



UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA

Facultad Ciencias de la Educación y Psicopedagogía.

“Caracterización de la comunicación en una organización de salud desde las perspectivas de los trabajadores.”

Título para obtener: Licenciada y Profesora en Psicopedagogía.

Carrera en la que se presenta: Lic. En Psicopedagogía.

Fecha: diciembre 2023.

Alumna: Mailen Gómez

Poesía

Yo soy uno de esos seres
que buscan el cambio,
que no sabe armar frases
y le cuesta un mundo calcular abecedarios.

Me quedo mudo
no me sale ni jugar,
pero ella no me apura
¿tendrá tiempo de esperar?

Sigan en la escucha atenta,
para que nosotros podamos cambiar,
porque hay niños de alas rotas
que quieren y pueden volar.

(Fragmento de la Lic. Gabriela Castellano)

Nunca estamos en el lugar equivocado, a veces estamos
en el lugar correcto

mirando de manera equivocada:

aprendiendo de la vida toda la vida;

abriendo los caminos, posibilitando la esperanza...;

la psicopedagogía avanza

permitiendo el fluir de los ríos, observando los remolinos,

los peces, el musgo pegado a la roca;

en el aprender de fracturas y dificultades.

(El investigador, 2023)

Agradecimientos

En primer lugar, a mi mamá Silvina y mi papa Cristian por ser incondicionales, por creer en mí, acompañarme en cada decisión y camino que elijo seguir.

A la Psp y Mter Salamone Viviana, que me permitió y brindó un cálido espacio para trabajar junto a ella alentándome, enseñándome y acompañándome siempre.

A mis compañeras y amigas, que me dejó esta carrera con las que transitó este camino e hicieron más llevadero el seguir adelante a pesar de las circunstancias.

Resumen

El siguiente proyecto de intervención aborda la importancia de la comunicación y sus características dentro de una organización de salud, considerando la perspectiva de los trabajadores que la integran y las posibilidades de cambio de los mismos a partir de la implementación de distintas estrategias.

El trabajo consistirá en el análisis de problemáticas vinculadas con las áreas disciplinares tratadas durante la carrera, siendo un trabajo de carácter integrador, de elaboración original y autoría individual.

Dado que uno de los problemas puntuales que se evidencia es la falta de comunicación efectiva entre empleados y superiores, que puede llevar a malos entendidos, errores y problemas en la realización de tareas y objetivos, sumado a la falta de capacitación y desarrollo profesional, la propuesta, partiendo del modelo sugerido por Vizcaya et al. (2017) consistirá en dar alternativas concretas y prácticas en cuanto a mejorar la comunicación, la capacitación y los vínculos que va a redundar en un mejoramiento del clima laboral.

Siendo que el objetivo general del trabajo es mejorar la comunicación en una organización de salud desde la perspectiva de los empleados, estos se desdoblan en los siguientes objetivos específicos que son: reconocer los beneficios de una comunicación oportuna en una organización de salud; conocer la percepción de los empleados sobre la comunicación; proponer una intervención como alternativa de mejora.

La organización objeto de estudio está dedicada al ámbito de la salud, buscando dar respuesta a la comunidad a través de consultorios médicos externos de distintas especialidades. El enfoque metodológico es mixto de tipo descriptivo de diseño de campo, aplicando la técnica de la encuesta a 14 empleados y la entrevista a 3 jefes de la organización.

Palabras claves

Comunicación – capacitación – clima laboral – psicopedagogía laboral.

Índice general

Poesía	1
Agradecimientos	2
Resumen	3
Introducción.....	6
Contexto de estudio.....	7
I. Estado del arte	9
II. Marco Teórico	11
CAPÍTULO I.....	11
La Comunicación y sus Modelos	11
Comunicación Organizacional.....	11
Comunicación Estratégica.....	12
Comunicación en las organizaciones de salud pública y privada	14
Flujo de Comunicación en la Organización.....	14
CAPITULO II	15
Psicopedagogía Laboral.....	15
III. Marco Metodológico.....	20
1. Tema.....	20
2. Planteo del problema	20
3. Objetivos	20
3.1. Objetivo general	20
3.2. Objetivos específicos	20
4. Metodología	20
5. Tipo de trabajo.....	20
6. Población.....	21
7. Instrumentos.....	21
IV. Diagnostico.....	22
V. Propuesta de Intervención	36
1. Acerca del Proyecto.....	36

2. Fundamentación	36
Proyecto de intervención propiamente dicho	36
3. Evaluación	42
4. Viabilidad.....	42
5. Impacto esperado	43
6. Conclusión.....	43
VI. Referencias bibliográficas	44
Agotegaray, M. (2016). <i>El aprendizaje en las organizaciones: una revisión de la literatura. Revista de Instituciones, Ideas y Mercados N°64-65 Mayo-octubre 2016 pp. 5-42 ISSN 1852-5970.</i>	44
Alles, M. (2004-2005). <i>Diccionario de comportamientos gestión por competencias.</i> Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.	44
VII. Anexos.....	47
Anexo 1	47
Entrevista de profundización realizada a directivos.....	47
Anexo 2	57
Contenido taller número uno.	57
TALLER NÚMERO 1.....	57
Contenido taller número dos.....	67
TALLER NÚMERO 2	67
Contenido taller número tres.....	71
TALLER NÚMERO 3.....	71

Introducción

En este proyecto se abordará la temática de la comunicación y su importancia en una organización de salud en la ciudad de Rosario.

Se identificarán debilidades y se plantearán los objetivos respecto a cada una de ellas para poder elaborar un programa de intervención.

En dicho programa se abordará el concepto de comunicación interna y clima organizacional entendido como proceso planificado y articulado, según el artículo científico de Vizcaya et al. (2017) que cumple cuatro funciones: la motivación, el control, la información y la expresión de las emociones, dado que afirman que es imposible no comunicarse.

A continuación, se exponen los apartados de los que consta este proyecto de intervención con una breve explicación del contenido de cada uno de ellos

La estructura del trabajo está dada en una primera parte que incluye el contexto de estudio en donde se presenta la descripción de la institución, su historia y el crecimiento a lo largo de los años.

Asimismo, se continua con el estado del arte y el apartado donde se desarrolla el marco teórico que explica los temas principales del proyecto con fundamentación teórica.

La segunda parte contiene el marco metodológico donde se encuentra el tema y los objetivos del trabajo junto a la metodología empleada.

A partir de la detección de las debilidades se llevará a cabo una propuesta de intervención a través de un plan de trabajo, que se desarrollará a lo largo de tres encuentros.

Finalmente se abordarán las conclusiones relacionándolas con los resultados del proyecto.

Contexto de estudio

La institución en la que se pensó para desarrollar el proyecto es una Clínica de Salud ubicada en barrio La Florida, zona norte de Rosario, la cual presta servicios de atención médica, odontológica y kinésica. A la misma acuden personas de diferentes edades, estratos sociales y con diferentes tipos de necesidades, utilizando los servicios brindados por dicha clínica.

Este establecimiento tuvo sus inicios en el año 1978 donde abre sus puertas sobre Bv. Rondeau, la propiedad alquilada con dos consultorios médicos atendidos por dos clínicos generales y contando con una pequeña sala de espera.

A los pocos meses se incorpora al proyecto un odontólogo, bioquímico y un enfermero.

El proyecto tiene aceptación en la población del barrio La Florida y comienza su crecimiento incorporando a los dos años especialidades de Pediatría, Traumatología, Cirugía General, Neumología y Alergia, Dermatología, Ginecología y Psicología.

A fines del año 1980, ante una propuesta de la entonces Cooperativa La Florida, se decide tomar un crédito y adquirir la actual propiedad situada sobre la misma calle a unas cuadras de su primera ubicación, incorporando nuevos profesionales al proyecto.

En 1981 se incorpora un centro asistencial ambulatorio con consultorios externos de Clínica Médica y todas las especialidades, así como un servicio de Kinesiología y Rehabilitación, por iniciativa de su director con un grupo de colegas asociados, ampliando de este modo la calidad y cantidad de servicios que brinda.

Ante el crecimiento de la demanda asistencial se decide en el año 1991 ampliar el edificio con nuevas instalaciones para los Servicios de Kinesiología y Odontología.

La crisis socioeconómica del 2001 afecta también a la clínica y un número importante de profesionales socios se retiran del proyecto quedando sólo los médicos y profesionales socios al frente de la institución y de una importante deuda que logra finalmente refinanciarse.

En 2014 inaugura las mejoras edilicias con ampliación de los horarios de atención de los profesionales e incorporación de nuevos especialistas.

El Servicio de Oftalmología incorpora una completa aparatología de última generación para diagnóstico ambulatorio.

El Departamento de Diagnóstico por imágenes aporta con un importante equipo de Ecografía y Eco Doppler color y un moderno aparato para efectuar Densitometrías Oseas de cuerpo entero, para diagnóstico y seguimiento de pacientes con osteoporosis.

El Servicio de Cardiología, ahora con consultorio exclusivo, aporta nuevos equipos de diagnóstico para Holter de 24 hs y Monitoreo Ambulatorio de la Presión Arterial (MAPA)

Se amplía el Servicio de Kinesiología y Rehabilitación y se incorpora el Departamento de Medicina y Cirugía Estética.

El Servicio de Odontología agrega nuevo equipamiento y profesionales a su staff.

Se inicia en el 2015 durante los meses de febrero, marzo y abril, los días sábados por la mañana EXAMENES DE SALUD ESCOLARES (circuito), con evaluación de Pediatría, Cardiología, Oftalmología y Audiometría, con turnos de 2 hs, para cada niño y entrega de los certificados correspondientes para ser presentados en los colegios.

En 2016 se siguen incorporando nuevos profesionales a su staff. Se instrumentan CHEQUEOS DE SALUD PARA ADULTOS, los días sábado por la mañana, donde el paciente en un término de 2 hs. Efectúa laboratorio de análisis, radiografías, ecografías, examen oftalmológico y cardiológico.

Actualmente se siguen ofreciendo los mismos servicios y se siguen incorporando nuevos profesionales debido a la alta demanda de consultas. Y para agilizar la toma de turnos, se incorpora un sistema de TURNOS ON LINE.

I. Estado del arte

La comunicación en el ámbito laboral, exige de estrategias que permitan transformar el estilo de comunicación en las organizaciones, lo que genera la necesidad de crear nuevos espacios que contemplen interacción, donde se considere la incorporación de la voz del otro, como un elemento esencial en el proceso comunicacional; hecho considerado como revelador y significativo, porque transforma el monólogo de las empresas, por el diálogo, a partir del cual los distintos públicos pueden tanto expresarse como ser escuchados mediante los canales de comunicación, es decir en ambas direcciones, y ofreciendo a cada uno la información que le interesa.

No obstante, la comunicación viene a constituir una herramienta que permite estimular una comunicación abierta y transparente, entre los diferentes niveles de la estructura organizativa, con un sentido bidireccional, que conlleve a una mejor fluidez, promoviendo espacios menos rígidos, más participativos tanto de capacitación como de integración, que genere la planificación de actividades, la unión y el trabajo en equipo entre los empleados de los diferentes niveles de una estructura organizativa, tener identificados los públicos para los cuales se trabaja, conocer las necesidades de los clientes, dar a conocer la misión, las metas, los objetivos y los resultados que se quieren producir en la organización.

En ese sentido, se presenta el estudio de Poccioni (2022), titulado “La comunicación en la gestión hospitalaria”, Trabajo de Grado de la Maestría en Salud Pública, Universidad Nacional de La Plata – Buenos Aires – Argentina. Los objetivos generales fueron los siguientes: Caracterizar las lógicas de trabajo y modelos de comunicación puestos en práctica en las áreas de comunicación de cinco hospitales públicos (tres SAMIC, uno nacional y uno dependiente de la provincia de Buenos Aires); y comprender el valor que adquiere la comunicación en la gestión hospitalaria de ambos niveles.

La investigación de Poccioni (2022), a nivel metodológico, está planteada bajo un enfoque cualitativo, con un diseño flexible basado en la Teoría Fundamentada, surgida a partir de los desarrollos de dos sociólogos, Barney Glaser y Anselm Strauss (Strauss y Corbin, 2002). Se trabajó sobre cinco instituciones hospitalarias, tres de alta complejidad (una pediátrica y dos generales) y dos de mediana complejidad, cuatro de los cuales se encuentran ubicados en la provincia de Buenos Aires y uno en la provincia

de Santa Cruz, a través de entrevistas semiestructuradas a los actores sociales con responsabilidad en las tareas de comunicación

Y las conclusiones a las que llega es lo referido a la importancia de la comunicación en la gestión hospitalaria, a partir del análisis realizado se puede inferir que la comunicación es una dimensión que atraviesa todos los aspectos que tienen que ver con la vida de la institución de salud. Además, en lo referente a las funciones de las áreas y las acciones que se llevan a cabo, puede concluirse que la mayoría de los hospitales trabajan a demanda, y preferentemente en comunicación interna, lo que hace necesaria la elaboración de estrategias de comunicación dentro de los planes estratégicos y operativos de la organización de salud.

Asimismo, entre las reflexiones finales, destaca Poccioni (2022), que las organizaciones han ido modificándose en el tiempo, y el fenómeno de la globalización con el desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicación le han dado otras características que hacen que necesariamente los viejos esquemas para pensar la comunicación institucional (unidireccional/multidireccional; vertical/horizontal; formal/informal; interna/externa) dejen de tener sentido o bien se resignifiquen y adapten a los nuevos tiempos. Asimismo, en el contexto actual, cuando se habla de comunicación en las organizaciones es preciso considerar nuevos conceptos, como por ejemplo los de comunidad virtual, redes sociales, capital social.

La investigación anteriormente señalada, expone la importancia de la comunicación en los servicios de salud, y a la vez, destaca que se deben realizar cambios de paradigma en la forma de desarrollar la comunicación institucional. En ese sentido, el proceso de aprendizaje debe abordarse en una comunicación en el campo laboral que trascienda los elementos clásicos y se encamine a los nuevos estilos, donde se plantea el uso de la comunidad virtual y las redes sociales.

II. Marco Teórico

CAPÍTULO I

La Comunicación y sus Modelos

Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional se convierte en estratégica, en la medida que se determina donde se está y hacia dónde se quiere llegar; para lograrlo, se debe contar con una visión clara que analice los diferentes contextos en el que se desenvuelve la organización, con el fin de gerenciar la comunicación corporativa permitiendo establecer la misión y visión de la misma bajo una mirada sistémica. Cabe destacar la importancia del proceso de comunicación en el fortalecimiento institucional. Esto permite consultar diferentes autores cuyos trabajos se relacionen con la gerencia empresarial y la comunicación, con el fin de ampliar los conocimientos acerca del tópico de estudio, entre ellos vamos a priorizar a Vizcaya et al. (2017), la comunicación interna y el clima organizacional en la gestión de las instituciones de salud. Y a Van Riel (2012) y la comunicación corporativa.

El clima organizacional de las empresas del área de salud, siguiendo el modelo de Vizcaya et al. (2017) es afectado por múltiples factores, como el estilo de liderazgo, el nivel de motivación, la forma como se lleva a cabo la toma de decisiones y el tipo de comunicación predominante. La comunicación interna es una respuesta real a la creciente complejidad organizacional; la tendencia es reconocer a la comunicación dialógica como dimensión y como herramienta para lograr la efectividad en el plan organizativo de la empresa de salud.

Siguiendo estos autores que analizaron la comunicación interna y el clima organizacional en la gestión de las empresas del área de la salud mediante una revisión de publicaciones que disertan sobre estos temas. La conclusión a la que se llega es que la gestión, aunada al clima organizacional y la comunicación, permiten la interacción entre sus miembros, así como, el intercambio y diálogo, a fin de orientar los procesos

que determinan el comportamiento del colectivo, la organización y comunicación en empresas de salud.

La comunicación en las organizaciones, según los autores es entendida como un proceso planificado y articulado con objetivos organizacionales, que ofrece los elementos claves para la comprensión de las dinámicas del entorno y lo convierte en valor, intangibles como la información y las relaciones. La comunicación en las organizaciones, trasciende el intercambio de mensajes, sus propósitos son facilitar la relación de la organización con su entorno; fomentar el diálogo, construir vínculos fuertes con los miembros de la organización, mantener su cohesión interna y activar la presencia de la organización.

Desde el comportamiento organizacional, explican Vizcaya et al. (2017), la comunicación cumple cuatro funciones elementales: motivación, control, información y expresión de las emociones. Es imposible no comunicarse, este axioma está basado en una premisa primordial: “No hay nada contrario a comportarse; en otras palabras, no existe el no -comportamiento. Si además se acepta que, en situaciones de interacción, toda conducta tiene un mensaje, resulta que, aun intentándolo, no es posible evitar la comunicación” (p. 41).

Desde la perspectiva anterior, en el caso de las organizaciones dedicadas a servicios de salud, la eficacia del proceso de comunicación determinará que la gestión funcione adecuadamente; no existe gestión si no hay comunicación.

La comunicación organizacional se encuentra considerada como un eje fundamental, posibilitan la integración de pares, así como el obtener los objetivos planteados.

Comunicación Estratégica

La comunicación estratégica en las organizaciones se comprende como una herramienta que permite coordinar las actividades de comunicación interna y externa de la institución que desarrollándose de forma coherente y coordinada contribuyen a una imagen favorable.

Al respecto, según Van Riel (2012), la “...comunicación estratégica debe entenderse como una nueva visión del rol de la comunicación, tanto dentro de la organización como en las interrelaciones entre la organización y su entorno” (p.23).

Así mismo, es la totalidad de la comunicación generada por una empresa para alcanzar los objetivos planificados, en este sentido Van Riel, (2012), señala que la comunicación estratégica es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, "...armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende (p.26).

La comunicación tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación, donde toda actividad de comunicación dentro de una organización debe estar integrada para alcanzar los objetivos y metas de la organización y tiene cuatro funciones: Apoyar las operaciones centrales internas y externas, definir a la organización y orientación del producto o servicio, informar al público externo e interno, socializar a los individuos en la organización (integrar).

Las formas de comunicación deben coordinarse, para que contribuya eficazmente a conseguir los objetivos de la organización, partiendo de la política base que fundamenta esta comunicación de la empresa desde dentro del triángulo: Estrategia, Identidad, Imagen corporativa.

Desde otra perspectiva, se expresa que el proceso de comunicación permite a los gerentes llevar a cabo las tareas de su trabajo, comunicar la información, como base de las actividades a realizar; los planes han de ser comunicados a otros para que se realicen. Por lo tanto, el proceso de la comunicación es el fundamento de las funciones gerenciales.

En el mismo orden de ideas se define la comunicación como el proceso mediante el cual las personas interactúan con el fin de integrarse interpersonalmente; incluye no sólo el lenguaje verbal.

La comunicación estratégica es el conjunto de mensajes que una institución proyecta a un público determinado, a fin de dar a conocer su misión, visión y lograr establecer una empatía entre ambos. Toda comunicación debe responder prioritariamente a seis preguntas básicas: quién, qué, cuándo, dónde, cómo y por qué.

También se señala que cumple tres propósitos: proporcionar información y comprensión para desarrollar la tarea; proporcionar actitudes necesarias; permitir tomar decisiones.

En conclusión, puede afirmarse que los propósitos antes mencionados, promueven un ambiente que conduce a formar espíritu de equipo y a lograr un mejor desempeño de las tareas a cumplir, evitando los conflictos que tanto daño hacen a las organizaciones.

Comunicación en las organizaciones de salud pública y privada

Para poder instrumentar una política de comunicación coherente en las instituciones públicas y privadas de salud, es fundamental conocer los públicos de la empresa, tanto internos como externos, que permita enviar mensajes específicos a audiencias específicas.

Para algunos el estudio de los públicos debe enfocarse analizando las relaciones individuo- organización para llegar a conocer sus vínculos.

Así mismo Van Riel (2012), señala que “las organizaciones de salud el públicas y privadas están determinadas por las personas, que tienen alguna relación con el interés social de la organización que está caracterizado por prestar un servicio de salud eficiente y de calidad” (p.15).

El público no es un grupo heterogéneo de personas, es una posición compartida por un conjunto de individuos que tienen un status de público con expectativas, en tal sentido, es importante conocer los intereses de atención y las prioridades del colectivo a quien se debe en el servicio de salud, ya que en función de esto tendrá que planificar su acción comunicativa, la cual estará condicionada por los intereses de las personas.

Flujo de Comunicación en la Organización

En las organizaciones se deben examinar dos componentes importantes del sistema de comunicaciones: Consideraciones verticales y horizontales, y según otros autores diagonales.

Según Dessler (2007), el propósito de la comunicación descendente es “difundir, informar, dirigir, girar instrucciones y evaluar a los empleados, así como proporcionar información sobre las metas y políticas de la organización a sus miembros” (p.348).

El mismo autor sostiene que la comunicación ascendente es la que fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos.

Respecto de la comunicación horizontal es la que fluye para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización, según los departamentos y que responden no a la cadena de mando sino al flujo de trabajo.

Por último, la comunicación diagonal es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización, considerando las barreras que surgen.

La comprensión de las características generales de las barreras de la comunicación ayudará a los gerentes a mejorar sus propias comunicaciones y a resolver los problemas de interacción con otros.

CAPITULO II

Psicopedagogía Laboral

Tal y como plantean las autoras D'anna y Hernández (2006), “entendemos por psicopedagogía laboral el estudio de las personas en situación de aprendizaje laboral” (p.17); es la encargada de asesorar y orientar al adulto en el aprendizaje de la tarea, colabora en la inserción y permanencia del individuo en el mercado laboral.

Implica la comprensión del aprendizaje y sus dificultades en las personas, grupos, organizaciones e instituciones. El interés radica en el aprendizaje del trabajo y las dificultades que pueden surgir, dado que el aprendizaje es continuo y se puede abordar en todas las etapas evolutivas de las personas.

Recalcan que las personas conciben el aprendizaje como un proceso continuo que se da a lo largo de toda la vida. Implica una apropiación de la realidad para transformarla y transformarse. Entendemos el trabajo como una construcción humana donde las personas aprendemos el trabajo y a ser trabajadores en el momento histórico que nos toca vivir.

Destacan D'anna y Hernández (2006), que el aprendizaje del trabajo se reactualiza y se reestructura en el momento en que nos insertamos en la vida laboral. El aprendizaje abarca diversos niveles de análisis: 1. El conocimiento: su aspecto genético, la construcción del conocimiento y las adquiridas en función de la experiencia que permite al sujeto relacionarse con el objeto y sus propiedades; 2. La subjetividad: conjunto de la persona, de su mundo imaginario y de la constitución de su subjetividad única e irrepetible a partir de la construcción de un aparato psíquico; 3. La influencia de

la cultura y del contexto socio – económico – político de las organizaciones, ejercida ya desde las primeras relaciones que el sujeto establece en su familia, en la escuela y posteriormente en el trabajo (p. 19).

Según las autoras, el psicopedagogo, realiza tareas de selección de personal, capacitación, asesoramiento, orientación y reorientación laboral.

El trabajo, no es una actividad natural que se lleve a cabo de manera espontánea, se aprende siempre a realizar la tarea.

Por esto señala Alles (2004-2005), con la capacidad de aprender que se asocia a la asimilación de nueva información. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales, y la adopción de nuevas formas de interpretar la realidad o ver las cosas. (P.266).

Interpretando lo que dicen las autoras, D’anna y Hernández (2006), “en el uso cotidiano, el vocablo trabajo es empleado en forma intercambiable con otros, como ocupación y labor”. (p.33).

Se puede considerar al trabajo como algo importante y que vale la pena; si el trabajador advierte que puede ser responsable de lo que hace; y si puede reconocer que su actividad es satisfactoria.

El trabajo se aprende y se aprende en el trabajo, se aprende a ser trabajadores. En un trabajo rutinario, la forma de pensamiento predominante es el pensamiento reproductivo, el hábito, el procedimiento establecido.

Explican D’anna y Hernández (2006), para desenvolverse en una situación laboral implica poder soportar y resolver las contradicciones que implica: Concentrarse en el trabajo y tomar distancia de este; Necesitar colaboración para el trabajo y al mismo tiempo necesitar estar solo; Necesitar conversación y también silencio; Necesitar actividad y quietud; Ser racional y empírico (Pp. 46-47).

El ser humano aprende, según las autoras de sus experiencias, implica ser capaz de hacer, construir hipótesis, probar soluciones, dar respuestas a situaciones problemáticas.

Ante el enfrentamiento al trabajo como problema hay dos formas de enfrentarlo, una es negarse a cambiar y otra es intentar cambiar. Se supone que el trabajador debe saber cómo desempeñar su tarea sin necesidad que se le enseñe.

En el mismo orden de ideas y según la autora Alles (2004-2005), es importante la confianza en si mismo, es el convencimiento de que es capaz de realizar con éxito las tareas o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos retos con confianza en las propias habilidades, decisiones o puntos de vista.

La posibilidad de aprender de la organización va a depender de la posibilidad de aprender de sus miembros y como ellos interactúan para alcanzar un objetivo común. Los objetivos claros de una organización se aprenden y permiten tomar conciencia de para que se aprende.

Para el buen funcionamiento de una organización la estrategia se basa en los objetivos y actividades que deben ser bien organizados y planificados.

Una organización que aprende es “más organizada”, dado que es el proceso continuo que va de lo informal a lo formal. Cuando este proceso se detiene en lo informal y no se legaliza, el proceso de aprendizaje no queda completado, y es en ese momento donde aparecen las dificultades en el mismo.

El aprendizaje y organización se relacionan porque los individuos aprenden, pero también lo hacen las organizaciones a través de ellos.

Otra autora que hace referencia al aprendizaje en las organizaciones es Martha Alles y se refiere a la cultura organizacional como marco de los comportamientos organizacionales. Extiende el concepto incluyendo en el mismo no sólo los elementos internos a la organización, sino también el marco global y entorno cercano en el que la empresa desarrolla su actividad:

Como menciona Alles (2007), el comportamiento organizacional responde a elementos culturales. Tanto las organizaciones como las personas, poseen valores y competencias. Otros factores que influyen en el comportamiento organizacional son el entorno global y el entorno cercano donde la organización se desenvuelve.

Toda organización posee una estructura, es una comunidad de personas, está constituida por partes interrelacionadas que interactúan de acuerdo a ciertas pautas, es un sistema complejo de departamentos, procesos y personas. Como grupo social

desarrolla sus propios esquemas de valores y creencias que luego se reflejan en los comportamientos cotidianos.

Lo que constituye al grupo es la interacción y en toda organización la consideración de las actitudes y motivaciones de cada uno de los miembros son esenciales, así como también las necesidades presentes y el grado en que los individuos las satisfagan será determinante para la construcción de una pertenencia grupal.

El reconocimiento que se obtiene en una organización nos provee una sensación de lo que valemos, relacionado con nuestra autoestima.

La estructura de la organización comprende:

- **Objetivos:** son las estrategias y políticas que orientan y guían el pensamiento y la acción. Existen objetivos específicos, propios y constituyen el marco dentro del cual se organizan las tareas. Es posible hablar de objetivos explícitos e implícitos.
- **Tareas:** son las diferentes acciones que se ejecutan dentro de una organización, con miras a cumplir con el objetivo que se ha propuesto.
- **Roles:** se relacionan y se efectivizan en función de los objetivos, implícitos y explícitos, manifiestos y latentes que la organización desarrolla. Los roles apuntan a estilos de trabajo, liderazgos, aprendizaje.
- **Normas:** son procedimientos pautados que establecen los límites dentro de los cuales se comportarán las organizaciones. Pueden ser escritos o no. El sistema normativo es el conjunto de reglas que regulan la conducta de los individuos dentro de la organización.
- **Clima:** es el aspecto emocional de la organización. Está relacionado con la productividad y el nivel de satisfacción y motivación de las personas en el trabajo.
- **Contexto:** las personas se encuentran en constante interrelación con el medio y en esta interrelación realizan una apropiación para transformarlo. La organización mantiene una constante conexión con su contexto.
- **Cultura organizacional:** es el conjunto de actividades, valores, creencias, costumbres, pensamiento, sentimientos, es la expresión viva de una organización.

El aprendizaje organizacional es un proceso interno de la organización a través del cual se crea conocimiento sobre relaciones entre las acciones y sus resultados.

Como expresa otra autora refiriéndose al aprendizaje dentro de la organización, Agotegaray (2016), en el aprendizaje organizacional hay dos corrientes de pensamiento: La primera afirma que el aprendizaje es un proceso exclusivo de los individuos y la otra postura afirma que el aprendizaje se produce por la suma de aprendizajes individuales.

La interrupción del circuito produce: Aprendizaje limitado del rol: Aprendizaje experiencial limitado y ambiguo; No se recibe información o se la tergiversa; y Fallas en la diferenciación e integración de las tareas. Para prevenir estas dificultades, los conocimientos organizacionales deben ser: comunicables, consensuados e integrados. Las dificultades del aprendizaje organizacional se expresan en: fallas en el ejercicio de la autoridad, dificultad en la necesidad de una acción inmediata, dispersión espacial y complejidad en los procesos en lugar de simplificación.

III. Marco Metodológico

1. Tema

Caracterización de la comunicación en una organización de salud desde las perspectivas de los trabajadores.

2. Planteo del problema

¿Qué características presenta la comunicación en una organización de salud desde las perspectivas de los trabajadores?

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Caracterizar la comunicación en una organización de salud desde la perspectiva de los trabajadores.

3.2. Objetivos específicos

- ❖ Reconocer los beneficios de una comunicación oportuna en una organización de salud.
- ❖ Conocer la percepción de los empleados sobre la comunicación.
- ❖ Proponer una intervención como alternativa de mejora.

4. Metodología

A nivel metodológico, el enfoque utilizado en este trabajo es de tipo cuantitativo, ya que, según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014), representa, un conjunto de procesos secuencial y probatorio.

5. Tipo de trabajo

El trabajo es descriptivo porque busca describir la comunicación y como esta mejora el ambiente laboral; identificar los intereses emocionales naturales de las

personas y utilizarlos como base para fortalecer la participación activa en nuevas experiencias de aprendizaje.

6. Población

La investigación fue realizada en Rosario (Argentina) en los meses de marzo, abril y mayo, de 2023.

La población está conformada por el personal de una institución de salud de zona norte de Rosario que cuenta con 14 empleados y 3 jefes.

Las encuestas realizadas fueron a dos dueños y una encargada.

Los cuestionarios fueron realizados a 14 empleados (entre ellos administrativos, maestranza, y profesionales (kinesiólogos)).

7. Instrumentos

Se aplicaron dos técnicas: la encuesta a catorce (14) empleados de la empresa, que representan la totalidad y la entrevista a tres (3) jefes, dos dueños y un administrador encargado.

IV. Diagnostico

El presente trabajo tiene como objetivo general caracterizar la comunicación en una organización de salud desde la perspectiva de los trabajadores.

Para cumplir con el objetivo se aplicaron las técnicas de la encuesta, esta fue dirigida a los catorce (14) empleados de la organización; y la entrevista, dirigida a tres (3) jefes, entre dueños y jefe encargado, de la misma empresa, que se trata de una clínica de zona norte, de la ciudad de Rosario.

Numerosas investigaciones abordan aspectos de la temática en cuestión dejando ver la importancia de una comunicación asertiva, como repercute y exige a los trabajadores estar en constante aprendizaje y mejora de sus competencias. La comunicación es fundamental en todas las actividades de la empresa, (La Pontificia Universidad Católica de Chile, 2000).

Los resultados de las encuestas, se dividió en cuatro (4) secciones: sobre el ambiente laboral, la comunicación efectiva (empatía-retroalimentación), formas de interacción y comunicación y aprendizaje laboral.

Todos los encuestados, son de sexo femenino, sus edades oscilan entre los 28 y 56 años de edad.

Ahora bien, los cargos que ocupan se distribuyen entre un 36% que realiza labores en el área de administración; 22% son secretarias, distribuidas entre las diferentes áreas (kinesiología y odontología); seguido por un 14% que pertenece al área de rehabilitación; luego se tiene empleados de identificación en el área de salud, maestranza, atención al público, odontología, entre otros. En total, se trató de catorce (14) empleados que cumplen labores en la organización de salud de la ciudad del Rosario.

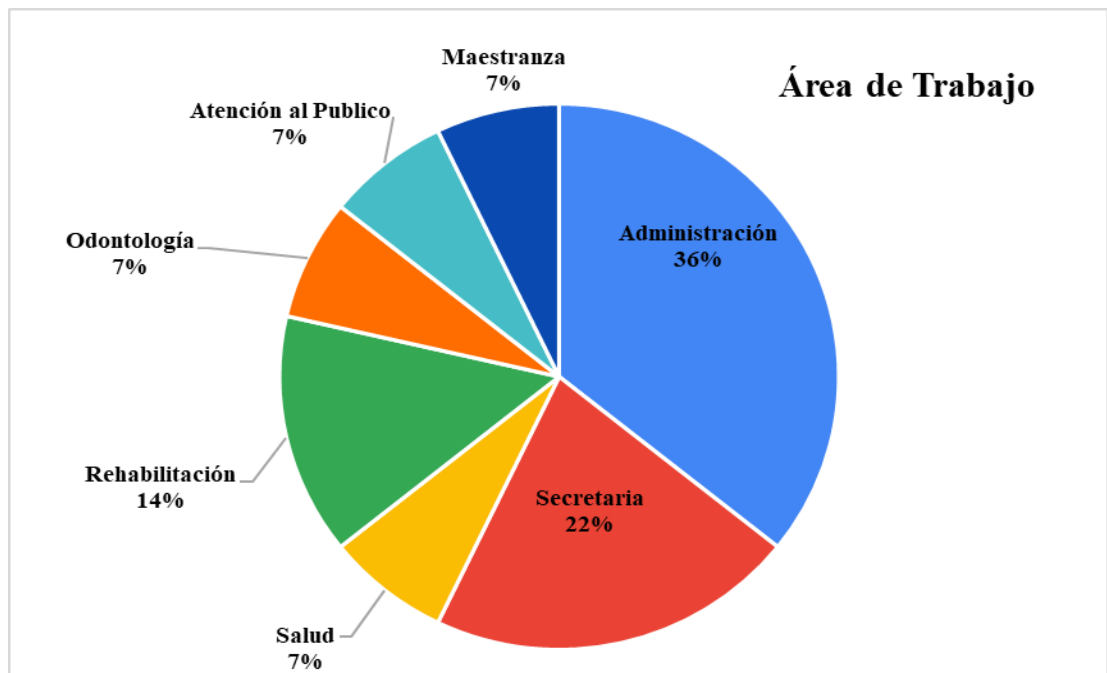


Gráfico 1. Área de trabajo de los participantes de la investigación

Fuente: elaboración propia, 2023

Con relación a las preguntas de investigación, la primera sección abordó el tema acerca del ambiente laboral, y los resultados se muestran a continuación:

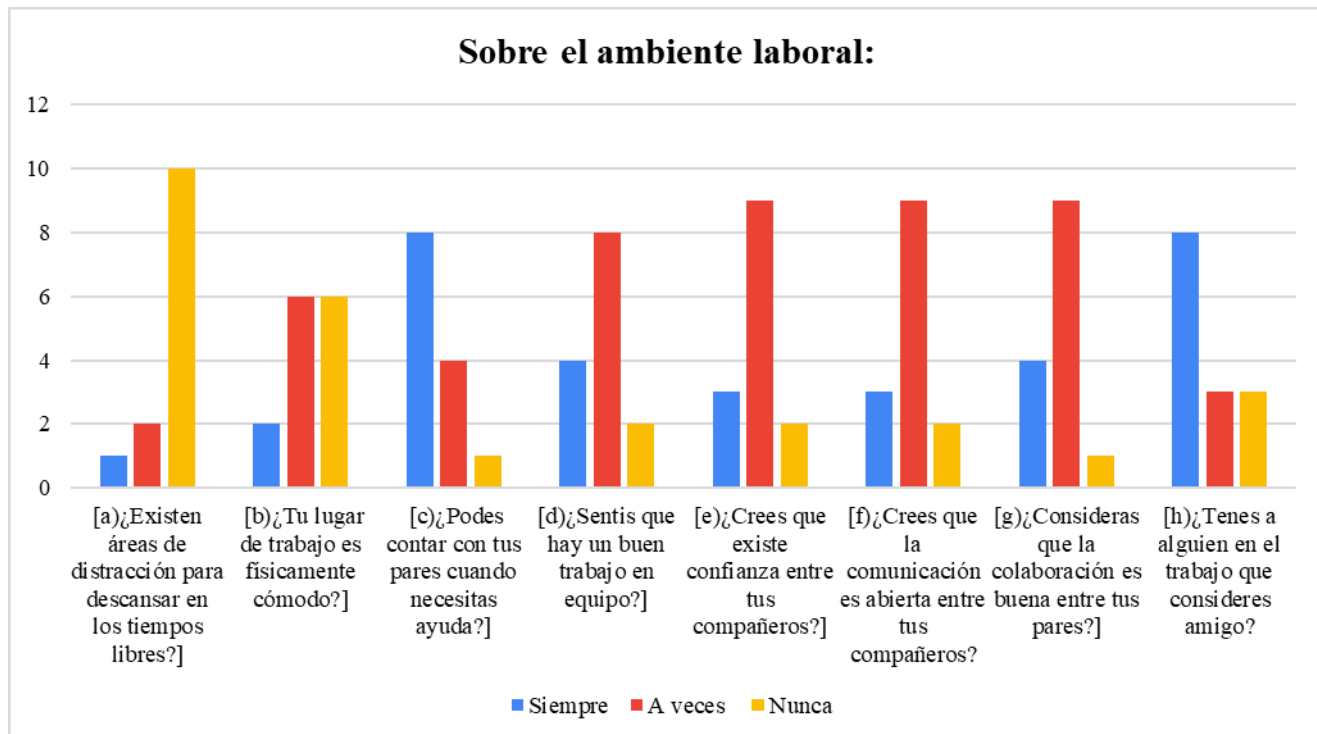


Gráfico 2. Preguntas sobre el ambiente laboral.

Fuente: elaboración propia, 2023

Con el fin de conocer el ambiente laboral (gráfico número 2), se consultó si existen áreas de distracción para descansar en los tiempos libres, la mayoría de los

encuestados responden que nunca. Siguiendo lo relacionado con el ambiente se consulta sobre la comodidad del sitio de trabajo, un mayor porcentaje expresó que “Nunca” o “A veces” se siente cómodo. En la pregunta donde se señala si puede contar con sus pares cuando necesita ayuda, más de la mitad de los encuestados indico “Siempre”.

Se puede relacionar con la teoría de las autoras D’anna y Hernández (2006), para desenvolverse en una situación laboral implica poder soportar y resolver las contradicciones que implica: Concentrarse en el trabajo y tomar distancia de este; Necesitar colaboración para el trabajo y al mismo tiempo necesitar estar solo; Necesitar conversación y también silencio; Necesitar actividad y quietud; Ser racional y empírico (Pp. 46-47).

Cuando se refieren a tomar distancia del mismo se puede ver la importancia de contar con áreas de distracción, cuando refieren a necesitar colaboración es poder contar con compañeros y necesitar conversación es ese espacio de confianza que el trabajador necesita. De estos resultados se deduce que no están dadas las condiciones en el lugar de trabajo para crear un ambiente laboral satisfactorio.

Siguiendo con el análisis de resultados, más de la mitad de los encuestados señalo que “A veces” existe un buen equipo de trabajo. La mayoría señalo que “A veces” se cuenta con confianza, comunicación abierta y colaboración entre los pares.

Los resultados sobre el ambiente laboral tienen bastantes puntos que pueden estar afectando el clima de la organización, desde los aspectos ergonómicos, comodidad y áreas de distracción en sus ratos libres; hasta la confianza, comunicación y colaboración que pueda existir entre ellos.

Asimismo, Alles (2004) considera al trabajo en equipo como la colaboración y la cooperación entre las personas que participan para lograr un objetivo/meta en común que no está relacionado con el interés personal.

En resumen, a los resultados de este apartado sobre el ambiente laboral, se tiene bastante puntos vulnerables que pueden estar afectando el clima de la organización, desde los aspectos ergonómicos, comodidad y áreas de distracción en sus ratos libres; hasta la confianza, comunicación y colaboración que pueda existir entre ellos.

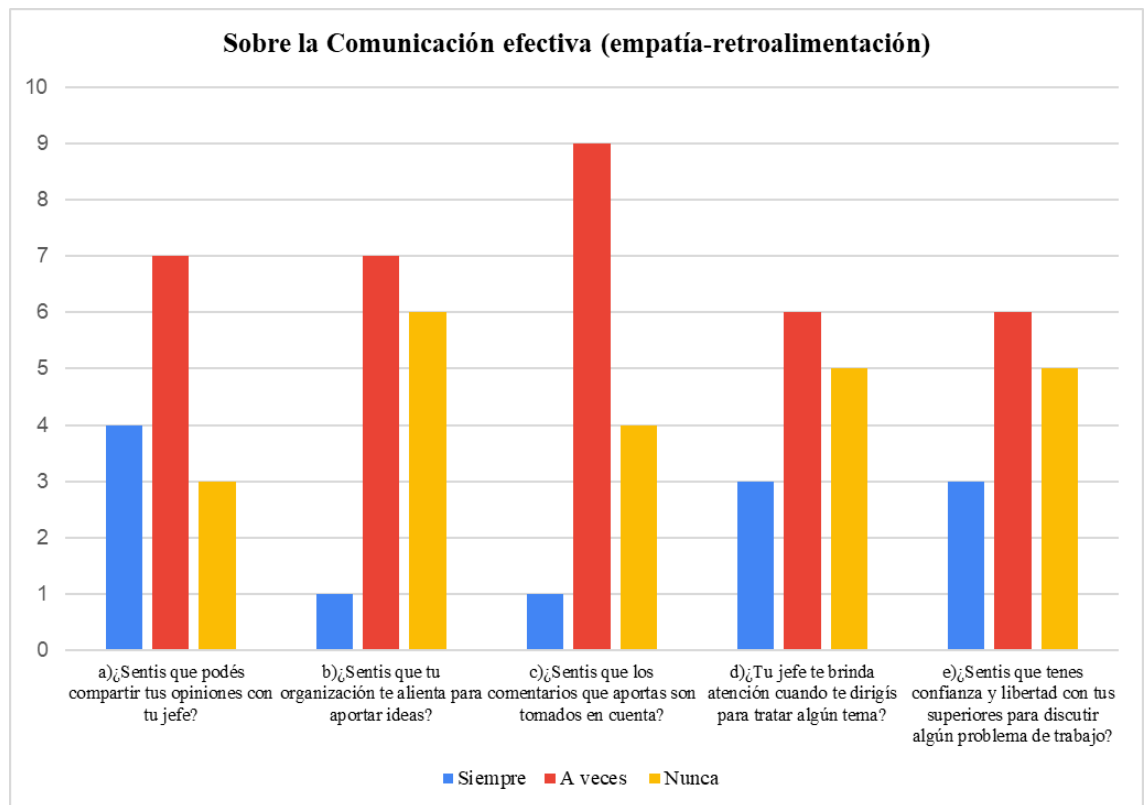


Gráfico 3. Preguntas sobre la comunicación efectiva (1)

Fuente: elaboración propia, 2023

El segundo apartado, se aborda en dos secciones, gráfico 3 y 4, acerca de la comunicación efectiva (empatía – retroalimentación) que existe en la organización de salud. En relación a la primera sección (grafico 3), más de la mitad de los empleados destacan que “A veces” o “Nunca” pueden compartir opiniones con el jefe. Casi la totalidad de los empleados expreso que “A veces” se los alienta a aportar ideas o que sus comentarios se tienen en cuenta.

Analizando estas respuestas sobre la comunicación efectiva se encuentra que una mayoría coincide en creer que existe poca comunicación efectiva en cuanto empatía o retroalimentación.

En cuanto a la confianza y libertad con los superiores para discutir algún problema de trabajo, se mantuvo la misma proporción de respuestas a la pregunta anterior, es decir, hay poca confianza y libertad para discutir cualquier problema de trabajo.

Para poder abordar la primera sección se puede observar desde el comportamiento organizacional, como explican los autores Vizcaya et al. (2017), la comunicación cumple cuatro funciones elementales: motivación, control, información y

expresión de las emociones. Es imposible no comunicarse, este axioma está basado en una premisa primordial: No hay nada contrario a comportarse; en otras palabras, no existe el no -comportamiento. Si además se acepta que, en situaciones de interacción, toda conducta tiene un mensaje, resulta que, aun intentándolo, no es posible evitar la comunicación. (p. 41).

Esto señala que, en el caso de las organizaciones de salud, la eficacia del proceso de comunicación determinara que la gestión funcione adecuadamente; no existe gestión si no hay comunicación.

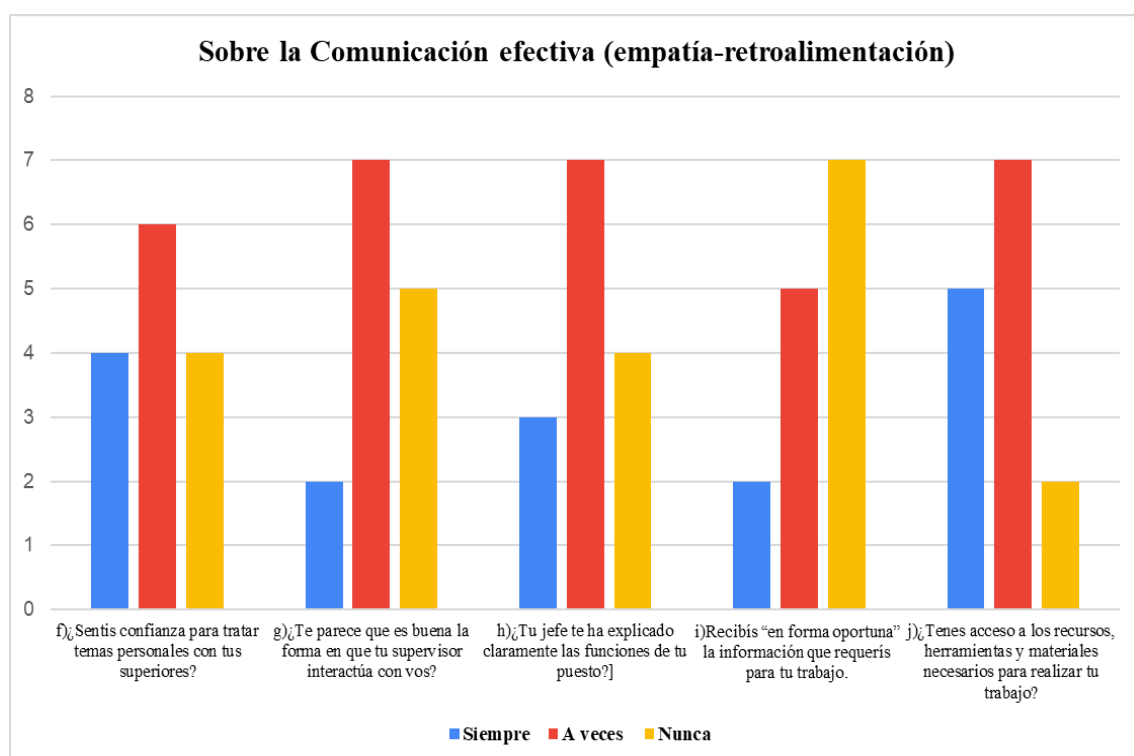


Gráfico 4. Preguntas sobre la comunicación efectiva (2)

Fuente: elaboración propia, 2023

En el mismo orden de ideas, en la segunda sección (grafico 4), se consultó si les parece buena la forma en que el supervisor interactúa con ellos y si se les ha explicado claramente las funciones del puesto, las respuestas obtenidas se inclinan hacia “A veces” o “Nunca”.

Finalmente, se consulta a los encuestados si tienen los recursos, herramientas y materiales necesarios para realizar su trabajo, y los resultados en proporción fueron similares. Es decir, que, desde la perspectiva de los empleados, la organización no provee de los suficientes recursos y herramientas que les permita ejecutar mejor su trabajo.

En resumen, al apartado de comunicación efectiva (empatía – retroalimentación), se está en presencia de una serie de factores que pueden estar afectando la comunicación en la organización. Desde la perspectiva de los empleados, la comunicación no es efectiva debido a muchos factores, tales como: poca comunicación y confianza con el jefe, sus ideas no son tomadas en cuenta, no fue entrenado para el cargo, las instrucciones no son claras, faltan herramientas de trabajo, entre otros.

Haciendo referencia a estas dificultades se puede relacionar mencionando que la comunicación en las organizaciones, según los autores Vizcaja, Mujica & Gaspieri (2017), es entendida como un proceso planificado y articulado con objetivos organizacionales, que ofrece los elementos claves para la comprensión de las dinámicas del entorno y lo convierte en valor, intangibles como la información y las relaciones. La comunicación en las organizaciones trasciende el intercambio de mensajes, sus propósitos son facilitar la relación de la organización con su entorno; fomentar el diálogo, construir vínculos fuertes con los miembros de la organización, mantener su cohesión interna y activar la presencia de la organización.

Además, con la importancia de una comunicación coherente que permite conocer los públicos de la empresa, tanto internos como externos. Para algunos el estudio de los públicos debe enfocarse analizando las relaciones individuo- organización para llegar a conocer sus vínculos.

Así mismo Van Riel (2012), señala que “las organizaciones de salud el públicas y privadas están determinadas por las personas, que tienen alguna relación con el interés social de la organización que está caracterizado por prestar un servicio de salud eficiente y de calidad” (p.15).

Es decir, si no se cuenta con herramientas, instrucciones y el empleado no fue entrenado para el cargo difícilmente se pueda prestar un servicio eficiente y de calidad. Para el buen funcionamiento de una organización la estrategia se basa en los objetivos y actividades que deben ser bien organizados y planificados.

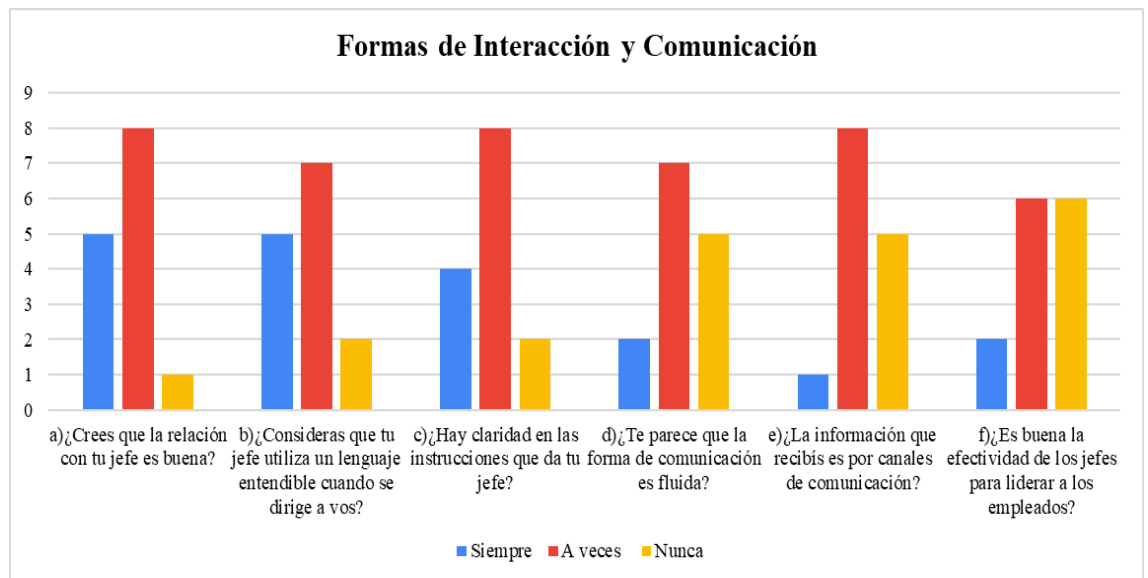


Gráfico 5. Preguntas sobre las Formas de Interacción y Comunicación (1)

Fuente: elaboración propia, 2023

Siguiendo la comunicación se evaluó las formas de interacción y comunicación en dos gráficos 5 y 6. En el gráfico 5 se consulta si la relación con el jefe es buena, más de la mitad señalaron que “A veces” logra tener una relación satisfactoria. También se consultó si se considera que hay claridad en las instrucciones que da el jefe y la respuesta que más se repite en la mayoría de los encuestados es “A veces”. En el caso de las preguntas sobre si la forma de comunicación es fluida; si se recibe por canales de comunicación; y si es buena la efectividad de los jefes para liderar a los empleados, la mayoría de las respuestas se orientan hacia el “A veces”.

En atención a los resultados obtenidos, no se puede desestimar que existe un importante número de trabajadores de la clínica que señalan que no es buena la relación que tienen con el jefe; que las instrucciones no son lo suficientemente claras, y no es fluida la comunicación; además, opinan que, como líder, desde su perspectiva como empleados, el jefe no es efectivo.

Para responder a lo mencionado, una organización que aprende es “más organizada”, cuando el proceso es informal, el aprendizaje no queda completado. El aprendizaje organizacional es un proceso interno de la organización a través del cual se crea conocimiento sobre relaciones entre las acciones y sus resultados.

Cuando se hace referencia a la claridad en las instrucciones o si la información que se recibe es por canales de comunicación se puede decir que la interrupción en el circuito de comunicación produce, aprendizaje limitado, ambiguo no se recibe

información o se la tergiversa. Para prevenir estas dificultades, los conocimientos organizacionales deben ser comunicables.

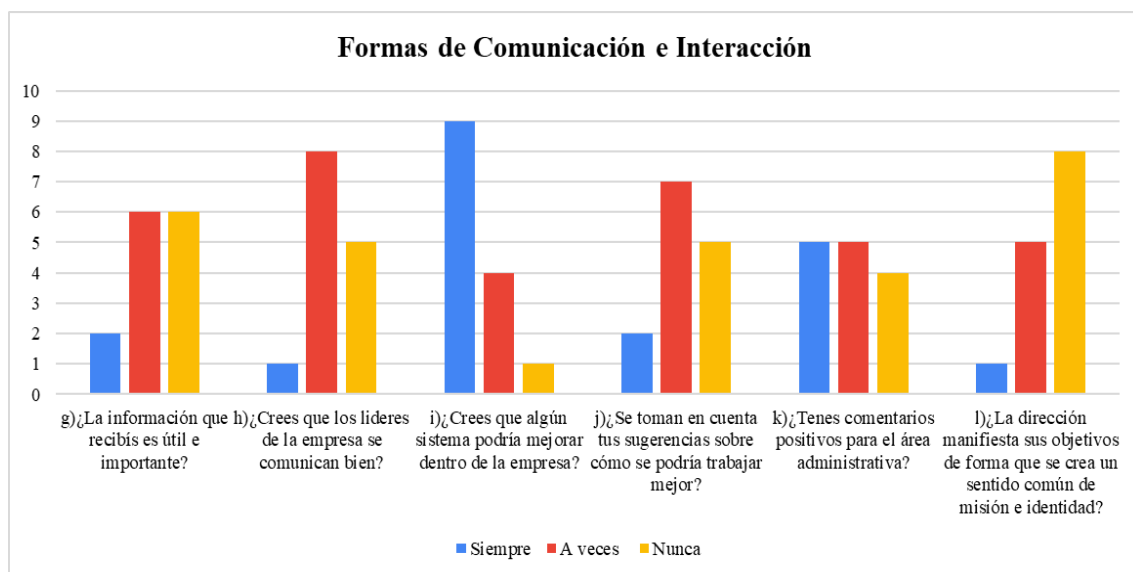


Gráfico 6. Preguntas sobre las Formas de Interacción y Comunicación (2)

Fuente: elaboración propia, 2023

En el gráfico 6, se consulta si cree que algún sistema podría mejorar dentro de la empresa, más de la mitad señala que es viable una mejora. Sobre los comentarios positivos que se tienen en el área de administración, la mayor cantidad de los encuestados se ubica entre “Siempre” y “A veces”. Finalmente, se consulta si la dirección manifiesta sus objetivos de forma que se crea un sentido común de misión e identidad, en este punto, la mitad expreso que esta situación no se da.

En resumen, al apartado de comunicación e interacción, se puede señalar que esta no es fluida entre los miembros de la organización. Existe un distanciamiento entre los jefes y los empleados lo que hacen que estos no estén identificados con la misma, por lo tanto, se pierde el sentido de pertenencia.

Lo mencionado se asocia a dos componentes importantes del sistema de comunicación: consideraciones verticales y horizontales y según otros autores diagonales.

Según Dessler (2007), el propósito de la comunicación descendente es “difundir, informar, dirigir, girar instrucciones y evaluar a los empleados, así como proporcionar información sobre las metas y políticas de la organización a sus miembros” (p.348).

Haciendo referencia a que los empleados no se sienten escuchados ni que sus propuestas son tenidas en cuenta o consideradas, se evidencia que hay una dificultad en la comunicación ascendente que es la que fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos.

Respecto de la comunicación horizontal es la que fluye para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización, según los departamentos y que responden no a la cadena de mando sino al flujo de trabajo, en la investigación se puede observar que hay dificultades en este tipo de comunicación porque no hay un trabajo en equipo colaborativo.

Por último, la comunicación diagonal es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización, considerando las barreras que surgen, como por ejemplo la falta de comprensión de las instrucciones que dan los jefes.

Relacionando resultados con teoría se advierte que hay dificultades en el flujo de la comunicación en sus tres sentidos, vertical, horizontal y diagonal lo que lleva a que no se produzca interacción y retroalimentación de la misma.

4.- Aprendizaje laboral

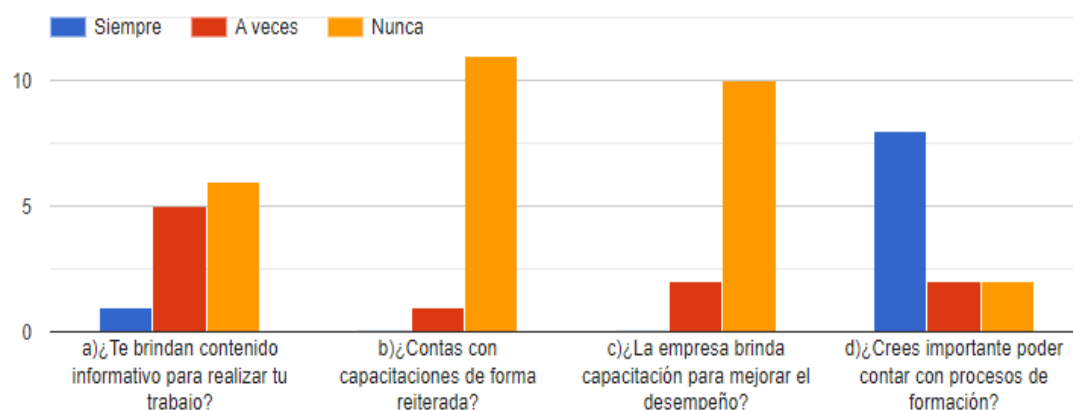


Gráfico 7. Preguntas sobre Aprendizaje Laboral (1)

Fuente: elaboración propia, 2023

En el apartado de aprendizaje laboral, acá se consultó a los encuestados si se les brinda contenido informativo para realizar su trabajo. En el mismo orden de ideas y habiendo expresado sobre las instrucciones y la explicación sobre el puesto de trabajo, gráfico 7, señalaron no recibir capacitación de forma reiterada, ni capacitación para

mejorar su desempeño. A todas estas, creen que siempre es importante contar con procesos de formación para los empleados.

En relación con la capacitación para el desempeño laboral se observa que hay demanda del personal y no hay respuesta de los jefes incumpliendo lo que dicen las autoras, se responde con que el trabajo se aprende y se aprende en el trabajo, no logrando advertir el requerimiento del personal.

Respondiendo a la importancia de los procesos de formación, D'anna y Hernández (2006), hablan que la posibilidad de aprender de la organización va a depender de la posibilidad de aprender de sus miembros.

Se puede relacionar también con lo que expresa otra autora refiriéndose al aprendizaje dentro de la organización, Agotegaray (2016), en el aprendizaje organizacional hay dos corrientes de pensamiento: La primera afirma que el aprendizaje es un proceso exclusivo de los individuos y la otra postura afirma que el aprendizaje se produce por la suma de aprendizajes individuales.

e)¿Cuentan con procesos de formación?

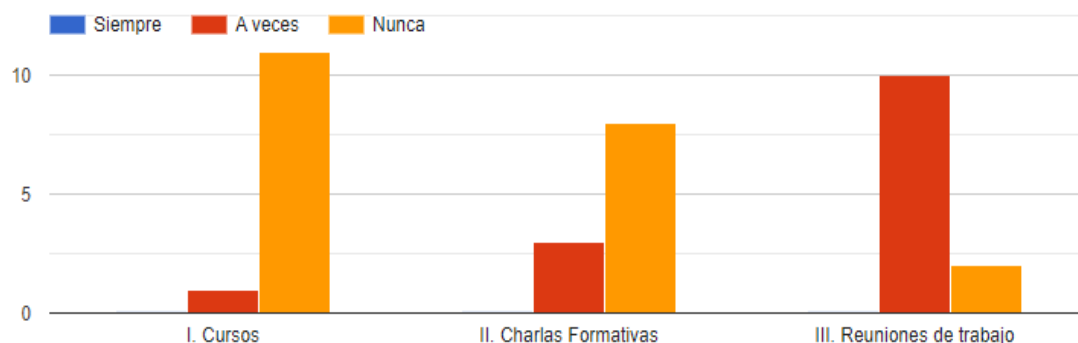


Gráfico 8. Preguntas sobre Aprendizaje Laboral (2)

Fuente: elaboración propia, 2023

Finalmente, en la pregunta de aprendizaje laboral, que se aborda en el gráfico 8, se consultó si existen cursos, charlas formativas a lo que la mayoría respondió que “Nunca”. En resumen, se pudo precisar que no existe planes de formación definidos como parte de la política de la organización de salud, pero estos son demandados por los empleados de la misma.

En el relevamiento de información de las fuentes primarias también se obtuvo la postura de las personas que ocupan el rol de jefes en la organización, ya sea que son los dueños o tienen un cargo designado para tal fin. En ese sentido, se consultó, a través de una entrevista cerrada, a tres (3) informantes clave de la empresa de salud, dos del sexo femenino y uno masculino, de los cuales dos son dueños, jefe general y jefe de odontología, y una es la administradora encargada.

Persona	Socia	Administradora	Dueño
Sexo	Femenino	Femenino	Masculino
Cargo	Jefe de sector odontología	Encargada	Jefe general

Fuente:Elaboración propia

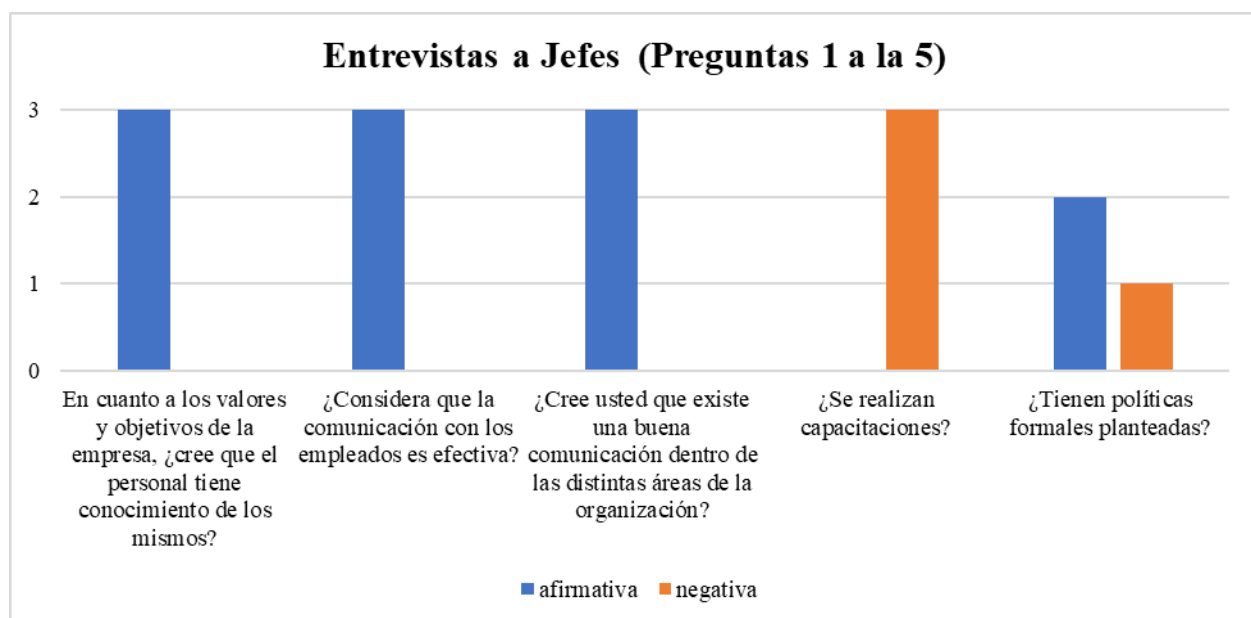


Gráfico 9. Preguntas a los jefes (de la 1 a la 5)

Fuente: elaboración propia, 2023

Comenzando el análisis de los resultados de las entrevistas a los jefes, se obtienen las siguientes consideraciones.

En las primeras cinco (5) preguntas, gráfico 9, se consultó si cree que el personal tiene claro los valores y objetivos de la empresa, la totalidad señaló que “Sí”; también que consideran que la comunicación es efectiva y que es buena dentro de las distintas áreas de la organización. Tal afirmación entra en contradicción con la opinión de los empleados ya que la mayoría considera que la comunicación no es fluida ni efectiva y no se sienten identificados con la organización.

En cuanto a las capacitaciones, coinciden con la postura de los empleados, al señalar en su totalidad que éstas no se realizan. Además, más de la mitad afirma tener políticas formales planteadas, sobre este último punto, los empleados señalaron, cuando se relevó la encuesta, desconocer dichas políticas.

En general se advierte que los jefes consideran que todo funciona correctamente y que les brindan a los empleados oportunidades de capacitación y formación, lo cual se contradice con lo manifestado por los empleados.

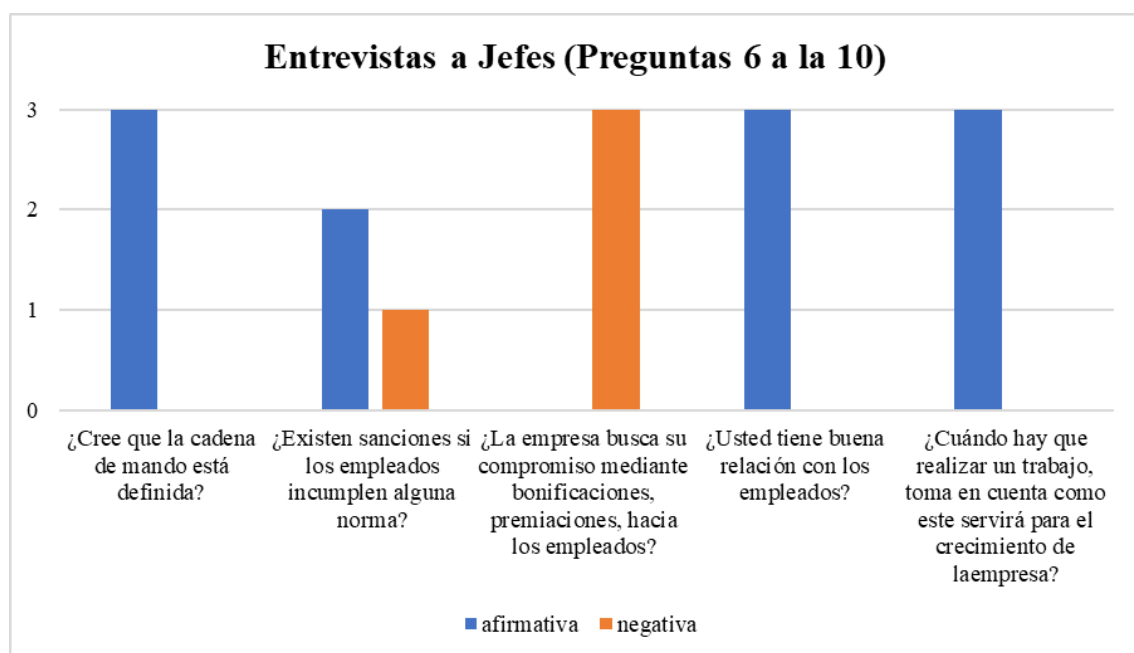


Gráfico 10. Preguntas a los jefes (de la 6 a la 10)

Fuente: elaboración propia, 2023

De igual forma, se consultó a los jefes, durante la entrevista, (gráfico 10), si cree que la cadena de mando está definida la totalidad indicó que sí. La mayoría expresó que sí existen sanciones si algún empleado incumple la norma; la totalidad expresó de forma negativa cuando se le consulto si la empresa busca el compromiso de los empleados a través de bonificaciones y premiaciones. Asimismo, la misma proporción de los entrevistados señalaron que Sí tienen una buena relación con los empleados y que al realizar un trabajo se toma en cuenta como este puede servir para el crecimiento de la empresa. En la pregunta de la buena relación con los empleados existe contradicción con la postura ya que la mayoría consideró que no era buena.

Relacionando las respuestas de los jefes en relación a normas, sanciones y buenas relaciones, se encuentra una contradicción entre lo que creen los jefes que hacen y lo que los mismos empleados manifiestan por la situación.

Esta institución no explicita normas y sanciones respecto de incumplimiento de los empleados, de modo tal que no está claro la definición de la cadena de mando.

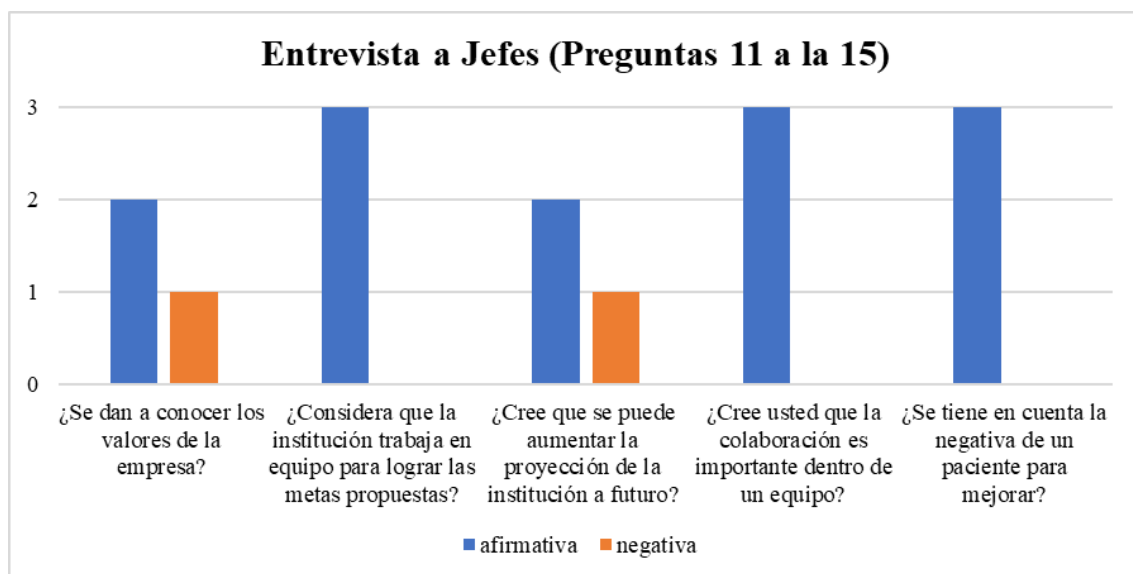


Gráfico 11. Preguntas a los jefes (de la 11 a la 15)

Fuente: elaboración propia, 2023

En las preguntas 11 a la 15, gráfico 11, se preguntó si se dan a conocer los valores de la organización, la mayoría respondió afirmativamente y esto va en contradicción con las respuestas de los empleados. Todos los jefes afirman que la organización trabaja en equipo para lograr las metas, y que señalan que la colaboración es importante dentro de un equipo. La mayoría de los encuestados afirman que sí se puede aumentar la proyección de la empresa en el futuro.

Relacionando esta parte de los resultados con la teoría se puede afirmar que toda organización posee una estructura, está constituida por partes interrelacionadas entre sí que interactúan de acuerdo a ciertas pautas. Toda organización es un sistema complejo de departamentos, procesos y personas.

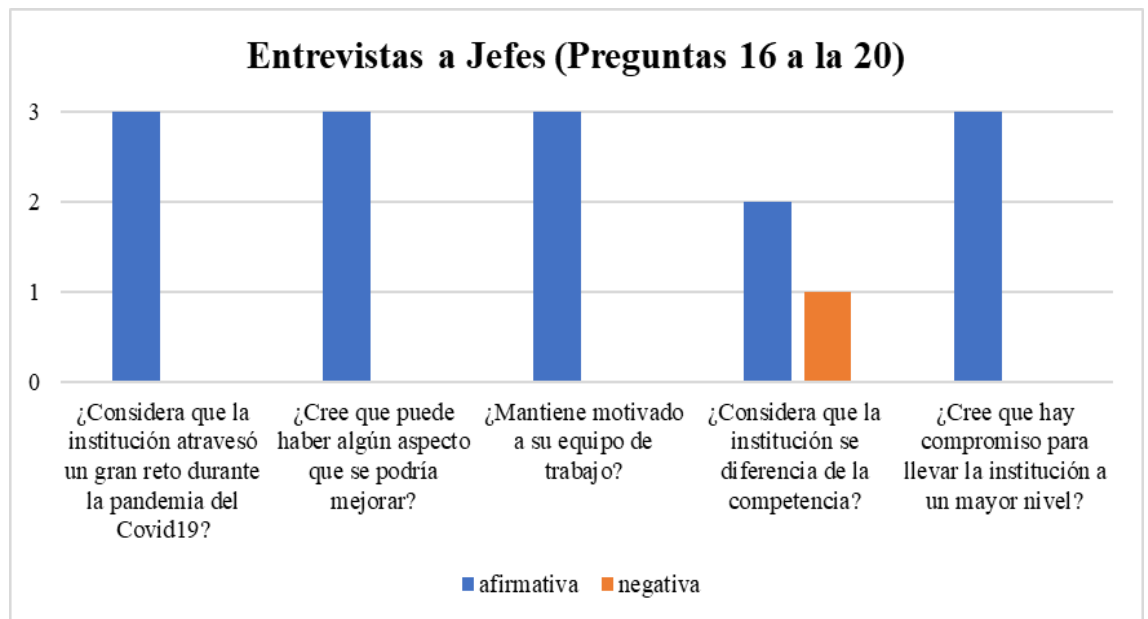


Gráfico 1. Preguntas a los jefes (de la 16 a la 20)

Fuente: elaboración propia, 2023

Asimismo, en el mismo orden de ideas y haciendo referencia a los últimos resultados obtenidos y expresados en el gráfico 12, la mayoría de los encuestados considera que puede haber aspectos a mejorar en la empresa. Además, afirman que mantienen motivado a su equipo de trabajo y existe el compromiso para llevar a la institución a un mayor nivel.

Según las autoras trabajadas, D'anna y Hernández (2006), la estructura de la organización comprende diferentes puntos, pero para responder a estos resultados se pueden mencionar: objetivos (son las estrategias y políticas que orientan y guían el pensamiento y la acción), roles (se relacionan y se efectivizan en función de los objetivos), normas (procedimientos pautados que establecen los límites, es el conjunto de reglas que regulan la conducta de los individuos dentro de la organización), clima (es el aspecto emocional de la organización), contexto (interrelación con el medio) y cultura organizacional (es el conjunto de actividades, valores, creencias, costumbres, pensamientos, sentimientos, es la expresión viva de una organización).

Haciendo relación con las mejoras de la empresa y la motivación del grupo, en toda organización la consideración de las actitudes y motivaciones de cada uno de los miembros son esenciales, así como también las necesidades presentes y el grado en que los individuos las satisfagan será determinante. Tanto esto como el aprendizaje es un proceso interno en el cual se crea relación entre las acciones y los resultados.

V. Propuesta de Intervención

1. Acerca del Proyecto

La presente propuesta de intervención consiste en un taller de formación destinado a directivos y empleados, con el fin de mejorar la comunicación y el clima organizacional entre directivos y empleados en una institución de salud.

Es por esto que se propondrá una intervención para trabajar sobre las debilidades en la comunicación, para que los líderes puedan tener claro que uno de sus principales roles y responsabilidades es lograr cohesión en todas las áreas, generando instrucciones claras y concretas ya que de lo contrario no hay claridad en el camino a seguir y se presenta cruce en la ejecución de labores. Situaciones que dificultan el flujo de la información y que generan problemas en todos los niveles. Así mismo favorecer también la construcción de la comunicación interna entre los empleados y las habilidades que necesitan para trabajar en equipo.

2. Fundamentación

La comunicación organizacional se convierte en estratégica, en la medida que se determina donde se está y hacia dónde se quiere llegar. Cabe destacar la importancia del proceso de comunicación en el fortalecimiento institucional.

El clima organizacional de las empresas del área de salud, siguiendo el modelo propuesto por Vizcaya et al (2017), es afectado por múltiples factores, como el estilo de liderazgo, el nivel de motivación, la forma como se lleva a cabo la toma de decisiones y el tipo de comunicación predominante.

Siguiendo estos autores se llega a la conclusión que la gestión, aunada al clima organizacional y la comunicación, permiten la interacción entre sus miembros, así como, el intercambio y diálogo, a fin de orientar los procesos que determinan el comportamiento del colectivo, la organización y comunicación en empresas de salud.

Proyecto de intervención propiamente dicho

Planificación primer encuentro

TALLER 1: La comunicación en las organizaciones.

Destinatarios: Directivos.

Fecha: 16/03/2024

Duración: 2 horas - 120 minutos.

Objetivos:

- Fortalecer la importancia que tiene la comunicación y como los equipos de trabajo son esenciales para el cumplimiento de las metas.
- Potenciar el vínculo entre los participantes, mediante la generación de confianza y mejora la comunicación.

Actividades

❖ **Inicio**

Dinámica: Torbellino de ideas donde cada uno debe expresar que entienden por comunicación. Se les entregara un papel autoadhesivo para que puedan pegar en una pizarra junto a la palabra comunicación ya escrita.

❖ **Desarrollo**

Se brinda las consignas del segundo momento del taller.

Análisis de casos: Se les proporciona a los participantes diferentes casos o situaciones hipotéticas relacionadas con la comunicación en las organizaciones. Se le pide a cada participante que analicen cada caso, identificando los problemas de comunicación y proponiendo soluciones.

Se darán los siguientes casos:

A. Una empresa multinacional cuenta con muchas aéreas de trabajo, requiere de la presencia de muchos empleados y hay diferentes turnos por lo que se genera una falta de formalización en la comunicación, la cual se detecta porque se omiten varios mensajes de un turno al otro lo que causo en el último tiempo menor productividad ya que el turno que ingresaba no tenía registro de los pedidos realizados o no los cuales terminaban no siendo preparados ni despachados. Esto dio lugar a malos entendidos y fricciones lo que impacto en el logro de los objetivos ya que los pedidos solicitados estaban hechos a destiempo generando malestar con los consumidores.

B. Una empresa reconocida lleva décadas fabricando indumentaria para toda clase de deportes y profesionales de distintas disciplinas, el gerente de la misma solicito un pedido importante a un

empleado por una vía no formal y fuera de horario laboral, el cual provoco que este empleado cuando ingreso a su puesto no realizo el pedido y este no fue entregado en tiempo y forma.

Debido a que la empresa no tiene formalizado canales de comunicación para canalizar los pedidos, no hay un canal de comunicación formal y único, donde quede asentada la información para que sea vista en el momento adecuado, es frecuente que las tareas no sean cumplidas. Ahí hay una falencia donde los pedidos se toman de forma externa o interna, por medios informales perdiendo la eficiencia debido a que la comunicación no funciona de forma adecuada por lo que genera una recepción de la información que no es en tiempo y forma.

C. Una empresa de comida rápida se caracteriza por su velocidad en la atención, el cliente es siempre lo más importante, el personal amable y deben tener constante adaptación. En la actualidad sufre poca demanda debido a las competencias por lo que se está enfrentando a un cambio constante de empleados debido a que los salarios bajan por la falta de ventas y como se requiere el ocupar los puestos rápidos para cubrir el espacio hay falta de formación y actualización. Los empleados no reciben una capacitación al ingreso y aprenden de sus compañeros lo que genera malestar entre ellos, disconformidad en los clientes por la atención y falta de flexibilidad de trabajo en equipo para resolver en conjunto y contribuir al objetivo.

Luego de esta actividad se expondrá un canva a modo explicativo sobre que es la comunicación, porque es necesario contar con un buen sistema de comunicación, cuáles son sus beneficios y como son los pasos para elaborar un plan de comunicación dentro de la empresa.

❖ Cierre

Para finalizar y dar conclusión a este taller, se hará una retroalimentación en las que los participantes puedan compartir una breve conclusión y expresen su experiencia y aprendizaje. Se solicita que mencionen qué aspectos de la comunicación les resultaron más útiles.

Se les pedirá que a modo evaluativo puedan realizar un cuestionario de Google form para reforzar el aprendizaje y sobre la valoración del taller.

<https://forms.gle/AmSakQKcd1cRw9oZ8>

Responsables: Psicopedagoga laboral y profesional sobre comunicación interna.

Modalidad: Un encuentro presencial.

Recursos: Pantalla, pizarra, papeles autoadhesivos, monitor, oficina amplia para trabajar de manera grupal. Se les entregara al final de forma impresa el material abordado para que se lleven como sustento teórico.

Planificación del segundo encuentro

TALLER 2: Comunicación organizacional interna como herramienta para mejorar la productividad y el clima laboral.

Destinatarios: Empleados.

Fecha: 23/09/2024.

Duración: 2 horas - 120 minutos.

Objetivos:

- Identificar la importancia de la comunicación y conocer alternativas para su mejora.
- Conocer los beneficios de mejorar la comunicación.

Actividades

❖ Inicio

En el inicio del encuentro se realizará una actividad llamada "dos verdades y una mentira". Con esta dinámica los trabajadores conocen un poco más a sus compañeros, se intenta fomentar el sentido colectivo dentro de la organización. Cada miembro debe exponer tres afirmaciones sobre sí mismo respecto a cualquier tema, dos serán ciertas y una falsa. Ejemplos: nací en Colombia, tengo una iguana y me encanta el bricolaje.

El resto de los participantes debe adivinar cuál de las afirmaciones es mentira.

❖ Desarrollo

Luego como actividad dinámica se llevará a cabo un ejercicio llamado: "Cadena de Comunicación".

El objetivo de la misma es resaltar cómo la comunicación se puede distorsionar cuando se transmite a través de múltiples personas y la importancia de la comunicación clara y efectiva.

Se divide a los participantes en equipos y se prepara un mensaje o una lista de instrucciones que sea relativamente corto y debe ser complejo como para que se puedan producir errores en la comunicación.

Se entrega el mensaje o las instrucciones a uno de los miembros de cada equipo y se le pedirá que lo lea, lo recuerde y luego se lo transmitan verbalmente al siguiente miembro de su equipo.

Cada miembro debe transmitir el mensaje exactamente como lo recuerda al siguiente miembro, y así sucesivamente, hasta que llegue al último miembro del equipo, este debe escribir el mensaje tal como lo entendió y luego se compara el mensaje final con el original para ver cuánto se ha distorsionado durante la transmisión de los miembros.

❖ Cierre

Se presentará un canva a modo explicativo sobre que es la comunicación interna, cuáles son sus objetivos y que es necesario aportar para que exista una comunicación efectiva.

Al final del taller, a modo de reflexión se pasará un video sobre la comunicación interna y el clima laboral hasta el minuto 3:26.

A modo de cierre y conclusión se hará una retroalimentación en las que los participantes puedan compartir una breve conclusión respecto al video y expresen su experiencia y aprendizaje.

Responsables: Psicopedagoga y profesional sobre comunicación interna.

Modalidad: Un encuentro presencial.

Recursos: Pantalla, papeles, lapiceras, monitor, oficina amplia para trabajar de manera grupal. Se les entregara al final de forma impresa el material abordado para que se lleven como sustento teórico.

Planificación del tercer encuentro

TALLER 3: Desarrollo de habilidades blandas para el trabajo en equipo.

Destinatarios: Empleados.

Fecha: 30/03/2024.

Duración: 3 horas – 180 minutos.

Objetivos:

- Conocer cuáles son las habilidades del trabajo en equipo.
- Aprender a desarrollar dichas habilidades.

Actividades

❖ Inicio

Para dar inicio al taller se les pedirá a los empleados que se sienten en ronda, se le dará a uno un ovillo de lana indicándole que antes de pasarlo a un compañero pueda decir una fortaleza o una debilidad que tiene a la hora de trabajar en equipo.

❖ Desarrollo

Para continuar se llevará a cabo una dinámica cuyo objetivo es practicar el trabajo en equipo y ayuda a comunicarse de manera efectiva y eficaz.

Se divide al grupo en parejas y uno de ellos debe tener vendado los ojos. Se van a distribuir en el piso diferentes objetos que sean obstáculos, el objetivo es que la pareja que quedo sin venda guíe a su compañero para caminar sin pisar ningún obstáculo. Esto será por tiempo y cuando culmina se cambiarán de lugar los objetos y será el turno del otro compañero.

❖ Cierre

Se expondrá en una pizarra las ideas principales sobre que son las habilidades blandas, como desarrollarlas y cuáles son las habilidades necesarias para trabajar en equipo.

Para concluir el taller se pedirá que ingresen a un link de Google form para completar las respuestas a unas preguntas sobre el tema abordado en el taller uno y dos y además sobre la valoración de cada uno.

<https://forms.gle/v3GcJM5pPtbeV5kt8>

Finalmente, se les dará un papel con una lapicera y se les solicitará que anoten para hacer un registro de cómo se sienten o que otros temas abordarían en futuras capacitaciones y lo arrojen en un buzón.

Responsables: Psicopedagoga.

Modalidad: Un encuentro presencial.

Recursos: Ovillo de lana, objetos varios, vendas, pizarra con fibron, papeles, lapiceras y buzón. Se les entregará al final de forma impresa el material abordado para que se lleven como sustento teórico.

3. Evaluación

El aprendizaje, la comunicación y el clima organizacional son difíciles de medir ya que están ligadas a la cultura organizacional y las percepciones, creencias y comportamientos de las personas, sin embargo, es posible evaluar y analizar la efectividad de la propuesta de intervención, mediante la utilización de diferentes instrumentos de evaluación.

Con la intención de realizar una evaluación formativa del proyecto de intervención, cada encuentro finalizará con una puesta en común para que puedan compartir una breve conclusión y la incorporación de las estrategias de aprendizajes trabajadas.

Por otra parte, una vez ejecutada la propuesta en su totalidad, al finalizar el primer y último encuentro, los participantes de los mismos realizarán en forma individual un cuestionario con la finalidad de evaluar los contenidos brindados en los talleres.

4. Viabilidad

La viabilidad del proyecto es alta. El recurso humano estará conformado por una psicopedagoga y por un profesional invitado responsable de comunicación interna para los primeros dos encuentros del taller.

El espacio para utilizar será la misma clínica puesto que es conocido y de fácil acceso para directivos y empleados ya que todos tienen ingreso. La propuesta consta de tres encuentros dados en el mes de marzo de 2024 a partir de la segunda quincena donde ya es seguro que el personal ya regrese de las vacaciones y para poder comenzar el año encaminando posibles cambios y mejoras en la empresa.

La elección de los días sábados está relacionada con el hecho de que la empresa abre, pero a puertas cerradas y es un día en el que no hay caudal de gente que interrumpa el taller. El horario sugerido es el de las 8:00 hs, pero habría que consensuarlo con los empleados para que la mayoría pueda participar. Al tratarse de un proyecto extralaboral la participación es voluntaria por lo tanto es importante persuadir sobre la importancia y utilidad del proyecto.

5. Impacto esperado

La comunicación es fundamental en cualquier ámbito y es vital en la interacción humana, va más allá y tiene como propósito construir vínculos, es el eje para la integración de pares y que esto permita el logro de los objetivos.

Por eso es vital conocer los beneficios de una correcta comunicación para que sea la base de la organización y todos lo que la conforman se sientan parte y se pueda alcanzar la máxima optimización de la empresa.

Con la implementación del taller se pretende fortalecer a los directivos y empleados brindándoles herramientas, estrategias y conocimientos que permitan promover la comunicación interna, el clima organizacional y las habilidades para trabajar en equipo.

Por otro lado, teniendo en cuenta que el aprendizaje en el ámbito laboral, no es una actividad natural que se lleve a cabo de manera espontánea, se pretende abordar las habilidades para el trabajo en equipo y como desarrollarlas para el buen funcionamiento del mismo.

6. Conclusión

Teniendo en cuenta los aportes provenientes del marco de referencia y la información obtenida durante el diagnóstico, a partir de las desventajas que fueron planteadas por los empleados en contradicción con lo manifestado en las respuestas de los jefes, se diseña un proyecto de intervención con el objetivo de brindar herramientas relacionadas con la regulación de la comunicación, el clima y las habilidades para trabajar en equipo para dar respuesta a estas limitaciones y tomar aquello que la empresa necesita para lograr sus objetivos.

VI. Referencias bibliográficas

Agotegaray, M. (2016). *El aprendizaje en las organizaciones: una revisión de la literatura*. *Revista de Instituciones, Ideas y Mercados* N°64-65 | Mayo-octubre 2016 | pp. 5-42 | ISSN 1852-5970.

Alles, M. (2004-2005). *Diccionario de comportamientos gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Álvarez, T. (2016). *Comunicación Elementos*. Barcelona, España: Editorial Paidós.

Arras, A., Jáquez, J., & Fierro, L. (2008). *Comunicación y cambio organizacional*. *Revista Latina de Comunicación Social*, 11(63), 418-434. Obtenido de 10.4185/RLCS-63-2008-792-418-434

Berlo, D. (2000). *El Proceso de la Comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica*. Buenos Aires : Editorial Prisma.

Capriotti, A. (2011). *Sistemas de Comunicación*. Barcelona: Editorial Península.

Covey, A. (1998). *Perspectivas del Desarrollo Organizacional* . New York: Addison-Wesley Iberoamericana.

Chávez, E., & Albán Villacís, J. (12 de 09 de 2019). *Proyecto de mejoramiento de los factores que intervienen en el desempeño laboral del personal que trabaja en la Dirección Nacional de Normatización (DNN) de la Plataforma Gubernamental Sur del Ministerio de Salud Pública (MSP) durante al año 2019*. Recuperado el 12 de 02 de 2023, de Universidad San Francisco de Quito: <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/8092>

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

D'anna, S., & Hernández , L. (2006). *Introducción a la psicopedagogía laboral*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Aprendizaje hoy.

Dessler, G. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Prentice Hall .

Fiske, J. (2002). *Introducción al estudio de la comunicación*. Colombia: Editorial Norma.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw Hill, 6ta edición. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Katz, D., & Khan, R. (2000). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.

Kaye, T. (1991). *El aprendizaje colaborativo con los nuevos canales de comunicación*. Madrid: Síntesis.

Mallo, C., & Merlo, J. (1995). *Control de Gestión España*. Editorial McGraw Hill Ministerio de Educación (1999). *Plan estratégico Desarrollo Integral de la Educación Nacional y Reducción de los Desequilibrios Sociales*. Caracas: McGraw-Hill.

Montoya, M. (2018). *Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos*. *Razón Y Palabra*, 22(100), 778–795. Obtenido de <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134>

Müller, M. (2003). *Aprender para ser. Principios de Psicopedagogía Clínica*. Buenos Aires: Editorial Bonum.

Munch, A., & García, R. (2008). *Fundamentos de administración*. México: Editorial Trillas.

Pain, S. (1973). *Diagnostico y tratamiento de los problemas de aprendizaje*. Texas: Nueva vision.

Piaget, J. (1964). *Seis estudios de psicología*. Ginebra, Gothier: Editorial Labor S.A.

Pizzolante, I. (2006). *El Poder de la Comunicación Estratégica* . Caracas: Editorial El Nacional.

Pizzolante, I. (2009). *Comunicación Estratégica*. Caracas: Ediciones del Nacional.

Poccioni, M. T. (2022). *La comunicación en la gestión hospitalaria*. Buenos Aires: Universidad Nacional de La Plata.

Ribeiro, A., & otros. (2007). *Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional*. *Signo y Pensamiento*, 26(51), 26-37. . Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86005104>

Rivas, J. (2017). *Desarrollo Organizacional* . Caracas: Episteme.

Siliceo, A., Casares , D., & González, J. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva*. México, D. F. (México): McGraw-Hill Interamericana Editores, Serie de Alta Dirección.

Stoner, J., & Wankel, C. (1996). *Administración*. México: Editorial Prentice May.

Stonner, J., Fredman, R., & Gilbert, D. (2014). *Administración*. México: Editorial Prentice May.

Tejada, A. (2009). *Comunicación*. Caracas: Ediciones El Nacional .

Van Rekon, W., Van Riel, H., & Wierenga, R. (2001). *Comunicación y Sistemas de Comunicaciones*. Madrid: Editorial Publicaciones.

Van Riel, M. (2012). *Comunicación*. Madrid: Editorial Publicaciones.

Vizcaya, T., Mujica, M., & Gásperi, R. (2017). *La comunicación interna y el clima organizacional en la gestión de instituciones de salud*. *Revista Venezolana De Salud Pública*, 5(1), 39-44. Obtenido de <https://revistas.uclave.org/index.php/rvsp/article/view/607/240>

VII. Anexos

Anexo 1

Entrevista de profundización realizada a directivos.

Consentimiento informado a los participantes de la investigación

Es una encuesta de diagnóstico que está destinada a que cada uno pueda dar su opinión en cuanto a las experiencias de trabajo.

Se espera que los datos obtenidos sean de utilidad al tema planteado y sirvan para conocer la comunicación y su incidencia en el aprendizaje laboral.

Tanto los datos personales, como la información recabada, quedarán en estricta confidencialidad, no pudiendo usarse para fines que estén fuera del procedimiento de investigación.

He leído y acepto el consentimiento informado	
Acepto	
No acepto	

Datos personales	
Edad:	
Área de trabajo:	
Sexo:	
Masculino	
Femenino	

	PREGUNTAS	SI	NO
1	En cuanto a los valores y objetivos de la empresa, ¿cree que el personal tiene conocimiento de los mismos?		
2	¿Considera que la comunicación con los empleados es efectiva?		

3	¿Cree usted que existe una buena comunicación dentro de las distintas áreas de la organización?		
4	¿Se realizan capacitaciones?		
5	¿Tienen políticas formales planteadas?		
6	¿Cree que la cadena de mando está definida?		
7	¿Existen sanciones si los empleados incumplen alguna norma?		
8	¿La empresa busca su compromiso mediante bonificaciones, premiaciones hacia los empleados?		
9	¿Usted tiene buena relación con los empleados?		
10	¿Cuándo hay que realizar un trabajo, toma en cuenta como este servirá para el crecimiento de la empresa?		
11	¿Se dan a conocer los valores de la empresa?		
12	¿Considera que la institución trabaja en equipo para lograr las metas propuestas?		
13	¿Cree que se puede aumentar la proyección de la institución a futuro?		
14	¿Cree usted que la colaboración es importante dentro de un equipo?		
15	¿Se tiene en cuenta la negativa del paciente para mejorar?		
16	¿Considera que la institución atravesó un gran reto durante la pandemia del Covid 19?		
17	¿Cree que puede haber algún aspecto que se podría mejorar?		
18	¿Mantiene motivado a su equipo de trabajo?		

19	¿Considera que la institución se diferencia de la competencia?		
20	¿Cree que hay compromiso para llevar la institución a un mayor nivel?		

ENTREVISTA A EMPLEADOS

Caracterización de la comunicación en una organización de salud desde las perspectivas de los trabajadores.

Consentimiento informado a los participantes de la investigación

Se espera que los datos obtenidos sean de utilidad al tema planteado y sirvan para conocer la comunicación y su incidencia en el aprendizaje laboral. Si acepta participar de este estudio, se le harán una serie de preguntas en atención a su experiencia.

Tanto los datos personales, como la información recabada, quedarán en estricta confidencialidad, no pudiendo usarse para fines que estén fuera del procedimiento de investigación. En el caso de que no desee seguir con el estudio podrán retirarse sin ninguna consecuencia.

He leído y acepto el consentimiento informado	
Acepto	
No acepto	

Datos personales	
Edad:	
Área de trabajo:	
Sexo:	
Masculino	
Femenino	

1	Sobre el ambiente laboral		
	Siempre	A veces	Nunca
A. ¿Existen áreas de distracción para descansar en los tiempos libres?			
B. ¿Tu lugar de trabajo es físicamente cómodo?			

C. ¿Podes contar con tus pares cuando necesitas ayuda?			
D. ¿Sentis que hay un buen trabajo en equipo?			
E. ¿Crees que existe confianza entre tus compañeros?			
F. ¿Crees que la comunicación es abierta entre tus compañeros?			
G. ¿Consideras que la colaboración es buena entre tus pares?			
H. ¿Tenes a alguien en el trabajo que consideres amigo?			

2	Sobre la comunicación efectiva (empatía-retroalimentación)		
	Siempre	A veces	Nunca
A. ¿Sentis que podés compartir tus opiniones con tu jefe?			

B. ¿Sentis que tu organización te alienta para aportar ideas?			
C. ¿Sentis que los comentarios que aportas son tomados en cuenta?			
D. ¿Tu jefe te brinda atención cuando te dirigís para tratar algún tema?			
E. ¿Sentis que tenes confianza y libertad con tus superiores para discutir algún problema de trabajo?			
F. ¿Sentis confianza para tratar temas personales con tus superiores?			
G. ¿Te parece que es buena la forma en que tu supervisor interactúa con vos?			
H. ¿Tu jefe te ha explicado claramente las			

funciones de tu puesto?			
I. Recibís “en forma oportuna” la información que requerís para tu trabajo.			
J. ¿Tenes acceso a los recursos, herramientas y materiales necesarios para realizar tu trabajo?			

3	Preguntas sobre formas de interacción y comunicación		
	Siempre	A veces	Nunca
A. ¿Crees que la relación con tu jefe es buena?			
B. ¿Consideras que tu jefe utiliza un lenguaje entendible cuando se dirige a vos?			
C. ¿Hay claridad en las instrucciones que da tu jefe?			
D. ¿Te parece que la forma			

de comunicación es fluida?			
E. ¿La información que recibís es por canales de comunicación?			
F. ¿Es buena la efectividad de los jefes para liderar a los empleados?			
G. ¿La información que recibís es útil e importante?			
H. ¿Crees que los líderes de la empresa se comunican bien?			
I. ¿Crees que algún sistema podría mejorar dentro de la empresa?			
J. ¿Se toman en cuenta tus sugerencias sobre cómo se podría trabajar mejor?			
K. ¿Tenes comentarios positivos para el			

área administrativa?			
L. ¿La dirección manifiesta sus objetivos de forma que se crea un sentido común de misión e identidad?			

4	Aprendizaje laboral		
	Siempre	A veces	Nunca
A. ¿Te brindan contenido informativo para realizar tu trabajo?			
B. ¿Contas con capacitaciones de forma reiterada?			
C. ¿La empresa brinda capacitación para mejorar el desempeño?			
D. ¿Crees importante poder contar con procesos de formación?			
E. ¿Cuentan con procesos de formación?			
I. Cursos			
II. Charlas Formativas			

III. Reuniones de trabajo			
--	--	--	--

Anexo 2

Contenido taller número uno.

TALLER NÚMERO 1

La comunicación en las organizaciones.

¿Qué es la comunicación interna? Es considerada como una herramienta de gestión, son los mensajes compartidos entre los miembros de la organización, es la interacción humana.

FINALIDAD

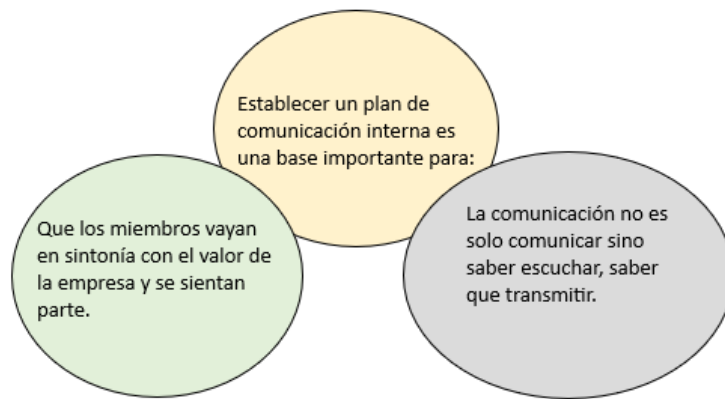
Tiene que ser fluida, motivante, eficaz.
Obedecer a la identidad y cultura de la organización.
Debe lograr integración para alcanzar la optimización de la empresa.
Su fin es unir y que los miembros se sientan parte.
Informar valores, objetivos para que los miembros sepan que deben hacer y de qué forma.
Tratar de satisfacer las demandas de los empleados ya que de ellos depende la buena marcha de la empresa.

¿Por qué y para qué se debe contar con un buen sistema de Comunicación Interna?

Establecer un correcto sistema de comunicación interna evita:

- Rumores.
- Desmotivación.
- Falta de compromiso.
- Incoherencias entre lo que se dice y lo que se hace.
- Malos entendidos que generen mal clima laboral.
- Ineficiencias derivadas de una mala información o de no acceder a ella a tiempo.

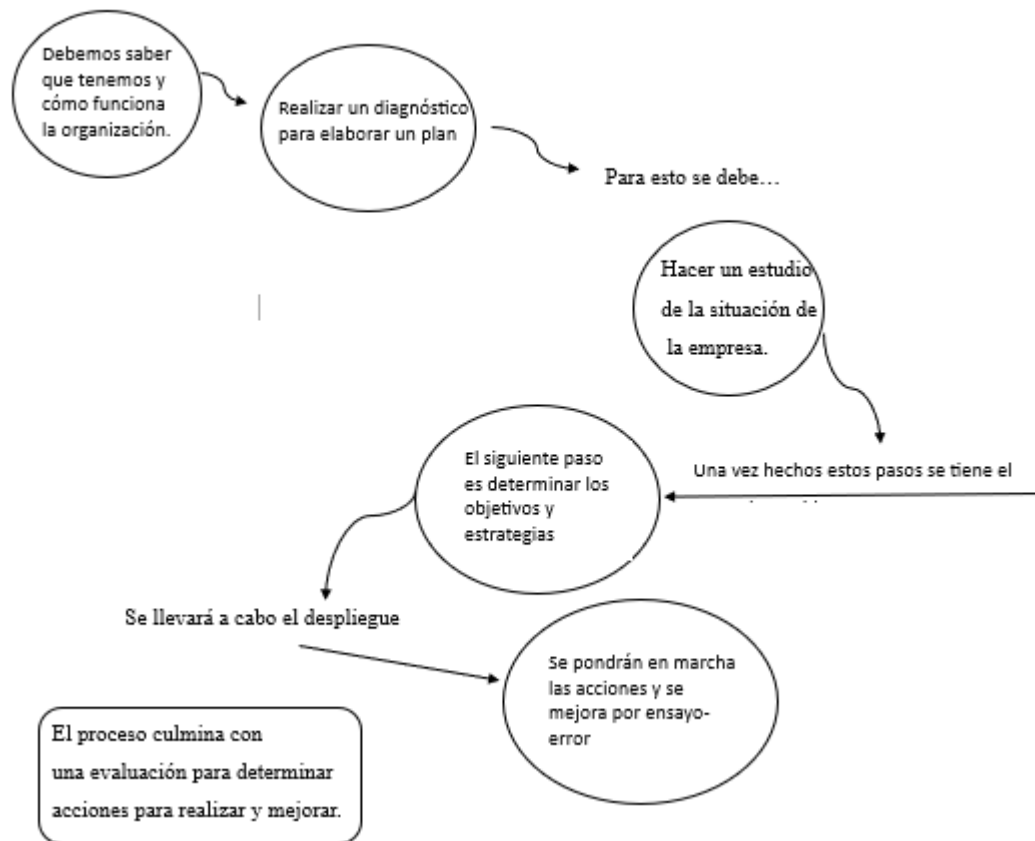




BENEFICIOS DE UNA CORRECTA COMUNICACIÓN INTERNA

Crea una entidad transparente, de confianza, que otorgue seguridad al grupo.
Permite canalizar, obtener y recepcionar la información relevante para todos.
Mejora el trabajo en equipo en pro de los objetivos de la empresa.
Optimiza la toma de decisiones.
Crea un sentimiento de pertenencia y de vinculación.
Aumenta la motivación.
Eleva la eficiencia individual de cada trabajador.
Evita la generación de malos entendidos y conflictos.
Optimiza los tiempos para transmitir la información.
Ayuda a generar una imagen externa positiva.
Influye en el desarrollo y en la transmisión de la cultura organizacional.

¿Cómo podemos elaborar y desplegar eficazmente nuestro Plan de Comunicación?



Fuente: Execyl. (2013) *¿Cómo mejorar la comunicación interna en nuestras organizaciones?* Documento de la Comisión de Eficiencia. Recuperado de: <https://www.execyl.es/00Eficiencia/CE.EXECyL.Comunicacion%20interna.Teoria.pdf>

Comunicación en las organizaciones

Taller número 1.

1. ¿La comunicación se refiere a los mensajes compartidos entre los miembros de la organización?

Marca solo un óvalo.

☐

Si

☐

No

2. Se debe lograr un clima de integración con el fin de:

Marca solo un óvalo.

☐

Lograr objetivos

☐

Lograr un clima de participación

☐

Aumentar la productividad

☐

Todas las opciones

3. Colocar una característica que haga que la comunicación sea efectiva

Preguntas sobre la valoracion del taller

4. ¿Como describirias el taller?

Marca solo un óvalo.

☐

Bueno

☐

Regular

☐

Malo

5. ¿Te parecio claro y entendible?

Marca solo un óvalo.

☐

Si

☐

No

6. ¿Crees que fue organizado?

Marca solo un óvalo.

☐

Si

☐

No

7. ¿Consideras que las actividades fueron adecuadas?

Marca solo un óvalo.

☐

Si

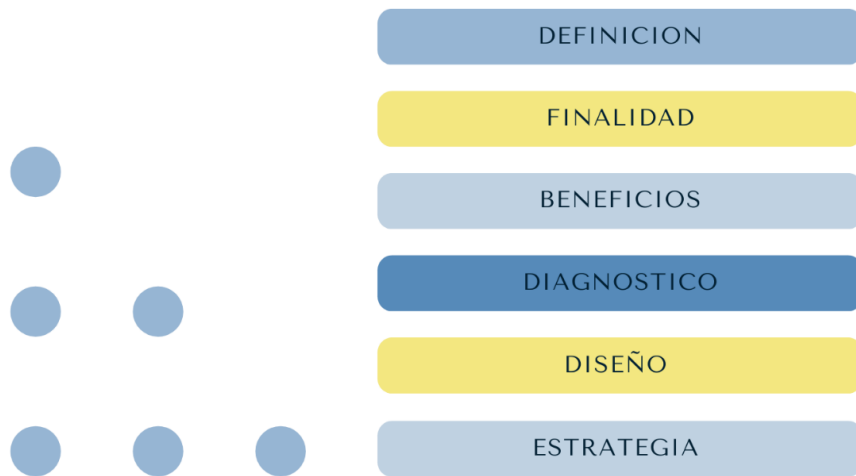
☐

No

Taller Número 1. Directivos

COMUNICACION INTERNA

RESUMEN DE CONTENIDOS



OBJETIVOS

La comunicación interna debe lograr un clima de implicación e integración de las personas con el fin último de alcanzar la máxima optimización de la empresa.

Contar al "público interno" qué y cómo hace la propia organización para lograr sus objetivos.

Lograr un clima de implicación, participación e integración de las personas en sus respectivas funciones.

Aumentar la productividad como resultado del aumento de la información y de la mejora de los sistemas para transmitirla.

FINALIDAD

Servir de herramienta para unir y hacer que todos los miembros de la organización se sientan parte. Si la dirección no informa los valores, el modo de proceder, la misión, visión, ni comunica los objetivos, estos nunca se sentirán comprometidos ni sabrán qué deben hacer y cómo deben hacerlo.



Sin comunicación, no hay eficiencia.

Sin eficiencia, no hay éxito.

¿POR QUÉ Y PARA QUÉ SE DEBE CONTAR CON UN BUEN SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA?

Establecer un correcto sistema de comunicación interna evita:

- Rumores.
- Desmotivación.
- Falta de compromiso.
- Incoherencias entre lo que se dice y lo que se hace.
- Malos entendidos que generen mal clima laboral.
- Ineficiencias derivadas de una mala información o de no acceder a ella a tiempo.

ESTABLECER UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA ES UNA BASE IMPORTANTE PARA:

Que los miembros vayan en sintonía con el valor de la empresa y se sientan parte.

La comunicación no es solo comunicar sino saber escuchar, saber que transmitir.

BENEFICIOS PARA UNA CORRECTA COMUNICACION

- *Crea una entidad de confianza que otorgue seguridad al grupo.
- *Permite obtener la información relevante para todos.
- *Mejora el trabajo en equipo en pro de los objetivos.
- *Optimiza la toma de decisiones.
- *Crea un sentimiento de pertenencia y de vinculación.
- *Aumenta la motivación.
- *Eleva la eficiencia de cada trabajador.
- *Evita la generación de malos entendidos y conflictos.
- *Optimiza los tiempos para transmitir la información.
- *Ayuda a generar una imagen positiva
- *Influye en el desarrollo y transmisión de la cultura organizacional.

¿CÓMO PODEMOS ELABORAR Y DESPLEGAR EFICAZMENTE NUESTRO PLAN DE COMUNICACIÓN?

Debemos saber
que tenemos y cómo funciona
la organización

Realizar un diagnóstico
para elaborar un plan

Para esto se debe...

Hacer un estudio de la
situación de la empresa

Una vez hechos estos pasos se tiene el
punto de partida

El siguiente paso es
determinar los objetivos y
estrategias.

Se llevará a cabo el despliegue

Se pondrán en marcha las
acciones y se mejora por
ensayo-error.

El proceso culmina con una
evaluación para determinar
acciones a realizar y mejorar.



LOS MEJORES
PROYECTOS SE
REALIZAN EN
EQUIPO



¡MUCHAS
GRACIAS!



Contenido taller número dos.

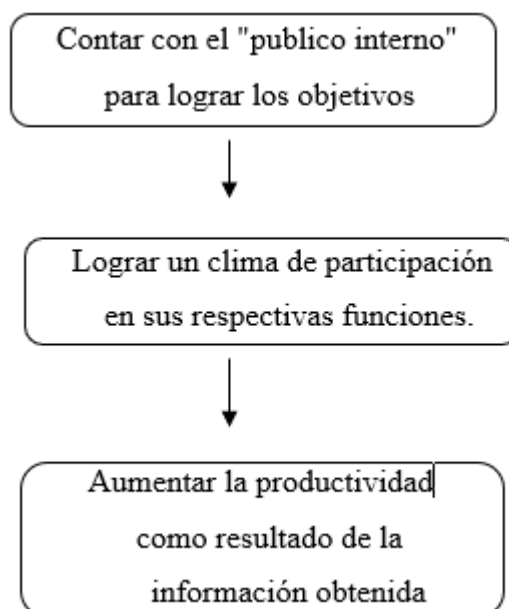
TALLER NÚMERO 2

Comunicación organizacional interna como herramienta para mejorar la - productividad y el clima laboral.



La comunicación puede ser definida como los mensajes compartidos entre los miembros de la organización, es la interacción humana. Tiene que ser fluida, motivante, estimulante y eficaz.

Debe lograr un clima de integración con el fin de alcanzar la máxima optimización de la empresa.



El objetivo de la comunicación interna es unir y hacer que todos los miembros de la organización se sientan parte, que se pueda alcanzar un ambiente eficiente y relaciones sanas. Si la dirección no informa los valores, el modo de proceder, los objetivos, estos nunca se sentirán comprometidos ni sabrán qué deben hacer y cómo deben hacerlo.

Para que haya una comunicación efectiva es necesario:

- Escucha activa, dialogo y atención.
- Mensajes claros y concisos para evitar malos entendidos o conflictos.
- Expresión asertiva, comunicar las opiniones de forma educada y de manera firme.
- Empatía, estar abiertos a entender la postura del otro.
- Evitar la expresión no verbal, el cuerpo habla más de lo que dicen las palabras y aprender a controlarlo permite lograr una mejor comunicación.

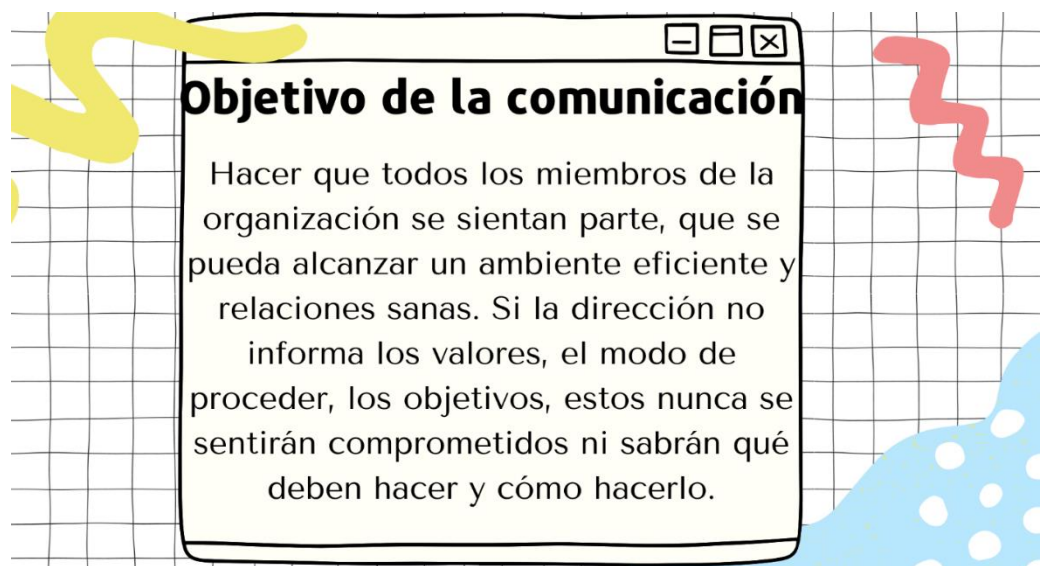
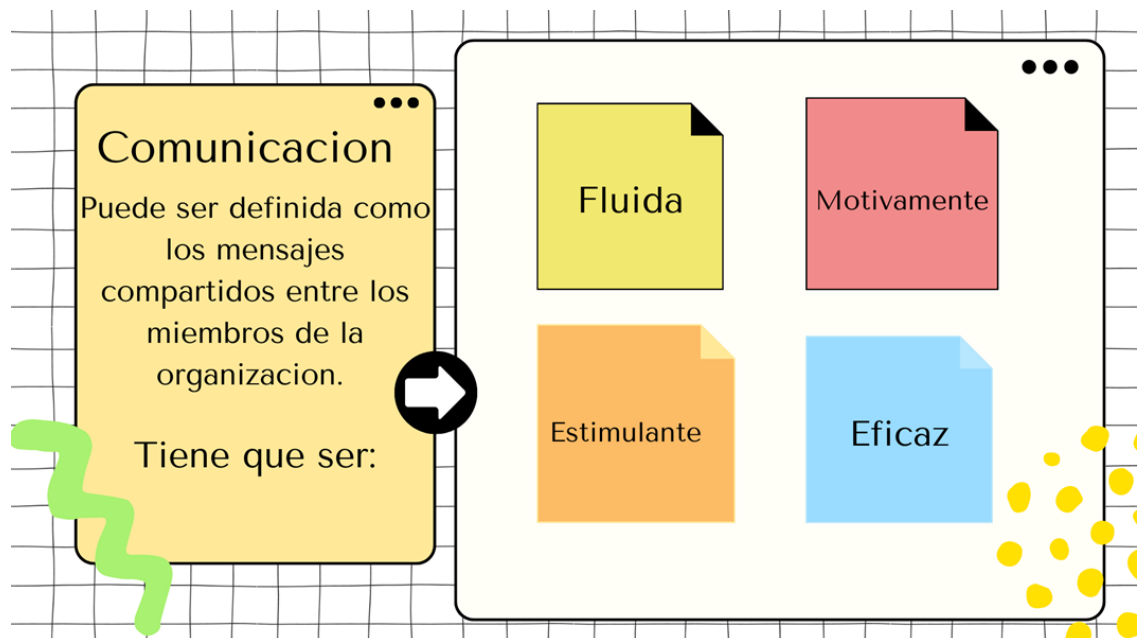
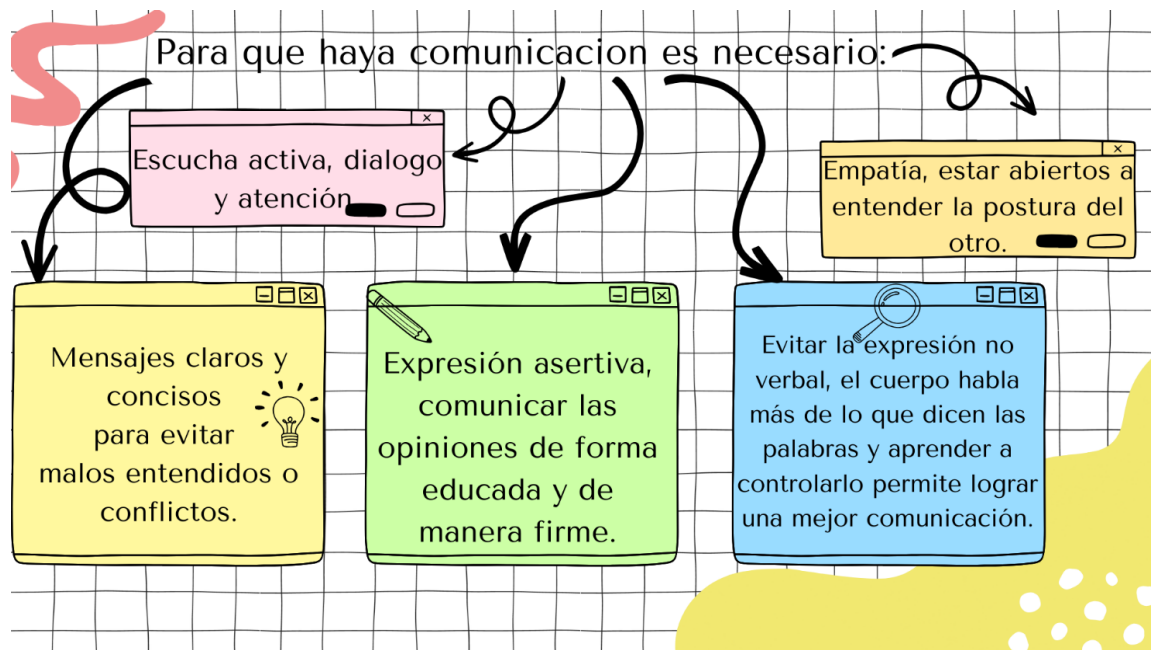


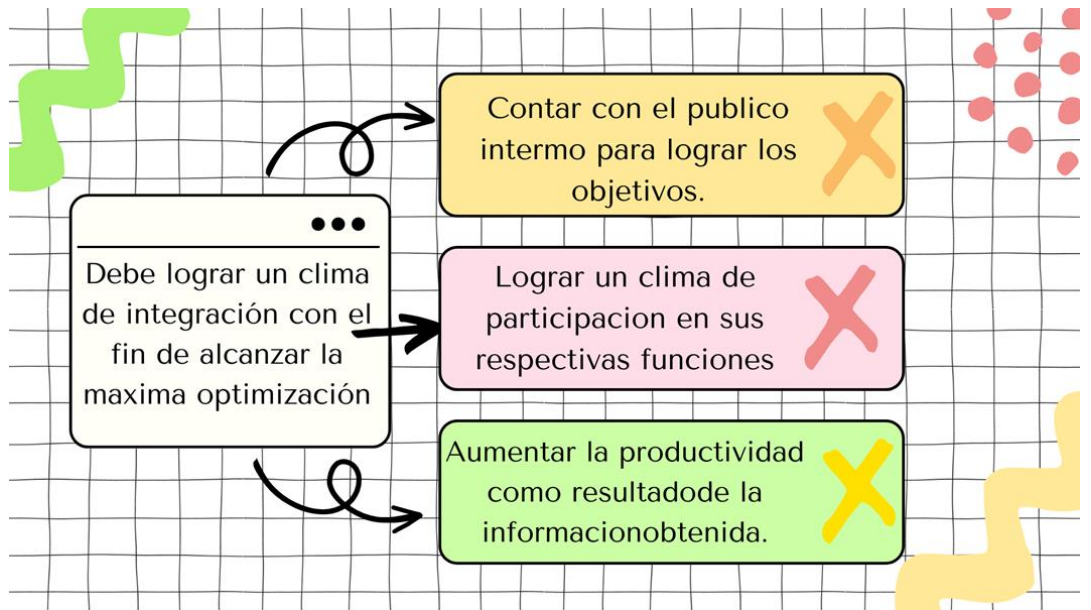
Fuente: Fundación Execyl 2013, ¿Cómo mejorar la comunicación interna en nuestras organizaciones?

<https://www.execyl.es/00Eficiencia/CE.EXECyL.Comunicacion%20interna.Teor%C3%ADa.pdf>

CANVA







Contenido taller número tres.

TALLER NÚMERO 3

Habilidades blandas para el trabajo en equipo.

Son capacidades interpersonales que se relacionan con:

El pensamiento crítico

La manera como la persona enfrenta las tareas

Como la persona se maneja con los compañeros y como resuelve conflictos

Se refiere a las relaciones personales

Resiliencia o gestión del cambio

Escuchar a los demás

Ser consciente de las emociones y reacciones

¿Cómo desarrollar habilidades blandas para el trabajo en equipo?

Una forma de reforzar estas áreas es obtener opinión de los demás y utilizarla de forma constructiva, esto señalará las falas y lo que requiere cambio. Dominar estas habilidades requiere esfuerzo, autorreflexión y autoconocimiento, esto ayudará a seguir desarrollándose, buscar oportunidades de formación y aprendizaje.

El crecimiento es esencial y necesario para mejorar la unión de un grupo que ponga sus capacidades para una mayor productividad teniendo en cuenta estas características:

Empatía: Tener visión de las tareas de los compañeros para estar a disposición.

Optimismo: Ver el lado bueno de las situaciones.

Comunicación: Proceso por medio del cual se transmite información.

Liderazgo: Debe ofrecer confianza, ayuda y motivación a su equipo

Capacidad resolutive: Ser resolutivos es parte de la columna vertebral.

Escucha activa: Se debe escuchar para entender sentimientos, problemas, necesidades.

Dotes de comunicación: Utilizar canales adecuados que potencien la cohesión.

Capacidad organizativa: La estructura y orden hacen que aumente la productividad.

Flexibilidad: Trabajar con estructuras abiertas a cambios, innovación y nuevas formas.

Responsabilidad: Compromiso y toma de decisiones de manera consciente.

Motivación: Conseguir que las personas se sientan bien ayudándolas a mejorar.

Enfoque a objetivos: Establecer objetivos claros y específicos para que todos pongan el foco en el mismo punto.

Fuentes:

- Klaxoon. (2023). *Comprender las habilidades blandas: El secreto del buen trabajo en equipo*. Artículo web. Recuperado de: <https://klaxoon.com/es/insight/entender-las-habilidades-blandas-el-secreto-del-buen-trabajo-en-equipo#:~:text=Las%20habilidades%20blandas%2C%20como%20su,a%20los%20conflictos%20cuando%20surgen>
- Iberdrola. (2023). *El valor de las 'soft skills' (habilidades blandas) en el mercado laboral actual*. Artículo Web. Recuperado de: <https://www.iberdrola.com/talento/habilidades-blandas#:~:text=Las%20habilidades%20blandas%2C%20del%20ingl%C3%A9s,las%20empresas%20en%20la%20actualidad>.
- CONFIEP Perú. (2013). *La importancia de las habilidades blandas en las empresas*. Artículo de Recursos Humanos. Recuperado de: <https://connectamericas.com/es/content/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-empresas>
- Cognos Online. (2023). *La importancia de las habilidades blandas para el desarrollo profesional*. Blog. Recuperado de: <https://cognosonline.com/co/blog/habilidades-blandas/#:~:text=Las%20habilidades%20blandas%2C%20tambi%C3%A9n%20conocidas,y%20adaptarse%20a%20situaciones%20cambiantes>.

Comunicación organizacional interna para mejorar la productividad y el clima laboral. Habilidades blandas para el trabajo en equipo.

Taller número 2 y taller número 3.

Taller Número 2. Comunicación organizacional interna para mejorar la productividad y el clima laboral.

1. ¿La comunicación puede ser definida como la interacción humana?

Marca solo un óvalo.

☐

Si

☐

No

2. Se debe lograr un clima de integración con el fin de:

Marca solo un óvalo.

☐

Lograr objetivos

☐

Lograr un clima de participación

☐

Aumentar la productividad

☐

Todas las opciones

3. Colocar una característica que haga que la comunicación sea efectiva

Salta a la pregunta 4

Taller número 3. Habilidades blandas para el trabajo en equipo.

4. ¿Son habilidades relacionadas con?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Las capacidades de las personas
- ☐ Pensamiento
- ☐ Resiliencia
- ☐ Escuchar a los demás
- ☐ Ser consciente de las
- ☐ emociones Todas las anteriores

Preguntas sobre la valoración del taller

5. ¿Como describirías este segundo taller?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Bueno
- ☐ Malo
- ☐ Regular

6. ¿Te gusto más este taller que el anterior? ¿Por qué?

7. ¿Te pareció claro y entendible?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
- ☐ No

8. ¿Crees que fue organizado cada encuentro?

Marca solo un óvalo.

☐

Si

☐

No

9. ¿Consideras que las actividades fueron adecuadas?

Marca solo un óvalo.

☐

Si

☐

No

10. ¿Consideras que fueron entendibles los talleres?

Marca solo un óvalo.

☐

Si

☐

No

11. ¿Te gustaría abordar otros temas? ¿Cuales?
