

**Modelo de Evaluación del Nivel de Efectividad de la Comunicación Intraempresarial en
una IPS Pública**

Estudiante:

Manuel Ramírez Hernández

Docente Tutor:

Fabiola Rey

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas de Salud

Bogotá, D.C. Colombia 14 de abril 2019

Tabla de contenido

1. Marco Teórico 3
2. Planteamiento del Problema9
3. Marco Metodológico 16
 - 3.1 Tipo de Investigación16
 - 3.2 Población Beneficiada16
 - 3.3.Instrumentos18
4. Procedimientos19
5. Propuesta de Solución22
6. Conclusiones 26
7. Recomendaciones27
8. Anexos 28
9. Bibliografía65

1. Marco Teórico

La existencia de diferencias en personalidades, tendencias y formas del factor humano al interior de las empresas expone el logro de los objetivos estratégicos a múltiples conflictos en razón del confrontamiento de las diferentes culturas que se involucran durante la gestión del éxito empresarial. Como lo dice Orézzoli (2012) el líder intercultural enfrentado las características de las diferentes regiones y variedad de comportamientos de sus habitantes desarrolla habilidades para integrar procesos que converjan en la unión de las capacidades y esfuerzos de sus colaboradores para lograr los propósitos institucionales en armonía organizacional en pro del cumplimiento y la buena imagen de la institución ante sus diferentes grupos de interés.

Siendo así el líder intercultural se enfrenta a un mundo cada vez más pequeño y globalizado donde las nuevas tecnologías como las redes sociales y las telecomunicaciones aterrizan las nuevas formas de comunicación que conectan las diferentes culturas con el objetivo estratégico institucional, permitiendo que fluyan mejores formas de llegar a los clientes y de inspirar a los empleados a través de la motivación en el desempeño organizacional en el contexto de las buenas comunicaciones intra y extra empresariales como lo indica Orézzoli (2012).

La multiculturalidad estudiada en nuestro paso por el Foro Europeo Escuela de Negocios Navarra enfocada en las características y herramientas del liderazgo internacional, me permite comparar las habilidades de estos líderes de gran escala con las condiciones que en su justa proporción se manejan al interior de la empresa en función de los propósitos institucionales, mediante la gestión de los diferentes tipos de personalidades, la cultura, capacidades cognitivas e individualidades de los actores en cada una de las secciones de la empresa. Igualmente es claro que toda organización con lucro o sin lucro, pública o privada, asociación o gremio y como quiera se encuentre constituida, tiene la necesidad de relacionarse con todos sus grupos de interés y esto lo hace fundamentalmente a través de la comunicación (Pye, 1969). Por consiguiente es

relevante la comunicación en las organizaciones ya que como lo refiere Pye (1969) son fruto de la evolución económica, social y política que es una parte del crecimiento nacional.

La comunicación se convierte en el eje transversal del cotidiano quehacer de la organización, cada uno de sus sujetos interactúa por medio del lenguaje, esta interacción hace posible la función primordial de este ámbito laboral. Entonces, la comunicación en pro de los propósitos institucionales debe ser efectiva para alcanzar los objetivos estratégicos. Siendo así, que se debe tener claridad sobre el concepto de la comunicación por lo que señala Bateson (1984, citado en Naranjo 2005) el concepto de comunicación incluye todos los procesos mediante los seres humanos se influyen mutuamente, todas las acciones y los eventos de convierten en aspectos comunicativos tan pronto como son percibidos por el ser humano. Para Gómez, J., Jiménez, D. y Velásquez, C. (2006) la comunicación es un proceso de la mediación humana en el que sujeto emisor, persona u organización, transmite un mensaje al público. Así mismo, Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F., y Álvarez, T., (2005) refieren que la comunicación es un proceso que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos entre dos o más personas. Por otro lado, la comunicación en organizaciones conforman un conjunto de instrumentos, estrategias y acciones relevantes en las organizaciones, teniendo que ser fundamental para alcanzar las metas propuestas en dichas logrando el éxito, tal como lo indican Rivera, A., Rojas, L., et(2005).

Al respecto, Aledo (2018) en su libro “Todo suma” encontramos un contexto en que los colaboradores de la institución deben tener el conocimiento preciso de lo que deben saber (en su justa medida) y en el momento oportuno (justo a tiempo) para lograr esta efectividad deseada. Con esto el autor enmarca positivamente el alcance que debe existir en la comunicación interna y el esfuerzo que se requiere para definir los canales pertinentes, la accesibilidad que deben tener los empleados a cierta información, y a cómo mantener el equilibrio entre la confidencialidad, la eficiencia y la eficacia, donde se eficiencia hace hincapié a la capacidad que tienen los individuos para optimizar o maximizar los recursos logrando cumplir un objetivos y eficacia es

la capacidad de un individuo para cumplir un objetivo por lo tanto si un colaborador es eficiente y eficaz logra la efectividad satisfaciendo las necesidades de la organización.

Por otro lado y en concordancia con Álvarez (2011) el abordaje a la comunicación organizacional, es decir al interior de la empresa ha sido incluido por la investigación social aplicada y se han determinado estancias mediadoras entre el comunicador y el receptor, tales como los grupos sociales, los influenciadores intersubjetivos, el liderazgo de opinión y la actitud singular del receptor, a través de las cuales se recoge información a modo de receptores primarios y después actúan como emisores al exponer las informaciones recogidas. Esto le da a la información un proceso activo que la catapulta a estancias sociales con una doble característica, la primera de sinergia entre la función emisión y recepción y la segunda de difusión ante los diferentes grupos de interés “stakeholders”.

El proceso de la comunicación también está sujeto a una medición, por lo tanto, es preciso medir un proceso para saber cómo darle valor en pro de planeación de la comunicación, requisito para mejorar de la gestión organizacional, solo así conoceremos los resultados positivos y negativos, se establecen prioridades, se toman decisiones y previsiones de riesgos en las necesidades de la empresa. Por ende es preciso medir para agregar valor.

Evaluar la comunicación permite conocer resultados, enmarcar circunstancias para robustecer las fortalezas y debilidades que han de mejorarse en el proceso de gestión interna, como el conocimiento de niveles de satisfacción, la imagen institucional y organizacional hacia los stakeholders, además, conocer las necesidades y falencias en la comunicación masiva y directa, también facilita construir mejores relaciones jerárquicas y entre colaboradores al conocer de primera mano sus prioridades expectativas y necesidades, con lo que se puede construir relaciones de confianza y así lograr interna y externamente los retos perseguidos.

La dinámica relacional soportada en la comunicación, emite datos de gran importancia a la empresa, que requieren gestión estratégica de la comunicación para agregar y dar valor al resultado institucional y no depender del azar o la suerte en el entendimiento del mensaje interno si no de su eficiente gestión como en los procesos de Management que tienen cuatro funciones

esenciales para la organización: planear, organizar, dirigir y controlar como lo indica Álvarez (2011). Entonces, es fundamental conocer que tanta eficaz es la comunicación al interior de la empresa para cumplir las metas como lo manifiesta Irazu (2002, citado en Alvarez, 2011) “medir ayuda a demostrar con mayor o menor exactitud que los que se invierte en comunicación se traduce en beneficio para la empresa”.

Elevar la comunicación a un proceso estratégico permite relacionarla con indicadores de gestión, puesto que este último será útil para determinar el grado en que se cumplen o se dejan de cumplir las previsiones hechas en la comunicación estratégica, por tanto tomar el indicador efectividad de la comunicación en términos numéricos, pone en relación elementos que vinculan los esfuerzos de recursos- utilizados - con los resultados que se obtengan al final del ejercicio. Por lo anterior establecer indicadores de eficiencia en este contexto, operacionaliza la obtención de datos sobre el ejercicio de acciones específicas en comunicación, analizando y evaluando aspectos cualitativos, que se trasladan a variables cuantitativas que sean factibles de medición y es aquí donde toma importancia los modelos de evaluación de la comunicación para establecer, medir e interpretar dichas variables como lo refieren (Hoyos, A., Hincapié, C. y Pabón, M., 2009).

Para Hoyos, Hincapié, et. (2009) “un indicador se constituye en un punto de referencia útil para determinar el grado en que se cumple o deja de cumplirse las previsiones hechas en los planes”. El indicador de eficiencia de la comunicación, resalta la importancia del avance institucional en el posicionamiento interno como externo de la empresa, evidenciando la influencia y la competitividad que juegan los valores intangibles en la evolución o deterioro de la gestión institucional privada o pública. La ponderación de este impacto, requiere la realización regular de auditorías de comunicación, que han aumentado su popularidad en los países desarrollados y hasta ahora y por efecto de la globalización aparecen en países en proceso de desarrollo.

Las diferentes metodologías desarrolladas evolutivamente para la medición de indicadores de comunicación, han venido incluyendo abordajes metodológicos cualitativos de

variables que abordan información sobre la organización, el trabajo, el clima laboral, la receptividad de las estrategias, las relaciones comunicativas inter jerárquicas que se objetivan en indicadores soportados en las características del modelo de “Communication Audit Questionnaire” planteado desde 1990 que evalúa factores de satisfacción con la comunicación (Maraboto, 2015).

Desde los primeros estudios en comunicación hasta el desarrollo de las auditorias de comunicación interempresariales, pasando por la gestión estratégica de la comunicación, aun no se universaliza el alcance y beneficios de evaluar y medir en comunicación organizacional, de tal modo que en la práctica todavía existen cuestionamientos empresariales sobre los beneficios y logros en la gestión interna y en general el tema es abordado en términos de la función netamente administrativa y no del logro y posicionamiento que esta pueda generar.

Tras la comprensión de la importancia de una buena comunicación interna surge la necesidad de clasificar el nivel del proceso comunicativo en términos objetivos dependientes de sus características. Es así como las múltiples clasificaciones encontradas en la literatura de la gestión comunicativa la clasifica por su sentido (arriba, abajo, horizontal, oblicua y transversal) por su orientación (jerárquica, técnica) y por su contexto empresarial que abarca varias dimensiones evolutivas de la relación laboral y directiva en la institución (informal, emergente, avanzada y transaccional). Tomando esta última clasificación, apropiamos a este protocolo los grados evolutivos de:

1. Comunicación informal

Se caracteriza por la falta de mecanismos definidos para el flujo de información institucionalizados oficialmente permitiendo imprecisiones en la transmisión efectiva y comprensión del mensaje. Facilita a su vez errores sintácticos y en la decodificación individualizada del mensaje en los colaboradores, a modo ejemplo involucra el rumor comentarios chismes y suposiciones, no obstante puede ser requerida como estrategia organizacional requerida de acuerdo a los fines buscados en pro del cumplimiento de los

objetivos institucionales. Este tipo de comunicación desaprovecha todas las ventajas de un adecuado proceso de transferencia de la información.

2. Comunicación emergente

Es un proceso evolutivo hacia el mejoramiento de los canales y estrategias comunicativas en donde aún se mantiene el predominio del direccionamiento vertical de la información pero en el que aún no se explotan muchas de las herramientas de transferencia e información por falta de adecuación institucional e innovación en la gestión comunicativa.

3. Comunicación avanzada

Este tipo de comunicación involucra un doliente en la gestión comunicativa. Doliente que administra en forma coherente los canales las políticas y las estrategias institucionales en pro de armonizar las recepción y decodificación del mensaje institucional, herramientas innovadoras en la comunicación interna. Aprovecha las herramientas y canales clásicos de la comunicación organizacional presentando limitaciones en la integración de nuevas tecnologías en comunicación.

4. Comunicación transaccional

Se fundamenta en una gestión madura de la comunicación organizacional con estrategias funcionales y optimización de los canales existentes abordando el proceso de mantenimiento y mejoramiento de la armonía comunicativa como bastión del buen desempeño y comportamiento institucional. Esta atenta a introducir nuevas tecnologías que no permitan la obsolescencia de los triunfos alcanzados en cultura comunicativa organizacional.

2. Planteamiento del Problema

Para comprender la totalidad del problema de comunicación a resolver en el entorno de la prestación de servicios de salud en el nivel de una IPS pública en el contexto de las nuevas políticas del Modelo Integral de Atención en Salud (MIAS), debemos considerar el enfoque innovador para la prestación de servicios como el que desarrolla la ciudad de Bogotá. Pues, con la fusión de las IPS públicas en las subredes integrales de salud, llevado a cabo por medio de la innovación y el desarrollo de nuevas técnicas y herramientas de medición como se afrontan los retos de mejorar en la comunicación y cultura interna, de tal modo que para los propósitos de este protocolo de investigación tomaré como referencia las características empresariales de la Subred Integrada de Servicios de Salud del Centro Oriente (SUBREDCO) en su nuevo contexto innovador como fuente de datos y procesos de la IPS pública con el ánimo de estudiar la factibilidad de este modelo de medición en este tipo de empresa que cuenta con grades protocolos de mejoramiento de la cultura comunicativa y con miras de crear referencias para otras IPS públicas que identifique sus características empresariales con las contempladas en el contexto de este modelo.

Siendo así, el 7 de Abril de 2016 entró en vigencia el Acuerdo 641 de 2016, por medio del cual se efectúa la reorganización del Sector Salud de Bogotá, realizando la fusión de las Empresas Sociales del Estado, adscritas a la Secretaría Distrital de Salud de Bogotá, D.C, que se articularán en una sola Red Integrada de Servicios de Salud Distrital, dicha fusión generó la formación de cuatro subredes de la siguiente manera:

- Empresas Sociales del Estado de: Usme, Nazareth, Vista Hermosa, Tunjuelito, Meissen y El Tunal se fusionan en la Empresa Social del Estado denominada “Subred Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E.”
- Empresas Sociales del Estado de: Pablo VI Bosa, del Sur, Bosa, Fontibón y Occidente de Kennedy se fusionan en la Empresa Social del Estado denominada “Subred Integrada de Servicios de Salud Sur Occidente E.S.E.”
- Empresas Sociales del Estado de: Usaquén, Chapinero, Suba, Engativá y Simón Bolívar se fusionan en la Empresa Social del Estado denominada “Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.”
- Empresas Sociales del Estado de: Rafael Uribe, San Cristóbal, Centro Oriente, San Blas, La Victoria y Santa Clara se fusionan en la Empresa Social del Estado denominada “Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente E.S.E.”

Cada una de las subredes prestará servicios integrales de salud de todos los niveles de complejidad. En el presente trabajo se realiza el análisis de la Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente ESE.

Las Redes Integrales de Prestadores de Servicios de Salud, se define como el conjunto articulado de prestadores de servicios de salud u organizaciones funcionales de servicios de salud, públicos y privados; ubicados en un ámbito territorial definido de acuerdo con las condiciones de operación del MIAS, con una organización funcional que comprende un componente primario y un componente complementario; bajo los principios de disponibilidad, aceptabilidad, accesibilidad y calidad al igual que los mecanismos requeridos para la operación y gestión de la prestación de servicios de salud, con el fin de garantizar el acceso y la atención

oportuna, continua, integral, resolutive a la población, contando con los recursos humanos, técnicos, financieros y físicos para garantizar la gestión adecuada de la atención, así como de los resultados en salud.

La Subred Integrada De Servicios De Salud Centro Oriente E.S.E. (SUBREDCO) es una empresa de prestación de servicios en salud, encaminada a preservar y proteger la salud de las personas y de las comunidades a través de satisfacer las necesidades de prevención, diagnóstico, tratamiento y recuperación de las personas, así como actividades de promoción de la salud y prevención de la enfermedad a nivel individual y colectivo, promoviendo la participación ciudadana e implementación las acciones que mejoren los servicios de salud. De tal modo esta subred define así su Misión:

Somos la Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente ESE, que brinda atención integral en salud, con altos estándares de calidad, a través de un equipo humano idóneo que promueve la generación del conocimiento por medio de la investigación y la docencia, para mejorar las condiciones de salud de nuestra población, respetando su diversidad y entorno (Subredcentrooriente.gov.co).

Y concreta su Visión de la siguiente manera:

En el año 2020 seremos referentes del modelo de atención integral en salud con altos estándares de calidad, reflejados en la satisfacción de nuestros usuarios y sus familias, reconocidos por la gestión clínica, docente y de investigación (Subredcentrooriente.gov.co).

Cada una de las cuatro Empresas Sociales del Estado producto de la fusión, prestarán servicios integrales de salud de todos los niveles de complejidad del sector y se articularán en una sola Red Integrada de Servicios de Salud Distrital para la ciudad. Además, se comprometieron a mantener los derechos laborales de sus empleados de planta y oficiales, y que la tercerización de servicios también lo cumpla. Se nombró una junta directiva y gerencias transitorias por lapso de un año a partir de la expedición del acuerdo 641 del 2016 momento en el

cual se determinará el procedimiento para la elección del personal directivo en firme después de dicho periodo de transición.

El acuerdo autorizó al Gobierno Distrital a construir una entidad mixta sin ánimo de lucro, de control y mayoría pública en su composición, organizada a modo de corporación (Artículo 96 de la Ley 489 de 1998), con autonomía administrativa y financiera, vinculada al sector salud del Distrito Capital para el desarrollo de las actividades logísticas y de servicios no misionales que apoyen la gestión de las Empresas Sociales del Estado (E.S.E) del Distrito Capital. Dicha oficina, entre muchas de sus funciones ha de velar por la inteligencia de mercados para las mejores prácticas, asesorar el proceso de integración informática del sector en el Distrito, hacer las compras globales de insumos y medicamentos para las cuatro E.S.E. del Distrito. Además, establecer la referencia y contra referencia de pacientes y hacer negociación para la venta de servicios de salud.

Las Instancias de participación comunitaria de este modelo distrital se direccionan desde las asociaciones de usuarios, Comités de Participación Comunitaria en Salud (COPACOS) y las Juntas Asesoras Comunitarias.

La Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente inició el 8 de abril de 2016; el área de influencia geográfica incluye una superficie de 4.910 hectáreas de las 163.659 del total del ciudad, involucrando un total de 6 localidades de las 20 de Bogotá, que representa el 30% de la población de la ciudad de la siguiente manera: Los Mártires, Santa Fe, La Candelaria, Antonio Nariño, San Cristóbal y Rafael Uribe; abarcando 274 (14,2%) barrios de los 1.922 de la capital con posibilidad de atención a 1.144.990 habitantes de los 8.081.734 del Distrito capital; es decir, al 14,1 % de los mismos. A través de la disponibilidad del 21, 2 % de los puntos de atención de salud del Distrito (30 puntos de los 142 de la ciudad).

La Subred cuenta con un amplio portafolio de servicios y abarca todos los niveles de FGGGF complejidad (baja, mediana y alta). Adicionalmente, dentro de las modalidades de

servicios se encuentra, consulta externa, odontología, urgencias, hospitalización, apoyo diagnóstico, apoyo terapéutico, cirugía.

Por lo tanto, se realiza una descripción de lineamientos generales de la institución; que incluye: aspectos misionales, actividad industrial, retos existentes, entre otros. Posteriormente a través del análisis DOFA expondremos las fortalezas y debilidades con que cuenta esta institución haciendo énfasis en el contexto comunicativo de las mismas y finalmente, a la luz de nuestra propuesta de un nuevo modelo de evaluación de la efectividad de la comunicación interna en la IPS pública, analizaremos el problema existente en la institución seleccionada, desde la repercusión, magnitud y grado de afectación en el logro empresarial y en los resultados de salud que de este se deriven.

Desde las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se puede llegar a realizar un diagnóstico institucional que permita conocer las falencias y fortalezas de la organización logrando satisfacer las necesidades presentes, por lo tanto, se lleva a cabo la matriz FODA:

	Fortalezas	Debilidades
Condiciones internas	Disponibilidad de los colaboradores para la implementación del uso de las Tics	Poca oportunidad jerárquicamente ascendente en la cadena de mando.
	Tienes establecido con claridad los códigos de ética y responsabilidad social.	Desperdicio en la utilización de canales de comunicación disponibles.
	Capacidad para resolver situaciones de conflicto	Predominio de comunicación informal en la gestión interna.

	Disposición para recibir capacitaciones que fortalezcan las habilidades de comunicación.	Poca retroalimentación descendente en estadísticas y resultados institucionales
Condiciones externas	Oportunidades	Amenazas
	Cuenta con amplia participación de la comunidad a través de los comités de participación ciudadana, las asociaciones de usuarios y las juntas de participación ciudadanas	La falta de gestión y comunicación interna que se vislumbra en SUBREDCO genera desinformación de procesos y funciones a lo largo de toda la cadena de mando que repercuten en un mal ambiente laboral afectando los estándares de calidad, la generación de conocimiento y el desarrollo de la investigación, insertos en la Misión institucional. Lo anterior repercute en reprocesos informativos y resolutivos perpetuando la inoportunidad en la información interna y externa de la institución.
	Incluye procesos innovadores a través de información de éxitos y proyectos institucionales a través de las redes sociales	Las inconsistencias comunicativas no evaluadas impactan la gestión organizacional haciendo que los resultados en salud, se afectan negativamente principalmente

	como retrasos en la atención especialmente en la oportunidad con represamiento en la prestación, con mayor fragmentación del servicio en el aumento del abandono terapéutico y una insatisfacción objetiva en el usuario y el cliente interno, entre otros
--	--

Finalmente, a través de nuestra propuesta de “Modelo de Evaluación del Nivel de Efectividad de la Comunicación Intraempresarial en una IPS Pública” dimensionamos que el problema evidente en SUBREDCO, es que no existe un sistema de gestión integral de la comunicación interno, que se acople a la estrategia institucional en pro de su misión y su visión descritas, lo que genera desperdicio y falta de comunicación efectiva, permitiendo al interior de toda la cadena, desinformación permanente e inexacta en un gran porcentaje de colaboradores, con predominio de comunicación informal (rumor y las suposiciones en las funciones) impactando negativamente en el logro de los propósitos institucionales. Igualmente no existe un modelo de evaluación diagnóstica objetiva, que mide el impacto de la comunicación en los indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión institucional, Este problema se concatena con la falta de liderazgo multicultural al interior de las diferentes secciones y por ende con un mal ambiente laboral que repercute en contra de la imagen corporativa y que está fundamentada en los problemas de comunicación interna existentes en la institución. De tal forma, que el impacto no evaluado que genera la desinformación y la falla relacional por las deficiencias comunicativas internas, atenúa los indicadores de satisfacción, de eficiencia y el aporte social compromisos de esta IPS pública.

En la actualidad, y a pesar de la corta trayectoria de SUBREDCO se empieza a evidenciar los fallos en la magnitud de la retroalimentación de la información de la gestión por mediciones inexactas de la satisfacción del usuario fundamentadas exclusivamente en el trámite y procesamientos de las quejas y reclamos de los usuarios, además dada la obligatoriedad normativa de retroalimentar organismos de control las mediciones son de carácter administrativo desatendiendo lo concerniente al medio ambiente laboral y satisfacción del cliente interno que son fuerza y motor del funcionamiento de la IPS. Como es de esperarse, estas fallas en la comunicación permiten retrasos en el informe de rendición de cuentas a la comunidad sobre el año inmediatamente anterior colmo se evidencia en la página web de la institución.

3. Marco Metodológico

3.1. Tipo de Investigación

Esta investigación se realizó bajo el enfoque mixto, puesto que representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos. En otras palabras como lo refieren Hernández, Fernández y Baptista (2014), este tipo de investigación se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto.

3.2. Población beneficiada

La población objeto de estudio que se tendrá en cuenta para llevar a cabo esta investigación se encuentran ubicados Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente. Se considera un tipo de muestreo probabilístico. Respecto al tamaño de la muestra requerido para este modelo se establece determinar previamente el tamaño de la población total son 5007 colaboradores, luego la composición de ellos se establece en 65% misionales y 35% administrativo, es decir 3257 en el primer grupo y 1750 en el segundo. Seguidamente se establece el tamaño de la muestra representativa total a evaluar, por medio de las tablas en Excel de tamaño muestral, con un margen de error máximo permitido del 5 % y con un nivel de confianza del 97 %, que para esta IPS es de 430 personas, a este punto se establece los estratos de aplicación, que para la IPS analizada son tres: el directivo que es el 2% de la composición, el supervisor 5% y el operativo el 93% del total de los colaboradores.

Así las cosas, el tamaño de la muestra representativa para SUBREDCO es de 430 trabajadores, de estos y de acuerdo a la estratificación realizada, se tiene para el segmento directivo 9 personas (2%), en el supervisor 21 personas (5%) y en el operativo un tamaño de 407 personas (93%). Esta muestra es sometida para cada nivel organizacional a muestreo aleatorio simple sistémico.

3.3. Instrumentos

Este protocolo de investigación, utiliza una herramienta técnica, sobre una plataforma informática diseñada en sistema Excel para recolectar por medio de cuestionarios (Anexo 1), la información de la gestión comunicativa organizacional que nos pondrá en el contexto situacional del nivel y tipo de comunicación que se maneja al interior de la IPS publica SUBREDCO. La información así obtenida, es llevada sistemáticamente a una matriz de procesamiento de datos (Anexo 2) que a través de la condensación de los mismos en promedios individuales y colectivos nos permite pasar de los cualitativos a los cuantitativos y así ponderar con objetividad la interacción comunicativa de la institución en forma seccional y global y también por niveles jerárquicos de la organización.

Los datos así obtenidos se exportan a una nueva matriz integrada de resultados (anexo 3), que permite sistemáticamente agrupar los resultados claves de la hoja anterior cotejándolos con los indicadores esperados de la gestión del ejercicio empresarial final esperado por la IPS, permitiendo así el análisis de los datos obtenidos con los esperados en términos de eficacia, eficiencia y efectividad. Esos resultados se trasladan a una última matriz integrada de resultados (anexo 4) que dimensionan y grafican la situación actual de comunicación empresarial global de cada una de sus secciones jerárquicas.

Finalmente el proceso se remite a una página de sugerencias con formato DOFA de acuerdo a los hallazgos encontrados desde la efectividad comunicativa y a la exposición de las características evaluadas de la comunicación en la literatura organizacional, todo esto en pro de proyectar la toma de decisiones en la gestión interna de la IPS.

Este modelo recoge información direccionada sobre variables dependientes clave del proceso de comunicación interna respecto a determinantes de éxito de la gestión que son:

1. Información sobre la organización.
2. Comunicación de los subalternos.
3. Comunicación entre los empleados.

4. Comunicación de la gerencia.
5. Comunicación entre los departamentos.

Las variables independientes que se van a evaluar igualmente para cada nivel organizacional son:

1. Entendimiento: del mensaje emitido por el jefe inmediato
2. Coherencia : de lo entendido, con las funciones propias del cargo contratado
3. Compromiso : que le genera el mensaje de frente a los objetivos estratégicos
4. Retroalimentación : posibilidad de expresarse sobre el mensaje al nivel superior

Estas variables independientes, se ponderan numéricamente una por una y en forma agrupada, tras la calificación cualitativa en consonancia con las escalas de Likert por la importancia de menos a más que le genera el ítem evaluado a cada encuestado en los diferentes niveles organizacionales. Posteriormente estas respuestas, se agrupan en promedios para cada individuo evaluado y colectivamente para poder interpretar el nivel de comunicación del nivel organizacional respectivo y exportarlo al análisis del tipo de comunicación de la empresa esta herramienta será aplicada en forma personal y manual por personal capacitado en recolección de datos y procesada por expertos en comunicación organizacional. Posteriormente, una vez estandarizado los procedimientos, se tramitara a través de una aplicación web institucional para este propósito, sometiendo los resultados a auditorias de comunicación externas periódicamente.

El alcance esperado con esta herramienta es que a través de una sistematización metodología de carácter inductiva, prospectiva y correlacionar, podamos conocer con objetividad la situación comunicativa actual de la IPS con sus fortalezas y debilidades para gestionar las fallas y las potencialidades de la comunicación encontrada en pro de planes de mejoras obre la toma de decisiones soportadas en los hallazgos en un formato DOFA que le permita a los directivos el planteamiento de estrategias y toma de decisiones eventualmente estandarizadas y ajustados a la realidad empresarial interna de la IPS. Con este logro, se facilita una comunicación efectiva, con mejor receptibilidad en los grupos de trabajo que mejore el ambiente laboral interno donde se puedan generar relaciones de confianza, claves del éxito y la imagen institucional. Posterior al éxito esperado, este modelo de evaluación podrá implementarse en otras IPS del

territorio nacional, que presente problemas comunicativos internos y no los gestionen en forma organizada.

3.4.Procedimiento

Respecto a la metodología empleada en este modelo de medición de la efectividad del nivel de comunicación al interior de la IPS los procesos del trámite para esta herramienta tienen 4 fases sucesivas que son:

- **Fase 1: Recolección de la información**

En esta fase se colecta a información sujeta de análisis a través de un cuestionario de aplicación individual a cada colaborador seleccionado de la muestra estadísticamente representativa de la globalidad de la empresa. El diseño de este cuestionario contempla dos momentos: una primera parte que plantea cuatro opciones verdaderas y validadas a la luz de la clasificación evolutiva del proceso comunicativo. Así, cada alternativa de estas cuatro respuesta corresponde a cada una de las cuatro alternativas de comunicación utilizadas en la evaluación de este protocolo opción A informal; opción B emergente; opción C avanzada; opción D transaccional. De esta manera el colaborador puede seleccionar el estilo de comunicación que más se adapte a su percepción de la realidad institucional.

En un segundo momento, este mismo cuestionario aborda la emocionalidad del colaborador con relación a la variable independiente que se esté evaluando para cada tema clave de la institución abordando 4 preguntas relacionadas con la percepción del entendimiento que le genera el tópico evaluado a cada colaborador, la coherencia que encuentra del mismo con la cotidianidad de su desempeño, el compromiso que le genera a la luz del proceso comunicativo y finalmente la oportunidad de retroalimentación que siente como actor del acto comunicacional.

Todo esto medido de acuerdo a la escala del Likert y ponderada de menor a mayor de la siguiente forma:

1. El menor grado de percepción.
2. Una pequeña percepción.

3. Una percepción intermedia.
4. Un alto grado de percepción del proceso evaluado.

El cuestionario se diseña de tal forma, que pueda ser tramitado directamente por los colaboradores seleccionados por método aleatorio simple como repetitivos en la muestra institucional. El recurso para este trámite es a través de link de la página web de la IPS y será tramitado por fases una semana por cada colaborador para evitar el agotamiento, y así poder evaluar todos los ítem propuestos de una forma más real a la percepción de los empleados.

Todas estas respuestas en los cuestionarios individualmente son exportadas a la matriz de procesamiento de resultados, de la segunda fase en la que se permita el traslado cualitativo y cuantitativo de las variables independientes y así poderlos contrastar con los resultados esperados por la institución en términos de tasa en indicadores de eficiencia eficacia y efectividad aplicando la fórmula universal de la literatura especializada para estos indicadores (registrada a continuación):

/Herramientas/INDICADORES/Indicadores-efectividad-eficacia.pdf

combinación de esos elementos, o sea, el resultado, el costo y el tiempo, permiten medir objetivamente el grado de efectividad y eficacia de una área de organización, y hacer comparaciones entre áreas aún disímiles en el contenido de la labor.

Generalmente se emplean las siguientes fórmulas y calificaciones para realizar las evaluaciones:

EFICACIA		EFICIENCIA		EFECTIVIDAD
RA / RE		$\frac{(RA / CA * TA)}{(RE / CE * TE)}$		$\frac{\text{Puntaje eficiencia} + \text{Puntaje eficacia}}{2}$
Máximo puntaje				
RANGOS	PUNTOS	RANGOS	PUNTOS	La efectividad se expresa en porcentaje (%)
0 – 20%	0	Muy eficiente > 1	5	
21 – 40%	1	Eficiente = 1	3	
41 – 60%	2			
61 – 80%	3	Ineficiente < 1	1	
81 – 90%	4			
>91%	5			

Donde R = Resultado, E = Esperado, C = Costo, A = Alcanzado, T = Tiempo

www.planning.com.co

Calle 33A No.76-141 TEL: (574) 4120600 Fax 4131095 Medellín - Colombia

Con lo que se establece los promedios individual y colectivo obtenidos y que serán la base para el análisis de los niveles comunicativos de la totalidad de la IPS, los cuestionarios y sus preguntas, se relacionan en el anexo No 1 de este protocolo.

- **Fase 2: Procesamiento y agrupamiento**

Se traduce en la integración sistematizada de la información de los cuestionarios de preguntas a la matriz diseñada para este fin y que se aprecia en el anexo No 2. Esta matriz vincula las preguntas respectivamente enumeradas en el cuestionario inicial con su casilla de respuesta correctamente diligenciada para cada individuo de estudio. Esto permite una formulación sistematizada para obtener los promedios personales del nivel evaluado y de las secciones sometidas a este proceso de investigación en comunicación. Esta forma de agrupar los resultados permite encontrar los promedios alcanzados por los empleados en cada nivel organizacional y a través de estos globalizar los indicadores de la IPS. También, en esta sesión se cotejara los resultados obtenidos con los esperados por la institución asumiendo procesos óptimos de comunicación por encima del 90% de efectividad en la comunicación interna de la IPS

- **Fase 3: Análisis de los resultados y emisión del informe**

Los indicadores alcanzados y registrados en la matriz inmediatamente anterior son exportados a esta tercer fase para presentarlos de manera agrupada por sesiones y mostrando el valor total del nivel comunicativo de la institución. Acto seguido, este informe grafica las tendencias comunicativas de la IPS disgregadas en los valores de la variables dependiente de la institución, y se aportan las debilidades y fortalezas comunicativas que se deducen del análisis pormenorizado de las respuestas a los cuestionarios iniciales; dando así elementos de juicio para el análisis estratégicos en los directivos de la IPS.

- **Fase 4: Sugerencias estratégicas**

Finalmente, en la fase 4 los resultados de la fase 3 pasan a ser presentados en términos de fortalezas y debilidades del proceso de comunicación propio de la IPS analizada para que sean

cotejados con las amenazas propias de la industria del sector salud. En esta fase, como parte del informe se anexa las estrategias de mejora estandarizadas en la literatura para el tipo de comunicación encontrada al interior de la IPS y sus niveles jerárquicos.

4. Propuesta de Solución

Una vez entendido el problema en la SUBREDCO, es importante mencionar la influencia de los conceptos adquiridos en la rotación del Foro Europeo Escuela de Negocios Navarra respecto al liderazgo como bastión fundamental en la apertura de nuevas posibilidades de solución a problemas institucionales similares al de SUBREDCO. Pues, será a través del liderazgo intercultural y transformacional, como mejoraran los esfuerzos comunicativos internos que induzcan el desarrollo de vínculos y relaciones de confianza al interior de la empresa. De tal modo, el punto de partida en este camino transformacional requiere de la medición objetiva de las fallas, de las oportunidades comunicativas potenciales y su impacto en la gestión al interior de la IPS pública. Con ello, posteriormente se innovaran procesos alineados y direccionados que mejoren las relaciones internas y la imagen institucional; es decir, un modelo de evaluación interno que puede ser extrapolado a los prestadores de sistema nacional de salud en razón de compartir características conformacionales similares entre todas las IPS públicas del país.

Toda gestión empresarial amerita la participación del talento humano como motor en la búsqueda de los logros institucionales; las características inherentes al ser humano implican procesos de adaptación, receptividad, cambio, modulación y producción de contenidos individuales y sociales que se nutren de los procesos motivacionales ajustados a sus contextos personales. Es así como los líderes logran influenciar sus seguidores, buscando y facilitando la consecución de objetivos individuales y comunes que atañen el bienestar básico, biológico, social y de trascendencia personal de acuerdo con las enseñanzas de en sus teorías de la humanización de la administración Maslow (citado en Díaz, 2013). Asimismo, Díaz (2013) “refiere que la escuela humanística parte de una visión más completa de la naturaleza humana y

su impacto en el desempeño y logros de la empresa, modificando el concepto Taylorista del hombre en la organización”.

Sin embargo, a través de la internacionalización en Navarra, se puede extraer que los seres humanos más allá de la adquisición convencional de los conocimientos, habilidades y competencias, logramos relacionarnos por medio de una estructura comunicativa organizada para que generemos vínculos afectivos, académicos, culturales e internacionales de profundo arraigo individual y grupal que sinérgicamente se transforman en convicciones que han de incrustarse en los planes de mejora en nuestros ámbitos laborales y nacionales. Bien se sabe que las instituciones requieren del concurso humano para desarrollar su operación. También sabemos que el ser humano requiere de motivaciones, logros y satisfacciones para su felicidad laboral; es justamente en la satisfacción laboral donde la comunicación efectiva¹ juega un papel muy importante.

El líder conocedor de este tipo de comunicación es capaz de adentrarse en relaciones significativas con sus influenciados en razón de la escucha, comprensión e intensión de alinear sus acciones coherentemente ante la asertividad comunicativa de sus compañeros o jefes institucionales. El proceso en Navarra, nos enseñó que el liderazgo con convicción y comunicativamente asertivo, genera instituciones asertivas en las que la gestión de comunicaciones apropiadas, pertinentes y propositiva actúa como catalizador de la integración entre la estrategia organizacional y el cumplimiento funcional bien intencionado por sus actores.

La institución que cuenta con una misión y una visión bien fundamentada en un plan estratégico que se aferra fuertemente al cumplimiento de sus valores institucionales, comunica un claro y efectivo mensaje de motivación en sus empleados haciéndoles percibir el esfuerzo de su trabajo en la supervivencia y los logros presentes y futuros a modo de alimento para el cumplimiento de sus actividades cotidianas. Es por eso, que una comunicación efectiva

¹ Entendemos por comunicación efectiva la emisión de un mensaje claro perceptible de una fuente apropiada y de origen reconocido que nos llega a través de un canal factible y asertivo para que el mensaje sea recibido y decodificado en coherencia con la intensión del emisor y alineado a la intención del mismo.

bidireccional y flexible, por si mismas, son características singulares del proceso de liderazgo, que lograra transformar el interior de la institución en pro de sus propósitos sociales.

El líder interesado en comprender la condición y necesidades de sus colaboradores adquiere el compromiso de comunicarse con ellos para conocer de primera mano y con sinceridad, la situación de los mismos generando relaciones de confianza que confluyen en el logro de éxitos comunes. Por la razón anterior, es que el líder necesita de una herramienta de objetividad evaluativa como lo es el modelo que proponemos en este protocolo para articular sus esfuerzos comunicativos con su público y la institución, y obteniendo un punto de partida en el propósito que su gestión le demande.

El líder no deja de ser una persona humana con las mismas dificultades y alegrías del resto de sus colaboradores. De tal modo que el líder debe conocer sus alcances personales, familiares, laborales, sociales e incluso comunicativos para que cada proceso de estos se lidere satisfactoriamente, y la suma de todos, genere un estado armonioso para servir de ejemplo y ayuda a los colaboradores y jefes a nivel institucional.

También hemos aprendido del proceso en Navarra que existe comunicación de intersecciones al interior de la empresa sirviendo para alinear procesos y recursos en forma flexible de acuerdo a la estrategia, misión y visión de cada institución. Cabe mencionar la importancia de las relaciones personales y sociales que genera la comunicación institucional desde el punto de vista de la autoimagen y la imagen externa percibida por nuestro diferentes grupos de interés. Pues, es a través de estas que se generan escenarios de participación y de ayuda mutua para el crecimiento y fortalecimiento de las instituciones.

La **solución planteada** a través de este modelo de evaluación tiene como objetivo general: establecer un modelo que permita objetivar el nivel de calidad que se tiene en la comunicación interna organizacional y entre los actores y jerarquías en una IPS publica, con el objeto de aportar una herramienta de *Managment* útil al momento de establecer el diagnostico institucional y las alternativas de mejora en la gestión de la comunicación de la IPS pública.

Como **objetivos específicos** este modelo pretende: a) identificar las fuerzas que influyen bidireccionalmente en la receptividad del mensaje de las estrategias corporativas vigentes en el contexto del medio ambiente laboral y la cultura institucional de las comunicaciones de la IPS pública; b) plantear estrategias para mejorar la efectividad de la comunicación interna acordes al conocimiento de primera mano de las debilidades y oportunidades que se encuentren en la cultura de la IPS pública.

Finalmente el proceso en Navarra nos abre la mente a el liderazgo transformacional en el que se pueden lograr grandes objetivos tras el intento y el compromiso de nuevas y creativas intervenciones. Así, alejando el temor de afrontar riesgos en la transformación y génesis de la cultura comunicativa organizacional en la IPS publica como garante de los resultados de salud a nivel local en los ciudadanos colombianos. De lo anterior, también se aprendió que la persistencia de un contexto institucional transparente y propositivo, apoyado en liderazgo comunicativo bien gestionado, también conlleva al éxito institucional.

A través de este modelo se obtendrá información del tipo y nivel de comunicación de la IPS, de la coherencia en la emisión y recepción del mensaje institucional emitido entre los diferentes niveles jerárquicos. Adicionalmente, se transmitirá la correlación de la información multivariable para detectar las fallas y los sitios de comunicación interna encasillando los hallazgos en función de una alternativa de mejora, en forma pro activa como lo observamos a nivel privado y público en el servicio de salud español en la región de Navarra.

5. Conclusiones

Si hay algo que caracterice el progreso de la humanidad ha sido la comunicación. Tras este proceso es que el hombre deja de estar y sentirse solo, es como puede unir esfuerzos y acelerar la obtención de objetivos particulares y colectivos en pro de cualquier meta que se proponga. Literalmente la comunicación se deriva de “acciones en común”. Es por ello que en este proceso debemos hacer que los mensajes emitidos fluyan en forma clara y certera en consonancia con el objetivo propuesto, para que también, en forma clara sea decodificado por la persona que lo recibe y lo pueda alinear con la intención del emisor a través de un mecanismo de retroalimentación que concluye este proceso comunicativo.

La gestión empresarial no está excluida de estos procesos comunicativos, y en este terreno la comunicación toma un carácter muy significativo como motor de los alcances corporativos. Normalmente creemos que comunicarse es fácil porque lo hacemos día a día. Sin embargo, no estamos entrenados en establecer comunicaciones claras y asertivas. Además, perdemos conciencia de que lo que comuniquemos a los compañeros en aras del trabajo es lo que debemos materializar como objetivos al interior o al exterior de la empresa.

Gestionar bien la comunicación al interior de la empresa es un factor de éxito en cualquier organización por ser un proceso transversal a todas las áreas y por traducir la

intencionalidad de los objetivos empresariales a todos los empleados de una manera uniforme. De tal modo, permite alinear lo personal con lo empresarial.

La falta de comunicación asertiva y sin arraigo, de los directivos a los subalternos, permite falta de identificación en los empleados con las creencias o intenciones de los directivos, afectando así, la generación de relaciones de confianza, quitándole credibilidad y autenticidad suficientes al liderazgo empresarial.

En la actualidad, las empresas quieren cambiar a formas de comunicación efectivas que permitan la asertividad de la manera más clara y rápida posible en el marco de mantener el interés de los trabajadores en el *core* empresarial. Permitiendo a los trabajadores tener la capacidad de participación bidireccional con los métodos y formas institucionales. Para eso, se debe implementar innovación y nuevas tecnologías que eleven el nivel comunicativo de las redes internas a las mejoras de las dinámicas empresariales, que finalmente llevan al exterior pertenencia y reputación. Dejando así, una sensación en los trabajadores de ser “embajadores” de la marca para la que laboran; es decir, relaciones de confianza y compromiso, mediada por la gestión adecuada de la comunicación institucional. Lo anterior, no significa que sea la tecnología comunicativa la que mejore las dinámicas internas de la empresa. Lo que realmente se requiere en este propósito es crear una cultura de cambio y a la interacción con los trabajadores en la que de forma transversal se puedan comunicar, potenciando las dinámicas de éxito empresarial en donde los colaboradores se apasionen por ser protagonistas de los contenidos y programas empresariales.

En un mundo cada vez más competitivo se requiere de empleados cada vez más comprometidos, siendo estos los que quieren aportar su experiencia y conocimiento al logro de los objetivos de la empresa. En ese sentido, la gestión institucional debe liderar la comunicación interna para escucharlos, instruirlos y alinearlos en pro del *core* del negocio; gestión que debe soportarse en el diálogo y el compromiso con los empleados mediado por la comunicación interna institucional.

Así las cosas, la comunicación interna es una herramienta que le da a la empresa la oportunidad de que la cultura organizacional evolucione para adaptarse a los nuevos requerimientos que el negocio vaya planteando. Esta comunicación interna ha de propender por ser cada vez más prepositiva en el *core* del negocio, cada vez menos informativa y cada vez más colaborativa; entendiendo que todos los que trabajan en la institución tienen voz que debe ser escuchada. Esto hace que el negocio sea más transversal y menos vertical en su proceso comunicativo, y por ende, brinda más cercanía y colaboración a los líderes. Por lo que requiriere para ello, canales más específicos pero innovadores que le den rapidez de emisión y de respuesta al proceso de comunicación interna.

La medición de las actividades y sus resultados en los procesos transversales, permiten generar valor en la cadena de producción del negocio o institución. Pese a la falta de costumbre institucional a medir estos determinantes de valor, la comunicación aún mal gestionada, será persistente en aportar positivamente a la comunicación interna como canal conjunto del mensaje que se desea transmitir a todo el sistema productivo. Nuestra herramienta de *management*, permite establecer un “nivel cero” en la profundidad de las relaciones comunicativas institucionales; materia que es muy poco estudiada en relación a las empresas de servicios de salud. Lo anterior, con el objetivo de hacer mejor uso de la tecnología comunicativa y de forma arraigada en el *ADN* de las relaciones interpersonales de todo el personal de la organización.

6. Recomendaciones

EN PROCESO

7. Anexos

- **Cuestionario de Preguntas Clave**

Listado de los temas relevantes para la consecución de los datos en la investigación comunicativa objeto de este protocolo para la IPS pública y enumeración de los tópicos concernientes a cada tema indagado respectivamente.

Tema comunicativo relevante en la institución	Tópico a explorar del tema institucional relevante indagado
1. Comunicación sobre información de la empresa.	a.) Plan estratégico. b.) Trabajo en equipo. c.) Ruta de atención al Usuario.

2. Comunicación con los subalternos.	a.) Canales de comunicación. b.) Flujo de la comunicación. c.) Relaciones de confianza.
3. Comunicación entre empleados	a.) Fomento del respeto.- Manejo del rumor- b.) Solidaridad en permisos y situaciones especiales
4. Comunicación de la gerencia	a.) Características de la empresa. b.) Liderazgo de la gerencia.
5. Comunicación entre secciones.	a.) Resolución de conflictos (administrativos-asistenciales) b.) Mecanismos de articulación seccionales.

- **Intensión del temario**

La opinión del colaborador y de toda la sección se realiza por la medición de las respuestas por ellos emitidas en las dos partes de cada tema comunicativo explorado

- **Parte I**

Intensión de las premisas comunicativas que le sean más cotidianas al colaborador, en cada nivel jerárquico evaluado :

A- Informal.

B- Emergente.

C- Avanzado.

D-Transaccional.

Intensión de las preguntas en el proceso de recolección de información a los colaboradores:

Pregunta 1 =	Tipo de comunicación
Pregunta 2 =	Nivel de satisfacción con el tipo de comunicación
Pregunta 3 =	Tipo de canal institucional
Pregunta 4 =	Satisfacción con el tipo de canal

- **Parte II**

Ponderación numérica de la percepción de gusto del colaborador de menos a más, en la escala de percepciones de Likert

1=	=Ninguna	=Imposible	=Aburrido	= Desinteresado	=Insignificante
2=	=Poco	= Difícil	=Indiferente	= Expectante	=Necesario
3=	=Intermedio	= Posible	= Satisfecho	= Interesado	= Prioritario
4=	=Mucho	= Fácil	= Contento	= Motivado	= Imprescindible

Correlación de la intensidad de la pregunta con la emocionalidad esperadas en los colaboradores:

Pregunta 5 =	Comprensión =	Entendimiento =	Asimilación
Pregunta 6 =	Coherencia =	Congruencia =	Conexión
Pregunta 7 =	Compromiso =	Convicción =	Responsabilidad
Pregunta 8 =	Aportación =	Retroalimentación =	Participación

- **Tema Comunicativo Relevante en la Institución**

1. Comunicación sobre información de la empresa

a.) Plan estratégico.

- **Parte I**

A	B	C	D
El conocimiento que tiene de la plataforma estratégica de la IPS, le fue transmitido verbalmente por los compañeros de	Conoce la estrategia de la IPS porque su jefe inmediato le aportó material y los medios para que los estudiara conocieran	Los ajustes del plan estratégico de la IPS del último año, le fue explicado en la inducción o reinducción de la empresa, y usted está	De acuerdo con su conocimiento del plan estratégico, a usted se le dio a conocer los resultados de los objetivos alcanzados

trabajo en espacios y tiempos no oficializados por las directivas	sus contenidos a fondo.	capacitado para revisarlo en la intranet de la institución.	del plan, permitiéndole expresar sus sugerencias de mejora e innovación respecto a los datos obtenidos.
---	-------------------------	---	---

Opciones de respuesta según el tipo de premisas comunicativas que le atrae al colaborador según su cotidianidad interna, en cada nivel jerárquico evaluado: Elija: A;B;C o D.

Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4
A forma como se conoce la Misión, Visión y Planes de la empresa, que está más acorde a la cotidianidad de tu IPS es ?	De las cuatro opciones, cuál es la que más le gusta para establecer el modelo de comunicación que ha de brindar la empresa a sus empleados.	Respecto a la forma de comunicación que la empresa utiliza para comunicar la plataforma estratégica y que usted eligió en la pregunta No 1, responda la letra según considere más apropiada al siguiente interrogante: " el canal comunicativo que actualmente se utiliza en la IPS-para comunicar esta opción es: A= Digital (intranet,	De las cuatro opciones de canales sugeridos, cual es el que más le gustaría que se utilizara para que le llegue la información del ítem que usted eligió en la pregunta 1, elija la letra que se ajuste a su respuesta : A. = Digital (intranet, e - mail, redes sociales, APPS, cursos

		e - mail, redes sociales, APPS, cursos virtuales). B= Presencial (Capacitación, Inducción, Reinducción, acompañamiento). C= Comunicados (cartas, memorandos, resoluciones). D=Aprendizaje de voz en voz (rumores - suposiciones. historias)	virtuales) B= Presencial (Capacitación, Inducción, Reinducción, acompañamiento) C= Comunicados (cartas. memorandos. resoluciones) D=Aprendizaje de voz en voz (rumores - suposiciones. historias)
Elija respuesta según las opciones anteriores :	Elija respuesta según las opciones anteriores :	Elija respuesta según la indicación dada :	Elija respuesta según la indicación dada :
A B C D	A B C D	A B C D	A B C D

• **Parte II**

Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8
"Vocación al servicio " significa : " La prestación del servicio de salud es nuestra actitud de vida, facilitamos el cumplimiento de los procesos, de tal forma	Cómo ve la coherencia entre explicación formal que recibió del alcance en el cumplimiento de	Respecto a su nivel de trabajo cómo cree usted que es percibido su compromiso institucional por	Qué tanta oportunidad tiene usted de ser escuchado o comunicar su opinión en la proyección de metas de su departamento en la

que los usuarios se sientan satisfechos. Buscamos oportunidades para ayudar a quienes lo necesitan extendiendo las manos y brindando sonrisas", en su opinión que grado de facilidad tiene la comprensión de este principio institucional:				sus tareas, con el informe de logros empresariales que usted conoce de la institución Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente :				parte de sus jefes superiores. Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente:				construcción del plan operativo anual -POA- de la institución. Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente:			
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

b.) Trabajo en equipo.

• **Parte I**

A	B	C	D
Los equipos de trabajo facilitan el éxito en los propósitos empresariales - mi equipo prefiere cerrarse a compañeros que no sean del grupo y con los que posiblemente nos generen problemas de comunicación	Mi equipo de trabajo es asignado directamente por el jefe de mi sección, sin contemplaciones de amistad entre los integrantes, esperando que la tarea sea realizada y los resultados finales se analicen al final del ejercicio con el coordinador de la sección.	La empresa establece las metas a generales y las de mi equipo de trabajo, el equipo se articula con el jefe inmediato para recolectar, planear y analizar los resultados, utilizando los recursos de informática e innovación que nos	La tarea para mi equipo de trabajo es asignada por el coordinador de la unidad y sabemos con claridad las funciones y actividades individuales y grupales a desarrollar y contamos con espacios físicos y virtuales para mantenernos en comunicación directa ante las desviaciones que se presenten para

		proporciona la empresa.	solucionarlas sincrónicamente.
--	--	----------------------------	-----------------------------------

Opciones de respuesta según el tipo de premisas comunicativas que le atrae al colaborador según su cotidianidad interna, en cada nivel jerárquico evaluado: Elija: A;B;C o D.

Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4
-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

<p>La mejor forma de conformar un equipo de trabajo en su sección en la empresa, que está más acorde a la cotidianidad de tu IPS es ?</p>	<p>De las cuatro opciones, cuál es el que más le gusta para establecer la asignaciones de las tareas grupales en la sección en la que usted se desempeña en su IPS.</p>	<p>Cuál es a la forma de comunicación al interior del grupo de trabajo y de este con un nivel superior e inferior de acuerdo a su respuesta en la pregunta No 1. Responda A,B,C,o D según considere para el siguiente enunciado : " El canal comunicativo actual que se utiliza para estos equipos de trabajo es : A. = Digital (intranet, e - mail, redes sociales, APPS, cursos virtuales)</p> <p>B= Presencial (Reuniones, cursos, , acompañamiento)</p> <p>C= Comunicados (cartas. memorandos. Aportes)</p> <p>D=informal de voz en voz (rumores - suposiciones. historias,)</p>	<p>De las cuatro opciones de canales sugeridos, cual es el que más le gustaría para que el equipo de trabajo se intercomunique adentro y afuera del contexto laboral.</p> <p>Elija la letra que se ajuste a su respuesta :</p> <p>A. = Digital (intranet, e - mail, redes sociales, APPS, cursos virtuales)</p> <p>B= Presencial (Capacitación, Inducción, Reinducción, acompañamiento) C= Comunicados (cartas. memorandos. Aportes) D=Aprendizaje de voz en voz (rumores - suposiciones. historias)</p>
<p>Elija respuesta según las opciones anteriores :</p>	<p>Elija respuesta según las opciones anteriores :</p>	<p>Elija respuesta según la indicación dada :</p>	<p>Elija respuesta según la indicación dada :</p>
<p>A B C D</p>	<p>A B C D</p>	<p>A B C D</p>	<p>A B C D</p>

• **Parte II**

Pregunta 5				Pregunta 6				Pregunta 7				Pregunta 8			
<p>Dado el principio estratégico de "Trabajo de equipo " = Coordinamos e integramos esfuerzos entre los colaboradores para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales y los de la red Distrital de salud " cómo es el grado de asimilación de la integración de los esfuerzos institucionales para los diferentes grupos de trabajo ? . Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente :</p>				<p>Cuál es el nivel de coherencia que más frecuentemente se encuentra entre la asignación de las tareas grupales al equipo de trabajo y los tiempos mínimos que se otorgan para el logro de las mismas al interior de su sección ? . Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente :</p>				<p>Respecto a su actitud para el desarrollo de tareas grupales cómo cree usted que su equipo de trabajo es percibe su compromiso Marque según la siguiente indicación : 1- Ninguna percepción // 2 - Difícilmente lo perciben // 3. Mediamente lo perciben // 4 -Fácilmente se percibe //.</p>				<p>Qué tanta oportunidad tiene usted de ser escuchado por sus superiores sobre los informes del grupo de trabajo sin que usted sea el líder de ese equipo Marque según la siguiente indicación : 1- Ninguna oportunidad // 2 - Difícilmente lo escuchan // 3. Mediamente sería tenido en cuenta // 4 -Fácilmente lo escucharían //</p>			
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

c) Ruta de atención al Usuario.

• **Parte I**

A	B	C	D
Si un usuario que realiza tramites en su IPS, lo aborda y le solicita le informe sobre cierto tramite, Usted le responde, como usted se imagina que debe ser el proceso de la solución para el requerimiento de ese usuario por no tener muy claro el conducto apropiado.	Si un usuario que realiza tramites en su IPS, lo aborda y le solicita le informe sobre cierto tramite, usted le responde que no conoce el proceso pero que lo puede direccionar a la oficina de atención al usuario para que le ayuden en la solución.	Si un usuario que realiza tramites en su IPS, lo aborda y le solicita le informe sobre los pasos para de cierto tramite en su IPS, Usted le responde con la certeza de lo que usted aprendo en la capacitación de ingreso a la IPS, sobre el mapa de procesos institucionales.	Si un usuario que realiza tramites en su IPS, lo aborda y le solicita le informe sobre cierto tramite, así usted no conozca la respuesta, Usted le responde certeramente, después de revisar en su móvil la aplicación de rutas de los procesos internos del usuario y del trabajador que diseñó la oficina de innovación y desarrollo de la empresa para casos como el que se menciona.

Opciones de respuesta según el tipo de premisas comunicativas que le atrae al colaborador según su cotidianidad interna, en cada nivel jerárquico evaluado :Elija: A;B;C o D:

Pregunta 1.	Pregunta 2.	Pregunta 3.	Pregunta 4.
--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

<p>La forma como actualmente usted orienta a un usuario que lo aborda sobre un trámite institucional y que está más acorde a la cotidianidad de tu IPS es ?</p>	<p>De las cuatro opciones, cuál es la que más le gusta para establecer el modelo de orientación a los usuarios por parte de los empleados de la IPS.</p>	<p>Respecto a la tarea de orientar a los usuarios inmersa en el código de ética institucional, con base a la respuesta que usted eligió en la pregunta No 1, responda la letra según considere más apropiada al siguiente interrogante : " el canal comunicativo que actualmente se utiliza en la IPS. para capacitar a los empleados al respecto es : A. = Digital (intranet, e - mail, redes sociales, APPS, cursos virtuales) B= Presencial (Capacitación, Inducción, Reinducción, acompañamiento, trabajo de campo) C= Comunicados (cartas. memorandos. resoluciones) D=Aprendizaje de voz en voz (rumores - suposiciones. historias)</p>	<p>De las cuatro opciones de canales sugeridos, cual es el que más le gustaría que se utilizara para que le llegue la información del ítem que usted eligió en la pregunta 1, elija la letra que se ajuste a su respuesta : A. = Digital (intranet, e - mail, redes sociales, APPS, cursos virtuales) B= Presencial (Capacitación, Inducción, Reinducción, acompañamiento) C= Comunicados (cartas. memorandos. resoluciones) D=Aprendizaje de voz en voz (rumores - suposiciones. historias)</p>
<p>Elija respuesta</p>	<p>Elija respuesta según las</p>	<p>Elija respuesta según la indicación dada :</p>	<p>Elija respuesta según la indicación dada :</p>

según las opciones anteriores :				opciones anteriores :											
A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D

- **Parte II**

Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8
Si usted fuera un usuario de su I.P.S y no conoce el funcionamiento de los procesos de la misma, con las guías comunicativas existentes, que grado de comprensión del proceso en el primer intento, tendría usted si quisiera programar una cirugía abdominal en esa institución. Marque 1 – 4 según su apreciación de la	En su opinión que grado de congruencia existe actualmente entre los tiempos de trámite, a que se someten los usuarios en su institución para ser atendidos, con las políticas de humanización para la atención del usuario. Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente :	Una vez usted conoce la ruta actual de procesos que debe cumplir el usuario en lo concerniente a sus funciones laborales. qué compromiso por mejorar la experiencia del usuario le genera el conocimiento de estos	Una vez se conoce el alto índice de insatisfacción del usuario y usted ha dilucidado aportes que en su opinión pueden ayudar en la solución de este hallazgo negativo, que sentimiento le genera la espera para poder ser escuchado por una instancia superior a su cargo que analice sus planteamientos.

escala LIKERT dada anteriormente :								procesos desde el interior de la IPS. Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente :				Conteste según estas opciones : 1-Desinterés 2-expectativa 3-Interes 4-Motivación			
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

2. Comunicación con los subalternos.

a.) Canales de comunicación.

- Parte I

A	B	C	D
----------	----------	----------	----------

<p>Ante el evento de una crisis financiera de su IPS, la forma como se enteran los empleados del impacto en su contratación, se da principalmente por las reuniones de ellos en los pasillos o en la sala del café</p>	<p>Ante el evento de una crisis financiera de su IPS, la forma como se enteran los empleados del impacto en su contratación, es a través de informes que emite la dirección de la IPS, dando a conocer la situación y posición de la IPS.</p>	<p>Ante el evento de una crisis financiera de su IPS, la forma como se enteran los empleados del impacto en su contratación, es por medio de reuniones entre empleados y mandos jerárquicos con la frecuencia que se requiera para replantear objetivos de crisis y establecer seguimientos de los mismos.</p>	<p>Ante el evento de una crisis financiera de su IPS, la forma como se enteran los empleados del impacto en su contratación, es a través de un plan de comunicación abierto, que detalla la situación y la nueva estrategia planteada por la gerencia que incluye la participación individual y seccional en pro de superar la crisis.</p>
--	---	--	--

Opciones de respuesta según el tipo de premisas comunicativas que le atrae al colaborador según su cotidianidad interna, en cada nivel jerárquico evaluado :Elija: A;B;C o D.

Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4
La forma como se	De las cuatro opciones, cuál es <i>la</i>	Respecto a la forma de comunicación que la	De las cuatro opciones de canales

<p>mantiene la información en las crisis empresariales de la IPS que está más acorde a la cotidianidad de tu institución es ?</p>	<p>que más le gusta para establecer el modelo de comunicación de la crisis que ha de brindar la empresa a sus empleados.</p>	<p>empresa utiliza para comunicar la crisis a sus colaboradores y que usted eligió en la pregunta No 1, responda la letra según considere más apropiada al siguiente interrogante : " el canal comunicativo que actualmente se utiliza en la IPS-para comunicar la crisis, su impacto y las alternativas es : A. = Digital (intranet, e - mail, redes sociales, APPS, cursos virtuales) B= Presencial (Capacitación, Inducción, Reinducción, acompañamiento) C= Comunicados (cartas, memorandos, resoluciones) D=Aprendizaje de voz en voz (rumores - suposiciones. historias)</p>	<p>sugeridos, cual es el que más le gustaría que se utilizara para que le llegue la información dela situación e impacto laboral de las crisis empresariales en su IPS, elija la letra que se ajuste a su respuesta : A. = Digital (intranet, e - mail, redes sociales, APPS, cursos virtuales) B= Presencial (Capacitación, Inducción, Reinducción, acompañamiento) C= Comunicados (cartas. memorandos. resoluciones) D=Aprendizaje de voz en voz (rumores - suposiciones. historias)</p>
---	---	--	--

Elija respuesta según las opciones anteriores :				Elija respuesta según las opciones anteriores :				Elija respuesta según la indicación dada :				Elija respuesta según la indicación dada :			
A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D

• **Parte II**

Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8
<p>Que tanta claridad tiene usted acerca de las funciones laborales que deben cumplir sus compañeros de sección.</p> <p>Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente :</p>	<p>En su opinión, que grado de coherencia existe entre el en el desarrollo de su trabajo actual y las funciones establecida para su cargo en el manual de funciones institucionales para lo que fue contratado</p> <p>Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente :</p>	<p>Si es necesario su concurso, para un logro institucional y las actividades a realizar no están explícitas en su resolución de manual de funciones que interés le general el compromiso de colaborar en las condiciones actuales del ambiente laboral de su sección .</p> <p>Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT</p>	<p>Considera usted que existen los espacios y canales adecuados para realizar un evaluación certera de sus funciones realizadas con el ánimo de mejoría continua.</p> <p>Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente</p>

								dada anteriormente							
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

b.) Flujo de la comunicación.

- **Parte I**

A	B	C	D
----------	----------	----------	----------

<p>En la IPS, se maneja una comunicación vertical descendente de jefe a empleados y se cumplen los mandatos porque se cumplen. Existe temor en los colaboradores de ser tomados como opositores si cuestionan el mensaje emitido por sus superiores.</p>	<p>La IPS, permite la comunicación ascendente de los empleados a los altos mandos jerárquicos. Solamente en el planteamiento de investigación de acciones de mejora . Los empleados sienten que les hacen falta recursos comunicativos para expresar sus afecciones y propósitos laborales.</p>	<p>La IPS contempla como proceso transversal la comunicación interna, y trata de armonizar los procesos de comunicación y acercamiento interno de los empleados entre sí y con los jefes. Los colaboradores sienten que pueden expresar emisiones y razones y que empiezan a ser escuchados por los superiores.</p>	<p>La IPS asume la gestión de la comunicación como bastión de la calidad y logros asociados al negocio de la salud. Se gestiona que los empleados entiendan a satisfacción el mensaje de la dirección y comprendan bien sus funciones para un óptimo desempeño laboral . Los colaboradores se sienten participativos, comprometidos y motivados a opinar en pro del éxito institucional.</p>
--	---	---	--

Opciones de respuesta según el tipo de premisas comunicativas que le atrae al colaborador según su cotidianidad interna, en cada nivel jerárquico evaluado :Elija: A;B;C o D.

Pregunta 1.	Pregunta 2.	Pregunta 3.	Pregunta 4.
--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Elija respuesta según las opciones anteriores :				Elija respuesta según las opciones anteriores :				Elija respuesta según la indicación dada :				Elija respuesta según la indicación dada :			
A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D

• **Parte II**

Pregunta 5.	Pregunta 6.	Pregunta 7.	Pregunta 8.
<p>En que magnitud usted Considera que los canales de comunicación que posee la empresa le brinda la posibilidad de ser asertivo en su comunicación con sus colaboradores.</p> <p>Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente</p>	<p>Qué grado de congruencia le otorga usted a la velocidad de respuesta que tienen sus requerimientos laborales con el canal comunicativo elegido por sus superiores .</p> <p>Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente</p>	<p>Que tanto siente usted que los canales de comunicación de la institución le brindan mayor eficacia que los personales para transmitir las ideas a sus colaboradores</p> <p>Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente</p>	<p>Considera usted que la gerencia se preocupa por fomentar y aprovechar los de canales de comunicación institucionales disponibles</p> <p>Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente</p>

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

c.) Relaciones de confianza.

• **Parte I**

A	B	C	D

Opciones de respuesta según el tipo de premisas comunicativas que le atrae al colaborador según su cotidianidad interna, en cada nivel jerárquico evaluado :Elija: A;B;C o D.

Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4
Elija respuesta según las opciones anteriores :	Elija respuesta según las opciones anteriores :	Elija respuesta según la indicación dada :	Elija respuesta según la indicación dada :
A B C D	A B C D	A B C D	A B C D

• **Parte II**

Pregunta 5				Pregunta 6				Pregunta 7				Pregunta 8			
<p>Qué grado de importancia tiene al interior de la empresa. el concepto de que el conocimiento y comprensión de las características personales de los colaboradores, permite resolver situaciones en pro de los objetivos de la IPS, al establecer confianza y vínculos con los superiores. Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente</p>				<p>Si se genera en la IPS un ambiente laboral de confianza general, cree usted que esta situación le favorece ampliar su rango de interacciones humanas, disminuyendo su estrés laboral y aumentando su cumplimiento laboral Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente</p>				<p>Si la empresa favorece confiabilidad en el trato y respeto a sus colaboradores, , ante una situación de crisis económica de la institución que nivel de tolerancia tendría usted en la IPS ante una demora obligada en el pago de salarios de dos meses Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente</p>				<p>La institución en razón de premiar el mérito y el compromiso de sus empleados, en qué grado le permite usted, proyectar los incentivos esperados por su buen desempeño ? Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente</p>			
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

3. Comunicación entre empleados.

a.) Fomento del respeto.-Manejo del rumor-

- Parte I

A	B	C	D
Usted se entera de un rumor en la I.P.S, en el que	Usted se entera de un rumor en la I.P.S, en el que	Usted se entera de un rumor en la I.P.S, en el que	Usted se entera de un rumor en la I.P.S, en el que

<p>usted debido a la mala información lo tildan por un mal desempeño y negligencia en la realización de su tarea. El paso siguiente para preservar su imagen laboral, es comunicarle persona a persona en sus compañeros, la veracidad de los hechos y aclarar el mal entendido.</p>	<p>usted debido a la mala información lo tildan por un mal desempeño y negligencia en la realización de su tarea. El paso siguiente para preservar su imagen laboral, es pegar un informe escrito en la cartelera general, previa autorización de sus superiores inmediatos, después de haberse reunido para esclarecer los hechos.</p>	<p>usted debido a la mala información lo tildan por un mal desempeño y negligencia en la realización de su tarea. El paso siguiente para preservar su imagen laboral, es dialogar con los jefes lo incomodo de la situación, poner su posición en claro y quedar tranquilo de haber terminado con el rumor.</p>	<p>usted debido a la mala información lo tildan por un mal desempeño y negligencia en la realización de su tarea. El paso siguiente para preservar su imagen laboral, es reunirse con sus jefes, aclarar la situación, participar en un corto espacio en la reunión mensual de la sección, expresando abiertamente la aclaración del rumor ante pares y superiores.</p>
--	---	---	---

Opciones de respuesta según el tipo de premisas comunicativas que le atrae al colaborador según su cotidianidad interna, en cada nivel jerárquico evaluado :Elija: A;B;C o D.

Pregunta 1.	Pregunta 2.	Pregunta 3.	Pregunta 4.

Elija respuesta según las opciones anteriores :				Elija respuesta según las opciones anteriores :				Elija respuesta según la indicación dada :				Elija respuesta según la indicación dada :			
A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D

- **Parte II**

Pregunta 5.	Pregunta 6.	Pregunta 7.	Pregunta 8.
--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

<p>Hasta qué punto usted considera que el respeto por las buenas formas y las diferencias entre los trabajadores facilita el correcto desempeño de su trabajo en la IPS -</p> <p>Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente</p>				<p>En qué medida cree usted que el ambiente laboral existente en su sección le permite disminuir el estrés laboral y aumentar su productividad en la IPS</p> <p>Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente</p>				<p>En las condiciones del ambiente laboral de su sección actualmente, estaría usted dispuesto a ser tolerante en aceptar las normas institucionales y la opinión de la mayorías para preservar la armonía en la articulación de funciones con sus compañeros.</p> <p>Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente</p>				<p>Que tanta facilidad tiene usted en encontrar canales institucionales que le permitan decir a sus en compañeros de sección, que en el trabajo se separe lo laboral de lo personal.</p> <p>Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente</p>			
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

b.) Solidaridad en permisos y situaciones especiales

- **Parte I**

A	B	C	D
<p>Ante una necesidad personal de asistir a un evento de alta trascendencia familiar, y al no contar con los requisitos para el permiso oficial de la institución; la solución para este inconveniente es: solicitar a uno de sus compañeros el cubrimiento de sus tareas asignadas en la jornada durante la fecha del evento, confiando en la buena fe y responsabilidad de su compañero.</p>	<p>Ante una necesidad personal de asistir a un evento de alta trascendencia familiar, y al no contar con los requisitos para el permiso oficial de la institución; la solución para este inconveniente es: concretar un cambio de turno con un compañero y legalizar los documentos institucionales para cambiar las responsabilidades en esta jornada.</p>	<p>Ante una necesidad personal de asistir a un evento de alta trascendencia familiar, y al no contar con los requisitos para el permiso oficial de la institución; la solución para este inconveniente es: solicitar el permiso a su jefe de sección, para que sea el quien autorice su ausencia y al mismo tiempo disponga de otra persona que cubra sus funciones durante su ausencia.</p>	<p>Ante una necesidad personal de asistir a un evento de alta trascendencia familiar, y al no contar con los requisitos para el permiso oficial de la institución; la solución para este inconveniente es: solicitar permiso a su jefe, por medio de un trámite en la oficina de RR.HH, para disponer de un día de permiso personal, de los tres que la empresa otorga al año para estas eventualidades de los empleados.</p>

Opciones de respuesta según el tipo de premisas comunicativas que le atrae al colaborador según su cotidianidad interna, en cada nivel jerárquico evaluado :Elija: A;B;C o D.

Pregunta 1.				Pregunta 2.				Pregunta 3.				Pregunta 4.			
Elija respuesta según las opciones anteriores :				Elija respuesta según las opciones anteriores :				Elija respuesta según la indicación dada :				Elija respuesta según la indicación dada :			
A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D

- **Parte II**

Pregunta 5.	Pregunta 6.	Pregunta 7.	Pregunta 8.
--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

<p>Es claro para usted el debido proceso institucional en la solicitud y adjudicación de permisos especiales, licencias, capacitaciones e incentivos que la empresa puede conceder a sus trabajadores</p> <p>Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente</p>				<p>Está usted de acuerdo en que ante la ausencia consentida en las funciones de un trabajador, la empresa debe suplir el cubrimiento de esas funciones en otra persona diferente a usted.</p> <p>Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente</p>				<p>Si un compañero de trabajo tiene la necesidad de recurrir a una licencia de dos días, con que agrado recibo la noticia que además de mis funciones, me toca cubrir las funciones de esa persona esos dos días.</p> <p>Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente</p>				<p>Ante la ausencia de sus funciones por la necesidad de un permiso laboral, en qué grado la empresa le retroalimenta sobre los sucesos y el impacto que su ausencia generó en el diario desarrollo institucional.</p> <p>Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente</p>			
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

4. Comunicación de la gerencia

a.) Características de la empresa.

• **Parte I**

A	B	C	D
Su contacto comunicativo con el gerente se limita a encuentros ocasionales en los pasillos, donde eventualmente se puede abordar superficialmente sus preocupaciones y planes de mejora, generando en usted falta de asertividad en su intento comunicativo.	La gerencia realmente tiene una oficina de “puertas abiertas”, donde se agota cualquier recurso y con horarios ampliados para atender los requerimientos comunicativos del funcionario.	La gerencia facilita varios mecanismos para comunicarse con los colaboradores, y es fácil agendar una cita para dialogar con el gerente. Además se permiten espacios más informales de comunicación como “un café con el gerente” o “venga y cuénteme”, para escuchar y ser escuchado al interior de la I.P.S	La gerencia tiene afán por escuchar al funcionario, y dispone de canales rápidos y efectivos como la web, correo, aplicaciones, entre otros, que son respondidos personalmente por el gerente, dándole la certeza al empleado de ser atendido en su intención y en el menor tiempo posible.

Opciones de respuesta según el tipo de premisas comunicativas que le atrae al colaborador según su cotidianidad interna, en cada nivel jerárquico evaluado :Elija: A;B;C o D.

Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4
-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Elija respuesta según las opciones anteriores :				Elija respuesta según las opciones anteriores :				Elija respuesta según la indicación dada :				Elija respuesta según la indicación dada :			
A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D

● **Parte II**

Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8
<p>En qué grado usted conoce que temas y que rutas son las dispuestas por la institución para escalar situaciones de interés personal o colectivo a la gerencia dentro de la estructura organizacional.</p> <p>Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente</p>	<p>Si la institución maneja el concepto de “ gerencia de puertas abiertas, “ que tan congruente es el hecho de que usted necesite de un debido proceso para escalar a la gerencia un requerimiento de índole personal.</p> <p>Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente</p>	<p>Que tanto considera usted que sus motivaciones personales para cumplir con sus tareas se relacionan con los objetivos propuestos por la gerencia. Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente</p>	<p>En las condiciones actuales de su sección de trabajo, usted siente que existe la oportunidad de lograr incentivos de la gerencia en razón de su capacidad innovadora en el desarrollo de su trabajo.</p> <p>Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente</p>

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

b.) Liderazgo de la gerencia.

• **Parte I**

A	B	C	D
Los empleados no cuentan con los conocimientos de primera mano, sobre las intenciones gerenciales, ni se tienen referencias acerca de la efectividad gerencial entre los empleados de su grupo de trabajo.	En su opinión, usted considera que el gerente está haciendo un buen trabajo, y que su obligación es colaborarle a la gerencia con su desempeño, buscando llegar a los logros institucionales establecidos.	Se conocen los logros de la gerencia a través de informes con indicadores que reflejan una buena gestión técnica y funcional del gerente, además este líder tiene dotes de amabilidad, lo que en conjunto le genera confianza en su gerente.	El gerente comparte los logros adquiridos por la empresa con sus empleados, felicitándolos e incentivándolos públicamente, y promoviendo constantemente por medio de los canales tecnológicos de la I.P.S el compromiso de la sección, respecto al éxito alcanzado.

Opciones de respuesta según el tipo de premisas comunicativas que le atrae al colaborador según su cotidianidad interna, en cada nivel jerárquico evaluado :Elija: A;B;C o D.

Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4
-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Elija respuesta según las opciones anteriores :				Elija respuesta según las opciones anteriores :				Elija respuesta según la indicación dada :				Elija respuesta según la indicación dada :			
A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D

● **Parte II**

Pregunta 5.				Pregunta 6.				Pregunta 7.				Pregunta 8.			
<p>Qué grado de comprensión tiene usted de la reorganización de objetivos que diseño la gerencia para sus empleados en el nuevo año en curso.</p> <p>Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente</p>				<p>Que tan de acuerdo está usted con que “El mensaje institucional que sale de la gerencia, se está cumpliendo a cabalidad “.. Al compararlos con el desarrollo de los procesos actuales de su sección .</p> <p>Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente</p>				<p>En qué medida la actuación del gerente lo inspira a usted a superar los logros de las expectativas esperadas en su sección de trabajo.</p> <p>Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente</p>				<p>Como ve la posibilidad de que se abran los canales de comunicación pertinentes, para que el gerente se entere del impacto positivo o negativo de su intervención en el proceso de mejora continuas en alguna de las secciones de la IPS.</p> <p>Marque 1 – 4 según su apreciación de la escala LIKERT dada anteriormente</p>			
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

5. Comunicación entre secciones

a.) Resolución de conflictos (administrativos-asistenciales)**• Parte I**

A	B	C	D
----------	----------	----------	----------

<p>Las diferencias en las metas obtenidas entre las proyecciones administrativas y las alcanzadas en el sector asistencias, son asumidas como resultados independientes, en el que cada sección las interpreta según los intereses propios de cada una de estas secciones.</p>	<p>Lo comités directivo-asistencial al interior de la I.P.S, no logran resolver eficientemente los problemas encontrados, antes de tres reuniones sobre el mismo asunto, lo que demuestra una debilidad en la contundencia comunicativa en el planteamiento de las estrategias sobre la solución.</p>	<p>La empresa plantea métodos de comunicación colectivos, a través de los representantes de cada sección, utilizando canales tecnológicos y foros de participación abierta para la resolución de conflictos, armonizando la comunicación de toda la red en la I.P.S, en pro de la gestión eficiente de los recursos.</p>	<p>La gestión de la comunicación se mide sistemáticamente, a través de auditorías estandarizadas de comunicación que son transversales a la I.P.S, permitiendo reducir el impacto en la producción y gasto del recurso, que implica la falta de comunicación asertiva entre las secciones.</p>
--	---	--	--

Opciones de respuesta según el tipo de premisas comunicativas que le atrae al colaborador según su cotidianidad interna, en cada nivel jerárquico evaluado :Elija: A;B;C o D.

Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4
-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Elija respuesta según las opciones anteriores :				Elija respuesta según las opciones anteriores :				Elija respuesta según la indicación dada :				Elija respuesta según la indicación dada :			
A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D

● **Parte II**

Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8
Que tanto conocimiento tiene usted sobre los canales que disponen su sección y el departamento de RR.HH, para solucionar posibles conflictos que se presenten entre compañeros de trabajo.	Que tanto considera usted que ante la intervención institucional de un conflicto, la gerencia se preocupa por darle un seguimiento al mismo, para conservar un ambiente laboral apto para todos sus trabajadores.	Que tan dispuesto estaría usted a ser parte de una estrategia diseñada por su coordinador de sección y el departamento de RR.HH, para intervenir y poder solucionar un conflicto existente entre alguno de sus compañeros.	En qué medida considera usted, que ante una negativa frente a las recomendaciones dadas por el departamento de RR.HH y el director de sección para un problema presentado entre compañeros suyos, podría usted sugerir posibles soluciones a este problema, puesto que usted conoce a los involucrados en el conflicto de primera mano.

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

b.) Mecanismos de articulación seccionales.

• **Parte I**

A	B	C	D
La proyección de compras de insumos para la prestación del servicio, se soporta en la opinión de los jefes de la sección, resultando en ocasiones insuficiente e inoportuna en la resolución en los problemas de salud del usuario.	La proyección de compras de insumos para la prestación del servicio, se soporta en la gestión de costos, teniendo en cuenta los antecedentes de utilidad y las proyecciones de crecimiento que ha comunicado el servicio asistencial, en los informes de gestión.	La proyección de compras de insumos para la prestación del servicio, se soporta en la información del consumo diario, analizando tendencias y haciendo proyecciones sobre las necesidades futuras según el número de usuarios.	La proyección de compras de insumos para la prestación del servicio, se soporta en históricos de bases de datos, analizados en softwares contables y financieros que ayudan a prevenir el riesgo del desabastecimiento e interactúan con los proveedores a lo largo de la operación.

Opciones de respuesta según el tipo de premisas comunicativas que le atrae al colaborador según su cotidianidad interna, en cada nivel jerárquico evaluado :Elija: A;B;C o D.

Pregunta 1				Pregunta 2				Pregunta 3				Pregunta 4			
Elija respuesta según las opciones anteriores :				Elija respuesta según las opciones anteriores :				Elija respuesta según la indicación dada :				Elija respuesta según la indicación dada :			
A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D

Pregunta 5				Pregunta 6				Pregunta 7				Pregunta 8			
En qué medida considera usted que conoce los mecanismos formales ofrecidos por la institución para facilitar el flujo de la información entre secciones y departamentos.				Qué grado de asertividad siente que tiene usted al momento de comunicarse con personal de otras secciones o departamentos, de acuerdo a lo requerido por el gerente, y las posibilidades que le brinda la institución				Dada una situación en la cual a usted le llega una información, en espacios ajenos a los laborales, sobre un problema que se puede o se está presentando en otra sección o departamento, que tan dispuesto estaría usted a utilizar los mecanismos formales de contacto para advertir al director o representante de la sección afectada para dar solución oportuna al problema.				Que tan de acuerdo está usted con que en las reuniones estandarizadas de la I.P.S, se abra un espacio en el cual se puedan plantear nuevas ideas sobre las alternativas a las formas convencionales que permiten la interlocución entre secciones y departamentos			
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

8. Bibliografía

- Aledo, A. (08 de 03 de 2018) *Un Cambio de Cultura de Empresa se Implanta Rápidamente o no se Implantara Nunca*. Recuperado 19 de marzo de 2019 de <https://www.apd.es/entrevista-angel-gonzalez-aledo-cambio-cultura-de-empresa/>
- Díaz, S. (2013) *Lo humano en la Teoría de las Organizaciones Visión Gerencial*, 1, pp. 45-57 Universidad de los Andes Mérida, Venezuela. Recuperado el 01 de abril de 2019 de <http://www.redalyc.org/pdf/4655/465545895008.pdf>

- Gómez, J., López, D., y Velásquez, C. (2006) *La naturaleza de la comunicación: un aporte a su discusión conceptual Palabra Clave*, 9(1), p. 0 Universidad de La Sabana Bogotá, Colombia. Recuperado el 30 de marzo de 2019 de <http://www.redalyc.org/pdf/649/64990107.pdf>
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista (2014) *Metodología de la Investigación*. México. Ed: Mc Graw Hill
- Hoyos, Á., Hincapié, C. y Pabón, M. (2009) *Los indicadores de medida en la comunicación organizacional*. Revista comunicación, Medellín, 26, pp.121-131. Recuperado el 25 de marzo de 2019 de <file:///C:/Users/sandramilena/Downloads/Dialnet-LosIndicadoresDeMedidaEnLaComunicacionOrganizacion-3412501.pdf>
- Naranjo, M. (2005) *Perspectivas sobre la comunicación*. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", 5(2), pp. 1-32 Universidad de Costa Rica San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica. Recuperado el 01 de abril de 2019 de <http://www.redalyc.org/pdf/447/44750218.pdf>
- Nobell, A. (2011) *Medición y Evaluación en Comunicación*. España. Ed: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. Recuperada el 01 de abril de 2019 de <https://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>
- Maraboto, M. (2015) *3 Modelos para evaluar la comunicación interna de tu negocio*. Recuperado el 01 de abril de 2019 de <https://www.forbes.com.mx/3-modelos-para-evaluar-la-comunicacion-interna-de-tu-negocio/>
- Orizzoli, A. L. (30 de enero de 2012) *Monday Morning*. Obtenido de Monday Morning: <http://e.gestion.pe/128/impresapdf/2012/01/30/24098.pdf>

- Pye, L (1969) *Wilbur Schramm Desarrollo de las Comunicaciones y el Proceso del Desarrollo. Evolución Política y Comunicación de Masas*. Buenos Aires. Ed: Troquel. Recuperado el 01 de abril de 2019 de https://www.infoamerica.org/documentos_pdf/schramm_01.pdf
- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F., Álvarez, T. (2005) *La Comunicación Como Herramienta De Gestión Organizacional*. *Negotium*, 1(2), pp. 32-48 Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela. Recuperado el 29 de marzo de 2019 de <http://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>