizada todavía, en contraposición a lo que está ocurriendo en los entornos profesionales de otros sectores)

Una variedad de perfiles profesionales alta, con egos distintos, y expectativas distintas

La organización del trabajo es amplia en el tiempo y en el espacio (varios turnos, diversas localizaciones geográficas, días alternos,...)

Los profesionales tienen un sentido de pertenencia mayor a su servicio, a la profesión o a su especialidad, que al propio hospital que les paga la nómina

Las nuevas estructuras de gestión única que se están implantando en algunas regiones, en el que la atención primaria y la especializada quedan integradas dentro de una misma estructura, incrementan la dispersión geográfica de los colaboradores.

Estos planteamientos no distan mucho de la realidad Colombiana, es decir, hace falta trabajar por una cultura donde el respeto, la expresión, la escucha, el manejo de rumores, actitudes de solidaridad, apertura y cordialidad se conviertan en principios básicos de la organización, estos principios no pueden seguirse justificando con las ideas "es por estrés", "el trabajo es tan exigente que no hay tiempo de darse cuenta como se habla",

“eso ya hace parte de esta cultura”, “no... es muy difícil cambiar a la gente”, la pregunta en este punto es, ¿dónde empiezan a gestionarse los cambios?, desafortunadamente el asumir posiciones con criterio y argumentos ha pasado a un segundo plano, pues las emociones y las pasiones se han convertido en el primer motor impulsador de los actos, en muchas ocasiones ni siquiera hay posicionamiento de las equivocaciones que conciente o inconscientemente se generan frente al otro.

Por ende es importante señalar cuál es el significado de la comunicación organizacional; para algunos se concibe como una “Categoría básica de relación” donde se está con el otro (López, 1990). Acorde con Redding y Sanborn (1964) la comunicación organizacional se define como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización que incluye a las comunicaciones internas las relaciones humanas, las relaciones gerencias sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir), y los programas de evaluación de las comunicaciones.

Según Katz y Kahm (1966) la comunicación organizacional es el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización.

Thayer (1968), basándose también en el método general de los sistemas de la comunicación, define a la comunicación organizacional como aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización. Dentro de la organización se identifican tres sistemas de comunicación: *operacionales* (datos relacionados con tareas u operaciones); *reglamentarios* (órdenes, reglas, instrucciones) ; y de

*mantenimiento /desarrollo (relaciones públicas y con los empleados, publicidad, capacitación).*

Para la Unión de Periodistas de Cuba este fenómeno reúne los siguientes criterios:

La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.

La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.

La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Según lo expuesto el proceso de comunicación organizacional implica relaciones interpersonales, manejo de información tanto interna como externa, influencia del medio ambiente, habilidades y canales mediáticos a través de los cuales se busca dar cumplimiento a los objetivos planteados en una empresa.

Sin embargo no se ha tocado un aspecto relevante que está incluido en las relaciones interpersonales y que hace parte de la comunicación organizacional: el lenguaje no verbal, a través del cual la expresión sólo puede percibirse en la observación. Este tipo de lenguaje "tiene mayores implicancias, mayor amplitud, abarca: los problemas de designificación las modalidades del conocimiento individuales que presupone y las condicionantes socioculturales que actúan como elementos motivadores para el desarrollo comunicativo del ser humano" (La Rosa, 1987). "El poder del lenguaje no verbal es muy rico. El lenguaje no verbal refiere sobre todo emociones, sentimientos y valoraciones. De ahí su enorme fuerza en el proceso de la comunicación. Lo no verbal alude a la postura corporal y los gestos faciales, pero también a la formalidad de la voz, al énfasis en las palabras, a la mirada; y al contexto en que se produce" (Watzlawick, 1989).

Claro ejemplo de comunicación son las actitudes que se muestran en determinado servicio, la información oportuna y clara ante una solicitud realizada, la equidad y participación en la toma de decisiones, las políticas de puertas abiertas que incluyen a los empleados y los hacen sentirse parte tanto de la producción como de la organización en general . Pero hay que reconocer que aún muchas instituciones siguen apegadas a modelo militarista, es decir al control ejercido desde una pirámide jerárquica, donde el reconocimiento a los triunfos queda concentrado en unos pocos pues su punto máximo de compartir la información es a través de terceros pero no directamente por la cabeza visible, este tipo de modelo además de generar desmotivación es causante de una considerable rotación de personal, pues se está a la espera de una mejor oportunidad para desvincularse de la empresa, así la cultura que se promueve desde estos ámbitos es de rumor, de cansancio, de quejas sin resoluciones y de temor a hablar para no ser despedido pese a las inconformidades que existen.

Mascaray (1998) propone que "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 esta 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".

En este punto se centra la atención en las relaciones interpersonales puesto que son la fuente de intervención directa en este proyecto, porque es a través de la palabra y el reconocimiento de los actos el primer paso para sensibilizar y generar reflexión frente a la cultura que se está construyendo y heredando.

Si se piensa en relaciones interpersonales vale la pena preguntar ¿cuáles son las competencias claves para fortalecer la comunicación en una organización? Pacheco (2005) afirma que "las competencias claves son el conjunto de comportamientos que expresan las habilidades psicosociales de liderazgo, trabajo en equipo, manejo y resolución de problemas que una persona desarrolla en el ejercicio de un papel, una tarea, o una función cualquiera sea su ámbito de actividad. Estas habilidades deben considerarse imprescindibles para alcanzar un desempeño exitoso y la base de los talentos". (Pág. 4)

Se consideran competencias claves teniendo en cuenta que asumir el liderazgo en una organización no es necesariamente ocupar cierto cargo, sino ser participativo, proponer, indagar, fortalecer y apoyar los procesos que se realizan sin caer en el conformismo de cumplir sólo con las labores asignadas, en cuanto al trabajo en equipo y resolución de conflictos son habilidades necesarias para afrontar con el día a día situaciones que se van presentando y que tienden a afianzar o a deteriorar las relaciones en una organización, esto depende de los actores que en ella se encuentren.

Likert (1961) propone que un ambiente de tolerancia y apoyo surge cuando los empleados perciben en el líder un ser "amistoso y dispuesto a ayudar en vez de ser hostil. Es bondadoso pero firme, nunca amenaza, está verdaderamente interesado en el bienestar de sus subordinados y se esfuerza por tratar a las personas con consideración y sensibilidad. Es justo y generoso. Intenta servir a los intereses de los empleados así como a los de la compañía.

...Tiene confianza en la integridad, capacidad y motivación de los empleados en vez de albergar sospechas y recelos.

...La confianza que tiene depositada en sus empleados es la causa de que espere de ellos unos altos niveles de realización.

Con la confianza de que no se verá decepcionado espera mucho de sus empleados”.

Gibb (1961) por su parte expresa que los climas de apoyo se caracterizan por:

*Descripción* (no juzgar, formular preguntas para conseguir información, presentir los sentimientos, acontecimientos, percepciones o procesos sin exigir ningún cambio en el receptor);

*Orientación hacia los problemas* (definir los problemas mutuos, intentando encontrar soluciones sin inhibir los objetivos, decisiones y progresos del receptor);

*Espontaneidad* (libre de decepciones, motivos ocultos, y se muestra honrado y sincero);

*Igualdad* (confianza y respeto mutuo, participar en la planificación sin servirse del poder, posición, apariencia, etc.);

*Empatía* (respeto hacia los valores del oyente, identificando, compartiendo y aceptando sus problemas, sentimientos y valores);

*Provisionalismo* (disposición para experimentar con la propia conducta, actitudes e ideas).

Promover una cultura basada en la comunicación eficaz, requiere de empezar a gestionar cambios en los líderes de los procesos, pues son ellos quienes finalmente dirigen a los grupos y una habilidad a desarrollar y fortalecer es el reconocimiento al menos verbal por las labores que el otro realiza, pues aunque no se cuenta con planes de incentivos la expresión constituye una fuente primaria de motivación.

*Barreras de la comunicación*

Las barreras en la comunicación son aquellos fenómenos, elementos o circunstancias que dificultan, distorsionan, interrumpen o traban la comunicación entre dos o más personas.

Acorde con Martínez estas se clasifican en: Barreras Técnicas: ruido, distancia; Barreras Semánticas: presentación, diferencias del lenguaje, insuficiente información y complejidad. Barreras humanas: (Perceptiva, pensamiento, actitud, emocionales. (2008).

Por su parte Formanchuck (2008) plantea a groso modo los aspectos que generalmente están afectando los procesos de comunicación en las empresas independiente de la nación en la cual se encuentren;

*Problemas por falta de credibilidad*

La empresa y los jefes no son confiables.

El personal no cree en lo que le dice la empresa.

Se duda de la honestidad, de la ética y de la forma de hacer negocios de la empresa.

No se cumple lo que se promete.

*Problemas por falta de coherencia*

Los jefes no dicen lo que piensan y no hacen lo que dicen.

Abunda el doble discurso e incluso se lo utiliza con "arma".

Hay distintas versiones sobre los hechos y nadie se ocupa de aclarar nada.

No se predica con el ejemplo. Las declamaciones son "cáscaras vacías".

La empresa no es coherente entre lo que dice puertas afuera y puertas adentro.

*Problemas por una cultura basada en el secretismo y la desconfianza*

La empresa se guarda información, no comunica todo lo que debiera.

El personal siente que la empresa le esconde información porque no confía en ellos.

La dirección cree que cuanto menos sepa el empleado sobre la marcha de los negocios, mucho mejor (salvo cuando a la empresa le va mal y ahí sí se muestran los "números" y se pide que "todos se ajusten el cinturón").

La información no llega en tiempo y forma.

*Problemas por un liderazgo negativo*

La empresa y sus líderes no comunican, informan.

El líder cree que hablar es comunicarse.

También cree que comunicarse con su equipo es una obligación y no una responsabilidad inherente a su tarea.

El líder no conoce a su receptor ni le interesa hacerlo.

Cree que lo importante es lo que uno dice y no lo que el otro entiende.

No tiene voluntad de dialogo.

*Problemas por un mal manejo del poder*

Todos creen que cualquier tipo de información es poder... y que el modo de acumular poder es reservando información, callándose la boca.

Los mandos medios filtran la información (cuando circula hacia abajo o hacia arriba).

Se quiere utilizar a la comunicación interna como herramienta de manipulación o de "maquillaje".

Se subestima a la gente, se la pretende engañar o vender lo que no es.



*Problemas por falta de confianza en la comunicación*

La empresa no cree que la comunicación interna sea una herramienta de gestión estratégica y la ve más como un símbolo de modernidad o una acción de marketing dirigida al público interno.

La comunicación interna es un costo, no crea valor.

El área de CI está en una zona periférica de la empresa, sin peso político, sin recursos.

Los líderes ven la comunicación como un fin en si mismo (hacer la revista interna) y no como un medio para alcanzar otros fines (motivar al personal, por ejemplo).

Se confunde la comunicación con las herramientas de comunicación.

Se cree que la comunicación interna es "propiedad y responsabilidad" del departamento de CI y no de toda la empresa.

*Problemas por una mala estructura organizacional*

La estructura es vertical y autoritaria.

Es burocrática: impide la comunicación rápida y eficaz.

La estructura deforma la comunicación en cada relevo.

También impide que los vínculos sean fluidos.

No es permeable a la información.

*Problemas por subestimar al personal*

La empresa considera que el empleado tiene que hacer lo que uno le pide y nada más.

Cree que su opinión no es valiosa y que cada uno debe ocuparse de lo suyo.

Por ende, nadie escucha al personal, sus dudas, problemas, ideas.

Todos estos aspectos no pueden modificarse en un corto período de tiempo pero un diagnóstico adecuado, una

sensibilización oportuna e iniciar un fortalecimiento de las herramientas que ya se tienen es un buen comienzo, pues actuar en un momento de crisis termina siendo un apaga incendios que incrementa la problemática de raíz, pues cuando no hay intervenciones oportunas se tiende a generalizar la culpa y a no buscar puntos oportunos de cambio.

La comunicación no puede seguirse viendo como algo aislado de la empresa, o como un factor puntual a intervenir en momentos de crisis o en el afán de las situaciones, este ámbito constituye y hace parte de una cultura de prevención y salud mental, pues cuando se tienen hábitos saludables se disfruta del lugar de trabajo y se crea un ambiente que pese a las altas exigencias y tensiones que se presenten se convierte para el colaborador en un espacio de crecimiento tanto profesional y personal debido a las diferentes interrelaciones que en él se construyen.

## PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

### *Objetivo General*

Evaluar los procesos realizados desde la Dirección de Desarrollo Organizacional de la FCV, a través del seguimiento estructurado a cada uno de ellos, para fortalecer la comunicación en las diferentes áreas de la Institución.

### *Objetivos Específicos*

Identificar los factores que están debilitando la comunicación en el cliente interno de la Fundación Cardiovascular de Colombia a través de los diferentes canales de información: entrevistas de retiro, Seguimiento al personal nuevo, observación, encuentros informales y resultados de microclima laboral 2008-2009.

Evaluar la eficacia de los procesos realizados por la DDO: Entrevistas de retiro, seguimiento al personal nuevo y encuesta de microclima laboral con el fin de optimizar y generar credibilidad en la implementación de cada uno de ellos.

Implementar y evaluar estrategias de intervención que favorezcan la comunicación en el cliente interno de la Fundación Cardiovascular de Colombia.

### *Metodología*

Este es un proyecto exploratorio descriptivo, a través del cual se emplean instrumentos como las entrevistas de retiro, los seguimientos al personal nuevo, la encuesta de microclima laboral para identificar cuáles son los factores que están debilitando la comunicación interna en la FCV.

Adicionalmente se aplica una entrevista estructurada en formato físico a las (18) coordinadoras de enfermería, fisioterapia, nutrición, facturación y cartera, y servicios generales, para determinar la eficacia de algunos procesos realizados por el área de gestión humana y así tomar acciones frente a los resultados obtenidos.

Finalmente se plantean las estrategias de intervención: reuniones con los líderes de las áreas que presentan más dificultades a nivel de comunicación; intervenciones en los grupos primarios para exponer los resultados obtenidos, generar espacios de expresión para el colaborador y evaluación de las actividades a través de un formato que consta de 6 preguntas con calificación de 1 a 5 y una pregunta abierta. De igual forma se realiza un taller de liderazgo a los coordinadores con los cuales se ha venido trabajando y se hace entrega de dos folletos que poseen información sobre manejo de grupos primarios y seguimiento al personal nuevo. Finalmente se presenta al área de gestión

humana los resultados obtenidos y las propuestas de modificación a algunos procesos.

*Población*

Líderes y colaboradores de las seis áreas (Facturación y cartera, Servicios generales, Hospitalización 9-10 piso, UCI Pediátrica y Fisioterapia) que evidenciaron un descenso en los resultados de Microclima Laboral entre el año 2008-2009, con un porcentaje entre el 60 - 70%. Estos resultados pueden contrastarse con las entrevistas de retiro, seguimiento al personal nuevo y observaciones, indicando problemas de comunicación y trabajo en equipo.

PLAN DE ACCIÓN

*Fase I: Identificación de los factores que están debilitando la comunicación en la FCV.*

En esta fase se identifican cuáles son los factores que están debilitando la comunicación en el cliente interno a través de los comentarios y/o sugerencias realizadas en las entrevistas de retiro, seguimientos al personal nuevo, encuentros informales, observación desde el mes de enero a abril de 2009 y los resultados obtenidos en la encuesta de microclima laboral 2008-2009. A partir del proyecto implementado por la pasante anterior, se reconoce la necesidad de continuar fortaleciendo una comunicación eficaz en los colaboradores, donde tengan la oportunidad de expresar y darse cuenta que sus aportes han sido tenidos en cuenta por la Dirección de Desarrollo Organizacional.

*Justificación*

La Fundación Cardiovascular de Colombia, desde el área de Desarrollo Organizacional ha trabajado en el fortalecimiento de la comunicación interna, (Pedrotti (2007), expone que "Las comunicaciones internas bien gestionadas promueven la cooperación, la unión y la coexistencia dentro de una realidad sujeta a condicionantes e identificadores institucionales; cobrando relevancia en la gestión de tareas y el reconocimiento de las realidades de cada individuo y de su grupo de trabajo".

La pasante Narda Ximena Delgado afirma que "los canales de comunicación en el cliente interno no están siendo del todo funcionales" para corroborar esta información realiza la aplicación de un instrumento que consta de 10 preguntas tipo likert donde se evalúa el uso; del correo electrónico, la cartelera, las circulares, cardionotas, el SI, el pandion, intranet, sistemas de información que permiten que el colaborador se entere de los acontecimientos de la empresa, es decir se evaluaron los diversos canales de comunicación con los que cuenta la organización. Sin embargo también existen otros medios de comunicación que son promovidos desde la Dirección de Desarrollo Organizacional a través de los cuales se obtiene información en pro de mejorar el clima laboral de los colaboradores, de esta manera hacer una lectura desde el quehacer psicológico implica contrastar los resultados obtenidos en entrevistas de retiro, seguimiento al personal nuevo, encuentros informarles, observaciones y el comparativo de la encuesta de microclima laboral 2008-2009 para hacer un diagnóstico completo sobre los diversos factores que están afectando la eficacia de la comunicación en algunas áreas.

*Objetivo General*

Identificar los factores que están debilitando la comunicación en la Fundación Cardiovascular de Colombia a través de los diferentes canales de información: entrevistas de retiro, Seguimiento al personal nuevo, observación, encuentros informales y resultados de microclima laboral 2008-2009.

*Objetivos Específicos*

Realizar un comparativo de los resultados de la encuesta de microclima laboral 2008-2009 frente a las problemáticas identificadas.

Analizar los resultados obtenidos a través de estos medios de información para plantear estrategias de intervención.

*Población*

52 Entrevistas de retiro de enero a marzo de 2009, 19 hombres y 34 mujeres entre los veinticinco y cincuenta años. 50 Seguimientos a Personal Nuevo de enero a marzo de 2009, 40 mujeres y 10 hombres, entre los veinte y cuarenta años. Líderes y personal de las áreas de: Facturación y cartera, hospitalización, Pediatría, terapia respiratoria y servicios generales, hombres y mujeres entre los 25 y 50 años.

*Metodología*

Entrevistas de retiro, seguimiento al personal nuevo, paralelo de la encuesta de microclima laboral 2008 y 2009.

Los resultados obtenidos acorde con los medios evaluados son los siguientes:

*Medio De Recepción: Entrevistas De Retiro*

Siendo la entrevista de retiro un cúmulo de información sobre las oportunidades de mejora de cada área, es imprescindible mostrar las repetidas situaciones que dificultan, distorsionan o entorpecen una comunicación eficaz. (Ver Anexo A)

*Población*

Total de Entrevista de Retiro tabuladas: 52 Entrevistas de Enero a Marzo de 2009, 19 hombres y 34 mujeres entre los veinticinco y cuarenta y seis años. 26 Personas del Área Asistencial y 26 del Área Administrativa

*Aspectos evaluados:*

De cada Entrevista de Retiro (E.R.) se tuvo en cuenta el numeral 6 en donde se evalúa el grado de satisfacción del personal en retiro; este numeral consta de 14 ítems que evalúan lo siguiente en relación a la comunicación:

*Relaciones Interpersonales:* Con el jefe inmediato, jefaturas de otros procesos, compañeros y colaboradores a cargo.

*Ambiente Laboral:* Satisfacción con el trabajo desempeñado y reconocimiento de la labor realizada.

*Aspectos Administrativos:* Carga de trabajo, compensación, herramientas de trabajo y lugar físico.

*Formación y Desarrollo:* Capacitaciones y aprendizaje recibido.

Las siguientes áreas fueron las que evidenciaron más dificultades de comunicación:

*Áreas Asistenciales:* Unidad de Cuidados Intensivos (UCI); UCI Pediátrica; UCI Intermedia Pediátrica; UCI Neonatal; Hospitalización Pediátrica; UCI Adultos; Urgencias; Hospitalización Adultos; Nutrición.

*Áreas Administrativas:* Facturación y Cartera.

Resultados

Tabla 1. Resultados de Entrevistas de Retiro de la UCI PEDIÁTRICA

CRITERIO	OBSERVACIONES
RELACIONES INTERPERSONALES	<p>Es necesario tener una retroalimentación directa entre compañeras, teniendo en cuenta que las observaciones se hacen a terceras personas y no a la personas involucrada.</p> <p>Hay abuso de autoridad por parte de las enfermeras antiguas.</p> <p>Mantener un ambiente de respeto independiente del cargo que se desempeñe en el área.</p> <p>Tener un manejo adecuado al dar las instrucciones, fomentar la comunicación asertiva.</p> <p>El personal nuevo es más asequible, en el personal antiguo se presenta mayor resistencia.</p>
AMBIENTE LABORAL	<p>Debe haber reconocimiento a la labor que se realiza por parte del jefe inmediato y el personal médico.</p>
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	
FORMACIÓN Y DESARROLLO	

Tabla 2. Resultados de Entrevista de Retiro de la UCI INTERMEDIA PEDIÁTRICA

CRITERIO	OBSERVACIONES
RELACIONES INTERPERSONALES	<p>Es necesario una retroalimentación directa entre compañeras, para evitar que la información sea malinterpretada.</p> <p>Falta trabajo en equipo.</p> <p>Debe fortalecerse la escucha activa y la comunicación asertiva por parte del jefe inmediato.</p> <p>Realizar intervenciones para que el personal antiguo tenga más herramientas para el manejo del personal nuevo.</p> <p>El personal se encuentra a la</p>



	defensiva hay un alto nivel de estrés. Se carece de un trato humanizado.
AMBIENTE LABORAL	Se requiere de un espacio para expresar las dificultades y ejecutar planes de acción. Falta reconocimiento a la labor desempeñada.
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	No hay una adecuada distribución de pacientes, se realiza acorde con los intereses de algunas personas.
FORMACIÓN Y DESARROLLO	

Tabla 3. Resultados de Entrevistas de Retiro de HOSPITALIZACIÓN PEDIÁTRICA

CRITERIO	OBSERVACIONES
RELACIONES INTERPERSONALES	Debe fortalecerse la escucha activa y la comunicación asertiva entre los colaboradores del área.
AMBIENTE LABORAL	Falta trabajo en equipo.
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	
FORMACIÓN Y DESARROLLO	

Tabla 4. Resultados de Entrevistas de Retiro de URGENCIAS

CRITERIO	OBSERVACIONES
RELACIONES INTERPERSONALES	Fortalecer el trabajo en equipo, la cordialidad y la solidaridad.
AMBIENTE LABORAL	Hacer reuniones periódicas para revisar las dificultades y fortalezas. Mejorar la comunicación por parte de algunas jefes de enfermería hacia el personal a cargo. Es necesario diferenciar el ambiente laboral de las diferencias personales para evitar malos entendidos. No hay reconocimiento de las labores desempeñadas

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	
FORMACIÓN Y DESARROLLO	Tener en cuenta este servicio para capacitaciones. Evaluar a las enfermeras en el quehacer diario, ya que existe personal no capacitado para esto.

Tabla 5. Resultados de las Entrevistas de Retiro de HOSPITALIZACIÓN

CRITERIO	OBSERVACIONES
RELACIONES INTERPERSONALES	
AMBIENTE LABORAL	Falta compromiso institucional y afianzar el trabajo en equipo.
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	
FORMACIÓN Y DESARROLLO	

Tabla 6. Resultados de las Entrevistas de Retiro de UCI- ADULTOS

CRITERIO	OBSERVACIONES
RELACIONES INTERPERSONALES	Mejorar el trato humanizado con el personal nuevo. Mejorar la comunicación de la Jefe del área hacia sus colaboradores, procurar que los llamados de atención sean en privado. Afianzar la comunicación asertiva entre el personal. Algunas enfermeras dificultan la adaptación del personal nuevo, teniendo en cuenta que muestran una actitud apática y resistente. Los llamados de atención por parte de algunos jefes se hace en forma inadecuada. La información no es entregada directamente al interesado sino que es comentada con terceros.
AMBIENTE LABORAL	Fortalecer el reconocimiento de la labor ejercida. Se trabaja en forma individual, no hay trabajo en equipo. Al principio el acercamiento al grupo es difícil, la adaptación del personal nuevo se ve afectado por

	<p>la actitud de algunas personas y la recarga laboral que le es asignada.</p> <p>En ciertos momentos hace falta equidad y ecuanimidad, porque siempre se le da la razón al personal antiguo.</p>
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	<p>Tener equidad en la asignación de pacientes, ya que esta se hace acorde con el orden de llegada del colaborador al turno.</p> <p>Es complicado manejar pacientes en dos salas diferentes y la labor de las auxiliares está limitada.</p>
FORMACIÓN Y DESARROLLO	

Tabla 7. Resultados de Entrevistas de Retiro de NUTRICIÓN

<b>CRITERIO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
RELACIONES INTERPERSONALES	<p>Algunas personas que se encuentran en determinadas áreas dificultan la labor de la nutricionista.</p> <p>Falta colaboración entre compañeros.</p> <p>Falta receptividad y manejo de la agresividad por parte de algún personal de enfermería.</p>
AMBIENTE LABORAL	<p>Hay sobrecarga laboral, generando estrés todo el tiempo y esto repercute en las relaciones laborales.</p> <p>A la persona nueva se le dificulta la adaptación debido a ese ambiente cerrado que se ha construido durante años en la FCV.</p>
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	<p>Debe tenerse más disposición y posicionamiento para el área de nutrición.</p> <p>La expectativa generada en el proceso es diferente al trabajo diario.</p> <p>Hay detalles que el sistema no arroja y que son necesarios ver</p>

	en los pacientes, ya que se vuelven efectos adversos para el área.
FORMACIÓN Y DESARROLLO	El entrenamiento requiere de un acompañamiento más exhaustivo.

Tabla 8. Observaciones realizadas en Entrevistas de Retiro DEGEAS

CRITERIO	OBSERVACIONES
RELACIONES INTERPERSONALES	Revisar la actitud del personal contratado ante el paciente. Mejorar las relaciones médico-paciente-enfermería.
AMBIENTE LABORAL	Las restricciones deben comunicarse antes de realizarse.
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	El espacio de psicología es poco adecuado para las consultas, no se manejaba un ambiente de privacidad.  Debe haber una evaluación pre y post del entrenamiento con unos "mínimos no negociables".
FORMACIÓN Y DESARROLLO	

Tabla 9. Resultados de Entrevistas de Retiro FACTURACIÓN

CRITERIO	OBSERVACIONES
RELACIONES INTERPERSONALES	Fortalecer la comunicación asertiva, teniendo en cuenta que se contestan feo entre compañeros y el manejo de información entre el mismo equipo y con urgencias presenta dificultades.
AMBIENTE LABORAL	Afianzar el trabajo en equipo. Mejorar las relaciones con el personal antiguo. Hay desmotivación generalizada entre los empleados.

*Medio De Recepción: Seguimientos A Personal Nuevo*

El Seguimiento al Personal Nuevo se hace a través de un formato (Ver Anexo B) que consta de dos partes, la primera es realizada por el jefe inmediato donde evalúa el desempeño del colaborador durante sus dos meses en la FCV, en la segunda parte el colaborador tiene la oportunidad de evaluar la gestión de la Fundación; con respecto a la Institución se tuvieron en cuenta los ítems 15-19-20, al jefe inmediato los ítems 24-26-27 y el conocimiento ítem 29. (Ver Gráficos 1-6)

ASPECTO	ÍTEM	EVALÚA
<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>15</b>	Recibió información clara en el momento de su elección:
	<b>19</b>	Recibió inducción institucional
	<b>20</b>	Conoce las instalaciones físicas de la FCV:
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>24</b>	El jefe del área dio a conocer la misión del área y las funciones a desarrollar
	<b>26</b>	Le dieron a conocer los temas de calidad (proceso del área, procedimientos, instructivos y registros)
	<b>27</b>	Le dieron entrenamiento en el tema para el cual fue contratado
<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>29</b>	El conocimiento que transmiten es claro, concreto y oportuno

Estos medios permiten tener un contacto directo con el personal, son espacios donde el colaborador puede expresar cómo se ha sentido durante estos dos meses, quienes son las personas que dificultan y/o permiten un acercamiento con el grupo al que son asignados.

*Población*

Total de Seguimientos realizados: 50 Seguimientos de Enero a Marzo de 2009; 35 personas del Área Asistencial y 15 del Área Administrativa.

Resultados

Área Administrativa

Figura 3. Gestión por parte de la Institución

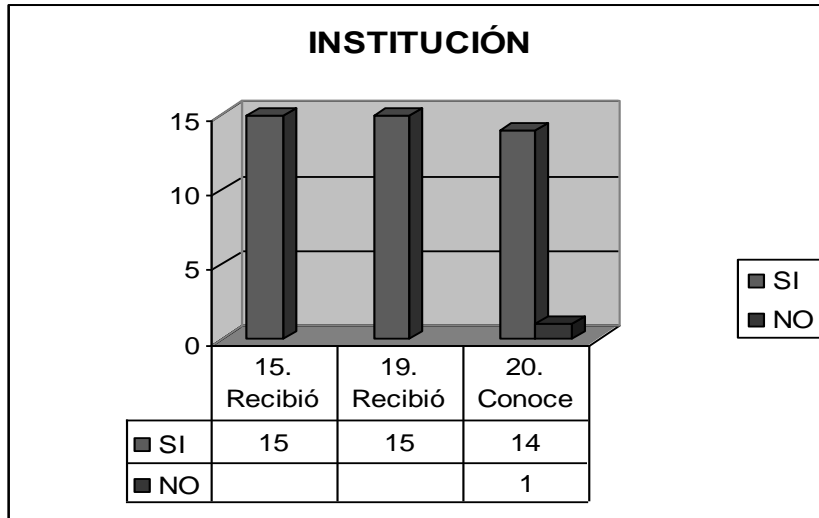


Figura 4. Gestión por parte del Jefe Inmediato

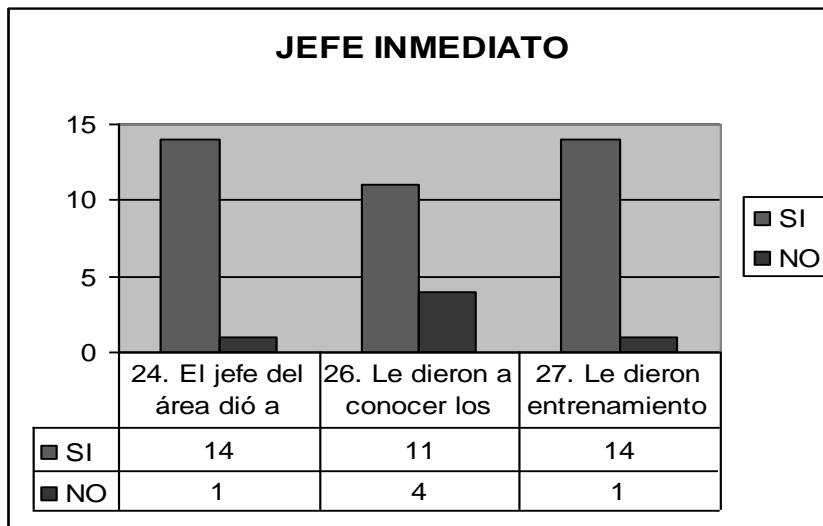
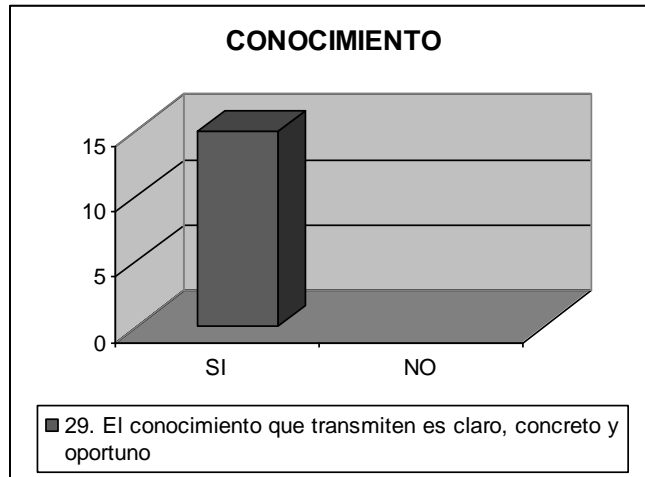


Figura 5. Comunicación y conocimiento



En el Área Administrativa de las 15 personas a las cuales se les realizó Seguimiento sólo una manifiesta no conocer todas las instalaciones de la Fundación. En cuanto a la gestión del Jefe Inmediato, una manifiesta que no se le dieron a conocer la misión del área ni las funciones que debía desarrollar, otra que no le dieron entrenamiento y 4 señalan que no le dieron a conocer los temas de calidad y registro.

Área Asistencial

Figura 6. Gestión por parte de la Institución

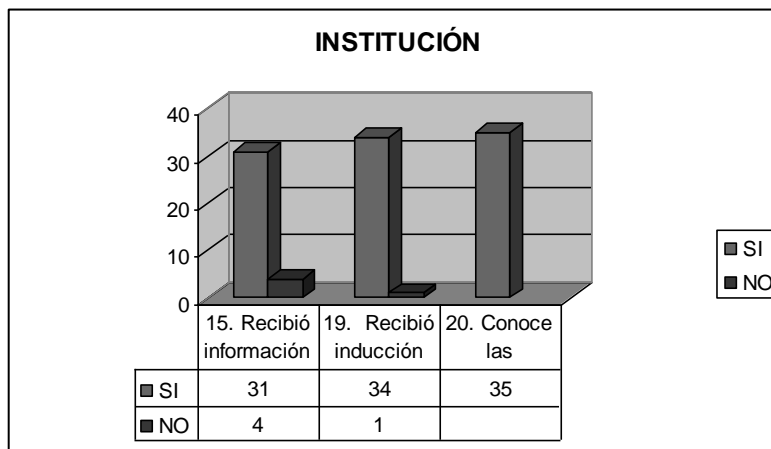


Figura 7. Gestión por parte del Jefe Inmediato

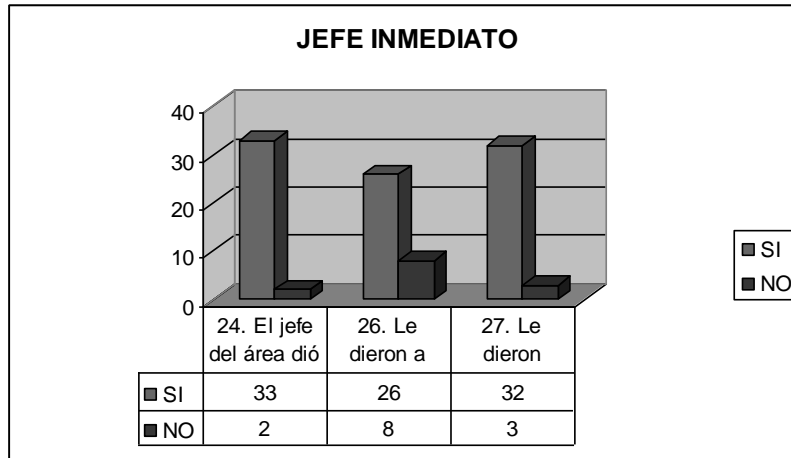
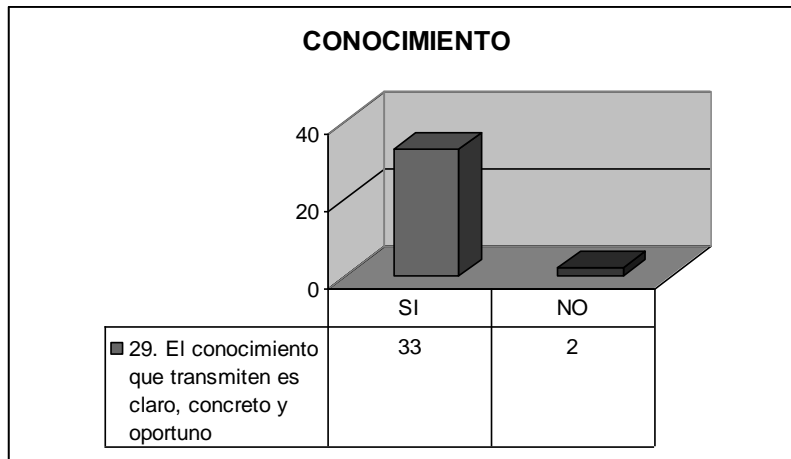


Figura 8. Comunicación y Conocimiento



En el Área Asistencial de las 35 personas a las cuales se les realizó Seguimiento cuatro manifiestan no haber recibido información clara en el momento de la elección, una no recibió inducción. En cuanto a la gestión del Jefe Inmediato, y a dos no les dieron a conocer ni la misión del área ni las funciones que debían desempeñar, dos no recibieron entrenamiento y 8 señalan que no les dieron a conocer los temas de calidad y registro.

Dentro de los aspectos manifestados y observados en los



seguimientos realizados y conversaciones informales tanto en el área asistencial como administrativa se encuentran los siguientes:

Falta claridad en las funciones e instrucciones que son dadas.

Se naturaliza el temor a expresar las inconformidades y entra hacer parte de la cultura organizacional, señalando que si dice lo que piensan "se la montan a uno", "lo aíslan del grupo", "se hace más difícil el ambiente", "igual eso no sirve para nada, nunca pasa nada, todo sigue igual".

No hay reconocimiento por las labores que se desempeñan, generando desmotivación en el personal.

Se tiene en algunas áreas una atención poco adecuada al público, falta cordialidad, brindar información apropiada, hay desconocimiento del mismo personal que labora en el área. Se presentan chismes y rumores constantes.

Es necesario revisar las actitudes del personal hacia el paciente.

Consideran que los entrenamientos son muy cortos y no permiten tener ni el conocimiento necesario ni la claridad en las funciones que se van a desempeñar.

Se sugiere que deben haber cambios en actitudes de agresividad, desinterés o indiferencia que se presentan en algunas personas.

Hay falta de solidaridad, de trabajo en equipo, aquí cada quien es por su lado.

La información pasa por muchas voces antes de llegar directamente a los interesados.

A menudo durante los seguimientos al personal nuevo, señalan que el personal antiguo dificulta su adaptación, si se cometen errores son comentados a las otras compañeras pero no a la persona directamente.

Implementar una cuenta de correo electrónico en todo el personal asistencial para que tenga acceso a diversa información.

*Medio De Recepción: Observación Participante*

En un diario de campo se realizaron anotaciones que se consideran relevantes para trabajar y mejorar la comunicación y atención al cliente interno.

*Tabla 10. Resultados de las observaciones realizadas en las diferentes áreas de la FCV*

<b>FECHA</b>	<b>ÁREA/SERVICIO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Febrero	Facturación, Hospitalización, UCI Adultos	Son servicios que manejan una alta carga de estrés por las múltiples solicitudes que se hacen en estos servicios, sin embargo es importante mostrar una actitud más amable y cordial.
Marzo 18/09	Cirugía	Es necesario mostrar una actitud cordial al cliente interno por parte de quien esté brindando información en el servicio.
Marzo 18/09	UCI Adultos, Intermedia.	No se tiene conocimiento sobre las personas que laboran en el área, es decir no hay un listado expuesto para saber si pertenecen o no al área, y al preguntar no hay respuesta o se contesta, "la verdad no sé" y se preguntan entre ellos sin obtener una respuesta concreta.
Abril 3/09	Hospitalización Noveno Piso	Algunas personas muestran una actitud de apatía, inconformidad, prisa, molestia al hacer el seguimiento de personal nuevo.
Abril 8/09	Psicóloga Clínica	Se requiere apoyo con el personal interno, hay una desmotivación continua, hay cansancio generalizado, se debe mejorar la comunicación en los diferentes servicios, el

		colaborador requiere de alguien que lo escuche, que haga una intervención entre el familiar del paciente y el colaborador.
Abril 17/09	Hospitalización Noveno Piso - UCI A	Se mantiene una actitud resistente y de poca colaboración hacia el colaborador interno que viene a pedir información.
Mayo 12/09	Facturación	Se muestra un cambio en la actitud del personal de esta área, después del outdoor realizado, las personas saludan y atienden con amabilidad. Sin embargo se sigue evidenciado un ambiente de desinformación y falta de trabajo en equipo con las personas que están reubicadas en otras áreas pero que de igual forma pertenecen a este servicio.
Mayo 28/09	Durante la aplicación de la encuesta de microclima laboral en los servicios de: Pediatría y hospitalización Noveno Piso	Se evidencia desinterés, falta de credibilidad en este proceso, manifiestan: "esto es lo mismo de todos los años y nunca se hace nada". Impuntualidad por parte de algunos colaboradores a las actividades que se programan.
Mayo 26/09	Durante la aplicación de la encuesta de microclima laboral en los servicios: UCI Adultos, Unidad de Transplante e Intermedia Adultos.	Se presentan comentarios como: "Que mamera", "llevamos once años contestando lo mismo y nada ha cambiado", "pero igual que sentido tiene sino hacen nada".
Junio	En la asistencia a los diversos grupos primarios	No hay puntualidad a la hora de llegada. No hay la asistencia de todo el personal convocado. Algunas personas que salen de turno hacen mala cara porque deben quedarse. Debe evaluarse la efectividad de los grupos primarios.

Julio	Microclima laboral	Desde el mes de mayo se está aplicando esta encuesta y aún hay servicios que no la han diligenciado, se han enviado más de cuatro correos, solicitando espacios para la aplicación y/o envío de los resultados pero se encuentran respuestas como: "he estado detrás del personal pero ninguno me ha hecho llegar nada", "la verdad las he estado solicitando pero no me han entregado nada", las personas convocadas a las reuniones no asisten ni justifican su inasistencia.
-------	--------------------	---

*Comentarios realizados en conversaciones informales*

"Para que expresar lo que uno piensa si aquí el dicho es: si esto no le sirve hay mucha gente esperando por este puesto".

"Aquí se ha naturalizado el miedo, no se dice ni lo que se piensa ni lo que se siente".

Aquí se actúa bajo la ley de la inmediatez, todo se quiere para ya y es urgente no hay planeación, entonces la gente al estar estresada contesta mal y tiene una actitud de grosería.

Para que decir si aquí no se hace nada con lo que uno dice.

Si se dice lo que se piensa uno pierde el trabajo.

Uno de los factores que más desmotivan es la demora en los pagos y la falta de reconocimiento por las labores que hacemos.

Es muy desmotivante que uno entregue la mayor parte de su tiempo a una institución que no reconozca la labor de sus empleados.

"Si usted pregunta algo, la gente NPI: No posee Información"

No se tiene gusto por lo que se hace, nos contestamos feo y no hay trabajo en equipo.

No hay cultura de prevención ni de salud mental para los colaboradores.

*Medio De Recepción: Encuesta Microclima Laboral 2009*

La aplicación de esta encuesta se hace a través de un formato que consta de 42 preguntas (Ver Anexo C), es aplicada una vez al año (mayo - julio), al personal que lleva laborando más de seis meses en la FCV. Este es un instrumento que pretende medir cualitativamente y cuantitativamente el clima laboral en cada área de trabajo incluyendo ítems tanto del líder como del grupo, así se incluyen aspectos como: competencias y valores institucionales, gestión, manejo de conflictos, comunicación, capacidad de escucha, participación, consenso y reconocimiento. Una vez se tiene los resultados de microclima laboral de este año junto con las observaciones respectivas por cada colaborador se realiza un cuadro comparativo para evidenciar cuales han sido las áreas que aún muestran las mismas problemáticas y presentar propuestas para mejorar el ambiente de trabajo. Para tales efectos se tomaron en cuenta las siguientes preguntas que están enfocadas hacia la comunicación:

A. Evaluación De Microclima Organizacional

Equipos De Trabajo

21. En mi equipo de trabajo todos colaboran para el desarrollo de actividades.

35. En mi equipo de trabajo se distribuyen las responsabilidades de forma equitativa.

9. En mi equipo de trabajo asumimos y cumplimos las responsabilidades adquiridas.

V. Manejo De Conflictos

23. Los desacuerdos entre compañeros del equipo se expresan de forma sincera y constructiva.

37. En mi área de trabajo buscamos soluciones objetivas y profesionales, más que sentimentales cuando surge un conflicto.

11. Es adecuada la forma como se manejan los conflictos en mi equipo de trabajo.

VI. Comunicación

25. En mi equipo de trabajo, se promueve el diálogo para que exista una buena comunicación entre todos.

39. La comunicación entre las personas que pertenecen a mi área de trabajo es abierta y constructiva.

13. El ambiente de trabajo es libre de rumores y comentarios.

27. La tolerancia y la aceptación son características de la comunicación entre compañeros dentro de mi equipo de trabajo.

41. Me siento bien informado de lo que sucede dentro de mi área de trabajo.

VII. Reconocimiento

42. Cuando en mi área de trabajo se muestran los talentos y habilidades, estos son reconocidos por los demás miembros del equipo.

B. Evaluación De Mi Jefe Inmediato

V. Manejo De Conflictos

36. Mi jefe muestra coherencia entre lo que dice y hace.

10. Mi jefe es justo y conciliador cuando hay que solucionar un conflicto.

24. Cuando algún miembro del equipo está en desacuerdo, mi jefe escucha detenidamente y con respeto sus razones o puntos de vista.

38. Mi jefe expresa oportuna y adecuadamente sus desacuerdos con los miembros del equipo.

V. Comunicación

12. Mi jefe comunica y expresa claramente sus ideas u opiniones.

26. Mi jefe mantiene siempre al equipo de trabajo bien informado.

VI. Capacidad De Escucha

40. El jefe escucha con atención las opiniones y comentarios de los colaboradores del área.

VII. Reconocimiento

14. Mi jefe reconoce y elogia el buen desempeño que muestra el área.

28. Mi jefe demuestra confianza en cada uno de los miembros del equipo.

*Población*

Todo el personal que cumple con el criterio de estar laborando seis meses en la Fundación Cardiovascular de Colombia tanto de la Sede de Floridablanca como la Sede del Bosque.

## Resultados

A partir de la encuesta de microclima laboral 2008 y 2009 se encuentran los siguientes aspectos a fortalecer:

1. Equipos de Trabajo
2. Manejo de Conflictos
3. Comunicación
4. Reconocimiento

Tabla 11. Comparativo de Resultados Microclima Laboral 2008-2009\*

MICROCLIMA 2008						MICROCLIMA 2009					
ÁREA	IC ASISTENCIAL					ÁREA	IC ASISTENCIAL				
	1	2	3	4	TOTAL		1	2	3	4	TOTAL
VIGILANCIA EPIDEMIOLOGICA	100	83	75	75	86,85	VIGILANCIA EPIDEMIOLOGICA	100	100	95	100	93,2
RHB	89	100	93	100	93,42	RHB	100	87	84	100	91,4
UCI ADULTOS	90	82	85	88	86,57	UCI ADULTOS	97	90	78	70	88,5
UCI INTERMEDIA	90	82	85	88	86,57	UCI INTERMEDIA	87	73	74	70	81,7
CIRUGIA	92	72	68	67	78,85	CIRUGIA	92	82	81	71	84,7
CONSULTA EXTERNA	92	67	45	50	69,57	CONSULTA EXTERNA	100	89	80	67	86,1
MDNI	86	67	63	71	76,8	MDNI	97	100	100	92	95,85
CAMILLEROS	76	81	74	71	80,14	CAMILLEROS	89	83	80	50	76,5
TERAPIA RESPIRATORIA	93	87	78	90	89,28	TERAPIA RESPIRATORIA	78	75	72	75	79,2
UCI NEO	87	87	80	73	82,71	UCI NEO	74	70	59	59	71,42
UCI P	87	64	66	50	72,14	UCI P	69	54	49	35	62,7
UCI INTERMEDIA PEDIÁTRICA						UCI INTERMEDIA PEDIÁTRICA	91	73	64	55	76,2
UCI NEO BÁSICA						UCI NEO BÁSICA	77	49	45	38	65
URGENCIAS	86	81	86	71	84,14	URGENCIAS	85	59	58	33	63
HOSPITALIZACIÓN 9°	84	64	61	60	73	HOSPITALIZACIÓN 9°	72	54	57	53	69
HOSPITALIZACIÓN 10°						HOSPITALIZACIÓN 10°	63	67	78	67	70,4
FARMACIA	90	77	84	90	88,1	FARMACIA					
<b>ADMINISTRATIVO</b>						<b>ADMINISTRATIVO</b>					
CUENTAS MÉDICAS	100	100	100	100	100	CUENTAS MÉDICAS	100	87	88	100	93,1
EDUCACIÓN	100	100	93	100	97,4	EDUCACIÓN	100	100	93	100	99
JURIDICA	100	100	100	100	100	JURIDICA	100	100	100	100	100
LOGÍSTICA	100	100	100	100	100	LOGÍSTICA	100	100	100	100	98,57
FINANCIERA	92	88	75	50	82	FINANCIERA	87	93	76	100	90,2
MANTENIMIENTO	89	78	76	76	84,57	MANTENIMIENTO	100	88	90	88	90,4
PLANEACIÓN Y CALIDAD	92	83	85	100	86,42	PLANEACIÓN Y CALIDAD	100	100	95	100	98,1

\* Las áreas que están sombreadas son las que presentan un descenso considerable de desempeño en la encuesta de microclima laboral 2008 -2009.

CONTABILIDAD	79	71	68	63	74,71	CONTABILIDAD	95	100	94	86	93,8
GESCON	100	83	100	100	95,14	GESCON	100	33	100	100	88
ATC	100	100	97	100	98,85	ATC	72	89	83	83	87,5
DDO	97	90	96	80	91,71	DDO	97	67	75	50	79,1
FACTURACIÓN Y CART.	71	48	44	44	68,14	FACTURACIÓN Y CART.	65	55	45	37	60,5
SERVICIOS GENERALES	89	89	83	83	87,57	SERVICIOS GENERALES	66	54	56	60	68,1
<b>UENS</b>						<b>UENS</b>					
PH						PH					
ADMINISTRATIVO	90	95	80	86	87,28	ADMINISTRATIVO	89	89	90	100	93,8
ESTERILIZACIÓN	100	100	100	100	100	ESTERILIZACIÓN	67	50	40	0	58,1
MANUFACTURA	100	100	97	86	92,28	MANUFACTURA	75	67	55	63	67,4
						SUTURAS	94	78	87	83	90,8
PRODUCCIÓN	100	100	93	100	94,43	PRODUCCIÓN	94	78	87	83	90,8
TELEMEDICINA	100	100	90	75	91,8	TELEMEDICINA	89	100	100	67	92,1
BIOINGENIERÍA	88	85	82	68	80,42	BIOINGENIERÍA	87	80	71	70	81,4
EVENTOS Y MERCADEO	100	100	100	100	100	EVENTOS Y MERCADEO	100	100	100	100	100
SOFT - DTI	94	90	82	71	86,85	SOFT - DTI	98	92	87	100	95,2
CONTACT CENTER	98	94	89	94	95,71	CONTACT CENTER	89	79	75	77	84
COMERCIALIZADORA	92	79	83	75	82,7	COMERCIALIZADORA	60	60	62	30	63,2

Tabla 12. Observaciones realizadas por los colaboradores en la encuesta de microclima laboral y que se han mantenido desde el 2008

ÁREA	OBSERVACIONES 2008	OBSERVACIONES 2009
	<b>IC ASISTENCIAL</b>	
	Generar espacios de dialogo que permitan resolver conflictos internos.	Trabajo en equipo y diálogo.
	Expresarle una no conformidad a la persona que es y no al grupo completo.	Actividades de integración.
	Mejorar la comunicación.	Se debe mejorar el trabajo en equipo en las unidades, especialmente con el área de enfermería
TERAPIA RESPIRATORIA		Mejorar relaciones interpersonales. Manejar el respeto y valores humanos. Comunicación



	Mejorar la comunicación, saber comunicar las oportunidades de mejora de tal manera que no genere conflicto el decir las	El trabajo en equipo, un tramo más humano, más solidario, incentivar los logros alcanzados por el trabajador. Que ojala se tuviera en cuenta en este formato lo que se consigna en él para proponer un cambio. (26 Personas)
	Que el personal antiguo deje de pensar que solo los nuevos son los que cometen errores.	Compañerismo, trabajo en equipo, comunicación, respeto por parte de algunos superiores (utilizan frases despectivas y apodos para referirse a los compañeros). Promover el respeto.
		Falta de tolerancia y receptividad.
		Mala comunicación y tolerancia
		El trabajo en equipo, la comunicación laboral
		Hay barreras en la comunicación, gente que ni saluda.
		Mayor colaboración. Hay rumores y comentarios.
		Eliminar rumores en el trabajo
		Amabilidad, sinceridad, organización y trabajo en grupo
		Mejorar la capacidad de escucha y análisis objetivo de los problemas
UCI PEDIÁTRICA		Mejorar la comunicación. (20 Personas)
		Más trabajo en equipo sobre todo de jefes a auxiliares.
		Debe haber más colaboración, diálogo, tolerancia y comprensión
UCI NEONATAL		Integrar al personal mediante charlas, solo personal UCI NEO, para decir debilidades y fortalezas de cada quien y

		posibles soluciones
		Más trabajo en equipo sobre todo de jefes y auxiliares de enfermería. Hay compañeros de trabajo que hablan de los otros a su espalda
		Realizar las actividades en equipo.
		Mejorar las actitudes en cuanto a los comentarios, mejorar la comunicación, tomar en cuenta la opinión de los demás en forma constructiva, no dar opiniones destructivas de los demás.
UCI NEONATAL BÁSICA INTERMEDIA		Trabajo en equipo.
		No nos sabemos comunicar hay demasiada
		Mayor comunicación, respeto, mejor actitud frente a los problemas, que se trabaje más en equipo
		Por el mismo ambiente se observan roces entre compañeras
		Falta comunicación entre las personas que trabajan allí. El grupo tiene divisiones.
		Calidad hacia el cliente interno.
UCI INTERMEDIA PEDIÁTRICA		Manejo de estrés laboral.
		Trabajo en equipo, comunicación y liderazgo. (8 Personas)
		La colaboración y el respeto.
		Dejar la hipocresía a un lado y decir las cosas de frente.
		Hay que mejorar la actitud cuando se presenta estrés por complicaciones. Saber decir las cosas de una manera que no lastime a nadie.
URGENCIAS	Con algunos compañeros un poco	Mejorar el manejo de estrés laboral (3 Personas).

	más de trabajo en equipo y tolerancia.	
	A veces el ambiente es un poco tensionante por el estrés que se maneja	La colaboración con algunos compañeros y comprender que estamos en un servicio de urgencias.
		Falta unión y trabajo en equipo
		Más compromiso y responsabilidad.
		Mantener espacios de comunicación
HOSPITALIZACIÓN NOVENO PISO	Mejorar el trabajo en equipo (2 Personas)	Mejorar la comunicación y el trabajo en equipo (11 Personas)
	Fortalecer el trabajo en equipo	Trabajo en equipo. (10 Personas)
	Las relaciones interpersonales son agresivas.	Mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación (12 Personas)
	Mejorar las relaciones entre jefes y auxiliares.	Mejorar la comunicación entre jefes y auxiliares
HOSPITALIZACIÓN DÉCIMO PISO	Evitar los rumores y los corrillos.	
	<b>ADMINISTRATIVO</b>	
SERVICIOS GENERALES	Falta sinceridad	La comprensión en el equipo
	Algunos jefes de otras áreas nos miran como si fuéramos poca cosa. No valoran nuestra labor.	Escuchar antes de actuar.
	Más comunicación. Y menos chismes	Mejorar el ambiente de rumores. (15 Personas)
		Mejorar la comunicación (16 Personas)
		Reconocimiento del trabajo ejercido.
FACTURACIÓN Y CARTERA	El ruido	Saber escuchar y respetas las posturas de las otras personas, mejorar la forma de

		expresar lo que sentimos.
	Mejorar la comunicación, la forma en la que se dicen las cosas.	Trabajo en equipo y diálogo, hay "roscas", grupitos que dificultan el ambiente laboral.
	La forma de expresarse de los líderes hacia las secretarías de los diferentes servicios	Mejorar la comunicación
	Falta fomentar el compañerismo y la tolerancia	Mejorar el trato de los superiores hacia los empleados.
	Cuando hayan problemas que se maneje de la mejor manera y que no se conviertan en problemas personales que involucren y afectan a todo el equipo de trabajo.	Igualdad en las condiciones laborales, claridad en las funciones designadas a los diferentes cargos.
		Hay una diferencia marcada entre las personas que laboran en pisos y las que se encuentran directamente en el área (12 Personas)
		Se maneja un ambiente de rumores.
		Mejorar la participación de todo el grupo, hacer grupos primarios efectivos.
		Mayor equidad por parte de las líderes con el grupo.

*Fase II: Evaluar la eficacia de los Procesos Realizados por  
Gestión Humana*

*Justificación*

Es el factor humano el que permite que una empresa obtenga éxitos o caiga en crisis, en la FCV los colaboradores constituyen la diferencia con otras organizaciones, por lo tanto mantener motivado, orientado e informado al personal no es sólo cuestión de crear nuevas herramientas o tener canales de comunicación suficientes, sino de evaluar, hacer seguimiento y presentar propuestas de mejora a los medios que ya se tienen, pues son éstos quienes brindan la oportunidad de cambio para la institución.

Por lo tanto hay que considerar que los seguimientos al personal nuevo, la entrevista de retiro y la encuesta de microclima laboral no son sólo requisitos para Gestión Humana, sino que se constituyen en una fuente de conocimiento y acercamiento al cliente interno, por ende la evaluación de estos recursos marca la diferencia entre continuar haciendo lo mismo o empezar a darle relevancia a los procesos que son los que finalmente mantienen el equilibrio de la empresa, fidelizan al colaborador y contribuyen a que se cumpla con los objetivos estratégicos.

*Objetivo General*

Evaluar la eficacia de los procesos realizados por la DDO: Entrevistas de retiro, seguimiento al personal nuevo y encuesta de microclima laboral a través de una entrevista estructurada.

*Población*

Catorce mujeres coordinadoras del área de Gestión Asistencial, Facturación y Cartera y Servicios Generales entre los treinta y cuarenta cinco años.

*Metodología*

Se aplicó una entrevista estructurada que consta de 12 preguntas: 7 preguntas de SI y No y 5 preguntas abiertas, para indagar que piensan los 18 líderes de las diferentes áreas sobre los procesos que son realizados por la Dirección de Desarrollo Organizacional (DDO) y que proporcionan información sobre el ambiente laboral (Ver Anexo K).

*Resultados*

Tabla 13. Resultados de la Evaluación de Eficacia de los Procesos de Gestión Humana

<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO RESPONDE</b>	<b>¿POR QUÉ?</b>
<b>1.</b> ¿Estaría usted dispuesto a compartir información con su equipo de trabajo sobre las dificultades que son enunciados en una E.R. sin revelar información personal del entrevistado?	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	Si porque: Ayudan a mejorar los procesos internos en el área. Permite conocer en forma directa aspectos que la persona no se atreve a referir durante la estancia laboral. Porque se generan oportunidades de mejora. Permiten una retroalimentación al grupo de trabajo de la percepción de los colaboradores del área. Son oportunidades de

				aprendizaje.
<p>3. ¿Considera que el SPN es útil para evaluar al colaborador y retroalimentar el desempeño?</p>	13	2	3	<p>Si porque:                      Se identifican habilidades.                      Permite apoyar al nuevo empleado en sus dificultades.                      Se evalúan aspectos generales y se permite una mejora continua.                      Permite conocer si el área a la cual fue asignado es la adecuada para sus habilidades y/o conocimientos.                      Hay que incluir aspectos sobre trabajo en equipo.</p> <p>No porque:                      La debilidad se encuentra en la falta de criterio del jefe inmediato al realizar la evaluación.                      Debe tener criterios más óptimos, no puede reducirse al si y no, debe ser más constructivo para la persona.</p>
<p>4. ¿Considera usted que es importante expresar verbalmente al colaborados las fortalezas y oportunidades de mejora con respecto a su desempeño hasta el momento?</p>	17		1 <b>No responde</b>	<p>Si porque:                      Brinda herramientas para fortalecer el ambiente de trabajo, fomenta la confianza y apoyo en el área.                      Debe ser un proceso transparente.                      Es un factor motivante para el desempeño y trabajo.                      La FCV se ha olvidado del colaborador, no se valora el recurso humano</p>

				<p>y eso desmotiva. Se mejora el crecimiento personal y se brinda seguridad en el trabajo. Si se retroalimenta y mejora se obtiene un buen trabajador. Favorece para que el trabajador entienda que se espera de él, en que debe mejorar y en que sobresale.</p>
<p>6. ¿Considera que la encuesta de Microclima Laboral cumple con los objetivos para la cuál fue creada?</p>	6	7	5	<p>No porque: A pesar de las calificaciones todo sigue igual (3 Personas). No hay intervenciones para los servicios que presentan dificultades y su respectivo seguimiento. No evalúa realmente la realidad que se vive en los servicios. No se observan cambios. Evalúa específicamente la gestión del coordinador del área sin tener en cuenta factores externos. Es necesaria una herramienta como esta, pero No puede quedarse en el reporte de resultados sino en Acciones y seguimiento permanente. Si porque: Evalúa los criterios que enuncia</p>
<p>8. ¿La retroalimentación y estrategias recibidas de los resultados de M.L. permiten evidenciar mejoras en</p>	5	6	7	<p>No porque: No se evidencia, no hay seguimiento. Debe haber acompañamiento por DDO (4). Sólo se presenta el</p>



<p>el área?</p>				<p>informe pero no se proporcionan oportunidades de cambio.                  La estructura de las preguntas llevan a que se tergiverse la información.                  No hay continuidad de los procesos, se convierte en un requisito que termina en cifras.                  Hay que reconocer también a las áreas que presentan mejoras.</p> <p>Si porque:                  Permite reevaluar dificultades.                  Hay acompañamiento y genera una concientización de los aspectos a mejorar, por lo menos este año desde DDO se retroalimentó al grupo.</p>
<p><b>11.</b> ¿Hay un espacio destinado en el GP para hablar abiertamente sobre situaciones que se han presentado en el área?</p>	<p><b>15</b></p>	<p><b>1</b></p>	<p><b>2</b></p>	<p>Si:                  Pero sólo se queda en la expresión de la situación y nada más.                  Me da una idea de cómo se siente el grupo, se expresa abiertamente las diferencias.                  Se escucha al trabajador y se brindan oportunidades de mejora.                  Hasta el momento no se había establecido, a partir de estos acompañamientos se va a establecer.</p>
<p><b>12.</b> ¿El personal de su área expresa abiertamente las dificultades que se le presentan?</p>	<p><b>10</b></p>	<p><b>4</b></p>	<p><b>3</b>  <b>1 Algunas Veces</b></p>	<p>No porque:                  Hay temor de las decisiones que se tomen (4).</p>

## Preguntas abiertas:

Pregunta	Acciones:	Observaciones:
<p>2. ¿Cuándo en una E.R. se señala que hay dificultades en el ambiente de trabajo que acciones suele tomar?</p>	<p>Buscar las causas y tratarlas (3).            Investigar y realizar terapias de grupo (2).            Se realiza análisis en grupo primario.            Determinar el tipo de dificultad y tomar acciones correctivas.            Dar recomendaciones viables.            Hablar directamente con el grupo de trabajo.            Reunión para determinar los puntos dramáticos.</p>	<p>Se reporta al servicio directamente a la coordinadora del área, pero no hay respuesta de la gestión ni seguimiento.            A veces la queja es tan repetitiva que uno se acostumbra.            Se presentan situaciones que no dependen de la líder pero que tampoco son escuchadas por nadie en la institución:            puntualidad en el pago, contratación directa por la FCV, condiciones ambientales y demás.</p>
<p>5. ¿Qué otros aspectos deberían ser incluidos en el seguimiento al personal nuevo?</p>		<p>Proactividad y liderazgo.            La actitud frente al servicio (compañeros, pacientes y coordinadores) ha sido...            Dos preguntas abiertas: ¿Cómo se ha sentido en la Institución?            ¿Qué sugerencias tiene para el</p>

		<p>servicio o la Institución?</p> <p>El seguimiento debe realizarse en presencia del colaborador, líder del proceso y persona de la DDO para que la persona tenga la posibilidad de retroalimentar al líder.</p> <p>Su desempeño profesional hasta el momento ha sido...</p> <p>Considera que las actitudes de sus compañeros han facilitado el acercamiento al grupo de trabajo.</p>
7. ¿A través de qué medio comparte usted los resultados de Microclima Laboral de su área?	<p>Grupo Primario: 11 personas</p> <p>Lectura: 1</p> <p>Intranet: 2</p> <p>No responde: 5</p>	
9. ¿Con qué frecuencia realiza usted G.P.?	<p>1 Vez por mes: 16</p> <p>Cada 2 meses: 1</p> <p>No Responde: 1</p>	
10. ¿Qué duración tiene el Grupo Primario?	<p>2 horas: 14</p> <p>1 hora: 3</p> <p>No responde: 1</p>	

*Fase III: Implementación y evaluación de las estrategias*

Implementación de las estrategias planteadas y evaluación de las mismas. Entre estas estrategias previstas están: reuniones con los coordinadores. Participación en los grupos primarios de las seis áreas para realizar una intervención y entregar los resultados obtenidos en la encuesta de microclima laboral y un taller a los coordinadores de estas áreas donde se genere una sensibilización frente a los procesos que ellos realizan y la necesidad de crear confianza en los colaboradores.

Las reuniones realizadas trimestralmente con los coordinadores de cada área permitieron el análisis de la eficacia de las decisiones que allí se tomaron y se dejó una carpeta de registros en el área de DDO. De igual forma la aplicación de una encuesta de satisfacción al personal participante elegido de forma aleatoria permitió crear una base de oportunidades de mejora para próximas intervenciones. Mencionada encuesta se aplicó al finalizar las estrategias para evaluar la eficacia de las mismas, la cual incluirá algunos tópicos como: Efectividad del proceso, claridad de la información, y propuestas de los colaboradores.

*Objetivo General*

Implementar y evaluar las estrategias de intervención que favorezcan la comunicación en algunas áreas de trabajo en la Fundación Cardiovascular de Colombia.

*Población y Metodología*

114 hombres y mujeres, entre los veinte y cuarenta y cinco años de las áreas de: Facturación y cartera, servicios generales, UCI Pediátrica, UCI Hospitalización, Terapia Respiratoria y el Grupo DEGEAS.

Para esta fase se plantean 4 actividades a desarrollar: Actividad 1. Dos reuniones con los líderes de los procesos; Actividad 2. Una revisión a la salud de mi área; Actividad 3. Taller con los líderes y la Actividad 4. Fortalecimiento de los procesos realizados por la DDO.

*Actividad 1. "Reuniones con los coordinadores de los procesos"*

Justificación

Acorde con el tiempo y espacio del colaborador asistencial es difícil reunir a los equipos de trabajo, por lo tanto esta estrategia se considera oportuna al permitir que sea el coordinador el puente directo de comunicación entre la DDO y el área, de esta forma además de entregarse la información también se genera el momento para hacerse algunos cuestionamientos que pueden mejorar el ambiente de trabajo.

Es permitirle al líder reevaluar situaciones conflictivas que tienen de cierta forma una resolución en un cambio de actitud, en una adecuada escucha o en saber expresar lo que se siente.

De esta manera se están afianzando aspectos cotidianos necesarios para la construcción de un ambiente de trabajo, por medio de ideas prácticas y sencillas como lo señala Raymond (2002) "para alcanzar los objetivos se requiere mejorar las destrezas preceptuales y la creatividad de sus integrantes. Esto es lo que realmente confiere ventaja competitiva a una organización, porque lo que subyace al objetivo social no son los productos físicos o los servicios, sino el potencial de las ideas que se puede dedicar a mantener los satisfactores de lo que se hace, de conformidad con las necesidades y expectativas de las personas o del grupo social que se desea atender".

*Objetivos Específicos*

Expresar las dificultades enunciadas por los colaboradores en entrevistas de retiro y seguimientos al personal nuevo durante los meses de enero a abril de 2009 a cada líder del área.

Retroalimentar los resultados obtenidos en la encuesta de Microclima Laboral a cada líder del área.

Brindar información sobre la importancia de generar espacios para el crecimiento y desarrollo del área de trabajo a través de los grupos primarios.

Escuchar propuestas del líder para mejorar el manejo de rumores en el área.

*Población*

Coordinadores de las áreas que mostraron un descenso entre el 60-70% en la encuesta de microclima laboral y que adicionalmente presentan las mismas situaciones problemáticas en entrevistas de retiro y seguimiento al personal nuevo, estas áreas son: servicios generales, facturación y cartera, Terapia Respiratoria, hospitalización 9-10 piso y UCI Pediátrica.

*Metodología:*

En la primera reunión (Ver Anexo D) se hace entrega de los resultados obtenidos en las entrevistas de retiro y seguimiento al personal nuevo durante los meses de enero a marzo de 2009.

En la segunda reunión (Ver Anexo E) se muestra y entrega el comparativo de los resultados obtenidos de Microclima laboral durante el 2008 y 2009.

De igual forma se puntualiza con cada líder los siguientes aspectos:

Fecha para el Grupo Primario: en el cual se socializarán los resultados de microclima laboral.

Propuesta de estrategias por parte del líder para mejorar la comunicación (rumores) y el trabajo en equipo.

Fecha para el taller con líderes

También se hace entrega de un folleto que contiene información sobre la organización de los grupos primarios y la necesidad de generar en ellos un espacio para que los colaboradores puedan expresar sus situaciones de conflicto (Ver Anexo F).

#### *Evaluación*

Se dejan por escrito las observaciones realizadas por el líder y las conclusiones a las cuales pueden llegarse con cada una de estas reuniones.

#### *Resultados*

Los líderes fueron receptivos, atentos a las sugerencias, reconocieron que los factores que están debilitando la comunicación son los expuestos por los colaboradores y que pese a que se siguen manteniendo estos aspectos surge la necesidad por implementar una cultura donde el fortalecimiento de la comunicación, el reconocimiento y el trabajo en equipo son necesarios.

Acorde con las necesidades encontradas a partir de los medios descritos, se evidencia por parte de la Dirección de Desarrollo Organizacional situaciones que están afectando el buen funcionamiento de cada área, por lo tanto se crea un espacio para que el jefe inmediato tenga conocimiento de tales situaciones y pueda apoyar la implementación de un programa de capacitaciones que busca informar, generar procesos de reflexión, comunicación

efectiva y afianzar algunas competencias como lo son el liderazgo, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos.

En estas reuniones se logra la receptividad de los líderes de los procesos para la ejecución del programa (Anexo G), adicionalmente señalan los siguientes aspectos que también requieren de una intervención urgente:

#### UCI P, UCI INTERMEDIA P Y HOSPITALIZACIÓN PEDIÁTRICA

Motivar al personal antiguo, porque en los últimos meses se evidencia un cansancio continuo.

Implementar un modelo de estructura de entrenamiento.

Generar una proyección de crecimiento profesional en el personal, puesto que no existe compromiso por parte de algunos colaboradores, hay permisos de estudio pero estos no están relacionados con el área de la salud, y es necesario equilibrar este tipo de oportunidades.

#### UCI ADULTOS

En el personal nuevo pese al acompañamiento y entrenamiento recibido se están encontrando errores que van a empezar hacer sancionados con llamados de atención.

Falta entrega y compromiso por parte del personal.

Se debe aprender a priorizar las labores asignadas.

#### HOSPITALIZACIÓN

Indiferencia y falta de compromiso por parte del personal.

Desorganización

Mejorar el entrenamiento al personal nuevo.

Mejorar la capacidad de escucha.

Revisar cuáles son las razones que desmotivan al personal nuevo.



DEGEAS

Jefe Inmediato del Área Asistencial: Helda Amaya

Señala que los principales problemas de comunicación y trabajo en equipo obedecen a la falta de una estructura de entrenamiento al personal nuevo, porque no existen personas totalmente definidas para que acompañen y hagan un seguimiento respectivo de quienes ingresan a la Institución, así cuando la persona entra a laborar termina convertida en una "carga" para quien está de turno. Por lo tanto se debe identificar el personal apto para hacer los entrenamientos.

A partir de estos elementos se considera necesario:

Definir una estructura de entrenamiento al personal asistencial.

Realizar un examen de conocimientos y aptitudes frente a la labor que se va a desempeñar, el cual debe hacerse acorde con las necesidades y funciones del área a la cual será asignado el empleado nuevo.

Diseñar un seguimiento de desempeño al personal que ingresa, el cual debe hacerlo quien realiza el respectivo entrenamiento.

Es indispensable continuar fortaleciendo la comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo en las diversas áreas.

Cabe aclarar que el programa de capacitaciones no pudo ser implementado porque el personal no cuenta con el tiempo necesario para este tipo de actividades, sin embargo se dejan las presentaciones en power point, los procedimientos y actividades planeadas al área de DDO, como fuente de información a ser utilizada cuando se requiera por algún área.

Sin embargo con el grupo de DEGEAS (Líderes de gestión asistencial) se realizaron tres capacitaciones sobre: Resolución de Conflictos (junio), Evaluación de desempeño (julio) y Liderazgo (Agosto) obteniendo las siguientes conclusiones:

Algunas personas señalan que deben tenerse en cuenta los requisitos necesarios para el perfil del cargo al momento de la selección, puesto que algunos ingresos no cumplen con estas necesidades.

Los participantes señalan que es necesario conocer previamente ciertas destrezas de la persona que ingresa, por lo que se sugiere que exista un reporte general sobre las habilidades observadas en el proceso de selección.

Es indispensable hacer un seguimiento a aquellos colaboradores que tienen cambios significativos de desempeño y puntualizar compromisos y tiempos de acción.

El personal queda en espera de una retroalimentación personalizada a las áreas que han tenido cambios considerables en las evaluaciones de microclima para generar planes de intervención.

En la segunda reunión los líderes dan a conocer las siguientes propuestas:

Tabla 14. Propuestas Segunda Reunión con los líderes de los procesos.

ÁREA	CONCLUSIONES	SUGERENCIAS PROPUESTAS POR EL COORDINADOR
Hospitalización 9-10	Debe fortalecerse el nivel profesional, el compromiso y la actitud en el servicio. Tener un mejor manejo de liderazgo. Esta es una área resistente, la líder señala "es un grupo que se acostumbró y se quedó en la queja", pues no existe una apropiación de las funciones y esto	La Inducción Institucional es un proceso muy corto: por lo menos debe ser de dos días para el personal asistencial pues hay tópicos generales que requieren de tiempo; infecciones, seguridad del paciente, manejo del software de la historia clínica y protocolos.

	<p>influye considerablemente en hacer compleja la adaptación al grupo.</p>	
<p>Terapia Respiratoria</p>	<p>Los eventos adversos se están socializando en el grupo primario, para crear conocimientos a partir de experiencias constructivas. Debe generarse un mejor manejo del compromiso laboral. Reconoce que como líder se ha distanciado del grupo.</p>	<p>Revisar actitudes propias que pueden estar afectando sus relaciones con el grupo. Destinar en el Grupo Primario un espacio para que el grupo exprese inconformidades y recibir acompañamiento desde DDO.</p>
<p>UCI Pediátrica</p>	<p>Hay inconformidades sobre la participación en jornadas educativas y permisos. La firmeza que se tiene en cuanto a la toma de decisiones suele confundirse con falta de solidaridad por parte de la líder. Definir y generar capacitaciones sobre "Manejo de incapacidades, calamidad", generar políticas instituciones con respecto a situaciones puntuales. Hay asignadas pilares en cada servicio de Pediatría quienes son fuente de información de las situaciones que se presentan en el área.</p>	<p>Debe darse una cultura de reconocimiento de los logros obtenidos. Tener apoyo de relaciones laborales en cuanto a la capacitación sobre manejo de incapacidades. En la encuesta de microclima laboral cada servicio debe calificar a la pilar y éstas a su vez deben calificar a la coordinadora.</p>
<p>Servicios Generales</p>	<p>Los grupos sólo tienen disponibilidad para ser</p>	<p>Revisar en el proceso de selección más las</p>

	<p>capacitados en el horario de 12:30 a 1:30 P.M. y debe realizarse dos grupos debido al manejo de turnos. Se estaba filtrando información distorsionada No hay cambio en las actitudes. Se manifiesta desmotivación por el pago impuntual y muchos rumores frente a la fecha tentativa del mismo.</p>	<p>actitudes que la experiencia. Mejorar el cuadro de turnos y la información de manejo de incapacidades. Realizar las siguientes capacitaciones: Comunicación y trabajo en equipo. Manejo de estrés y conflictos. Autoestima Manejo de conflictos intrafamiliares</p>
Facturación y Cartera	<p>Requiere que las intervenciones en el área sean secuenciales. La rotación de personal, contingencia, remuneración y las condiciones laborales siguen siendo las mismas desde hace 3 años. No hay reconocimiento al menos verbal por parte de la institución con respecto a las labores desempeñadas. Hay cansancio generalizado del personal.</p>	<p>Indispensable un acompañamiento continuo con el grupo y seguimiento con respecto a los resultados y/o acuerdos que se generen respecto a los resultados obtenidos con la encuesta de microclima laboral, seguimientos y entrevistas de retiro.</p>

Las líderes agradecen el acompañamiento en la entrega de resultados, y muestran una preocupación porque se mantienen situaciones que afectan considerablemente el desempeño de las diferentes áreas, y consideran que brindar un espacio de intervención en el grupo primario destinado a compartir los resultados de microclima laboral, es una forma de empezar a fortalecer los procesos que se encuentran en crisis.

*Actividad 2. "Una revisión a la salud de mi área"*

*Justificación*

Los seguimientos al personal nuevo y las entrevistas de retiro constituyen medios que permiten obtener información sobre la FCV, al igual que las observaciones realizadas y las encuestas de microclima laboral muestran una necesidad por fortalecer la comunicación, el trabajo en equipo y el reconocimiento entre los trabajadores.

Como lo expone Fernández (1997) la comunicación organizacional es: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".

Por lo tanto se requiere de una intervención en las áreas donde estas dificultades tienden a ser una constante y se han mantenido por más de un año. Es generar espacios donde la información pueda brindarse de una forma creativa, clara y específica.

Por ende resulta importante que el colaborador sienta que las propuestas o inconformismos manifestados a través de estos medios son tenidos en cuenta y que es indispensable que para que se generen cambios debe haber empoderamiento con el servicio.

Estos espacios y actividades buscan apoyar el buen funcionamiento de las áreas, contribuir a que el empleado salga de la queja y pueda involucrarse en la creación de un banco de ideas y/o alternativas que promuevan un pensamiento grupal.

*Objetivos*

Acompañar la realización del Grupo Primario durante los meses de julio y agosto de 2009

Sensibilizar al grupo sobre la importancia de los procesos que son llevados por el área de DDO y las habilidades necesarias para comunicarse y trabajar en equipo.

Generar en el grupo un espacio para presentar propuestas de mejora para implementar en el área.

*Población*

Áreas asistenciales. UCI Pediátrica: 20 Personas, Hospitalización 9: 17 Personas; Hospitalización 10 piso: 10 Personas; Terapia Respiratoria: 12 Personas.

Áreas Administrativas. Facturación y Cartera: 21 personas; Servicios Generales: 20 Personas.

*Metodología*

Se realizó un acompañamiento con el grupo a través de la presentación de 3 videos, después se llevó a cabo la siguiente actividad:

En la pared se pegaron dos carteles uno que decía SI (De Acuerdo) y otro que decía NO (En Desacuerdo), cada participante al escuchar la pregunta debía pararse y ubicarse al extremo de la respuesta que consideraba más oportuna:

1. En mi área existen espacios para expresar los desacuerdos.
2. Yo expreso abiertamente las cosas con las que no estoy de acuerdo directamente a la persona involucrada.
3. Considero que en mi área existe trabajo en equipo
4. Soy una persona dispuesta a escuchar oportunidades de mejora.
5. Mi área está libre de rumores y comentarios.

6. Cuando a mi llega un rumor o comentario, yo lo ignoro y no lo sigo divulgando.
7. Yo recibo la colaboración necesaria cuando hay bastante trabajo en el área.
8. Comparto mis conocimientos con mis compañeros y brindo apoyo cuando es necesario.
9. Las actitudes de mis compañeros facilitan la comunicación.
10. Mis actitudes facilitan la comunicación.

Una vez se finalizó esta dinámica se hizo la retroalimentación de los resultados obtenidos de la encuesta de Microclima Laboral y un reflexión con respecto a lo vivido en la actividad.

Para finalizar se entregó una encuesta (Anexo H) que evalúo la efectividad de la sensibilización y un folleto (Anexo I) con las habilidades necesarias para una comunicación eficaz y ejercicios prácticos para hacer en casa.

### *Resultados*

En el Grupo Primario de cada área se destinó un espacio para socializar los resultados de microclima laboral.

Con respecto al ejercicio de las preguntas SI y NO en todas las áreas que participaron generó receptividad, confusión y desorientación en algunos participantes pues asumir posturas propias delante de sus compañeros resultó ser un acto de afrontamiento a temores propios que después fueron expresados. En este mismo orden de ideas todos los grupos fueron receptivos, atentos y se brindó al personal el espacio para expresar abiertamente sus inconformidades e inquietudes, se toman nota de lo que enuncian y se entregan los resultados a la coordinadora de DDO para que se realicen las gestiones necesarias.

Durante las actividades nos acompañó el psicólogo en práctica y realizó ciertas observaciones que se exponen en cada área.

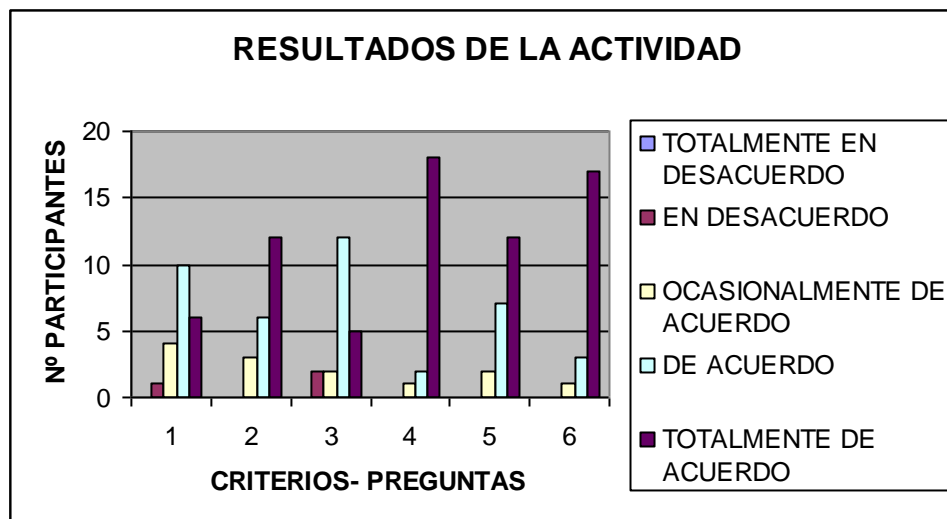
Para la evaluación de la efectividad de la actividad se tuvo en cuenta los siguientes criterios:

Tabla 15. Criterios de Evaluación para la actividad: una revisión a la salud de mi área.

ASPECTOS A EVALUAR	1	2	3	4	5
1. ¿Considera usted que este tipo de espacios brinda la información necesaria para generar confianza en los procesos que se realizan en el área?					
2. ¿Le parece importante que desde DDO se realicen este tipo de acompañamientos?					
3. ¿Considera que su grupo está dispuesto ha replantear ciertas actitudes y características que hasta el momento se han presentado?					
4. ¿Estaría usted dispuesto a participar en diversas actividades para fortalecer el trabajo en equipo de su área?					
5. ¿Considera que esta actividad logró sensibilizarlo sobre la necesidad de gestar cambios en el área?					
6. ¿Para usted es importante que dentro del plan de capacitaciones se incluya un programa de fortalecimiento personal?					

- Escriba ideas, estrategias que nos puedan ayudar a mejorar el ambiente de trabajo:

Figura 9. Resultados Eficacia Grupo Primario Facturación y Cartera





*Resultados*

El 76% de la población está totalmente de acuerdo con que este tipo de espacios se brinda la información necesaria para generar confianza y fortalecer los procesos del área, el 14% está ocasionalmente de acuerdo y el 10% en desacuerdo.

El 90% está totalmente de acuerdo que es importante el acompañamiento desde la DDO, y el 10% ocasionalmente de acuerdo.

El 90% afirma que el grupo está dispuesto a replantear ciertas actitudes y características que hasta el momento han presentado y el 10% está en desacuerdo.

El 90% estaría totalmente dispuesto a participar en actividades para fortalecer el trabajo en equipo mientras que el 10% restante está ocasionalmente de acuerdo.

El 90% considera que la actividad logró sensibilizar sobre la necesidad de gestar cambios en el área y el 10% ocasionalmente de acuerdo.

El 90% afirma que es totalmente importante incluir dentro del plan de capacitaciones un programa de fortalecimiento personal y el 100% está ocasionalmente de acuerdo.

*Sugerencias*

Ningún colaborador realiza y/o escribe ideas o estrategias para mejorar el ambiente de trabajo, pero dos señalan que aunque se requiere un plan de trabajo sostenido este debe tener un seguimiento para que se evidencien los cambios.

*Observaciones*

Es importante señalar que los siguientes comentarios fueron realizados por el equipo:

En el transcurso de la actividad se presentan susurros, se hacen comentarios unos a otros, pero cuando se da la participación hay un tiempo prolongado de silencio.

Se evidencia alta incoherencia entre los resultados de microclima laboral y el ejercicio de SI y NO realizado, pues se acepta que existen rumores pero sólo dos personas asumen que los transmiten.

Existe una división marcada entre el grupo de liquidación y de facturación pues aunque están ubicadas en diferentes sitios, pertenecen a una misma área y desempeñan funciones similares.

La falta de comunicación ha generado diversas dificultades en el grupo, se realiza una retroalimentación con respecto a la pregunta ¿considero que en mi área existe trabajo en equipo? Puesto que siente que acorde en el piso que se encuentran ubicadas puede haberla o no, pero que dentro del área de facturación definitivamente falta claridad y trabajo en equipo; pues no se identifican como un solo grupo sino que se encuentra sectorizado.

El grupo solicita que en su totalidad el área de Facturación y Cartera (liquidadoras, auxiliares de facturación, cuentas médicas y cartera) sea tenida en cuenta tanto para reuniones como para capacitaciones.

Se requiere de un espacio en el área donde puedan expresarse dificultades o situaciones que se presenten, de igual forma un colaborador sugiere que Rosalba Díaz como líder del proceso pueda tener un horario de atención para este tipo de eventos.

Debe haber claridad y delimitarse las funciones del cargo que desempeñan los colaboradores en el área.

Se exige presencia por parte de la Gerencia para este tipo de situaciones, adicional la gente quiere tener un espacio donde el nuevo gerente pueda presentarse formalmente.

El equipo manifiesta que la Dirección Ejecutiva se comprometió a entregar bonificaciones por los resultados de reuniones previas, pero hasta el momento no se ha implementado dicho sistema de remuneración.

Así como hay presión para entregar resultados, de igual forma es necesario el apoyo y reconocimiento de la labor desempeñada.

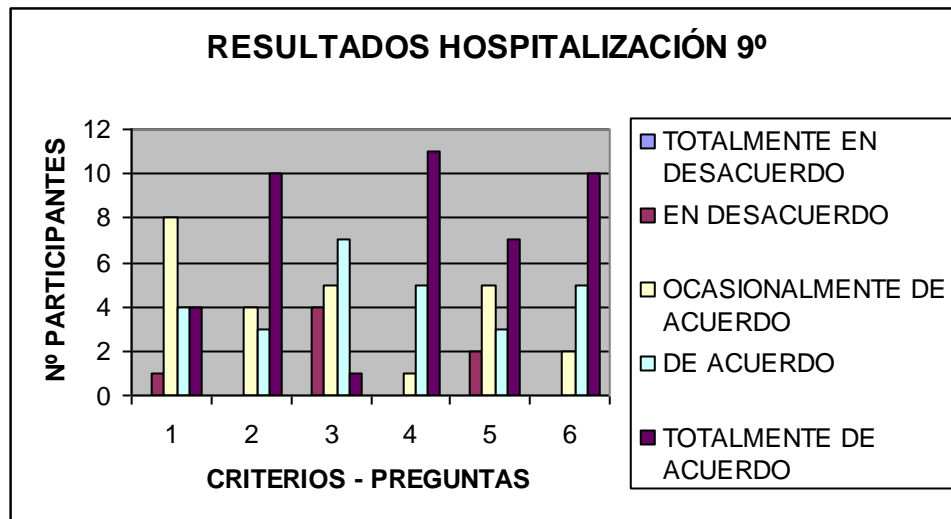
Solicitar respeto a la parte asistencial con el personal administrativo, deben delimitarse las funciones de las auxiliares de facturación y referirse en buenos términos.

Hay una falta de reconocimiento general y valorar el trabajo del personal en esta Institución.

Se programará un espacio con la Gerencia para dar a conocer estos planteamientos.

Se hace reconocimiento por los logros obtenidos y se evidencia el avance de una mejor actitud y receptividad por parte del personal de esta área.

Figura 10. Resultados Eficacia Grupo Primario Hospitalización 9º



*Resultados*

El 45% de la población está ocasionalmente de acuerdo con que en este tipo de espacios si se brinda la información necesaria para generar confianza y fortalecer los procesos del área, el 35% está totalmente de acuerdo y el 20% en desacuerdo.

El 50% está totalmente de acuerdo que importante el acompañamiento desde la DDO, el 30% está de acuerdo y el 20% ocasionalmente de acuerdo.

El 40% afirma que el grupo está dispuesto a replantear ciertas actitudes y características que hasta el momento han presentado, el 10% está totalmente de acuerdo, el 20% está ocasionalmente de acuerdo y el otro 20% en desacuerdo.

El 35% estaría totalmente dispuesto a participar en actividades para fortalecer el trabajo en equipo, el 20% está de acuerdo y el 45% ocasionalmente de acuerdo.

El 90% considera que la actividad logró sensibilizar sobre la necesidad de gestar cambios en el área y el 10% ocasionalmente de acuerdo.

El 80% afirma que es importante incluir dentro del plan de capacitaciones un programa de fortalecimiento personal y el 20% está ocasionalmente de acuerdo.

*Sugerencias*

Contar con el acompañamiento de un psicólogo para el colaborador teniendo en cuenta que se presentan diversas problemáticas de tipo personal, familiar y laboral y no hay quien realice un seguimiento de las mismas.

Continuar con este tipo de espacios donde sea escuchado el colaborador y se fortalezca el trabajo en equipo.

Mayor acompañamiento por parte de DDO a los grupos y no sólo cuando se presenten las crisis.

El personal exige que en el proceso de selección, las actitudes y desempeño previo en otras instituciones tengan un porcentaje considerable, pues el conocimiento no es suficiente para generar un clima laboral agradable.

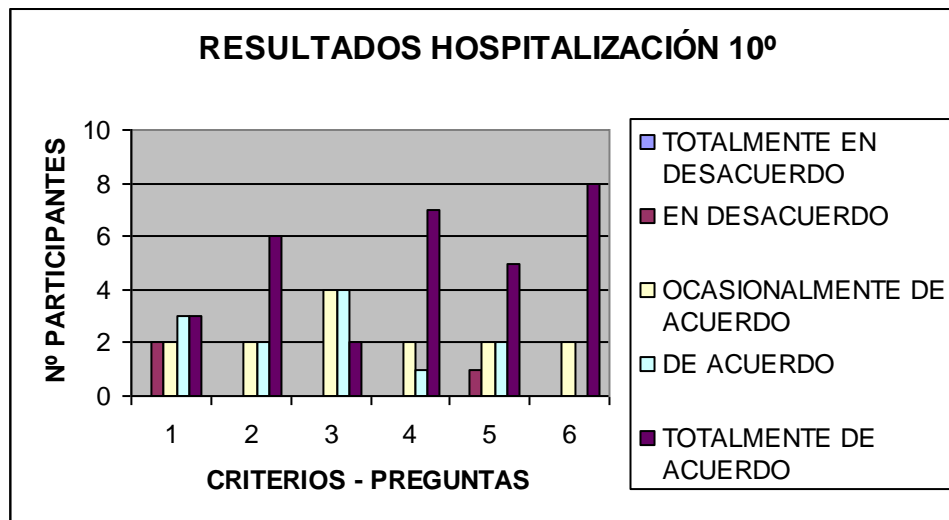
Mayor atención a las áreas que presentan dificultades.

Generar actividades lúdicas así sean cortas que incentiven al personal.

Exponer en las carteleras de cada servicio frases o lecturas reflexivas semanalmente.

Crear un programa para escoger al colaborador del mes en cada servicio.

Figura 11. Resultados Eficacia Grupo Primario Hospitalización 10°



#### Resultados

El 60% de la población considera que en este tipo de espacios brinda la información necesaria para generar confianza y fortalecer los procesos del área, el 20% está ocasionalmente de acuerdo y el 20% restante está en desacuerdo.

El 80% considera importante el acompañamiento desde la DDO, y el 20% está ocasionalmente de acuerdo.

El 80% afirma que el grupo está dispuesto a replantear ciertas actitudes y características que hasta el momento han presentado.

El 70% estaría dispuesto a participar en actividades para fortalecer el trabajo en equipo, el 20% está ocasionalmente de acuerdo y el 10% de acuerdo.

El 50% considera que la actividad logró sensibilizar sobre la necesidad de gestar cambios en el área, el 20% está de acuerdo, el otro 20% ocasionalmente de acuerdo y el 10% en desacuerdo.

El 80% afirma que es importante incluir dentro del plan de capacitaciones un programa de fortalecimiento personal y el 20% está ocasionalmente de acuerdo.

#### *Sugerencias*

Generar espacios de integración y aprendizaje.

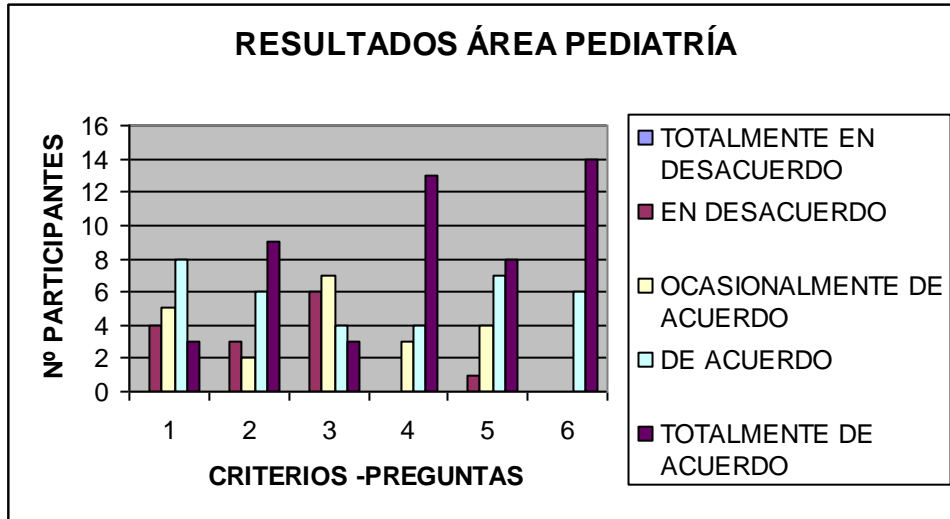
#### *Observaciones*

En los dos servicios se asumen que los rumores son una dificultad constante.

Se presenta coherencia entre los resultados de microclima laboral y el ejercicio realizado, reconociendo las diferentes problemáticas que hacen parte de los servicios: falta de comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento de la labor.

Algunas actitudes tienden a ser agresivas, generando diferencias entre los colaboradores, señalan que hace falta asertividad al dar instrucciones, hacer sugerencias o realizar comentarios.

Figura 12. Resultados Eficacia Grupo Primario Pediatría



*Resultados*

El 65% de la población considera que en este tipo de espacios brinda la información necesaria para generar confianza y fortalecer los procesos del área, el 25% está ocasionalmente de acuerdo y el 10% está en desacuerdo.

El 75% considera importante el acompañamiento desde la DDO, el 15% está en desacuerdo y el 10% ocasionalmente de acuerdo.

El 30% afirma que el grupo no está dispuesto a replantear ciertas actitudes y características que hasta el momento han presentado, el 35% que ocasionalmente lo estaría, el 20% está de acuerdo y el 15% totalmente de acuerdo.

El 75% estaría dispuesto a participar en actividades para fortalecer el trabajo en equipo y el 25% no está de acuerdo.

El 70% considera que la actividad logró sensibilizar sobre la necesidad de gestar cambios en el área, el 20% está ocasionalmente de acuerdo y el 10% no está de acuerdo.

El 70% está totalmente de acuerdo que es importante incluir dentro del plan de capacitaciones un programa de fortalecimiento personal.

*Sugerencias*

Que exista en cada servicio una coordinadora y no una pilar, es necesario un líder que pueda tomar decisiones, comunicar oportunamente los cambios y apoyar al equipo. (6 Personas)

Que exista acompañamiento continuo por parte de la DDO.

Seguir generando este tipo de espacios para mejorar las actitudes en el personal y sensibilizar frente a la necesidad del cambio (3 Personas).

Afianzar un espacio para buscar soluciones a conflictos en el equipo.

Tener un mecanismo de participación a las actividades pues la gente asiste si quiere.

Plantear un programa de incentivos

Apoyar con un psicólogo al colaborador, pues no hay a quien acudir para compartir los problemas.

Se requiere de un reconocimiento oficial por parte de las directivas frente a los triunfos obtenidos por la institución.

*Observaciones*

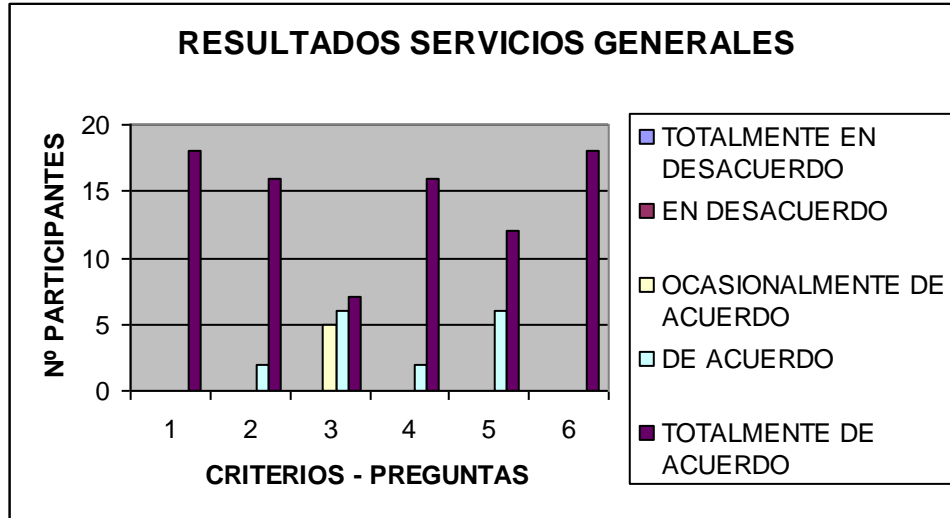
Los integrantes se muestran empáticos, cordiales y receptivos.

Asumen que en el área se presentan constantes rumores, pero hay coherencia al asumir posiciones frente a los mismos.

Debe mejorarse la comunicación pues en ocasiones no es clara, o llega distorsionada.



Figura. 13 Resultados Eficacia del Grupo Primario Servicios Generales



*Resultados*

El 100% de la población considera que en este tipo de espacios se brinda la información necesaria para generar confianza y fortalecer los procesos del área.

El 88% está totalmente de acuerdo que es importante el acompañamiento desde la DDO y el 12% está de acuerdo.

El 75% afirma que el grupo está dispuesto a replantear ciertas actitudes y características que hasta el momento han presentado y el 25% está ocasionalmente de acuerdo.

El 70% estaría totalmente dispuesto a participar en actividades para fortalecer el trabajo en equipo y el 30% está de acuerdo.

El 60% considera que está totalmente de acuerdo con que la actividad logró sensibilizar sobre la necesidad de gestar cambios en el área y el 40% restante está de acuerdo.

El 100% afirma que es importante incluir dentro del plan de capacitaciones un programa de fortalecimiento personal.

*Sugerencias*

Mejorar el ambiente de rumores a través de talleres y seguimientos de los mismos.

Reconocen que tienen temor de manifestar algunas situaciones por las represarias que se puedan tomar.

Generar reconocimiento frente a la labor que las auxiliares de servicios generales desempeñan.

Crear espacios donde se puedan expresar abiertamente las opiniones.

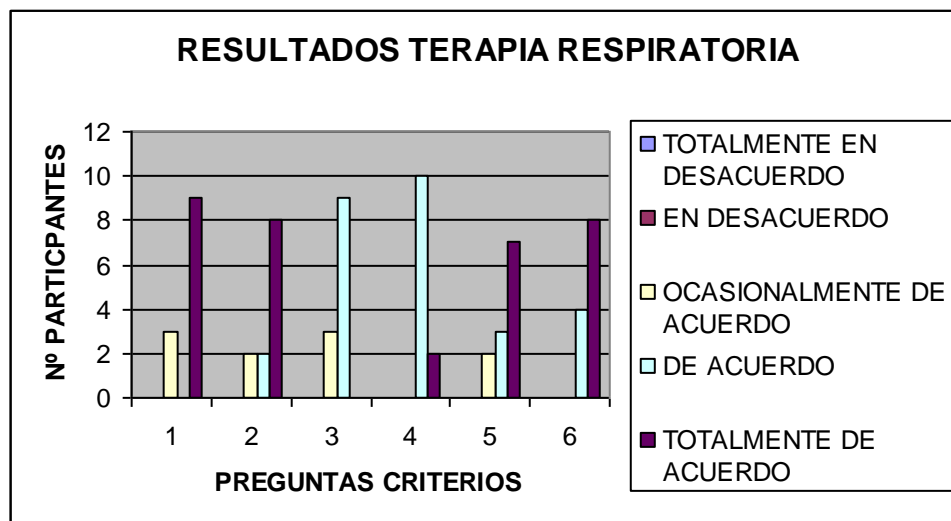
Continuar con este tipo de capacitaciones al menos mensuales para que se afiance lo aprendido.

*Observaciones*

Es un grupo con disposición, atento, realizan preguntas y expresan oralmente el gusto que les genera tener acompañamiento desde la DDO.

Se señala la importancia de laborar en un ambiente libre de rumores, que se comunique directamente a la persona involucrada las diferencias u opiniones, que se haga en el lugar y en el momento adecuado.

Figura. 14 Resultados Eficacia Grupo Primario Terapia Respiratoria



*Resultados*

El 75% de la población está totalmente de acuerdo que en este tipo de espacios se brinda la información necesaria para generar confianza y fortalecer los procesos del área y el 25% está de acuerdo.

El 80% está totalmente de acuerdo que es importante el acompañamiento desde la DDO, el 10% está de acuerdo y el otro 10% está ocasionalmente de acuerdo.

El 75% afirma que el grupo está dispuesto a replantear ciertas actitudes y características que hasta el momento han presentado y el 25% está ocasionalmente de acuerdo.

El 90% estaría totalmente dispuesto a participar en actividades para fortalecer el trabajo en equipo, mientras el 10% está de acuerdo.

El 60% considera que está totalmente de acuerdo con que la actividad logró sensibilizar sobre la necesidad de gestar cambios en el área, el 25% está de acuerdo y el 15% restante está ocasionalmente de acuerdo.

El 75% está totalmente de acuerdo que es importante incluir dentro del plan de capacitaciones un programa de fortalecimiento personal y el 25% restante está de acuerdo.

*Sugerencias*

Debe crearse un plan de incentivos y reconocimientos: por el tiempo laborado, el buen desempeño en las evaluaciones, por proyectos de investigación, por actitud, es decir motivar al empleado por diversos aspectos, de esta forma también se contribuye al crecimiento de la institución, porque se está entregando como reconocimiento cada cinco años un símbolo de

escritorio y nada más, frente a todo lo que se entrega en la empresa.

*Observaciones*

Con este grupo el ejercicio de evaluación se realizó oral y las siguientes fueron las conclusiones:

Falta colaboración sobre todo con el equipo de Unidad de Transplante y hospitalización.

Se requiere de un mayor compromiso por parte del personal, pues sólo se limitan a cumplir estrictamente las funciones asignadas.

Teniendo en cuenta estos aspectos expuestos en algunos servicios las actitudes son agresivas, poco cordiales, tensas y de igual forma se presentan constantes rumores.

*Actividad 3. "Taller para líderes"*

*Justificación*

La comunicación como base vital de una organización más que enseñarse o aprenderse debe ser vivida; la mejor forma de empezar a romper esquemas y generar el aprendizaje de nuevos modelos es a través del trabajo con los propios líderes, son ellos quienes con la experiencia se convierte en apoyo, guía y generadores de conocimientos y cuando se está frente a situaciones que no han sido exitosas la única forma de construir comunidad educativa es buscando nuevas alternativas de aprendizaje.

Como lo indica López (2005) "en un momento como el actual, en el que hay una verdadera saturación del problema comunicacional y en el que tanto se habla de incomunicación, pienso que es a través de la propia actuación humana donde pueden solucionarse algunos de los problemas ya que estos son creación

exclusiva del hombre. Es el propio ser humano el que crea e inventa medios nuevos de comunicación pero al mismo tiempo produce incomunicación o mejor dicho limitaciones comunicativas”.

Sensibilizar a los líderes frente a la urgencia de creer en los procesos que un medio para acompañar al personal y monitorear formas para mejorar el clima de trabajo constituye un primer paso para generar confianza y credibilidad, pero sobre todo cultura organizacional donde la comunicación no es un requisito o una estrategia sino un forma de aprendizaje inherente a toda relación.

#### *Objetivos*

Sensibilizar a los líderes de las áreas sobre la importancia de los procesos realizados por la Dirección de Desarrollo Organizacional y la necesidad de implementar planes de acción para mejorar la comunicación asertiva con el equipo de trabajo.

Reforzar las habilidades necesarias para ejercer el liderazgo y generar confianza en el grupo.

Entregar folleto sobre cómo realizar un adecuado Seguimiento al Personal Nuevo y aspectos relevantes cuando un colaborador se retira. (Anexo J)

#### *Población*

14 mujeres líderes de las áreas: DEGEAS, Facturación y Cartera y Servicios Generales.

#### *Metodología*

Se dieron a conocer las razones por las cuales se encontraban reunidas las líderes y se buscó sensibilizar a través de diferentes dinámicas la necesidad de creer en los procesos que se realizan y las actitudes que pueden ser útiles en

determinadas situaciones.

Se buscó de esta forma que el líder tenga otras alternativas para replantear las situaciones que hasta el momento había evidenciado el grupo.

Dinámicas a desarrollar:

Reúnase en un grupo máximo de 3 personas, a cada grupo le será entregada una lectura con 4 preguntas (7 minutos). Una vez sean respondidas las preguntas se procederá a una socialización en grupo. (Habilidad trabajada: la capacidad de escucha).

Se harán por parejas sentadas de espalda, a una persona de la pareja se le entregará un dibujo, esta persona debe darle instrucciones a la otra para que realice el dibujo ya que no está viendo como es. (Habilidad trabajada: la capacidad de hablar y dar instrucciones). (7 minutos)

Se proyectará una imagen de la cabeza de un hombre la cual está formada por una serie de animales, esta se dejará por un espacio de 40sg, luego se pedirá a los participantes que escriban los animales que lograron ver. (Habilidad trabajada: la observación) (5 minutos).

Se entregará unas piezas de un rompecabezas, solo una persona puede hablar y dirigir dónde deben poner las fichas sus otros compañeros, los demás silenciosamente deben obedecer así crean tener la solución. (Habilidad trabajada: Trabajo en Equipo, 7 minutos).

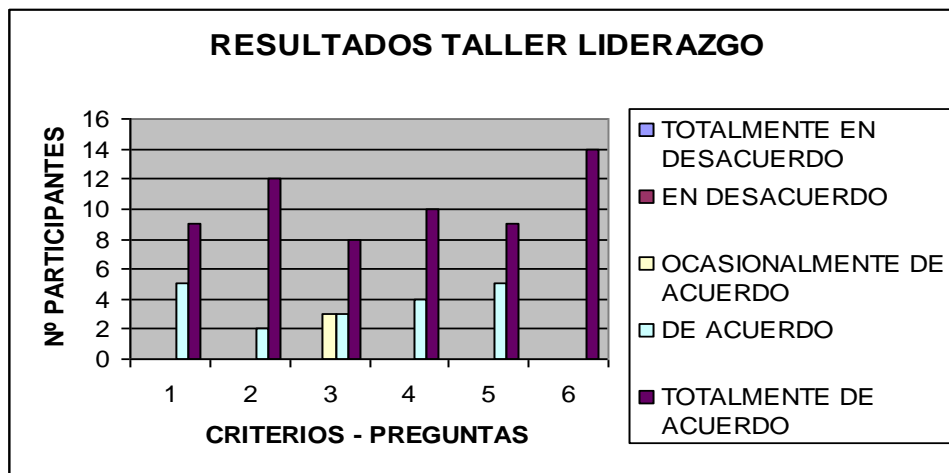
Reconociendo sus propias emociones: En esta actividad todos estaremos sentados en círculo y se le pedirá a cada uno que conteste las siguientes preguntas (Habilidad Trabajada: Manejo de actitudes):

1. Nombre tres habilidades que usted tiene
2. Nombre tres oportunidades de mejore
3. ¿Cuáles son las situaciones que más lo irritan?

4. ¿Cuáles situaciones le generan tristeza?
5. ¿Cuándo no está de acuerdo con una situación a quién se la manifiesta?
6. ¿Cómo sabe usted que tiene ira?
7. ¿Cuándo una persona le genera fastidio qué actitudes suele tomar?
8. ¿Qué estrategias emplea para no interponer sus afectos personales en los aspectos laborales?.

Después de esta serie de dinámicas se hizo una socialización con el grupo donde se retomaron los aspectos trabajados y se evaluó la eficacia del taller. Se tomarán apuntes sobre los enunciados y quedarán como evidencia de los resultados.

Figura 14. Efectividad del Taller de Liderazgo realizado con DEGEAS



#### Resultados

El 64% de la población está totalmente de acuerdo que en este tipo de espacios se brinda la información necesaria para

generar confianza y fortalecer los procesos del área y el 46% está de acuerdo.

El 85% considera totalmente importante el acompañamiento desde la DDO y el 15% está de acuerdo.

El 57% afirma que el grupo está dispuesto a replantear ciertas actitudes y características que hasta el momento han presentado, el 22% de acuerdo y el 21% ocasionalmente de acuerdo.

El 70% está totalmente de acuerdo en participar en actividades para fortalecer el trabajo en equipo, mientras que el 30% está de acuerdo.

El 65% considera que está totalmente de acuerdo con que la actividad logró sensibilizar sobre la necesidad de gestar cambios en el área y el 35% de acuerdo.

El 100% afirma que es importante incluir dentro del plan de capacitaciones un programa de fortalecimiento personal.

#### *Sugerencias*

Modificación en el tipo de contratación.

Acompañamiento de la DDO al personal del Instituto del Corazón.

Capacitaciones y entrenamientos en los diversos procesos que se realizan desde la DDO.

Mejorar la comunicación a través de diversas actividades.

Generar incentivos.

#### *Observaciones*

Las líderes se muestran receptivas, dispuestas a contribuir con espacios para generar cambios.

Se extienden las felicitaciones por este tipo de acompañamiento desde la DDO, pues se considera que además de



fortalecer los vínculos como líderes se generan herramientas para trabajar con los grupos.

*Actividad 4. Fortalecimiento de los procesos de DDO*

Teniendo en cuenta las propuestas realizadas por el personal durante las actividades previas se considera necesario incluir algunos aspectos de mejora relacionados con los procesos de seguimiento al personal nuevo y la encuesta de microclima laboral.

*Objetivo*

Generar propuestas de mejora frente a algunos procesos realizados por la DDO.

*Resultados*

*Entrevista de Retiro*

Se realizaron unos ajustes a la presentación del formato de Entrevista de Retiro (Ver Anexo A, ajustes en Rojo) y se incluyó la pregunta: *¿Si usted tuviera la oportunidad de volver a trabajar en la FCV, bajo qué condiciones lo haría?.* De igual forma se entregó un folleto a los líderes de los procesos con tips puntuales para acompañar este tipo de situaciones y brindar información oportuna en cuanto a la desvinculación con la empresa.

*Seguimiento al Personal Nuevo*

El líder del proceso debe exponer al colaborador evaluado los criterios bajo los cuales obtuvo su calificación pues esta viene de Excelente a Malo, pero no tiene ningún tipo de

especificidad y justamente este es el punto de retroalimentación para el colaborador.

Las siguientes preguntas al ser incluidas dentro del formato establecido generan una mayor claridad frente al desempeño del empleado al ser evaluado no sólo en conocimientos (ajustes en rojo) :

ASPECTOS A EVALUAR **EN EL COLABORADOR** (Esta evaluación es realizada por el jefe inmediato)

	<b>Aspecto a evaluar</b>	<b>E</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>Observaciones</b>
1	El conocimiento del trabajo es:					
2	La calidad del trabajo (contenido, exactitud, presentación) es:					
3	La realización y entrega de los trabajos es:					
4	La organización de los recursos (tiempo, financieros, físicos) es:					
5	Su puntualidad en la hora de llegada es:					
6	Su capacidad de responsabilidad es:					
7	Sus relaciones interpersonales con superiores, compañeros y usuarios es:					
8	La actitud frente al trabajo es:					
9	Su capacidad de liderazgo es:					
10	Su capacidad para generar nuevas ideas y mejores formas de hacer el trabajo es					
11	Su interés y participación en los diferentes programas de la FCV es:					
12	Su comprensión y receptividad con respecto a instrucciones dadas es					
13	Su deseo de autocorregirse es:					
14	Su interés en adquirir nuevos conocimientos es:					
15	La actitud y disposición frente al servicio (compañeros, clientes y líderes de los procesos) es:					
16	Su desempeño profesional hasta el momento ha sido:					

Aspectos a evaluar **EN EL LÍDER Y EQUIPO DE TRABAJO** (Esta evaluación es realizada por la DDO junto con el colaborador)

	Aspecto a evaluar		Si	No	Observaciones
17	Con respecto a la institución.	Recibió información clara en el momento de su elección:			
18		Fue atendido con oportunidad y amabilidad por el personal de la DDO:			
19		Se realizó el día de inicio o antes las afiliaciones a seguridad social:			
20		Se le entregó carnet institucional:			
21		Conoce las instalaciones físicas de la FCV:			
22		Se le realizó examen médico			
23	Con respecto al jefe inmediato.	Fue recibido por el jefe del área:			
24		El jefe del área lo presentó a los miembros del equipo			
25		Recibió inducción institucional:			
26		El jefe del área dio a conocer la misión del área y las funciones a desarrollar:			
27		El jefe inmediato le asignó un tutor o colaborador para que le diera entrenamiento:			
28		Le dieron a conocer los temas de calidad (proceso del área, procedimientos, instructivos, registros)			
29		Le dieron entrenamiento en el tema para el cual fue contratado:			
30		Su líder del proceso muestra disposición para escuchar y acepta sugerencias para mejorar diversos aspectos en el servicio:			

31	Con respecto a los compañeros	Fue bien recibido por sus compañeros de área.			
32		El conocimiento que transmiten es claro, concreto y oportuno			
33		Considera que las actitudes de sus compañeros han facilitado el acercamiento al grupo de			

34. ¿Cómo se ha sentido en la institución?

35. ¿Qué sugerencias tiene para el servicio o la Institución?

Comentarios del colaborador

### Microclima Laboral

Es importante que en el mes de abril se soliciten a los líderes de los procesos las fechas de los grupos primarios que se van a realizar en mayo y que se destine un espacio para mostrar las acciones correctivas que se realizaron con respecto a los resultados obtenidos y después se pueda realizar la aplicación de este instrumento, teniendo en cuenta que la gente se muestra resistente porque no tiene confianza ni credibilidad debido a la falta de intervenciones y seguimientos.

Incluir las siguientes preguntas (están en rojo) en la encuesta:

#### A. Evaluación De Microclima Organizacional

##### *I. PARTICIPACION Y CONSENSO*

- 1. Se tienen en cuenta nuestros puntos de vista para la toma de decisiones en el área de trabajo.
- 15. En el área de trabajo encuentro espacios para expresar cómo me siento.
- 29. Considero que los grupos primarios son un escenario efectivo de participación y permiten mejorar el desempeño del equipo de trabajo.

##### *II. SENTIDO DE PERTENENCIA*

- 3. Me siento orgulloso de la imagen que proyecta mi servicio.
- 17. Me siento feliz con el trabajo que realizo en la UEN o Área Corporativa donde laboro.
- 31. Cuando alguien habla mal de mi UEN o Área Corporativa, la defiendo decididamente.
- 5. Creo que la UEN o Área Corporativa donde laboro es un buen sitio para trabajar .
- 19. Si me retirara voluntariamente de la UEN o Área Corporativa en que me encuentro, en el futuro volvería a trabajar para ella.

##### *III. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL*

- 33. He adquirido conocimientos valiosos en la UEN o Área Corporativa, en el tiempo en que he estado dentro de ella.
- 7. Considero que estoy en capacidad de asumir cargos de mayor responsabilidad.

##### *IV. EQUIPOS DE TRABAJO*

- 21. En mi equipo de trabajo todos colaboran para el desarrollo de actividades.
- 35. En mi equipo de trabajo se distribuyen las responsabilidades de forma equitativa.
- 43. En mi equipo de trabajo asumimos y cumplimos las responsabilidades adquiridas
- 47. Confío en el trabajo que realiza mi área.
- 49. En mi equipo de trabajo los son claros los objetivos

##### *V. MANEJO DE CONFLICTOS*

- 23. En mi área de trabajo cuento con espacios para expresar de forma sincera y constructiva los desacuerdos entre compañeros del equipo.
- 37. En mi área de trabajo buscamos soluciones objetivas y profesionales, más que sentimentales cuando

surge un conflicto.

11. Es adecuada la forma como se manejan los conflictos en mi equipo de trabajo.

#### *VI. COMUNICACION*

25. En mi equipo de trabajo, se promueve el diálogo para que exista una buena comunicación entre todos.

39. La comunicación entre las personas que pertenecen a mi área de trabajo es abierta, clara y constructiva.

13. El ambiente de trabajo es libre de rumores y comentarios.

27. La tolerancia y la aceptación son características de la comunicación entre compañeros dentro de mi equipo de trabajo.

41. Me siento bien informado de lo que sucede dentro de mi área de trabajo.

#### *VII. RECONOCIMIENTO*

- Cuando en mi área de trabajo se muestran los talentos y habilidades, estos son reconocidos por los demás miembros del equipo.

### **B. Evaluación De Mi Jefe Inmediato**

#### *I. COMPETENCIAS INSTITUCIONALES*

2. Mi jefe es una persona que contagia energía, orienta y dirige a nuestro equipo para que se logren las metas y objetivos propuestos.

16. Mi jefe trabaja cooperativamente, integrándose a las acciones que realiza nuestro equipo.

30. Se evidencia en el jefe la capacidad de dar soluciones frente a posibles dificultades que se presentan en el desarrollo de funciones del área.

4. Se evidencia en mi jefe una actitud positiva y abierta para interactuar con otros, recibiendo y transmitiendo la información de forma eficaz.

18. Mi jefe genera espacios de aprendizaje que conducen al mejoramiento personal y laboral de quienes pertenecemos al área.

#### *II. VALORES INSTITUCIONALES*

32. Mi jefe se destaca por el buen trato que tiene al dirigirse al grupo, siendo tolerante con las diferencias.

6. Al hablar y actuar mi jefe es sincero y obra con la verdad, siendo transparente en sus acciones, generando confianza en el equipo.

#### *III. GESTION*

20. Mi jefe reconoce sus equivocaciones y realiza acciones para enmendarlas.

34. Mi jefe tiene conocimiento de la forma como se desarrollan las actividades laborales dentro del equipo de trabajo.

8. Mi jefe genera un ambiente de confianza que permite abordarlo sin temor cuando la situación lo requiera.

22. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que propongo para el mejoramiento de los procesos y el desempeño del área del trabajo.

#### *IV. MANEJO DE CONFLICTOS*

36. Mi jefe muestra coherencia entre lo que dice y hace.

10. Mi jefe es justo y conciliador cuando hay que solucionar un conflicto.

24. Cuando algún miembro del equipo está en desacuerdo, mi jefe escucha detenidamente y con respeto sus razones o puntos de vista.

- Mi jefe expresa oportuna y adecuadamente sus desacuerdos con los miembros del equipo.

44. Mi jefe escucha las diferentes partes involucradas en un conflicto.

## **V. COMUNICACION**

- 12. Mi jefe comunica y expresa claramente sus ideas u opiniones.
- 45. Mi jefe mantiene siempre al equipo de trabajo bien informado.
- 48. Mi jefe apoya y motiva el trabajo en equipo
- 50. Cuáles son los medios para expresar mis desacuerdos (Pregunta Abierta)

## **VI. CAPACIDAD DE ESCUCHA**

- 40. El jefe escucha con atención las opiniones y comentarios de los colaboradores del área.

## **VII. RECONOCIMIENTO**

- 14. Mi jefe reconoce y elogia el buen desempeño que muestra el área.
- 28. Mi jefe demuestra confianza en cada uno de los miembros del equipo.
- 46. Mi jefe valora el esfuerzo personal y la creatividad de sus colaboradores.

### *Grupos Primarios*

Generar mecanismos para cumplir con los horarios establecidos por los grupos primarios, pues inician media hora después de lo estipulado.

Publicar los asuntos principales en la Cartelera que fueron hablados en el Grupo primario, para quienes no pudieron asistir estén informados por una fuente clara y concisa.

Destinar dentro de los grupos primarios un espacio para expresarse, puede ser por escrito o verbalmente situaciones que están afectando el área y de ser necesario solicitar el apoyo a la DDO.

Si se toman decisiones dentro de los grupos, deben darse tiempos de acción específicos para hacer seguimiento a las acciones planteadas y tener delegados o responsables de las mismas.

Compartir una lectura o frase corta en cada grupo que le permita al personal reflexionar o replantear actitudes, rumores, problemáticas que se presentan ante la falta de una comunicación eficaz.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

Fortalecer los procesos de comunicación eficaz y los realizados desde el área de gestión humana como lo son: el seguimiento al personal nuevo, entrevista de retiro, microclima laboral al igual que los grupos primarios requieren de un trabajo constante, permanente y monitoreado, a través de este proyecto se logró sensibilizar a los líderes y abrir caminos de receptividad en los grupos que evidencian mayores problemáticas de comunicación en sus servicios, pues la resistencia, los temores y algunas actitudes de poca cordialidad caracterizan a estas áreas.

Este proyecto inicia con la búsqueda de factores que afectan la comunicación en la FCV y se evidencia que existen dificultades principalmente en las relaciones interpersonales: rumores, mejorar la forma como se dan instrucciones o se hacen aclaraciones, actitudes, falta de un trato humanizado, falta de colaboración en los servicios y compromiso, esto por una parte, pero también señalan que es necesario tener líderes más empáticos, atentos, con capacidad de escucha.

Los medios utilizados para esta indagación fueron inicialmente la entrevista de retiro, los seguimientos al personal nuevo, encuentros informales y observación participante realizada desde el mes de enero a marzo de 2009, sin embargo se encontró que estos canales no eran suficientes para dar información sobre las principales problemáticas en lo que a comunicación respecta, teniendo en cuenta que la población participante eran personas que se iban de la institución o que acababan de ingresar (2 meses en la institución). Por tales

razones se considera que la encuesta de microclima laboral es un buen soporte, pues evalúa aspectos de; comunicación, escucha, trabajo en equipo entre otros, tanto en los líderes como en los colaboradores de toda la institución siempre y cuando estos lleven seis meses laborando para la empresa.

De los resultados obtenidos en la encuesta de microclima aplicada entre mayo y junio de 2009 se realiza un comparativo con los de 2008, mostrando que las áreas de: servicios generales, UCI Pediátrica, Hospitalización 9 y 10°, Terapia Respiratoria y Facturación y cartera, presentan las mismas dificultades en lo que a comunicación respecta y de igual forma se evidencian en los seguimientos, entrevistas de retiro y observaciones realizadas.

Teniendo en cuenta las barreras comunicativas descritas desde la DDO se realiza una intervención corta a partir de estrategias puntuales, que busca fortalecer a las áreas, líderes y a los procesos que desde gestión humana se consolidan, puesto que siendo canales de información dotan de oportunidades de mejora a la institución.

La primera estrategia utilizada fue la realización de reuniones con los líderes de las áreas en crisis las cuales puntuaron entre 60-70% en el desempeño de microclima laboral. Durante estos encuentros personalizados se le entregó a cada líder el consolidado de los factores identificados por área, al principio hubo resistencia por la falta de confianza y credibilidad en lo que se iba a realizar, después de la segunda reunión los líderes se mostraron satisfechos, empáticos y dispuestos a aceptar el acompañamiento siempre y cuando se de continuidad a la intervención.

Ellos manifiestan que este tipo de intervenciones son las que demuestran interés de la Institución por el colaborador, señalan que se sintieron escuchados y que han hecho parte de un



aprendizaje a través de las reuniones y capacitaciones donde la comunicación eficaz puede ser gestora de cambios personales proyectados a su grupo.

Ellos indican que es importante implementar una cultura de reconocimiento, donde el colaborador sea incentivado no necesariamente con estímulos económicos pero si a través del crecimiento dentro de la organización. De igual forma se comprometen a revisar actitudes propias que pueden estar afectando la relación con los compañeros del área. También señalan que estos resultados deben presentarse a las directivas para que tengan conocimiento sobre las problemáticas de sus empleados. Asumen participar en el taller de líderes y generan un espacio dentro de los grupos primarios para exponer junto con el personal de gestión humana una sensibilización frente a las realidades que se están presentando en la FCV.

La segunda estrategia utilizada fue "una revisión a la salud de mi área", a través de esta actividad se realizó la retroalimentación del comparativo 2008-2009 de microclima laboral, y una dinámica de "si y no", esta sensibilización surge como necesidad que los grupos reconozcan que desde la DDO hay interés, participación y apoyo frente a los malestares que ellos enuncian, pero este apoyo sólo tiene efecto si las áreas logran asumir, reconocer, gestionar y posicionar trabajo en equipo, comunicación clara pero sobre todo receptividad ante las propuestas que se realicen.

Con la actividad de si y no y los resultados de microclima laboral se muestra a los la grupos la falta de coherencia existente entre asumir posiciones abiertamente y hacer señalamientos en el anonimato, pues con los resultados de microclima laboral las quejas eran de la mayoría de los integrantes y cuando se realizaban las preguntas donde debían

movilizarse de un lado a otro: ¿mi área está libre de rumores y comentarios?, ¿considero que en mi área existe trabajo en equipo?, ¿las actitudes de mis compañeros facilitan la comunicación?, la mayoría se ponía en la posición de no, pero cuando se hacían las preguntas: ¿yo expreso abiertamente las cosas con las que no estoy de acuerdo directamente a la persona involucrada?, ¿Cuando a mi llega un rumor o comentario, yo lo ignoro y no lo sigo divulgando?, ¿comparto mis conocimientos con mis compañeros y brindo apoyo cuando es necesario?, afirmaban que sí lo hacían. Estas preguntas constituyeron una fuente de avance significativo al posicionarse que el buen ambiente de trabajo no depende de las actividades que externamente se realicen, pues estas sólo influyen en la medida que el grupo está dispuesto a recibirlas.

Por estas razones se hizo énfasis constante durante la actividad en la necesidad de mejorar la actitud, de ejercer liderazgo y de confiar en el grupo, al igual que evitar pasar información que sea de tipo personal o referirse si es el caso de algún asunto profesional directamente a la persona involucrada.

Al darse este tiempo durante los diferentes grupos primarios el personal mostró: confianza, participación, apoyo y expresión de situaciones que de no ser expresadas públicamente difícilmente van a ser revisadas.

Para evaluar el impacto de los encuentros con las áreas de: servicios generales, terapia respiratoria, UCI Pediátrica, Hospitalización 9 y 10°, se aplicó una encuesta y esto es lo que se evidencia:

El 70% de la población está totalmente de acuerdo que en este tipo de espacios se brinda la información necesaria para generar confianza y fortalecer los procesos del área.

El 79% considera importante el acompañamiento desde la DDO.

El 59% afirma que el grupo está dispuesto a replantear ciertas actitudes y características que hasta el momento han presentado.

El 86% estaría totalmente de acuerdo dispuesto a participar en actividades para fortalecer el trabajo en equipo, mientras que el 30% está de acuerdo.

El 80% considera que está totalmente de acuerdo con que la actividad logró sensibilizar sobre la necesidad de gestar cambios en el área.

El 80% afirma que es importante incluir dentro del plan de capacitaciones un programa de fortalecimiento personal.

A partir de estos porcentajes se puede deducir que un porcentaje considerable de población está dispuesta a participar de actividades y/o espacios para fortalecer habilidades comunicativas, pues muestran la disposición y el interés al menos individual porque sólo el 59% cree que el grupo tiene la misma disposición.

Sin embargo hay que señalar que al momento de expresar sugerencias pocas fueron presentadas, la participación fue muy baja y las que se realizaron pretenden que a través de dinámicas o actividades fuera del sitio de trabajo se fortalezcan las competencias comunicativas.

En cuanto a la tercer estrategia empleada que fue el taller con líderes de DEGEAS el personal se mostró satisfecho e interesado por buscar formas de comunicarse con los colaboradores, durante este espacio, se les entregó a los líderes una entrevista estructurada para que evalúen la eficacia de los procesos realizados desde la DDO, a partir de esta entrevista se realiza unas propuestas para mejorar los formatos actuales.

Tanto la entrevista de retiro como el seguimiento al personal nuevo se reconocen como medios eficaces que brindan

información importante para el colaborador, el líder y en general para el grupo.

Con la encuesta de Microclima Laboral no hay la misma efectividad 7 personas señalan que esta encuesta no cumple con los objetivos para la cual fue creada y 6 personas indican que las estrategias recibidas no permiten ver mejoras en el área por ende es imprescindible revisar mecanismos o medidas que se están tomando frente a este tipo de instrumentos.

A partir de lo expuesto se considera oportuno incluir algunas preguntas en los formatos de seguimiento al personal nuevo y microclima que buscan indagar sobre aspectos de la comunicación que están inmersos en las relaciones interpersonales.

En los seguimientos al personal nuevo deben mejorarse la forma como se están transmitiendo los temas de calidad (procesos del área, instructivos y registros) teniendo en cuenta que el 24%(12 personas, 8 pertenecen al área asistencial) que participaron de estos seguimientos señalan no haber recibido formación en estos aspectos o la que tienen es poco clara o ha sido adquirida en el transcurso del día a día. La información sobre calidad es de vital importancia porque además de contribuir al buen funcionamiento de la institución permite una rápida adaptación del colaborador.

Con el ejercicio realizado en el taller de líderes y los folletos entregados se exponen las razones por las cuales estos canales pueden constituir una fuente de crecimiento para la organización y cómo a su vez retroalimentar a un colaborador a tiempo puede brindarle además de motivación herramientas para hacer mejor su trabajo.

Finalmente los líderes evaluados consideran que los grupos primarios si constituyen un medio eficaz de comunicación, y

afirman que destinaran un espacio dentro del mismo para que los colaboradores puedan expresar abiertamente sus inquietudes, sin embargo como les fue expuesto es necesario que se respeten los horarios y espacios designados para cada temática, de tal forma que dentro de la programación se respete este espacio para escuchar a los participantes.

## DISCUSIÓN

Tener diversos medios de información no es suficiente para construir una cultura organizacional basada en la comunicación eficaz, la FCV cuenta con: correo electrónico, cartelera, circulares, cardionotas, SI, pandion, intranet, sin embargo estos canales no son suficientes para contrarrestar las barreras de la comunicación como lo son: los rumores, la falta de trabajo en equipo, la falta de confianza y credibilidad en el líder y/o en algunos procesos, las actitudes poco receptivas, la falta de coherencia o una inapropiada estructura de poder entre otras.

Por tales razones, como lo afirma Saló (2007), "las organizaciones deben cambiar, entender y posicionar y dar valor a la contribución de la comunicación interna como un servicio dirigido a toda la organización y como un instrumento de gestión necesario para apoyar los cambios y transformaciones de la empresa". Si los colaboradores están bien informados y se sienten en la capacidad de expresar inconformidades y proponer cambios el crecimiento será constante y notorio. La calidad solo puede verse en la medida que tanto el cliente interno como externo se sienta satisfecho.

El proponer y movilizar transformaciones desde el ámbito de la psicología en pro de la comunicación del cliente interno es

un primer paso para generar reconocimiento e identidad empresarial, de esta manera se puede afirmar que "la gestión de comunicación es efectiva cuando, con los recursos disponibles se logra la receptividad esperada por parte de las audiencias a las cuales van dirigidos, cuando se logra la aceptación del mensaje por parte de los públicos objetivos y se influye en ellos para que respondan al cambio de actitud deseada". Guzmán (2006, p. 152)

Responder al cambio empieza por los líderes de los procesos quienes son los responsables directos del buen funcionamiento del área o de realizar las gestiones pertinentes para obtener apoyo en este tipo de situaciones, pero también depende de la actitud de los grupos, pues aunque se tengan cientos de estrategias ninguna es funcional si el área no es receptiva.

Delgado (2009) plantea "El cimientto 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" Pág 74.

Es en las personas y en su relación donde se apoya tanto el desarrollo profesional, como la consecución de unas relaciones satisfactorias entre los miembros del equipo. Cuando la relación entre los miembros del equipo se ve afectada por conflictos interpersonales o por limitaciones en la comunicación, puede

repercutir en cualquier aspecto llegando incluso a afectar la propia salud del paciente.

Intervenir sobre las actitudes de los colaboradores ya no es una necesidad sino una urgencia, pues son valores institucionales: el trato humanizado, la lealtad, el respeto, la solidaridad, la honestidad, pero ni se reflejan ni se proyectan en algunos servicios pues ponen como excusa: el estrés, la carga laboral, el trabajo posturno, la falta de pago puntual, el tipo de contratación para no asumir el reconocimiento de los propios errores.

En la medida que se fortalezcan las relaciones interpersonales puede crearse un ambiente laboral caracterizado por la confianza, el respeto, la escucha, la solidaridad, la motivación y el reconocimiento, en esa medida puede decirse que se fortalece la comunicación eficaz en una institución, cuando el empleado es capaz de hacer referencia a sus dificultades laborales sin ponerlas en términos emocionales porque cuenta con líderes capaces de expresar en forma asertiva las dificultades, porque cuenta con compañeros que contribuyen a su formación y facilitan las labores con la colaboración, porque cuenta con canales de información que no sólo contribuyen a minimizar los rumores sino a entrar en una cultura caracterizada por la transparencia, la comunicación oportuna y directa.

## CONCLUSIONES

Generar cultura organizacional basada en una comunicación eficaz implica cambios desde quienes jerárquicamente están ubicados como líderes, los colaboradores en ocasiones responden ante la figura autoritaria bajo la premisa de cumplimiento pero no bajo la calidad de crecimiento empresarial.

Fortalecer los procesos de Gestión Humana implica del apoyo de todos los líderes de la institución, por lo tanto la presencia de un miembro de la DDO en los grupos primarios de DEGEAS es de vital importancia, pues en ellos se debaten y exponen asuntos relacionados con el colaborador asistencial.

Desde el área de Gestión Humana se tiene toda la disposición para apoyar al colaborador, se brindan los espacios a través de los outdoor, capacitaciones, talleres pero en ocasiones son desaprovechados al considerarse irrelevantes, de poco contenido o simplemente como una actividad lúdica, olvidando que es a través del contexto y de las experiencias que se enriquece el aprendizaje, pues el conocimiento no tiene una sola forma o técnica para ser enseñado.

Se evidenció interés y participación en las actividades realizadas, sobre todo en los grupos primarios fue alta la receptividad, pero es indispensable que no se mezcle demasiada información, se respeten los espacios designados a los temas a tratar y se proporcione un espacio de expresión a los colaboradores.

Se obtienen resultados positivos por parte de los líderes en este tipo de acompañamientos pues a través de las capacitaciones y reuniones realizadas se reforzaron habilidades como: la escucha activa, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos.



Aunque no se crearon canales nuevos de información si se fortalecieron los ya existentes, se hicieron algunos ajustes y se incluyó al colaborador asistencial como un potencializador de cambios en la cultura organizacional.

El personal señala que es indispensable dentro del plan de capacitaciones incluir un programa de crecimiento personal, pues sólo a través de la reflexión de nuestras propias actitudes pueden generarse cambios en lo que a ir rompiendo barreras de comunicación respecta.

Si se desea hacer de la comunicación una herramienta de liderazgo efectiva, hay que aprender a delegar, confiar en el trabajo del otro, generar autonomía en algunos aspectos, entregar la información apropiada, en el momento adecuado, coordinar los diferentes medios, controlar mecanismos, evaluar los procesos y mejorar continuamente pero sobre todo generar políticas de prevención más que de intervención en la inmediatez.

Sensibilizar al colaborador para fortalecer la comunicación resultó ser un trabajo de crecimiento tanto profesional como personal, pues encontrar estrategias que se ajusten a los tiempos y espacios del trabajador no es fácil y mucho menos lo es que se genere receptividad frente a las mismas.

Con respecto a los rumores que se presentan no se pueden seguir naturalizando como un rasgo característico de la cultura FCV, es decir, si se sabe de su existencia hay que generar estrategias para minimizarlos, como lo expresaron los colaboradores en las evaluaciones realizadas "estas capacitaciones contribuyen a fortalecer el trabajo en equipo y a aprender a comunicarnos", "mejorar la comunicación implica aprender a escuchar y a silenciar información que sólo es de interés personal y que de no hacerse se convierte en rumores de

pasillo". Dar a conocer al área las dificultades que se presentan genera participación para encontrar soluciones en común.

Oficializar información de interés de la comunidad FCV contribuye a minimizar los rumores, pues a veces la información tiende a filtrarse distorsionadamente ocasionando un mayor malestar en los individuos.

La manera más eficaz de comunicar es personalmente, si mejoran las relaciones interpersonales automáticamente los canales de información tienden hacer más efectivos.

No es suficiente con tener métodos de evaluación lo importante es monitorear que tan eficaces son, saber si responden a los objetivos para los cuales fueron creados, presentar propuestas de mejora frente a los mismos o definitivamente desistir de ellos sino están siendo funcionales.

Crear y construir confianza sólo puede lograrse mostrando resultados, determinando tiempos de acción y seguimiento a los procesos, acompañando al colaborador, escuchando activamente sus quejas, sugerencias e inconformidades e informando a tiempo decisiones y normas, la forma como se comunica determina el tipo de colaborador que se quiere en una institución.

#### SUGERENCIAS

Es imprescindible continuar trabajando por alcanzar una cultura organizacional basada en la comunicación eficaz y trato humanizado, pues la productividad en una empresa tiene su sello de garantía en el talento humano.

Debe pensarse en un plan de incentivos, reconocimiento o carrera para los colaboradores, pues la desmotivación cada día es más evidente en el personal debe tenerse en cuenta: su

trayectoria en la FCV, la participación en proyectos de investigación, calidad, disposición en el servicio. Por parte de diferentes colaboradores se plantea nombrar al empleado del mes en cada área o servicio, esto es un incentivo que no genera costos adicionales y que puede constituirse en una forma de reconocimiento.

Oficializar oportunamente información de interés para la FCV a través de los diversos canales que posee.

Gestionar una cuenta de correo electrónico en todo el personal asistencial para que tenga acceso a diversa información

Los líderes al igual que los colaboradores expresan que los entrenamientos son muy cortos y no permiten tener ni el conocimiento necesario ni la claridad en las funciones que se van a desempeñar, por lo tanto es importante pensar en la forma de reestructurar el esquema actual de entrenamiento.

Actualmente el proceso de acompañamiento se ha continuado con las áreas de UCI Pediátrica, Facturación y Cartera y Hospitalización, sin embargo es necesario que también se gestione el apoyo para las áreas de Servicios Generales y Urgencias.

Determinar tiempos de acción y seguimientos a los planes que se implementan en toda la institución.

Al momento de crear un instrumento de evaluación desde la DDO invitar a diversos líderes y colaboradores para que hagan parte del proceso, pues son ellos quienes directamente pueden aportar diversos criterios acorde con las necesidades y exigencias de los servicios.

Realizar grupos primarios en el área de gestión humana para compartir investigaciones, generar propuestas, discutir temas del área profesional, es decir, para formar academia dentro del ámbito laboral, pues al alcance de todos hay valiosa información que de no compartirse tiende a desaparecer.

Construir o crear una forma de evaluar las capacitaciones tanto internas como externas para revisar la eficacia de las mismas.

A solicitud de los líderes asistenciales se debe enviar copia del informe del proceso de selección de los colaboradores que ingresan a la Institución, pues consideran que deben conocer las competencias y conocimientos con los que llega el nuevo colaborador.

Teniendo en cuenta al personal que durante los seguimientos manifestó no tener conocimiento sobre los procesos de calidad, se sugiere realizar una capacitación sobre esta temática e intranet dirigida a todo el personal de la institución pero sobre todo al personal nuevo.

De ser posible sería conveniente realizar una capacitación, una jornada dada por el área de DTI-Soft sobre todo al área asistencial en cuanto al manejo de Historia clínica, y a los líderes sobre los formatos que deben diligenciar para otras áreas, esto hace parte de una cultura de bienvenida al colaborador, de hacerlo sentir parte de una institución dispuesta acompañar su proceso de inducción.

En este mismo orden de ideas es preciso gestionar una capacitación sobre "el permiso en caso de una calamidad", esto obedece a que se han presentado diferencias entre los líderes de los procesos y los colaboradores que solicitan permisos, en esta capacitación deben tratarse situaciones puntuales y brindar al personal el espacio suficiente para resolver las dudas que se presenten.

Seguir brindando a practicantes y pasantes la oportunidad de aprendizaje en esta institución, teniendo en cuenta que la formación de los profesionales en cualquier área se gesta una

parte en la academia y otra a través de las experiencias que instituciones como éstas pueden brindar.

Por último continuar fortaleciendo los procesos realizados desde gestión humana al igual que consolidar el banco de capacitaciones e información necesaria para intervenir con los colaboradores.

REFERENCIAS

- Carlés, J; Prieto, M; Bilbao, I; Martínez, F; Guerrero C y Bono, L. (2002). Marketing y Comunicación Interna en hospitales y atención primaria: opinión de profesionales y gestores. Recuperado 15 de julio de 2009. Disponible: [http://www.scribd.com/word/full/3879158?access\\_key=key-ve3lctf9042j3v8sp85](http://www.scribd.com/word/full/3879158?access_key=key-ve3lctf9042j3v8sp85)
- Castillo, V; Ramirez, S. (2006). Fundación Cardiovascular de Colombia 20 años, Un sueño convertido en realidad empresarial. Colombia: Puntoaparte. Pág 41
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Brasil: McGraw Hill. 5ª Ed. Pág. 142
- De la Iglesia, G. (2009). Psicología Laboral y Organizacional. Recuperado Julio de 2009. Pág. 4. Disponible: [www.PsicologiaOrganizacional.NET](http://www.PsicologiaOrganizacional.NET),
- De la Torre, H. "Comunicaciones eficaces". En Revista Mercado. Conceptos y Herramientas de Management. Cuaderno N° 7. Marzo 1996.
- Delgado, N. (2009). Gestión de la comunicación interna para el fortalecimiento de la comunicación organizacional en la Fundación Cardiovascular de Colombia. Floridablanca, Pasantía de Grado. Universidad Pontificia Bolivariana.

Fernandez, C. (1997). La Comunicación en las Organizaciones. México: Ed. Trillas. Pág. 27

Formanchuck, A. (2008). ¿Cuáles son los verdaderos problemas de comunicación interna que sufren nuestras empresas?. Recuperado agosto de 2009. Disponible en:  
[http://www.arearh.com/articulo/Cuales son los verdaderos problemas de comunicacion interna que sufren nuestras empresas.html](http://www.arearh.com/articulo/Cuales%20son%20los%20verdaderos%20problemas%20de%20comunicacion%20interna%20que%20sufren%20nuestras%20empresas.html)

Gibb, L. M. (1914). *The Psychology of Management*. Nueva York: Sturgis and Walton.

Gil, M. (2008). Comunicación Asertiva. Texto en Pdf.

Guzmán de Reyes, A. P. (2006). La comunicación como herramienta gerencial. Bogotá: Ecoe

Harvard Business Review, (2000). Comunicación Eficaz. Ed. Deusto: Bilbao

Herzberg, F. (1966). *Work and Nature of Man*. Cleveland: The World Publishing.

II Jornada de Hospitales (2006). Gestionando el futuro. Madrid. Recuperado, 15 de agosto 2009. Disponible en:  
[http://www.saludygestion.com/archives/2006/09/la importancia](http://www.saludygestion.com/archives/2006/09/la%20importancia)

Katz D, y Robert K. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. Nueva York: John Wiley and Sons, Inc

La Rosa, A. (1987). *Psicología de la comunicación*. Editorial Caribe S.A.: Lima

Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. Nueva York: McGraw-Hill.

López, G. (2005). *Comunicación oral entre el equipo de enfermería en cardiología: evaluación y desarrollo de una evaluación eficaz en el trabajo*. España.

López, L. (1990). *Introducción a los medios de comunicación (USTA)*. Centro de Enseñanza Desescolarizada: Bogotá.

Martinez, O. (2008). *Procedimiento para fortalecer la comunicación interna en la Sucursal Cubalse Las Tunas*. Disponible en: [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/)

Nieves, F. (2006). *Seguimiento y Evaluación de resultados*. Recuperado, agosto de 2009. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/seguimiento-y-evaluacion-de-resultados.htm>. Recuperado mayo de 2009

Pacheco, R. (2005). *Competencias claves para la comunicación organizacional*. Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui. No 90, Ecuador.

Prada, R. (2002). *Creatividad e Innovación Empresarial*. Bogotá: TecnoPress Ediciones Ltda.



Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, (2002). Manual de Seguimiento y Evaluación de Resultados. One United Nations Plaza. New York, Pág 20

Redding W. C., y George S. (1964). *Business and Industrial Communication*. Nueva York: Harper and Row.

Rincón, Y. (2008). Gestión Humana: área estratégica para las organizaciones. Disponible en: [https://ctp.uniandes.edu.co/Empresas/Servicios/Articulos/gestion humana: area estra.php](https://ctp.uniandes.edu.co/Empresas/Servicios/Articulos/gestion%20humana%3A%20area%20estra.php)

Rodríguez, R. (2007). Cómo cambian las organizaciones. Recuperado agosto de 2009. Disponible en: [www.psicologiacientifica.com](http://www.psicologiacientifica.com)

Saldarriaga, H. (2002). La entrevista de retiro en una administración humanizada. Recuperado julio de 2009. Disponible en: <http://www.sappiens.com/html/ejemplos/economial/sappiens/comunidades/ejemploeconomialnsf/unids/La%20entrevista%20de%20retiro%20en%20una%20administraci%F3n%20humanizada/36C71C6E7633860D41256FAF006044542d8e.html?opendocument>

Salinas, O. (2001). Las ventajas de una buena comunicación. Recuperado: 15 julio de 2009. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/22/comunent.htm>

Saló, N. (2007). La comunicación interna instrumento fundamental de la función directiva. *Barcelona Management Review*. 37-44.

Thayer, L. (1968). *Communication and Communication Systems*.  
Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

Unión de Periodistas de Cuba (S.f.). Comunicación Organizacional.  
Brown Company Publishers. Texto Pdf. Disponible en:  
<http://perezalmarales.iespana.es/Libros/Comunicaci%F3n%20organizacional.pdf>

Walton, D. (1998). *¿Sabe usted comunicarse?*. Bogotá:Mc Graw Hill.

Watzlawick, P. (1989). *Teoría de la comunicación Humana, Interacciones, patologías y paradojas*. Editorial Herder

ANEXO A  
Formato Entrevista de Retiro FCV.

FUNDACION CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA  
DIRECCION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
ENTREVISTA DE RETIRO

<b>Nombre del Entrevistado</b>	
<b>Cargo Desempeñado</b>	
<b>Área</b>	
<b>Nombre del Jefe Inmediato</b>	
<b>Fecha de Ingreso</b>	
<b>Fecha de Retiro</b>	
<b>Fecha Entrevista</b>	

**1. Cual es el motivo del retiro:**

Mejor oportunidad laboral	
Desmotivación	
Motivos familiares	
Motivos Personales	
Dedicarse a Estudios	
Stress laboral- Problemas de salud	
Terminación de contrato	
Otro	

**Observaciones:**

2. ¿Si se retira para laborar en otra empresa, relacione el sector al cual se va a vincular?

3. ¿Hace cuánto tiempo estaba pensando en retirarse de La Fundación Cardiovascular de Colombia?

4. ¿Usted Recibió?

	SI	NO	OBSERVACIONES
<b>Inducción Institucional</b>			
<b>Entrenamiento al Cargo</b>			
<b>Capacitaciones</b>			

5. ¿Visualizó posibilidades de ascenso dentro de la FCV? ¿Por qué?

**6. GRADO DE SATISFACCION:**

Por favor comente su grado de satisfacción con respecto a los siguientes aspectos:

¿Qué era lo que más le gustaba de su trabajo?

¿Qué era lo que menos le gustaba de su trabajo?

- ¿Considera que el trabajo que realizaba era interesante?
- Ambiente Laboral
- Las oportunidades de capacitación y aprendizaje en la empresa:
- Reconocimiento de la labor
- Carga de trabajo:
- Compensación salarial:
- Herramientas de trabajo:
- Lugar físico del trabajo:
- Relación con el Jefe Inmediato:
- Relación con Jefaturas de otros Procesos:
- Relación con los compañeros:
- Relación con los colaboradores a cargo:

7. ¿Qué aspectos destacaría como positivos durante el tiempo que laboró en la FCV?

8. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora de la Institución?

9. ¿Cree usted que su labor fue importante para el desarrollo de la FCV? Cuáles considera que fueron sus aportes?

**10. ¿Si usted tuviera la oportunidad de volver a trabajar en la FCV, lo haría, bajo qué condiciones?**

11. Observaciones, Sugerencias o Comentarios a la FCV o al Equipo de Trabajo:

---

FIRMA DEL ENTREVISTADO

Anexo B

Formato Seguimiento Personal Nuevo

Esta vinculado por: FCV \_\_\_\_ Coopgestión \_\_\_\_ Coomedisalud \_\_\_\_ Coopasistencia \_\_\_\_  
 Departamento: \_\_\_\_\_ Fecha seguimiento: \_\_\_\_\_  
 Nombre trabajador: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_  
 Nombre jefe inmediato: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

ASPECTOS A EVALUAR **EN EL COLABORADOR** (Esta evaluación es realizada por el jefe inmediato)

	Aspecto a evaluar	E	B	R	M	Observaciones
1	El conocimiento del trabajo es:					
2	La calidad del trabajo (contenido, exactitud, presentación) es:					
3	La realización y entrega de los trabajos es:					
4	La organización de los recursos (tiempo, financieros, físicos) es:					
5	Su puntualidad en la hora de llegada es:					
6	Su capacidad de responsabilidad es:					
7	Sus relaciones interpersonales con superiores, compañeros y usuarios es:					
8	La actitud frente al trabajo es:					
9	Su capacidad de liderazgo es:					
10	Su capacidad para generar nuevas ideas y mejores formas de hacer el trabajo es:					
11	Su interés y participación en los diferentes programas de la FCV es:					
12	Su comprensión y receptividad con respecto a instrucciones dadas es:					
13	Su deseo de autocorregirse es:					
14	Su interés en adquirir nuevos conocimientos es:					

Aspectos a evaluar **EN EL LÍDER Y EQUIPO DE TRABAJO** (Esta evaluación es realizada por la DDO junto con el colaborador)

	Aspecto a evaluar	Si	No	Observaciones
15	Recibió información clara en el momento de su elección:			
16	Fue atendido con oportunidad y amabilidad por el personal de la DDO:			
17	Se realizó el día de inicio o antes las afiliaciones a seguridad social:			
18	Se le entregó carnet institucional:			
19	Recibió inducción institucional:			
20	Conoce las instalaciones físicas de la FCV:			
21	Se le realizó examen médico:			
22	Fue recibido por el jefe del área:			

	<b>Aspecto a evaluar</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
23	Con respecto al jefe inmediato.	El jefe del área lo presentó a los miembros del equipo:			
24		El jefe del área dió a conocer la misión del área y las funciones a desarrollar:			
25		El jefe inmediato le asignó a un tutor o colaborador para que le dieran			
26		Le dieron a conocer los temas de calidad (proceso del área, procedimientos, instructivos, registros):			
27			Le dieron entrenamiento en el tema para el cual fue contratado:		
28	Con respecto a los compañeros.	Fue bien recibido por sus compañeros de área:			
29		El conocimiento que transmiten es claro, concreto y oportuno:			
Comentarios de colaborador:					

\_\_\_\_\_  
Firma del Jefe Inmediato

\_\_\_\_\_  
Firma del Colaborador

\_\_\_\_\_  
Firma Coordinador(a) de  
Desarrollo Personal

Anexo C

Formato Encuesta Microclima Laboral

**FUNDACION CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA  
FORMATO MICROCLIMA LABORAL**

UEN: \_\_\_\_\_ Dpto/área.: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL LÍDER:** \_\_\_\_\_

Por favor evalúe con total libertad los siguientes aspectos teniendo en cuenta su punto de vista. Es importante su sinceridad y honestidad. Recuerde que esta información es completamente confidencial y se utilizará solo para implementar estrategias de mejoramiento. Este cuestionario es **ANONIMO**.

**INDIQUE LOS ASPECTOS QUE USTED CONSIDERA SE DEBEN MEJORAR CON RELACIÓN A:**

**AMBIENTE DE TRABAJO:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**LA RELACION CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**RELACIÓN CON SU JEFE INMEDIATO:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**RESPONDA MARCANDO CON UNA X, TENIENDO EN CUENTA LA SIGUIENTE ESCALA:**

- 1....TOTALMENTE EN DESACUERDO (Nunca ocurre esta situación).
- 2....EN DESACUERDO (Pocas veces ocurre esta situación).
- 3....DE ACUERDO (La mayoría de las veces ocurre esta situación).
- 4....TOTALMENTE DE ACUERDO (Siempre ocurre esta situación).

	<b>ASPECTO A EVALUAR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	Se tienen en cuenta nuestros puntos de vista para la toma de decisiones en el área de trabajo.				
2	Mi jefe es una persona que contagia energía, orienta y dirige a nuestro equipo para que se logren las metas y objetivos propuestos.				
3	Me siento orgulloso de la imagen que proyecta mi servicio.				
4	Se evidencia en mi jefe una actitud positiva y abierta para interactuar con otros, recibiendo y transmitiendo la información de forma eficaz.				

	<b>ASPECTO A EVALUAR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
5	Creo que la UEN o Área Corporativa donde laboro es un buen sitio para trabajar .				
6	Al hablar y actuar mi jefe es sincero y obra con la verdad, siendo transparente en sus acciones, generando confianza en el equipo.				
7	Considero que estoy en capacidad de asumir cargos de mayor responsabilidad				
8	Mi jefe genera un ambiente de confianza que permite abordarlo sin temor cuando la situación lo requiera.				
9	En mi equipo de trabajo asumimos y cumplimos las responsabilidades adquiridas.				
10	Mi jefe es justo y conciliador cuando hay que solucionar un conflicto.				
11	Es adecuada la forma como se manejan los conflictos en mi equipo de trabajo.				
12	Mi jefe comunica y expresa claramente sus ideas u opiniones.				
13	El ambiente de trabajo es libre de rumores y comentarios.				
14	Mi jefe reconoce y elogia el buen desempeño que muestra el área.				
15	En el área de trabajo encuentro espacios para expresar cómo me siento.				
16	Mi jefe trabaja cooperativamente, integrándose a las acciones que realiza nuestro equipo.				
17	Me siento feliz con el trabajo que realizo en la UEN o Área Corporativa donde laboro.				
18	Mi jefe genera espacios de aprendizaje que conducen al mejoramiento personal y laboral de quienes pertenecemos al área.				
19	Si me retirara voluntariamente de la UEN o Área Corporativa en que me encuentro, en el futuro me gustaría volver a trabajar en ella.				
20	Mi jefe reconoce sus equivocaciones y realiza acciones para enmendarlas.				
21	En mi equipo de trabajo todos colaboran para el desarrollo de actividades.				
22	Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que propongo para el mejoramiento de los procesos y el desempeño del área del trabajo.				
23	Los desacuerdos entre compañeros del equipo se expresan de forma sincera y constructiva.				
24	Cuando algún miembro del equipo está en desacuerdo, mi jefe escucha detenidamente y con respeto sus razones o puntos de vista.				
25	En mi equipo de trabajo, se promueve el diálogo para que exista una buena comunicación entre todos.				
26	Mi jefe mantiene siempre al equipo de trabajo bien informado.				
27	La tolerancia y la aceptación son características de la comunicación entre compañeros dentro de mi equipo de trabajo.				
28	Mi jefe demuestra confianza en cada uno de los miembros del equipo.				
29	Considero que los grupos primarios son un escenario efectivo de participación y permiten mejorar el desempeño del equipo de trabajo.				
30	Se evidencia en el jefe la capacidad de dar soluciones frente posibles dificultades que se presentan en el desarrollo de funciones del área.				
31	Cuando alguien habla mal de mi UEN o Área Corporativa, la defiendo decididamente.				



	<b>ASPECTO A EVALUAR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
32	Mi jefe se destaca por el buen trato que tiene al dirigirse al grupo, siendo tolerante con las diferencias.				
33	He adquirido conocimientos valiosos en la UEN o Área Corporativa, en el tiempo en que he estado dentro de ella.				
34	Mi jefe tiene conocimiento de la forma como se desarrollan las actividades laborales dentro del equipo de trabajo.				
35	En mi equipo de trabajo se distribuyen las responsabilidades de forma equitativa.				
36	Mi jefe muestra coherencia entre lo que dice y hace.				
37	En mi área de trabajo buscamos soluciones objetivas y profesionales, más que sentimentales cuando surge un conflicto.				
38	Mi jefe expresa oportuna y adecuadamente sus desacuerdos con los miembros del equipo.				
39	La comunicación entre las personas que pertenecen a mi área de trabajo es abierta y constructiva.				
40	El jefe escucha con atención las opiniones y comentarios de los colaboradores del área.				
41	Me siento bien informado de lo que sucede dentro de mi área de trabajo				
42	Cuando en mi área de trabajo se muestran los talentos y habilidades, estos son reconocidos por los demás miembros del equipo.				

Anexo D

Formato “Reuniones Efectivas con los Líderes”

**NECESIDADES ENCONTRADAS EN EL ÁREA**

ÁREA: \_\_\_\_\_  
COORDINADOR: \_\_\_\_\_  
FECHA ENCUENTRO: \_\_\_\_\_  
HORA: \_\_\_\_\_ DURACIÓN: \_\_\_\_\_

1. SITUACIONES IDENTIFICADAS POR LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.  
(VER ANEXO)

2. PLANTEAMIENTO DE SUGERENCIAS DESDE EL ÁREA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

1. Implementar un Programa de Capacitaciones donde se abordarán las siguientes temáticas:
1. Comunicación Efectiva
  2. Comunicación Asertiva
  3. Trabajo en Equipo
  4. Resolución de Conflictos
  5. Liderazgo
2. Mediación de conflictos cuando se requiera.

3. ¿CUÁLES SITUACIONES IDENTIFICA USTED COMO JEFE INMEDIATO DEL ÁREA QUE DIFICULTEN EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA MISMA?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

PRÓXIMO ENCUENTRO: \_\_\_\_\_

4. PLANTEAMIENTO DE SUGERENCIAS POR PARTE DEL JEFE INMEDIATO Y/O COLABORADORES

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Coordinador de Área

\_\_\_\_\_  
Psicóloga Pasante

Anexo E

**NECESIDADES ENCONTRADAS EN EL ÁREA**

ÁREA: \_\_\_\_\_  
COORDINADOR: \_\_\_\_\_  
FECHA ENCUENTRO: \_\_\_\_\_  
HORA: \_\_\_\_\_ DURACIÓN: \_\_\_\_\_

**RETROALIMENTACIÓN MICROCLIMA LABORAL**

**CONCLUSIONES**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**PLANTEAMIENTO DE SUGERENCIAS POR PARTE DEL JEFE INMEDIATO Y/O COLABORADORES**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**ACTIVIDADES POR REALIZAR:**

FECHA GRUPO PRIMARIO: \_\_\_\_\_

TALLER CON LÍDRES: MARTES 18 AGOSTO 3:00 P.M. SALÓN 2ª

ENTREGA DE FOLLETO: MANEJO DE GRUPOS PRIMARIOS.

\_\_\_\_\_  
Coordinador de Área

\_\_\_\_\_  
Psicóloga Pasante

Anexo F  
Folleto "Grupos Primarios"

Anexo G

Estructura de Programa de Capacitaciones sobre Comunicación Efectiva

**CAPACITACIÓN  
COMUNICACIÓN EFECTIVA**

**JUSTIFICACIÓN**

Permitir que los colaboradores identifiquen en sí mismos elementos que pueden entorpecer una comunicación efectiva, para esto es necesario que el individuo tenga un espacio de autorreflexión, porque solo a través del reconocimiento de las dificultades que se presentan puede iniciarse un proceso de cambio interno que favorece el ambiente de trabajo.

Como se ha evidenciado a través de las entrevistas de retiro, seguimientos al personal nuevo y observación los colaboradores sin ser concientes de ello se movilizan bajo un ambiente de actitudes agresivas, información incompleta y falta de colaboración, por lo cual se hace indispensable mostrar algunas herramientas o estrategias que favorezcan la comunicación.

**OBJETIVOS**

**GENERAL**

- Identificar los aspectos necesarios para tener una comunicación efectiva.

**ESPECÍFICA**

- Brindar a los asistentes la información necesaria sobre comunicación.
- Reconocer los principales aspectos que existen en cada uno que pueden dificultar la comunicación.

**METODOLOGÍA:**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>1.Introducción del tema</b>	Presentación del tema.	7´
<b>2. Actividad del dibujo.</b>		10´
<b>3. Exposición del tema</b>	Presentación en Power Point	20´
<b>4. Test del Oyente</b>		10´
<b>5. CONCLUSIONES</b>		10´

**CAPACITACIÓN  
COMUNICACIÓN ASERTIVA**

**JUSTIFICACIÓN**

Algunas problemáticas que surgen en los grupos de trabajo obedecen al desconocimiento de cómo tratamos o somos tratados por los otros.

La comunicación asertiva constituye un elemento de vital importancia para la convivencia en un espacio no solo personal sino que moviliza la dinámica de una organización puesto que el desarrollo de ciertas habilidades, además de afianzar el trabajo en equipo genera cohesión en el mismo.

Siendo así escenificar o permitir la identificación con situaciones reales no solo permite la reflexión sino que brinda un espacio donde los derechos y la expresión de los mismos se hace a través del respeto, la comunicación y el aprendizaje.

### OBJETIVO GENERAL

- Fortalecer las habilidades necesarias para una comunicación asertiva.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Brindar a los asistentes la información necesaria sobre comunicación asertiva.
- Identificar los diferentes tipos de conductas presentes en la comunicación.
- Evidenciar la importancia de la comunicación asertiva para el trabajo en equipo.

### METODOLOGÍA:

ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	TIEMPO
1. Introducción del tema	Se presenta un video y después se muestran una serie de ejemplos y se le pide a las personas que piensen cómo han reaccionado ante situaciones similares	10 minutos
2. La polución de “Mario Bennedetti”.	Se entrega a cada participante una copia de la lectura y se genera un espacio de discusión: ¿Cómo pueden asociar la lectura con el espacio laboral? ¿Cómo se sintieron comunicándose con sus compañeros? ¿Cómo se sintieron teniendo en cuenta el tiempo que debían manejar?	5 minutos
3. Exposición del tema		20 minutos
4. Actividades Tentativas	Se les pide a los participantes que se organicen por grupos de 5 personas y planteen 4 situaciones reales donde se hayan sentido como en las conductas expuestas.	6 Minutos
5. TIPS DE UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA	A través de diapositivas y se cierra con un video.	10 Minutos

## CAPACITACIÓN RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

ÀREA:

FECHA:

ASISTENTES:

### JUSTIFICACIÓN

El conflicto como condición inherente a nuestra vida, se convierte en un foco de agresiones, disputas, discusiones ante la falta de adecuadas estrategias para su manejo.

En las organizaciones suelen presentarse diferencias que van más allá del ámbito profesional llegando a una disputa personal, precisamente lo que se busca es que el individuo desarrolle su capacidad para

visualizar la situación real, sin llegar al punto de la agresión física o al estado de crisis, para esto es necesario que conozca cómo puede identificar las causas y actuar frente a una posible problemática.

## OBJETIVOS

### GENERAL

- Capacitar al personal en la intervención oportuna de un conflicto antes de una crisis.

### ESPECÍFICOS

- Identificar las principales causas de conflicto en el área.
- Brindar estrategias que le permitan al individuo replantear un conflicto.

## METODOLOGÍA:

ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	TIEMPO
1.Introducción del tema	Presentación del tema: Análisis de la lectura “Había una vez”.	8 minutos
3. Exposición del tema	Dinámica “Rompiendo esquemas” Presentación Power Point	25 minutos
5. Cierre y conclusiones		10 Minutos

## CAPACITACIÓN TRABAJO EN EQUIPO

## JUSTIFICACIÓN

En un contexto de cambio constante, la flexibilidad, la comunicación asertiva, la empatía y la organización son solo algunos de los aspectos que deben estar incluidos durante el trabajo en equipo.

Por lo tanto como lo señala Bromberg (s.f.) “una herramienta muy importante que puede utilizarse en la búsqueda de mejoras organizacionales, es el desarrollo de estrategias que favorezcan la formación de equipos de trabajo”.

### OBJETIVO GENERAL

- Fortalecer el trabajo en equipo.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Señalar las diferencias existentes entre el trabajo en equipo y el trabajo en grupo.
- Mostrar las ventajas del trabajo en equipo.
- Generar un espacio de confianza y análisis.

## METODOLOGÍA:

ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	TIEMPO
1.Introducción del tema	Se presenta un video	10 minutos

<b>2. Actividad</b>	Armar unos rompecabezas	10 minutos
<b>3. Exposición del tema</b>	Se les pide a los participantes que se organicen por grupos de 5 personas y planteen 4 situaciones reales donde se hayan sentido como en las conductas expuestas.	20 Minutos
<b>5. CONCLUSIONES</b>	A través de diapositivas y se cierra con un video.	10 Minutos

## **CAPACITACIÓN LIDERAZGO**

### **JUSTIFICACIÓN**

El liderazgo como una competencia clave para la comunicación efectiva, constituye uno de los ejes a fortalecer en las diversas áreas asistenciales, es necesario que el personal identifique cuáles son los principales aspectos para ejercer un adecuado liderazgo y por ende contribuir con el fortalecimiento del trabajo en equipo.

Ser un buen líder conlleva a tomar decisiones adecuadas, que buscan el beneficio y la motivación de todo el equipo, por eso la sensibilización frente a esta temática, busca generar actitudes que permitan una identificación y compromiso con la Institución.

### **OBJETIVO GENERA**

- Identificar las destrezas necesarias para ejercer un adecuado liderazgo.

### **ESPECÍFICOS**

- Potencializar el trabajo en equipo.
- Conceptualizar los diferentes tipos de liderazgo existentes.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TIEMPO</b>
1.Introducción del tema	Presentación del tema: Dinámica el líder de los ciegos	10 minutos
3. Exposición del tema	Presentación Power Point	20 minutos
4. Dinámica Escoja a su jefe	Ver Anexo	10 Minutos
5. Cierre y conclusiones		10 Minutos



## LIDER DE CIEGOS

### **Materiales:**

Mesa en el centro  
2 jarras y 5 vasos  
5 vendas

- I. El Facilitador solicita que diez voluntarios de entre los participantes pasen al frente.
- II. Se forman dos grupos de cinco personas cada uno.
- III. Al primer grupo se le proporcionan cuatro vendas y al segundo sólo una.
- IV. Se les solicita que las vendas sean utilizadas para cubrir los ojos de tantas personas como igual número de vendas le haya correspondido a cada grupo.
- V. Las personas que hayan quedado sin vendas en cada grupo, jugarán el rol de dirigentes de los ciegos.
- VI. El Facilitador marca una cuadrícula en la superficie de la mesa central en donde deposita cinco vasos con la boca hacia abajo y pone dos jarras con agua señalando sus niveles a los lados de estos, correspondiendo cada jarra a un grupo.
- VII. La tarea de los grupos consiste en que los ciegos llenarán los vasos con agua y los llevarán por todo el rededor del salón sin que nadie quite los estorbos que en el camino hayan podido quedar. Toda esta acción será dirigida por los no ciegos.
- VIII. Al terminar la caminata de los ciegos, éstos tienen que vaciar los vasos en sus respectivas jarras y dejarlos tal y como los encontraron.
- IX. Se verifica si hay discrepancia en los niveles iniciales de las jarras y se pasa a analizar el proceso de la experiencia.

- ¿Qué significa ser líder?
- Nombre al menos 5 líderes que conozca
- ¿Por qué piensan que lo son?
- ¿Qué cualidades tienen?,
- ¿Qué es lo que hacen?, ¿Cómo lo han conseguido?
- Piensa en alguna persona que ha influido en ti, de qué manera lo ha hecho: autoritaria, ejemplo, ... qué valores te llamaban la atención

## ESCOJA A SU JEFE

### **Materiales:**

**20 Tarjetas 3\*5**  
**Lápices- lapiceros**

- I. Pida a los participantes que escriban el nombre de la persona que ellos consideran sería un adecuado líder para su área.

- II. Solicite que por favor volteen la tarjeta para que enumeren al reverso las 3 características por las cuales estas personas merecen ser líderes.
- III. Recoja las tarjetas y haga un conteo para que informe cuales fueron los líderes preferidos (los tres primeros lugares) y sus principales características.

IV. Se socializarán las siguientes preguntas:

- ¿Qué sintieron las personas que fueron seleccionadas como jefe?
- ¿Cuáles son las características empleadas para seleccionar un jefe?
- ¿Las características que se utilizaron fueron válidas o no aplicables?
- ¿Cómo deberíamos seleccionar al jefe ideal?

### CAPACITACIÓN EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

#### OBJETIVO GENERAL

- Informar sobre los principales aspectos a tener en cuenta en las evaluaciones de desempeño.

ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	TIEMPO
1.Introducción del tema	Presentación del tema: Pregúntese	10 minutos
3. Exposición del tema	Presentación Power Point	20 minutos
5. Cierre y conclusiones	Preguntas	10 Minutos

#### PREGÚNTESE

#### Materiales:

20 Tarjetas 3\*5

Lápices- lapiceros

1. Recuerde el nombre de un empleado con el usted considere que no ha sido objetivo o justo en alguna situación.
2. Intente separar las emociones que le causó ese momento y de una calificación de 0-100 sobre el desempeño en general de ese empleado.
3. ¿Qué elementos tuvo en cuenta para esta calificación?
4. Recuerde los llamados de atención más significativos que afecten al servicio y escríbalos.
5. Los colaboradores involucrados mejoraron estos comportamientos o actitudes.
6. Se dejaron por escrito estas situaciones.
7. ¿Qué medidas se tomaron al respecto?

Anexo H. Encuesta

EFFECTIVIDAD DE LA ACTIVIDAD  
 "UNA REVISIÓN A LA SALUD DE MI ÁREA"

Por favor evalúe con total tranquilidad y honestidad, marcando con una X su opinión, siendo 1 el valor que indica total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

ASPECTOS A EVALUAR	1	2	3	4	5
1. ¿Considera usted que este tipo de espacios brinda la información necesaria para generar confianza en los procesos que se realizan en el área?					
2. ¿Le parece importante que desde DDO se realicen este tipo de acompañamientos?					
3. ¿Considera que su grupo está dispuesto ha replantear ciertas actitudes y características que hasta el momento se han presentado?					
4. ¿Estaría usted dispuesto a participar en diversas actividades para fortalecer el trabajo en equipo de su área?					
5. ¿Considera que esta actividad logró sensibilizarlo sobre la necesidad de gestar cambios en el área?					
6. ¿Para usted es importante que dentro del plan de capacitaciones se incluya un programa de fortalecimiento personal?					

- Escriba ideas, estrategias que nos puedan ayudar a mejorar el ambiente de trabajo:

"Los cambios sólo tienen efecto en aquellos grupos que están dispuestos a recibirlos"

ANEXO I

FOLLETO HABILIDADES COMUNICATIVAS

ANEXO J

FOLLETO ENTREVISTA DE RETIRO Y SEGUIMIENTO AL PERSONAL NUEVO

ANEXO K

ENTREVISTA ESTRUCTURADA  
EVALÚE LA EFICACIA DE LOS RESULTADOS DE LOS PROCESOS REALIZADOS POR  
LA DDO

Con respecto a las Entrevistas de Retiro (E.R.)

- ¿Estaría usted dispuesto a compartir información con su equipo de trabajo sobre las dificultades que son enunciados en una E.R. sin revelar información personal del entrevistado? ¿Por qué? SI \_\_\_ NO \_\_\_
- 
- 

- ¿Cuándo en una E.R. se señala que hay dificultades en el ambiente de trabajo que acciones suele tomar?
- 
- 

Con respecto a los Seguimientos al Personal Nuevo (S.P.N.)

- ¿Considera que el SPN es útil para evaluar al colaborador y retroalimentar el desempeño? SI \_\_\_ NO \_\_\_
  - ¿Considera usted que es importante expresar verbalmente al colaborados las fortalezas y oportunidades de mejora con respecto a su desempeño hasta el momento? SI \_\_\_ NO \_\_\_
  - ¿Qué otros aspectos deberían ser incluidos en estos seguimientos?
- 
- 

Con respecto a la encuesta de Microclima Laboral:

6. ¿Considera que la encuesta de Microclima Laboral cumple con los objetivos para la cuál fue creada? SI \_\_\_ NO \_\_\_

- ¿A través de qué medio comparte usted los resultados de Microclima Laboral con su área?
- 
- ¿La retroalimentación y estrategias recibidas de los resultados de M.L. permiten evidenciar mejoras en el área? ¿Por qué? SI \_\_\_ NO \_\_\_
- 
- 

Con respecto a los Grupos Primarios (G.P):

- ¿Con qué frecuencia realiza usted Grupo Primario? \_\_\_\_\_
- ¿Qué duración tiene el G.P.? \_\_\_\_\_
- ¿Hay un espacio destinado en el GP para hablar abiertamente sobre situaciones que se han presentado en el área? SI \_\_\_ NO \_\_\_
- El personal de su área expresa abiertamente las dificultades que se le presentan: SI \_\_\_ NO \_\_\_