

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA
ORGANIZACIONAL EN LA I.P.S. ODENTIS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE
PASTO**

**FANNY LUCIA BEDOYA ORTEGA
DIEGO MAURICIO BEDOYA ORTEGA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2010**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA
ORGANIZACIONAL EN LA I.P.S. ODENTIS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE
PASTO**

**DIEGO MAURICIO BEDOYA ORTEGA
FANNY LUCIA BEDOYA ORTEGA**

Proyecto presentado al Comité de Investigaciones para optar al título de
especialista en Alta Gerencia

Asesor.

**CARLOS OMAR OJEDA
Especialista en Gerencia de Mercadeo**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2010**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“ Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado, son
responsabilidad exclusiva de los autores ”

Artículo 1 de Acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1996 emanada del Honorable
Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACION

ASESOR

JURADO

JURADO

San Juan de Pasto, 5 de noviembre de 2010.

RESUMEN

El presente estudio busca proponer para la empresa Odentis I.P.S, estrategias que les permita evaluar el sistema de comunicación e información organizacional a nivel interno y diseñar alternativas que generen una comunicación fluida y eficaz entre los socios, administrativos y su equipo de colaboradores, con el fin de, contribuir al logro de sus objetivos y colaborar para que la planeación, ejecución y posterior control de sus funciones administrativas, productivas y comerciales se desarrollen de la mejor forma posible.

Bajo este orden de ideas, se tuvo como objetivo proponer estrategias orientadas al mejoramiento del sistema de comunicación e información interno de la IPS ODENTIS de la ciudad de San Juan de Pasto. La investigación se dividió en cuatro (4) capítulos. En el primero de ellos se formula el estudio, teniendo en cuenta el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación para su realización, el marco de referencia que sirvió de base y la metodología utilizada para su cumplimiento.

El segundo capítulo contiene un análisis de la situación actual de los procesos de comunicación al interior de la organización, tanto a nivel de colaboradores como de personal directivo y de socios, con esto se pretende enmarcar la investigación sobre las particularidades del cliente interno y así, poder diseñar estrategias de mejoramiento que tengan en cuenta sus necesidades y los requerimientos de información.

El capítulo tercero presenta la identificación de los factores críticos del sistema o los procesos de comunicación, esta selección se realiza mediante un análisis de vulnerabilidad, además, dichos factores serán los pilares para el desarrollo de la propuesta de mejoramiento.

Tomando como base lo anterior, el capítulo cuarto desarrolla las estrategias de mejoramiento del sistema de comunicación y los flujos de información entre el personal directivo, administrativos con sus colaboradores y viceversa. Es importante anotar, que no existe en la empresa un perfil profesional que asesore o apoye a los socios y directivos en lo referente a los procesos de comunicación organizacional, por lo tanto, las estrategias formuladas se acompañan de un componente teórico - técnico que facilita a los integrantes de ODENTIS IPS su comprensión y posterior aplicación, no solo desde el punto de vista funcional sino estratégico, ya que, los estructuradores son egresados de la especialización de Alta Gerencia de la Universidad de Nariño..

El último capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones más importantes resultantes de la realización de la presente investigación.

ABSTRACT

With this study you get the results that allow you to identify strengths or weaknesses that has the human talent management in I.P.S. ODENTIS and based on the obtained information, produce possible solution alternatives to improve those processes in the company.

That involves evaluating the human talent management from the viewpoint of collaborators and partners; and about administrative personnel and partners, identifying and analyzing the present situation then designing a proposal for improving taking into account the analysis of critical factors that badly affect badly the optimal performance of the ODENTIS collaborators. This process, applied to this company allowed to establish the gaps between what makes the company and what should be implemented according to managerial models of human talent.

The investigative work is structured into four chapters: the first is made by the study, taking into account the approach, objectives, justification, the frame of reference which served as the basis and the methodology used for its compliance.

The second chapter contains an analysis of the current situation of human enterprise talent management processes, and seeks to frame research and thus be able to design strategies for improvement

The third chapter presents the identification of the critical factors of the human talent management process. This selection is made through an analysis of vulnerability que.permite identify critical factors, of which depends on the management of the human talent as well as an inventory that can affect these factors and establish the resilience and the impact forces with the company before the feasibility of absence of facts.

The third chapter presents the identification of the critical factors of the human talent management process. This selection is made through an analysis of vulnerability that. allows to identify critical factors of which depends on the management of the human talent, as well as the inventory of forces that can affect these factors and establish the resilience and the impact that the company has before the feasibility of absence of facts.

According to the vulnerability analysis matrix of the I.P.S. ODENTIS, factors in the quadrant where there are low reactivity and high capacity of occurrence, are: no plan, career or policy promotion; there isn't a long-term comprehensive training program; there isn't a structured program of incentives and motivation and staff welfare of employees, it stimulates teamwork but not optimally work, there isn't a comprehensive process of evaluating performance; it isn't a priority in the decision-making on the part of managers the improvement of the human.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	
1. FORMULACION DEL ESTUDIO	13
1.1. TITULO DE LA INVESTIGACION	13
1.2. TEMA DE INVESTIGACION	13
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACION	13
1.3.1. Planteamiento del Problema	13
1.3.2. Formulación del Problema	16
1.3.3. Sistematización del Problema	16
1.4. OBJETIVOS	17
1.4.1. Objetivo General	17
1.4.2. Objetivos Específicos	17
1.5. JUSTIFICACION	17
1.6. MARCO DE REFERENCIA	18
1.6.1. Marco Teórico	18
1.6.2. Marco Conceptual	34
1.6.3. Marco Espacial	36
1.6.4. Marco Temporal	38
1.6.5. Marco Jurídico	38
1.7. METODOLOGIA	40
1.7.1. Tipo de Investigación	40
1.7.2. Método	41
1.7.3. Fuentes y técnicas para la recolección de la información	41
1.7.4. Análisis e Interpretación de la Información	42
2. ESTADO ACTUAL DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA I.P.S. ODENTIS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO	43
2.1. COMUNICACIÓN INTERNA COLABORADORES IPS ODENTIS	43
2.2. COMUNICACIÓN INTERNA SOCIOS Y ADMINISTRATIVOS	82
2.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA IPS ODENTIS	84
3. IDENTIFICACION DE LOS FACTORES CRÍTICOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA IPS ODENTIS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO.	86
3.1. FACTORES CRITICOS	86
3.2. ANALISIS DE VULNERABILIDAD	87
4. ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN Y LOS FLUJOS DE INFORMACION DE I.P.S. ODENTIS	91

5.	CONCLUSIONES	114
6.	RECOMENDACIONES	117
	BIBLIOGRAFIA	
	NETGRAFIA	
	ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Evaluación comunicación al interior de la empresa	44
Tabla 2. Persona quien comunica las decisiones al interior de la empresa	45
Tabla 3. Poder de decisión de los puestos claves de la empresa	47
Tabla 4. Comunicación horizontal y vertical en la organización	48
Tabla 5. Entiendo la forma en que mi puesto se relaciona con otros puestos en mi área	49
Tabla 6. Ubicación de los medios de comunicación	50
Tabla 7. Producción de medios de comunicación	51
Tabla 8. Entiendo que responsabilidad y funciones tienen los empleados de la organización	52
Tabla 9. Mi superior se asegura de que estamos informados y bien capacitados para nuestros puestos	53
Tabla 10. Conocimiento de la misión, visión y valores organizaciones	54
Tabla 11. Lectura de los comunicados internos	55
Tabla 12. El correo electrónico es un medio eficiente para estar al día con la información necesaria para realizar mi trabajo	56
Tabla 13. Califique que tanto conoce usted la empresa donde trabaja	57
Tabla 14. Información que se suministró el proceso de inducción	58
Tabla 15. Información que se suministra en los procesos de capacitación	59
Tabla 16. Información que se suministra en la evaluación del desempeño	60
Tabla 17. Evaluación de la calidad de la información que se les proporciona para desempeñar su trabajo	61
Tabla 18. Uso y necesidad de las herramientas de comunicación	62
Tabla 19. Evaluación de la eficacia de los medios de comunicación interna que utiliza la empresa para el cumplimiento de sus funciones	66
Tabla 20. Frecuencia con que se recibe información de la empresa a través de canales informales o rumores	67
Tabla 21. Atención cuando va a comunicarse con el jefe	68
Tabla 22. Los comentarios o sugerencias que hace a sus superiores son tomados en cuenta	69
Tabla 23. Los comentarios o sugerencias que hace a sus superiores son tomados en cuenta	70
Tabla 24. Se permite hacer retroalimentación acerca de la información que recibieron	72
Tabla 25. Recibe retroalimentación de su jefe sobre su desempeño	73
Tabla 26. Cree que su jefe utiliza un lenguaje entendido cuando se dirige a usted	74

Tabla 27.	Las instrucciones que recibe de su jefe son claras	75
Tabla 28.	Su jefe le da a manera de oportunidad la información	76
Tabla 29.	Existe una atmosfera de confianza entre compañeros	78
Tabla 30.	Integración y coordinación entre los compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas	79
Tabla 31.	La comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta	80
Tabla 32.	Se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel	81

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Evaluación comunicación al interior de la empresa	44
Gráfica 2. Persona quien comunica las decisiones al interior de la empresa	46
Gráfica 3. Poder de decisión de los puestos claves de la empresa	47
Gráfica 4. Comunicación horizontal y vertical en la organización	48
Gráfica 5. Entiendo la forma en que mi puesto se relaciona con otros puestos en mi área	49
Gráfica 6. Ubicación de los medios de comunicación	50
Gráfica 7. Producción de medios de comunicación	51
Gráfica 8. Entiendo que responsabilidad y funciones tienen los empleados de la organización	52
Gráfica 9. Mi superior se asegura de que estamos informados y bien capacitados para nuestros puestos	53
Gráfica 10. Conocimiento de la misión, visión y valores organizaciones	54
Gráfica 11. Lectura de los comunicados internos	55
Gráfica 12. El correo electrónico es un medio eficiente para estar al día con la información necesaria para realizar mi trabajo	56
Gráfica 13. Califique que tanto conoce usted la empresa donde trabaja	57
Gráfica 14. Información que se suministró el proceso de inducción	58
Gráfica 15. Información que se suministra en los procesos de capacitación	59
Gráfica 16. Información que se suministra en la evaluación del desempeño	60
Gráfica 17. Evaluación de la calidad de la información que se les proporciona para desempeñar su trabajo	61
Gráfica 18. Uso y necesidad de las herramientas de comunicación	66
Gráfica 19. Evaluación de la eficacia de los medios de comunicación interna que utiliza la empresa para el cumplimiento de sus funciones	67
Gráfica 20. Frecuencia con que se recibe información de la empresa a través de canales informales o rumores	68
Gráfica 21. Atención cuando va a comunicarse con el jefe	69
Gráfica 22. Los comentarios o sugerencias que hace a sus superiores son tomados en cuenta	70
Gráfica 23. Los comentarios o sugerencias que hace a sus superiores son tomados en cuenta	71
Gráfica 24. Se permite hacer retroalimentación acerca de la información que recibieron	72
Gráfica 25. Recibe retroalimentación de su jefe sobre su desempeño	73
Gráfica 26. Cree que su jefe utiliza un lenguaje entendido cuando se dirige a usted	74

Gráfica 27.	Las instrucciones que recibe de su jefe son claras	75
Gráfica 28.	Su jefe le da a manera de oportunidad la información	76
Gráfica 29.	Existe una atmosfera de confianza entre compañeros	77
Gráfica 30.	Integración y coordinación entre los compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas	78
Gráfica 31.	La comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta	79
Gráfica 32.	Se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel	80

LISTA DE ANEXOS

- Anexo A. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS COLABORADORES DE LA I.P.S. ODENTIS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO
- Anexo B. EVALUACION DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS SOCIOS Y ADMINISTRATIVOS EN LA IPS ODENTIS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO
- Anexo C. PROPUESTA DE PROCESO DE INDUCCION

INTRODUCCION

En cualquier actividad donde se necesite estar en permanente contacto con alguien, la comunicación es fundamental para el éxito de dicha labor y para su correcto funcionamiento. Dentro de las organizaciones muchas veces se presentan inconvenientes, problemas o malentendidos, simplemente porque la comunicación no es buena y las directrices para realizar un trabajo no son las adecuadas.

Un Alto Gerente es una persona que tiene las habilidades y competencias esenciales para desarrollar procesos eficientes de comunicación con todos sus públicos objetivos: proveedores, clientes, colaboradores, instituciones públicas y comunidad en general. Además, tiene la capacidad de entender a la organización desde su visión sistémica, con el fin de mejorar aquellos aspectos que le permitan contribuir al incremento de la productividad y competitividad en su empresa.

En este sentido, la comunicación se convierte en un factor importante en toda organización, ya que, es el proceso en el que se intercambian mensajes entre los integrantes de la misma, así como entre estos y el entorno donde se esté desarrollando, y sin ella, muy posiblemente no existiría nada, ya que es la base para crear estrategias, planes y programas para la sostenibilidad de cualquier actividad.

De la comunicación no solo dependen las funciones de cada uno de los cargos, sino, el mantenimiento de las relaciones entre todo el personal de la organización, con el fin de garantizar en ellos un óptimo desempeño en sus labores y un buen clima organizacional.

En este sentido, la complejidad del fenómeno comunicativo requiere enmarcarlo en relaciones interactivas y dinámicas, como un proceso circular en el que el emisor y receptor intercambian alternativamente sus roles y que exige comprensión entre las partes que intervienen en él, según N. Luhmann "La información es solo una parte de ese proceso (el contenido de lo que se comunica) y por si misma no produce comunicación, la información, la expresión comunicativa y la comprensión serian los tres elementos del fenómeno comunicativo; por consiguiente para que se desarrolle un proceso comunicativo la información ha de ser expresada y esta expresión comunicativa ha de ser comprendida".

Por tal razón, para que no exista desunión al interior de una organización, lo que tiende a repercutir en su exterior, se debe dar un manejo adecuado al sistema de comunicación y a los flujos de información empresarial, lo cual, permitirá la integración y la buena relación de sus miembros, repercutiendo positivamente en

todo sentido, especialmente en su aspecto económico, ya que el buen flujo de los mensajes es una inversión para el éxito de cualquier empresa.

Conscientes de lo anterior, la IPS ODENTIS de la ciudad de San Juan de Pasto, una empresa familiar dedicada a la salud oral integral y especializada en servicios odontológicos de alta calidad, constituida hace aproximadamente cinco años, con valores diferenciales por ser la única que ofrece urgencias las 24 horas del día los 365 días del año, busca proponer estrategias que les permita generar una comunicación fluida y eficaz entre los socios, administrativos y su equipo de colaboradores, con el fin de contribuir al logro de sus objetivos y colaborar para que la planeación, ejecución y posterior control de sus funciones administrativas, productivas y comerciales se desarrollen de la mejor forma posible.

Este proceso implica evaluar el sistema de comunicación e información organizacional a nivel interno y diseñar alternativas que permitan mejorar su funcionamiento frente a todo el equipo profesional que compone la organización, quienes son la razón de ser de la entidad y para quienes se realizan todas las actividades de formación, capacitación, asesoría y desarrollo empresarial.

Bajo este orden de ideas, el presente estudio tuvo como objetivo proponer estrategias orientadas al mejoramiento del sistema de comunicación e información interno de la IPS ODENTIS de la ciudad de San Juan de Pasto. La investigación se dividió en cuatro (4) capítulos. En el primero de ellos se formula el estudio, teniendo en cuenta el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación para su realización, el marco de referencia que sirvió de base y la metodología utilizada para su cumplimiento.

El segundo capítulo contiene un análisis de la situación actual de los procesos de comunicación al interior de la organización, tanto a nivel de colaboradores como de personal directivo y de socios, con esto se pretende enmarcar la investigación sobre las particularidades del cliente interno y así, poder diseñar estrategias de mejoramiento que tengan en cuenta sus necesidades y los requerimientos de información.

El capítulo tercero presenta la identificación de los factores críticos del sistema o los procesos de comunicación, esta selección se realiza mediante un análisis de vulnerabilidad, además, dichos factores serán los pilares para el desarrollo de la propuesta de mejoramiento.

Tomando como base lo anterior, el capítulo cuarto desarrolla las estrategias de mejoramiento del sistema de comunicación y los flujos de información entre el personal directivo, administrativos con sus colaboradores y viceversa. Es importante anotar, que no existe en la empresa un perfil profesional que asesore o apoye a los socios y directivos en lo referente a los procesos de comunicación organizacional, por lo tanto, las estrategias formuladas se acompañan de un

componente teórico - técnico que facilita a los integrantes de ODENTIS IPS su comprensión y posterior aplicación, no solo desde el punto de vista funcional sino estratégico, ya que, los estructuradores son egresados de la especialización de Alta Gerencia de la Universidad de Nariño..

El último capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones más importantes resultantes de la realización de la presente investigación.

1. FORMULACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. TÍTULO DE INVESTIGACION

Plan de mejoramiento de la comunicación interna organizacional en la I.P.S. ODENTIS de la ciudad de San Juan de Pasto

1.2. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Comunicación organizacional

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.3.1. Planteamiento del Problema. La comunicación interna organizacional es un proceso en donde se integran los dirigentes y todos los empleados de la empresa, a fin de lograr una buena imagen interna. El objetivo es crear un clima de confianza donde los colaboradores se sientan a gusto y vean sus objetivos personales relacionados con los objetivos de la empresa, además, permitirá disminuir los conflictos internos y el ausentismo laboral, incrementando el sentido de pertenencia por la organización.

A menudo, en las organizaciones se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse especialmente. Por lo tanto, es habitual que las empresas no cuenten con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados en este sentido, ni se observa claramente a la comunicación como una importante herramienta de gestión empresarial.

Los temas de la comunicación son intangibles, están en todas partes e involucran a todos. Sin embargo, a pesar de las dificultades que pueda presentar su estudio, es indispensable situarlos en primer plano para mejorar la eficiencia y eficacia global de la organización.

Los problemas de comunicación se presentan en todo tipo de organización, sin importar su actividad económica, ni su tamaño. Las grandes empresas cuentan con departamentos especializados que manejan los procesos de comunicación interna y externa frente a los públicos objetivos (stakeholders); sin embargo, las pequeñas y medianas empresas, caracterizadas por el elevado número de trabajadores, no cuentan con estos departamentos, por lo cual, es el gerente quien debe desarrollar habilidades o diseñar planes que permitan mejorar dicho proceso.

En este sentido, dichos planes contribuirán a controlar el comportamiento de los individuos o grupos, señalar cuáles son las normas y los procedimientos a seguir, establecer las metas, brindar retroalimentación, reforzar o estimular los

comportamientos deseados, expresar los sentimientos, satisfacer las necesidades sociales de los empleados y transmitir la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones y solucionar problemas.

Lo anterior, es más evidente en empresas del sector servicios, en donde el talento humano es el eje fundamental de los procesos, siendo la comunicación tanto interna como externa, el canal de contacto entre las organizaciones y sus clientes.

En este contexto, la Institución Promotora de Salud ODENTIS es una pequeña empresa, creada hace diez años como consultorio odontológico y que en la actualidad se ha convertido en una entidad promotora y gestora de servicios de la salud, tanto en el concepto odontológico como en el médico. Representativa por ser la única en la ciudad de San Juan de Pasto que maneja un servicio integrado (médico, odontológico, de farmacia y laboratorio) y de urgencias las 24 horas del día, los 365 días del año, atendiendo a otras instituciones de salud como: SALUCOOP, COOMEVA, NUEVA E.P.S., POLICIA NACIONAL, FONDO DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO, ASMET SALUD, entre otras.

Sin embargo, la entidad posee deficiencias en los procesos de comunicación y flujo de información organizacional hacia su público interno (socios, administrativos y profesionales de la salud) y externo (usuarios de las E.P.S. e instituciones con las que tiene convenio y usuarios particulares del servicio en general).

Frente a lo anterior, se pueden determinar algunas causas que originan debilidades en el sistema de comunicación y en los flujos de información en la organización, entre las que se destacan:

El crecimiento no planificado de la I.P.S. ha hecho que las actividades desarrolladas sean cada vez más complejas en su ejecución y amplias en cuanto a cobertura y número.

Además, el bajo fortalecimiento de las habilidades gerenciales de comunicación por parte de los socios y administrativos frente al manejo de herramientas y medios de comunicación (cartas, circulares, boletines, invitaciones, memorandos, reuniones, entrevistas, contacto directo, correo electrónico, carteleras, buzón de sugerencias, encuestas y video conferencias), no permiten optimizar el flujo de información para la correcta toma de decisiones y la solución de problemas.

En la clínica, no se han definido canales adecuados para llevar a cabo los procesos de comunicación (verbal, escrita y audiovisual) hacia los colaboradores. Lo que lleva a que exista un proceso lento de retroalimentación entre el personal operativo y los socios y administrativos de la empresa, desconociendo en muchas ocasiones si los mensajes son recibidos, entendidos y comprendidos.

Por otra parte, en la organización no existe una responsabilidad compartida en los procesos de comunicación, ya que, al ser una empresa familiar, los cargos administrativos y gerenciales son asumidos por los miembros de la familia, quienes no logran comunicar entre sí, ni con sus colaboradores, las decisiones de manera clara y eficiente.

Si se tiene en cuenta que la comunicación es un sistema, en la I.P.S. ODENTIS no existe un plan de comunicación estructurada que permita informar a los colaboradores y de ellos a los socios y administrativos las situaciones presentadas al interior de la organización.

Una causa importante, es la ausencia de un programa de capacitación a los profesionales de la salud en temas de comunicación, flujos de información y relaciones públicas.

Por último, la información no circula de manera efectiva a través de los canales interpersonales (orales, escritos, visuales y electrónicos). Convirtiendo al proceso en lineal y unilateral.

Estos aspectos hacen que el problema presente los siguientes efectos o manifestaciones, no sólo en el público interno sino también en el externo de la I.P.S. ODENTIS:

Se presentan problemas de desinformación y mala comunicación entre los socios y de estos con sus colaboradores y viceversa. Además, se afecta el clima organizacional, ya que se entorpecen los procesos que diariamente se realizan afectando en algunos casos financieramente la organización, ya que, informar y comunicar amerita un desgaste en tiempo y recursos con clientes, proveedores y aliados estratégicos (E.P.S.).

Por otra parte, los procesos de comunicación y los flujos de información no son completos, confiables y oportunos sobre el entorno, la empresa y el trabajo que realizan los profesionales de la salud, lo que origina en algunos casos cuellos de botella, conflictos entre el personal y administrativos y aplazamiento en la toma de decisiones.

Se generan traumatismos en la toma de decisiones, ya que al no poder asistir alguno de los socios o personal administrativo a las actividades planeadas, la comunicación se corta, desconociendo las posiciones que se asumieron en procesos como reuniones empresariales e institucionales, perdiendo criterio y representatividad.

Todas las dificultades antes evidenciadas deben ser atendidas por profesionales con énfasis en Alta Gerencia, ya que, en la actualidad existen muchas oportunidades de desarrollo para este tipo de organizaciones, producto de las

políticas del gobierno nacional y local. Lo anterior obliga a que la I.P.S. ODENTIS tenga un eficiente sistema de comunicación e información, entre muchos otros aspectos.

Por tanto, la presente investigación busca de manera especializada y profesional, diseñar estrategias que permitan mejorar los procesos de comunicación existentes al interior de la I.P.S. ODENTIS de la ciudad de San Juan de Pasto.

1.3.2. Formulación del Problema: ¿Qué objetivos, estrategias y acciones debe contener un plan de mejoramiento de los procesos de comunicación interna en la I.P.S. ODENTIS de la ciudad de San Juan de Pasto?.

1.3.3. Sistematización del problema:

- ¿Cómo utilizan los medios de comunicación los socios y el personal administrativo con sus colaboradores?
- ¿Cuál es el nivel de efectividad e impacto de los medios de comunicación utilizados por los niveles directivos y el personal administrativo para informar o comunicarse internamente?
- ¿Qué tipo de información se trasmite a través de los medios de comunicación empleados por los socios y el personal administrativo de la I.P.S. ODENTIS?
- ¿Con que propósito o fin se usa cada medio de comunicación con que cuenta la organización?
- ¿Qué problemas presentan los procesos de comunicación al interior de la I.P.S. ODENTIS?
- ¿Qué consecuencias trae para la organización los problemas presentados en los procesos de comunicación y en el flujo de información?
- ¿Qué estrategias se deben implementar para que los procesos de comunicación interna sean completos, confiables y oportunos?
- ¿Cómo y para que fin se deben emplear los medios de comunicación con los que cuenta la organización?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General Formular un plan de mejoramiento de la comunicación interna en la I.P.S. ODENTIS de la ciudad de San Juan de Pasto.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Establecer el estado actual de los procesos de comunicación interna en la I.P.S. ODENTIS de la ciudad de San Juan de Pasto
- Identificar los factores críticos de los procesos de comunicación interna en la I.P.S. ODENTIS de la ciudad de San Juan de Pasto.
- Proponer objetivos, estrategias y acciones de mejoramiento de la comunicación interna en la I.P.S. ODENTIS de la ciudad de San Juan de Pasto.

1.5. JUSTIFICACIÓN

Dentro de las habilidades gerenciales que un alto ejecutivo debe desarrollar y fortalecer están el liderazgo, la motivación del personal, la toma de decisiones, el manejo de conflictos, el trabajo en equipo y la comunicación; esta última es un aspecto muy importante ya que permite transmitir la información y el entendimiento en una organización, mediante el uso de símbolos comunes, los cuales pueden ser verbales y no verbales.

En este sentido, desarrollar contextos favorables para el mejor entendimiento repercutirá sobre los integrantes de la organización, en su motivación y compromiso, así como, en la generación de rendimientos positivos, además de hacerla más humana y eficaz.

Teniendo en cuenta lo anterior, la I.P.S. ODENTIS, a pesar de ser la única institución especializada en el servicio odontológico de urgencias las 24 horas del día, presenta inconvenientes en su sistema de comunicación e información organizacional a nivel interno, los cuales necesitan ser atendidos, toda vez, que está en juego su desempeño interno, su imagen y el beneficio de los usuarios e instituciones aliadas a la entidad.

De esta forma, con la formulación de un plan de mejoramiento de comunicación interna se busca dotar a los socios, administrativos y colaboradores en general de herramientas para la toma de decisiones y la solución de problemas, las cuales permitirán fortalecer la comunicación como medio para la comprensión de los objetivos de la empresa, el entendimiento de las funciones y responsabilidades de los colaboradores, la percepción de las necesidades y expectativas de los clientes,

el mejoramiento de las relaciones con los superiores y el equipo de trabajo, la coordinación entre los diferentes procesos, una mejor retroalimentación sobre el desempeño, el aprovechamiento de ideas y aportes de los colaboradores, la motivación y el mejoramiento del clima laboral.

Cabe anotar, que la I.P.S. ODENTIS como cualquier organización posee limitantes y amenazas, pero a su vez, tiene grandes oportunidades y fortalezas, que siendo identificadas y encausadas, le permitirán posicionarse en la región y beneficiar en gran medida a sus usuarios, situación que justifica la realización y el valioso aporte de esta investigación, tanto para los socios, administrativos, colaboradores y usuarios en general.

De esta manera, con las estrategias formuladas y su posterior implementación por parte de los socios y administrativos de la empresa, se contribuirá a que las relaciones entre los colaboradores de la organización se fortalezcan a través del mejoramiento del proceso de comunicación, el cual permitirá emitir y obtener información, transmitir modelos de conducta, enseñar métodos de trabajo y conocer las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes. En definitiva, a través de una comunicación eficaz se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión y los objetivos de la organización.

Un aporte fundamental del plan de mejoramiento, será la inclusión de procesos de retroalimentación, aspecto fundamental en la motivación y desarrollo de los colaboradores, ya que a través de ella se podrá lograr el mejoramiento continuo de su desempeño y la modificación de sus patrones de comportamiento.

Por último, para los investigadores, el desarrollo del presente trabajo representa significativa importancia, puesto que permitirá fortalecer y aplicar conocimientos adquiridos a través de la especialización en alta gerencia y a la vez generará un aporte valioso para futuros directivos interesados en desarrollar e implementar planes de mejoramiento organizacional en las diferentes empresas de la región.

1.6. MARCO DE REFERENCIA

1.6.1. Marco Teórico En la actualidad el Capital Humano ha adquirido una gran importancia dentro de las organizaciones, al convertirse en el eje central del desarrollo y crecimiento de las mismas; en torno a éste se encuentran una serie de factores, técnicas, procesos y procedimientos fundamentales para lograr dichos fines.

Uno de estos procesos es el correcto manejo y desarrollo de sistemas de comunicación organizacional interna, elemento fundamental para promover canales de comunicación abiertos y flexibles, que a su vez generen relaciones interpersonales apropiadas en todos y cada uno de los niveles de la organización,

evitando la jerarquización y por ende logrando la mayor participación y motivación de los colaboradores.

Sin embargo para poder desarrollar dicho sistema de comunicación organizacional, es fundamental que dentro de las empresas se piense en la implementación del servicio al cliente interno. Concepto que de la mano con el buen manejo de la comunicación, aporta de manera determinante no solo para el mejoramiento y crecimiento del talento humano, sino también del progreso de toda la organización.

El cliente interno implica reconocer al trabajador como el principal activo de la empresa, no como un costo. Supone apostar por una fuerza laboral estable y en constante proceso de formación, a la que se aplica el llamado salario emocional (valor que recibe el trabajador más allá del estrictamente monetario)¹. Es así como este nuevo concepto dentro de las empresas, supone fidelizar al empleado, reconociendo su valor y su posición dentro de la misma.

Su aplicación en una organización permite:

- La disminución de la rotación de trabajadores.
- Aumento de la identificación del empleado con el proyecto y filosofía empresarial.
- Evitar peligros de mala publicidad en los momentos de verdad entre el empleado y el cliente.
- Fidelizar clientes al encontrarse estos en un entorno más cómodo y relajado.
- Disfrutar de una estructura de servicio en red y no piramidal.
- Disminuir gastos al evitar posibles errores de nuevos trabajadores y al estar los antiguos empleados familiarizados con las gestiones estandarizadas.

Se cree que muchos de los propios clientes internos, sólo acuden a las organizaciones para adquirir dinero, cuando en realidad, buscan satisfacer necesidades de afiliación, seguridad, autoestima, autorrealización, poder.

El concepto de cliente interno, es por lo general asociado o incluido como factor clave dentro de los sistemas de calidad y por ende en el manejo eficiente de los procesos y procedimientos presentes en las organizaciones.

Karl Albretch en su libro "Cliente Interno" dice: "Si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen adentro". Esto obliga a que las empresas desarrollen una cultura de servicio hacia lo interno de la

¹ LÓPEZ SOBEJANO, Juan J. El cliente interno. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2007a/jils-cl.html>. Consultado el 4 de septiembre de 2010

empresa, si es que quieren ser reconocidas por sus clientes por la calidad de servicio que brindan.²

En muchas ocasiones las empresas concentran todos sus esfuerzos en satisfacer a su cliente externo, creyendo a éste como el único elemento determinante sobre su desarrollo y crecimiento. Es así como procuran ofrecer la mejor calidad posible, productos innovadores y un excelente servicio al cliente, aspecto sobre el cual realizan numerosas capacitaciones a sus vendedores para que proyecten la mejor imagen de la empresa.

Sin embargo muchas veces las organizaciones no entienden que para proyectar dicha imagen hacia sus clientes externos, deben partir de su fortalecimiento interno, es decir que una organización bien estructurada y cimentada en su interior, lo proyectara al mercado en el cual se encuentre.

Es en este punto donde el cliente interno juega uno de los principales papeles, ya que si las empresas cuentan con un talento humano capacitado, motivado, eficiente y hábil, mostraran una imagen de confianza y credibilidad a sus clientes externos.

No solamente se deben enfocar esfuerzos en mostrar la mejor cara a los clientes externos, sino que también dicha cultura, comportamientos y actitudes, deben ser asumidas al interior de la organización. Es así como se logra identificar que el cliente interno, al igual que el externo, tiene necesidades y expectativas que los altos directivos deben tener en consideración.

Dichas necesidades están muy asociadas a la pirámide de necesidades presentada por Maslow. Todos y cada uno de los clientes internos necesitan solventar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, pero de igual manera necesitan sentirse comprendidos, útiles, importantes, cómodos y bienvenidos en su lugar de trabajo.

Es así como los directivos deben procurar desarrollar dentro de todo su manejo gerencial, la cultura de servicio interno, para la cual se debe tener presente los siguientes pasos:³

1. Identificar los procesos y sus interacciones (Principio de ISO).
2. Identificar los clientes internos de esos procesos.
3. Identificar los productos entregados a esos clientes.

² ALBRETCH, Karl. El cliente interno. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/4.htm>. Consultado el 1 de septiembre de 2010

³ ALBRETCH, Karl. El cliente interno. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/4.htm>. Consultado el 1 de septiembre de 2010

4. Definir las posibles características de calidad valoradas por esos clientes (ponerse en los zapatos del cliente).
5. Confirmar con los clientes los criterios definidos (preguntarle a ellos).
6. Negociar parámetros de medición para el logro de satisfacción de esos criterios.(Contratos)
7. Traducir las necesidades de los clientes en requisitos para la prestación del Servicio (QFD).
8. Iniciar el proceso de mejora continua o Kaizen

Un requisito adicional para el buen funcionamiento de este proceso, está relacionado con las técnicas de negociación entre los actores, en donde existen varias metodologías, las cuales facilitan la comunicación e interacción entre las dos partes, para llegar a un acuerdo, cuando algunos intereses son compartidos y algunos son opuestos.

Por otra parte, dentro de la organización, todos y cada uno de los agentes que la componen, desde los altos mandos, hasta los niveles operativos más bajos, deben aprender a asumir o adoptar el papel tanto de "servidores" como de "clientes", es de esta manera como se podrá establecer un eficiente sistema de servicio al cliente externo.

De esta forma, y retomando lo concerniente a la comunicación, ya no es posible el esquema basado en el monólogo, donde la comunicación se entiende como el proceso de transferencia de información de arriba hacia abajo. Ahora, como las organizaciones se consideran "redes de interacciones dinámicas en donde más que nunca, el bienestar de cada uno está ligado al bienestar de la organización como un todo, es necesario contar con un sistema de comunicación basado en el diálogo que verdaderamente permita la interdependencia de los intereses individuales y comunales, así como el autodesarrollo y el desarrollo comunitario".⁴

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño. Esta verdad es bien sabida y tiene su fundamento en otra igualmente obvia: la comunicación es el proceso social más importante. Sin ella, el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo y no existiría sociedad ni cultura.

"La comunicación organizacional, es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno".⁵

⁴ PÉREZ CHAVARRÍA, Mariela. Ética y Comunicación Interna en las Organizaciones. Disponible en <http://razonypalabra.org.mx/libros/libros/comyetica.pdf>. Consultado el 12 de septiembre de 2010

⁵ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México: Ed. Trillas. 2002, p. 12

Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados; pueden ser verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, darse dentro de la organización o rebasar sus fronteras.

Por otra parte, la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre esta y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos.

“Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación. Así, el resultado provechoso de los programas que se implanten será más probable”.⁶

Sin embargo dentro de todos estos conceptos y definiciones de comunicación organizacional, es clave profundizar sobre la idea de que el éxito o correcto desarrollo de éstos canales de comunicación (sin importar su tipo), es que se promueva en la organización y en todos y cada uno de sus colaboradores, la suficiente madurez y seriedad que garantice que dichos canales no se verán afectados por cualquier tipo de interferencias, como rumores, “chismes”, comentarios sin fundamento, etc. Que lo único que generan es la distorsión del mensaje y por ende un enfoque erróneo de ideales, objetivos y esfuerzos.

Es así como dentro de todo proceso de comunicación, sin importar si éste es de carácter organizacional, personal, amistoso, etc. Se resalta la intervención de los siguientes elementos:⁷

- ✓ Emisor (el que envía el mensaje).
- ✓ Mensaje.
- ✓ Receptor (el que lo recibe)

Además de estos elementos existe el *código o forma del mensaje*, el cual para entenderlo se debe decodificar; y *el canal* o mecanismo que utilizamos para hacer llegar nuestro mensaje.

En todo proceso de comunicación es importante tener en cuenta que:

⁶ Ibidem, p. 12

⁷ IÑIGUEZ ROMERO, Gregorio; GONZALES QUEZADA, Esperanza. La comunicación industrial y empresarial.

- La comunicación es integral: La comunicación organizacional abarca una gran variedad de modalidades: interna y externa, vertical, horizontal y diagonal; interpersonal, intragrupal, intergrupala e institucional; directa (cara a cara) y mediatizada (a través de canales diversos, escritos, audiovisuales y electrónicos).
- La comunicación es un sistema: Implica que el subsistema técnico y humano, es decir, los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, estén interrelacionados y sean independientes.
- La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas: El concepto de cultura ha entrado con fuerza a la jerga de las organizaciones en los últimos años y cada vez más ligado al de comunicación. En la organización, los medios de transmisión y reforzamiento de la cultura son múltiples: símbolos, conductas, políticas, procedimientos y normas, entre otros.
- La comunicación es una responsabilidad compartida: El desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas en los distintos niveles y áreas se ha vuelto una prioridad.

Según Blake y Haroldsen, dentro de la comunicación existe la interacción “que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata”⁸, representa el estilo de comunicación manejado frente a frente, el cual resulta muy ventajoso en el sentido de que el mensaje puede ser expresado con la compañía de señales o movimientos corporales, que faciliten su entendimiento.

Las principales características de este tipo de comunicación son las siguientes:

- Contacto previo entre dos o más personas físicamente próximas. Lo que permite el intercambio de mensajes en torno a un tema en común.
- No hay un número preestablecido de participantes, pero se requiere de mínimo dos personas.
- Todas las personas que intervienen deben ser participante activos. (habla y escucha)
- La interacción se lleva a cabo mediante mensajes, donde cada participante ofrece un conjunto de señales para ser interpretadas.
- Los participantes pueden recurrir a todos sus sentidos

⁸ BLAKE y HAROLDSEN. Taxonomía de conceptos de comunicación. México: Nuevomar. 1984. P. 30

De acuerdo a lo anterior se puede concluir que la comunicación interpersonal es “una interacción de naturaleza conversacional que implica el intercambio de información verbal o no verbal entre dos o más participantes, en un contexto cara a cara”⁹, es así como este tipo de comunicación se convierte en uno de los más aptos para ser manejado al interior de las organizaciones, ya que crea en éstas un ambiente participativo, donde todos los agentes que la componen (principalmente los colaboradores), pueden aportar sus ideas, sugerencias, opiniones, necesidades, etc.

En cualquier organización o grupo, la comunicación tiene cuatro funciones centrales: controlar, motivar, expresar emociones e informar¹⁰.

La comunicación controla la conducta de los miembros de varias maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben seguir los empleados. Por ejemplo, la comunicación desempeña una función de control cuando se pide a los empleados que primero comuniquen las quejas laborales a su jefe inmediato, que se limiten a la descripción de sus puestos o que cumplan con las políticas de la empresa.

La comunicación alienta la motivación porque les aclara a los empleados qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente. La definición de metas concretas, la retroalimentación sobre el avance logrado hacia las metas y el reforzamiento de la conducta deseada, estimulan la motivación y requieren que exista comunicación.

En el caso de un gran número de empleados, el grupo de trabajo es su fuente primaria de interacción social. La comunicación que ocurre en el grupo es un mecanismo fundamental que permite a sus miembros manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por consiguiente, la comunicación se convierte en una puerta de expresión emocional de sentimientos y de realización de las necesidades sociales.

Por último, desempeña un papel importante en la toma de decisiones, ya que, mediante la transmisión de datos para identificar y evaluar las posibles opciones, proporciona la información que necesitan las personas y los grupos para tomar decisiones.

Lo anterior explica el grado de importancia que ocupa una buena comunicación dentro de las organizaciones; demostrando así que este elemento se muestra como uno de los principales para el correcto desarrollo de los procesos y

⁹ HUSEMAN, LAHIFF y HATFIELD. Interpersonal communication in organizations. Boston: Ed. Holbrook Press. 1976. P. 5

¹⁰ GÁMEZ GASTÉLUM, Rosalinda. Comunicación formal e informal en la organización. Disponible en <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/1e.htm>. Consultado el 16 de septiembre de 2010

actividades, para la eficacia de cualquier organización o grupo, para la motivación de los colaboradores (a través de su participación en toma de decisiones, intervenciones, etc.) y para encaminar de manera coordinada todos los esfuerzos hacia el logro de objetivos en común.

Por consiguiente la comunicación no solo consiste en transmitir el mensaje, sino también en emitirlo de manera correcta y clara, con el fin de que el receptor perciba su verdadero significado.

La comunicación organizacional como tal, puede ser de carácter interno o externo, así:

- **La Comunicación Interna:** Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- **La Comunicación Externa:** Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Para el caso concreto de la Clínica Odontológica ODENTIS, se trabajará en el desarrollo de sistemas de comunicación organizacional interna, dentro de la cual existen diferentes tipos para su consecución, así como diversas maneras de darle aplicabilidad dentro de la empresa.

Es así, como para lograr una organización eficaz, la comunicación circula en varias direcciones, lo que conduce a la necesidad de establecer estrategias comunicativas concretas, que incidan en los siguientes flujos de comunicación:¹¹

- **Comunicación Descendente (vertical),** fluye desde niveles altos hacia niveles inferiores en la jerarquía organizacional.

Permite mantener informados a los miembros de una organización en todos aquellos aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento, adicionalmente

¹¹WWW.VALLEDELCAUCA.GOV.CO Comunicación Interna. Disponible en http://www2.valledelcauca.gov.co/SIISVC/documentos/Presentaciones/MECI/Unidad_2/B_control%20gestion/B_3_comunicacion/B_3_1_comuninterna/U2_B_3_1_lectura.htm. Consultado el 2 de septiembre de 2010

proporciona a las personas información sobre lo que deben hacer, cómo y qué se espera de ellas.

“Una desventaja de este flujo de comunicación es que la información se pierde o se distorsiona al descender por la cadena de mando. La emisión de políticas y procedimientos por parte de la alta dirección no asegura la comunicación; de hecho, muchas de las órdenes no se comprenden y ni siquiera se leen. Por consiguiente, es fundamental contar con un sistema de retroalimentación para determinar si la información se percibió tal como era la intención del emisor”.¹² Ciertas dificultades también se producen en empresas de organización muy compleja, o con diferentes sedes, algunas muy alejadas de otras.

- **Comunicación Ascendente (vertical)**, viaja desde los subalternos hacia los superiores y continúa ascendiendo por la organización. La transmisión objetiva de información es esencial para fines de control, donde la alta dirección necesita conocer específicamente los hechos sobre el desempeño de los procesos y de sus funcionarios.

Para un directivo puede ser la más importante, ya que le permite conocer que funciona y que no. Permite mantener contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones y necesidades de la gente que trabaja en su empresa, herramienta muy necesaria para la toma de decisiones.

De igual manera este nivel de comunicación, permite conocer el estado de ánimo y motivación de cada colaborador, percibir la magnitud de los problemas. Promueve la participación y el aporte de ideas, genera un acercamiento hacia los directivos, lo que crea condiciones para que las decisiones sean mejor comprendidas por las personas de la base.

La principal trampa en este nivel es no escuchar, la mayoría de las veces por falta de hábito, otra dificultad se presenta cuando en algún punto de la escala se corta la comunicación hacia arriba por una creencia compartida: cuando un subordinado transmite problemas hacia arriba es porque no está cumpliendo adecuadamente su función; lo único que se genera de esta forma es el desconocimiento de lo que sucede. Otra dificultad muy importante en este punto es la falta de claridad en las relaciones, cuando los organigramas no están claramente definidos y la gente no sabe de quién dependen y a quién debe dirigirse.

- **Comunicación Cruzada (horizontal)**, se utiliza para acelerar la circulación de la información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. Incluye el flujo horizontal de información entre funcionarios de niveles organizacionales iguales o

¹² KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva Global. Décimo Primera Edición. México: Mc Graw Hill, 1998. p. 594 - 597

similares, y el flujo diagonal entre funcionarios de niveles diferentes que no tienen una relación de dependencia directa entre sí.

“Es interesante que se fomente este tipo de comunicación, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel, lo cual favorece la coordinación de diferentes actividades y el conocimiento de las actividades que se desarrollan”.¹³

También genera un espíritu de cuerpo organizado y clima de trabajo en común. Facilita la disolución de rumores y malos entendidos. Permite la creación de confianza y compañerismo.

Algunas trampas en la comunicación surgen en este nivel cuando existe la creencia de que uno mismo o "mi sección" es más importante que las otras. También por el uso de lenguajes o "jergas" específicos que pueden dejar a algunos fuera del entendimiento.

De igual manera, el manejo de canales de comunicación puede ser de carácter:

- ✓ Formal¹⁴: Es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.
- ✓ Informal¹⁵: La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores” y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa.

Por otra parte, es importante mencionar que existen tres niveles de comunicación cuyas sus funciones principales son¹⁶:

¹³ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz .Op. Cit., p. 594 - 597

¹⁴ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Tipos de comunicación organizacional. Disponible en: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Pages/3.10/3102Tipos_comunicacion_organizacional.htm. Consultado el 20 de septiembre de 2010.

¹⁵ WIKIPEDIA. Comunicación Organizacional. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci3n_organizacional. Consultado el 18 de septiembre de 2010.

¹⁶ FERNADEZ COLLADO, Carlos, Op. Cit., p. 135

- El proceso de comunicación lineal (trasmitir información a un destino): es el más básico y generalmente enfatiza sólo en el interés de la fuente por informar a su receptor, negando la posibilidad, o dificultando a este último retroalimentar al primero. Suele asociarse este nivel con el autoritarismo y la unidireccionalidad en la producción de información.
- El proceso de comunicación dinámico (dar o buscar activamente la retroalimentación): enfatiza el consenso que debe construirse entre lo que se transmitió y lo que se captó, para poder habilitar la comprensión o el entendimiento entre emisores y receptores. La retroalimentación es el factor que dinamiza el proceso en este nivel.
- El proceso de comunicación productivo (cambiar para mejorar el sistema donde surge la comunicación): subraya la importancia de la comunicación en función del sistema productivo donde surge. La efectividad de ésta, se encuentra en función de que dicho sistema logre cumplir con su objetivo superior común y genere el máximo de beneficios (productividad) y el mínimo de perjuicios (contaminación) para todos los participantes en dicho proceso (por ejemplo, la sociedad y sus organizaciones y también, la organización y sus públicos).

Es así como una comunicación eficiente está basada en el establecimiento de un puente donde el emisor tenga detectado el objeto, el lenguaje y el contenido correcto, conociendo previamente quién es el receptor y previendo cuál será su feedback (retroalimentación).

La comunicación corporativa eficiente se basa en dos escenarios fundamentales:

- La estructura de una buena política de comunicación, donde se identifican los puntos de partida reconocidos, el establecimiento de estándares de calidad y una coordinación para integrar toda la comunicación que se proyecta.
- Unas características específicas de la campaña, donde se identifica los elementos relacionados con el análisis del problema, el desarrollo de la estrategia comunicacional, los planes de implementación y el cálculo de la efectividad del programa de comunicación corporativa.

Cuando se habla de una comunicación interpersonal efectiva, se debe partir de la idea de que ésta debe ser orgánica y no mecánica y genera nuevas maneras de conducta y nuevas posibilidades para el desarrollo de los participantes. El crecimiento depende de la disponibilidad de los canales, la cantidad de retroalimentación y del nivel del ruido.

Cuando se emplean más canales aumenta el número de sentidos del receptor que toman parte en la comunicación y se incrementan las posibilidades de que el receptor se vea emocionalmente envuelto.

El ruido afecta el mensaje, causando discrepancia entre el mensaje transmitido y el mensaje recibido. El ruido físico es una interferencia mecánica o sea provocado por algo o alguien; El ruido psicológico se produce en el interior de la fuente o del receptor, esto es, que cuando hablamos o escuchamos a alguien estamos pensando en otra cosa.

Para conseguir una comunicación efectiva es necesario comprender la importancia de representar un papel y también es preciso tener la habilidad para ajustarse rápidamente a distintas situaciones, mensajes y oyentes.

El que habla puede evitar que el que escucha pierda el interés por cualquiera de los siguientes métodos¹⁷:

- La Exploración: Si el que habla dedica cierto tiempo a explorar los puntos de vista y los sentimientos del que escucha y detecta una posición extrema opuesta a la del orador o un fuerte sentimiento de hostilidad hacia el que habla como persona, es necesario utilizar los procedimientos de evasión.
- El Juicio Suspendido: El orador reprime la expresión de su juicio para que su opinión no ponga fin a la comunicación, para conservar la paz y la armonía, evita una situación conflictiva con los puntos de vista para conservar la seguridad y sus planes futuros evitando oponerse a los puntos de vista de sus superiores.
- Percepción Selectiva: Las actitudes pueden afectar la percepción en el papel del oyente, es muy posible que cuando escuchamos a otra persona, seleccionamos tan sólo una parte del mensaje para responderle en consecuencia. Quiere decir que elige entre los estímulos que le llegan para prestar atención sólo a los que le interesan, es decir, que escucha lo que quiere escuchar y ve lo que quiere ver.

Cuando se habla, se escucha o se responde, es muy importante conocer los problemas que pueden presentarse, ya que somos más sensibles de percibir los mensajes consecuentes con nuestras actitudes y por el contrario, tendemos a mal interpretar o a no percibir en absoluto, los mensajes que están opuestos a nuestras actitudes.

Dentro de una organización, la información es una fuente de poder y una estrategia, actualmente las organizaciones dependen cada vez más de lo que se

¹⁷ IÑIGUEZ ROMERO, Gregorio y GONZALES QUEZADA, Esperanza. Op. Cit.

ha denominado “trabajadores del conocimiento” para prestar un servicio o producir un producto. Los trabajadores del conocimiento transforman la información en un producto o servicio y necesitan grandes cantidades de información para cumplir adecuadamente con su trabajo

Los métodos más importantes para la difusión de información dentro de una organización son los siguientes:

- El manual del empleado: contiene la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones como también las condiciones y reglamentos de la empresa.
- Comunicaciones escritas: Los memorandos y circulares son un medio útil de transmitir los cambios que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos de la empresa, que no estén reflejados en el manual del empleado.
- Boletín Informativo: Consiste en una pequeña publicación mensual en donde se puede encontrar información de acontecimientos importantes de reuniones y cambios de puestos de trabajo o novedades de la organización
- Comunicación electrónica: El correo electrónico, e- mail, intranet o Internet son sistemas mediante los cuales los distintos empleados de una empresa pueden comunicarse entre sí, a través de mensajes electrónicos escritos que son enviados mediante los terminales de las computadoras personales conectados a una red. Este medio es rápido para transmitir acontecimientos claves de la empresa a un gran número de empleados
- Reuniones: Facilitan el diálogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados.
- Retiros (reuniones de convivencia): Han ganado popularidad en los últimos años. El retiro consiste en llevar a un grupo de empleados a un lugar tranquilo donde se mezcla el trabajo con actividades recreativas.
- Comunicaciones informales: Comúnmente llamados rumores de oficina, consiste en intercambios de información que se producen de manera espontánea entre los empleados de la oficina sin que se haya programado un encuentro, sino que surge espontáneamente. La información que se suele transmitir es información sobre medidas tomadas por la empresa ya sea a favor o en contra.

- **Gestión mediante paseos:** Utilizada para controlar la comunicación informal. Consiste en que el director camine por toda la empresa de forma que los empleados de todos los niveles tengan las oportunidades de hacer sugerencias o reclamos.
- **Estudios de actitud del empleado:** Se pide al empleado que responda cómo se siente con respecto al trabajo que realiza, a su supervisor, a sus oportunidades de promoción, a la calidad de la información que ha recibido. Las respuestas que dan los diferentes subgrupos al estudio se comparan con las de la población total de empleados, de manera que los directivos puedan identificar los grupos que atraviesan peores relaciones internas y así proporcionar la atención que necesitan.
- **Procedimientos de apelación:** Permiten a los empleados dar respuesta a las actuaciones de la gerencia y discutir las decisiones de la dirección.
- **Programa de puertas abiertas:** es el menos reglamentado, el denominador común de este tipo de programas es que los empleados disponen de acceso directo a cualquier director o directivo de la empresa. Tiene dos importantes ventajas: hace que los empleados se sientan más seguros y confiados con la empresa y que los directores actúen con menos arbitrariedad.
- **Programa de asistencia al empleado:** Ayudan al empleado a afrontar problemas personales que interfieren en su rendimiento en el puesto de trabajo, tales como el abuso de drogas o de alcohol, la violencia familiar. Cuando un problema de un empleado interfiere en su rendimiento, a éste se lo considera un empleado con problemas, ya que comienza a bajar su productividad, en su aspecto físico, entre otros factores.
- **Sistema de sugerencia:** Está diseñado con el fin de solicitar y valorar las ideas de los empleados. Los directores deben seguir las siguientes directrices para diseñar el sistema de sugerencias: Tener un comité de evaluación de sugerencias con el fin de evaluar objetivamente las ideas sugeridas, aplicar las sugerencias que se acepten y dar un agradecimiento a la persona que la haya realizado, establecer el valor de la recompensa al beneficio que suponga para la empresa la sugerencia.
- **Premios de reconocimiento:** Consiste en agradecer públicamente a los empleados que hacen contribuciones notables a la empresa. Estas personas suelen convertirse en modelos para otros dentro de la organización, dando a conocer que comportamientos y logros son valorados.

Para acometer con eficacia cualquiera de los métodos mencionados es importante que los supervisores, al obtener la información por parte de los empleados, actúen sobre la misma, con el fin de lograr el cambio que se espera, sino los empleados lo verán como un estudio inútil y seguramente no volverán a colaborar.

Así mismo, la información se debe utilizar con ética, no de forma negativa (despedir a un empleado por estar descontento) y en algunos casos, los métodos deben utilizarse de forma confidencial.

A pesar de las diferentes formas y mecanismos de comunicación, es común encontrar en las organizaciones problemas de comunicación, los cuales, generalmente son síntomas de problemas más profundos. Por ejemplo, una planeación o una estructura organizacional deficiente, vagas normas de desempeño, falta de una visión estratégica.

Las barreras a la comunicación pueden estar presentes en el emisor, la transmisión del mensaje, el receptor o la retroalimentación. Entre las principales están¹⁸:

- Falta de Planeación: No se establecen las razones de una instrucción, no se selecciona el canal más apropiado, ni se elige el momento adecuado de llevar a cabo el proceso de comunicación.
- Supuestos Confusos
- Distorsión semántica.
- Mensajes deficientemente expresados: Aún siendo claras las ideas del emisor de la comunicación, su mensaje puede resentir palabras mal elegidas, omisiones, incoherencia, mala organización, oraciones torpemente estructuradas, obviedades, jerga innecesaria y falta de claridad respecto de sus implicaciones.
- Barreras a la comunicación en el ámbito internacional: La causa son la diferencia de idiomas, culturas y normas de cortesía.
- Perdida por transmisión y deficiente retención: Un mensaje que debe ser transferido de una persona a la siguiente se vuelve cada vez más impreciso. La deficiente retención de información es otro problema serio.
- Escucha deficiente y evaluación prematura.

¹⁸ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Op. Cit. p. 598 - 603

- Comunicación impersonal: La comunicación eficaz es más que sencillamente transmitir información a los empleados. Requiere de contactos frente a frente en condiciones de apertura y confianza.
- Desconfianza, amenaza y temor: En un ambiente en el que estén presentes estos factores, todo mensaje será visto con escepticismo. La desconfianza puede ser producto de incongruencias en la conducta del superior, o de anteriores experiencias en las que el subordinado fue castigado por haberle transmitido honestamente a su jefe información desfavorable pero verídica.

De igual modo, ante la presencia de amenazas (reales o imaginarias) la gente tiende a replegarse, adoptar una actitud defensiva y distorsionar la información.

- Periodo insuficiente para la adaptación al cambio: El propósito de la comunicación es efectuar cambios que pueden afectar seriamente a los empleados: en el horario, lugar, tipo y orden de trabajo, en las disposiciones grupales o en las habilidades por emplear.
- Sobrecarga de información: Un flujo irrestricto puede dar como resultado un exceso de información. Cada individuo responde a la sobrecarga de manera diferente. Primeramente puede desestimar cierta información, segundo, puede cometer errores al procesarla, tercero, las personas pueden demorar el procesamiento de la información, en cuarto lugar, la gente puede filtrar la información y por último, se rehúye a la tarea de comunicación.
- Otras Barreras a la Comunicación: los individuos perciben lo que esperan percibir (percepción selectiva), es decir, oyen lo que quieren oír e ignoran otra información relevante.

En lo referente a la relación interpersonal es un asunto delicado y complejo que requiere el desarrollo y la actualización de cierto número de habilidades. Es fácil, por tanto, que se presenten deficiencias en el proceso y surjan interferencias que limiten o impidan el entendimiento.¹⁹

A continuación se muestran las deficiencias o conflictos más frecuentes²⁰:

- Distorsión semántica: Es la atribución de significados diferentes a palabras poco usuales, ambiguas o cargadas de emotividad, así como a conceptos abstractos.

¹⁹ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. Op.Cit. P. 64

²⁰ Ibidem. p. 64

- **Distorsión serial:** Es la alteración o deformación del mensaje que viaja de una persona a otra; crea malentendidos cuando cada uno de los receptores presenta una idea diferente.
- **Sobrecarga de información:** es el exceso de información recibida. Ocurre cuando un miembro de la organización carece de la información necesaria para desempeñar óptimamente sus funciones y/o para relacionarse con los demás

Es así como para lograr sobrellevar o evitar dichas dificultades, es fundamental el excelente desempeño del papel del comunicador o emisor, quien principalmente debe conocer a fondo a sus receptores, para que de esta manera logre elaborar el mensaje de manera adecuada, con el fin de que el receptor pueda asimilar y entender el mensaje de manera clara y sencilla.

De igual manera la retroalimentación de dichos mensajes, se muestra como uno de los medios complementarios que garantizan que el mensaje sea recibido de la manera correcta, sin alteraciones o malos entendidos.

1.6.2. Marco Conceptual Para el desarrollo de la presente investigación es necesario conceptualizar con precisión, los diferentes conceptos que se tocarán alrededor de la Comunicación Organizacional:

- **Canal:** Es el soporte físico que permite la transmisión del mensaje, es el medio a través del cual son enviadas las señales: ondas sonoras, gráficos, sistemas electrónicos, etc. Debe haber oportunidad y prudencia en la utilización de los diferentes canales de comunicación.
- **Código:** Comprende un conjunto de señales. El código es la lengua como institución social que permite la comunicación entre los miembros de una sociedad determinada. Si los destinatarios desconocen el código, el proceso de la comunicación no se da o es muy deficiente; por lo tanto se deben manejar unos códigos comprensibles para todos.
- **Comunicación:** Es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. En toda comunicación tiene que haber un emisor, un mensaje y un receptor. Se llama comunicación al proceso por el cual un agente emisor transfiere una información a un receptor y éste entiende cabalmente el mensaje recibido.
- **Comunicación Directa:** Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Es llamada también comunicación boca-oído. (Hablar frente a frente, charlas, conferencias, etc.

- **Comunicación Empresarial:** Se debe entender en dos planos diferentes: la comunicación intraempresarial y la comunicación con el entorno. La primera es la comunicación interna, entre los miembros de una organización, conjunto de actividades efectuadas para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados, motivados; la segunda, es la que se realiza con el medio externo o el que rodea a la organización, es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externo (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.
- **Comunicación Indirecta:** Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento, ya que el emisor y el receptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.
- **Cultura Organizacional:** Es el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, los cuales afectan la realización de las labores y el logro de los objetivos, se basa en los valores que posean las personas y necesidades. Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad, su personalidad.
- **Debilidades:** Son aspectos internos que limitan o inhiben el éxito general de una organización, pueden referirse a la actividad de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo.
- **Emisor:** Es quien envía el mensaje.
- **Estrategia:** Es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos. Es la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.
- **Evaluación:** Comprende el examen de las bases subyacentes en la estrategia de una empresa, la comparación de los resultados reales con los objetivos esperados y la toma de acciones correctivas para hacer que los resultados concuerden con los planes.
- **Fortalezas:** Se refiere a los aspectos o actividades internas de una organización que se lleva a cabo especialmente bien.

- **Mensaje:** Es una secuencia de signos o señales construida según reglas combinatorias precisas, que un emisor envía a un destinatario a través de un canal. Es importante cuidar la calidad y preparación de los mensajes para que éstos cumplan los propósitos de llegar al receptor para informar, motivar, ordenar, insinuar, etc.
- **Objetivos:** Son declaraciones que describen la naturaleza y estilo de una organización para el futuro. Resultados a largo, mediano y corto plazo que una organización aspira a lograr. Deben ser: medibles, razonables, claros, coherentes, realizables, cuantitativos, realistas, comprensibles, estimulantes, congruentes. Su fijación es: corporativa, por áreas funcionales, por unidades de negocios o por cargos.
- **Percepción:** La gran diferencia entre el animal y el hombre en cuanto a la comunicación, se refiere a que el ser humano además de recibir la comunicación, la percibe y la discierne. Es decir, la asimila y de acuerdo a los estereotipos, prejuicios y cargas emocionales, crea una actitud frente a ella, después de lo cual proyecta la respuesta o la retroalimenta. Es la diferencia entre ver y mirar, oír y escuchar o tocar y palpar.
- **Plan:** Es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.
- **Planeación:** Es una herramienta administrativa cuyo fin es la selección de objetivos en una organización y el establecimiento de estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; es decir, consiste en un proceso continuo de toma de decisiones, con el fin de elegir el curso de acción de la organización entre varias opciones posibles.
- **Publico/Target:** Es el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes. Estos pueden ser definidos como internos y externos.
- **Publico Interno:** Es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculada a ella. En el caso de una empresa, el público interno está conformado por accionistas, directivos, empleados, trabajadores, contratistas, proveedores, distribuidores, etc.
- **Publico Externo:** El público externo está determinado por las personas que tienen alguna relación con la institución, sea ésta geográfica, de productos o servicio.

- **Receptor:** Llamado también destinatario o codificador, es a quién (quienes) se dirige el mensaje para que lo interprete o decodifique.

1.6.3. Marco Espacial

- **Razón Social:** CLINICA ODENTIS IPS
- **Definición:** Odontología y Medicina general y especializada, trabajando como Institución Prestadora de Servicio en Salud.
- **Constitución Jurídica:** Representante Legal Fanny Lucia Bedoya Ortega, perteneciente a régimen común, legalmente constituida y vigilada por Supersalud, IDSN y Secretaria Municipal de Salud de Pasto.
- **Reseña Histórica:** En el año 2.000 nace la idea de constituir un consultorio odontológico como fundadora Fanny Lucia Bedoya Ortega, con proyección a crecer y convertirse un año más tarde en Clínica Odontológica en el año 2.001, cuya razón social fue Crear Sonrisas; lo que en un principio inicio como consulta de odontología general, posteriormente se incrementó a consulta con especialidad en ortodoncia.

En el año de 2.003, con el apoyo de Harold Bedoya y en calidad de socio capitalista, se constituyó como IPS (Institución Prestadora de Salud), y como medida estratégica se cambia de razón social a CLINICA ODENTIS IPS, abarcando e implementando nuevos servicios en el campo de medicina, desarrollando convenios con las EPS (Entidad prestadora de Salud) más representativas de Nariño

- **Ubicación Geográfica:** Avenida Boyacà calle 12 No. 21-61 Pasto (Nar)
- **Misión:** ODENTIS IPS, es una clínica integral líder en la atención y prevención de enfermedades de salud oral, con un talento humano motivado, altamente capacitado, comprometido y con responsabilidad social, quien dispone de condiciones e instrumentos de trabajo teniendo como prioridad satisfacción de nuestros usuarios.
- **Visión:** Ser en el 2015, la red de clínicas más sólidas y reconocidas en el sur occidente colombiana, con un alto índice de participación en el mercado institucional, con servicios de alta tecnología para la atención general, especializada, garantizando calidez y oportunidad en el servicios, el bienestar de nuestros pacientes y colaboradores.
- **Objetivos Corporativos:**

- Brindar servicios de alta calidad a toda la población de Nariño, de manera oportuna con el mejor equipo humano para ofrecer seguridad y satisfacción en cada uno de los tratamientos, ODENTIS IPS, es la única clínica en Nariño que integra todos los servicios con atención de personal de planta las 24 horas de lunes a domingo y festivos.
- Queremos llegar a todos los usuarios facilitando el acceso a los servicios de odontología general y especializada a través de planes de pago, créditos, financiación y tarifas preferenciales para afiliados.
- **Personal:** Socios (2), Administrativos (2), Operativos (5), Odontólogos Generales (5), Auxiliares de Odontología (4) y Especialistas (6).

1.6.4. Marco Temporal. La investigación se realizará en la ciudad de San Juan de Pasto, en el periodo septiembre – Noviembre de 2010.

1.6.5. Marco Jurídico. LEY 100 DE 1993²¹. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

- ARTICULO 1o. Sistema de Seguridad Social Integral. El Sistema de Seguridad Social Integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten.

El Sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta Ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro

DECRETO No 2309 de 15 de octubre del 2002, por el cual se define el Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad de atención de salud, en el Sistema General de Seguridad Social en Salud.²²

²¹ COLOMBIA. Ley 100 de 1993. Disponible en: <http://www.colombia.com/actualidad/images/2008/leyes/ley100.pdf>. Consultado el 15 de septiembre de 2010

²² MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL. Decreto 2309. Disponible en: <http://www.minproteccion-social.gov.co/>. Decreto No 2309. Consultado el 15 de septiembre

DECRETO No 1011 DE 2006, por el cual se establece el sistema obligatorio de garantía de calidad de la atención de salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud.²³

RESOLUCIÓN No 1446 DE 2006 por la cual se define el sistema de información para la calidad y se adoptan los indicadores de monitoria del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la atención en salud²⁴.

CIRCULAR EXTERNA 00030 DE 2006 SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD²⁵: Mediante la cual imparte instrucciones en materia de indicadores de calidad para evaluar y mejorar la calidad de la atención en salud. El SOGC ha definido los procesos de auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención en salud, que deben desarrollar las instituciones prestadoras de servicios de salud, y las IPS-EPS definidas en el artículo 181 de la Ley 100 de 1993.

SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD				
Indicadores de calidad Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud				
Formato Registro de Información				
Nombre del indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medición	Periodicidad de remisión de la información	Nivel de desagregación
Oportunidad de atención en el servicio de urgencias	Oportunidad en la atención en consulta de Urgencias =	Minutos	Semestral	No aplica
	\sum El número de minutos transcurridos entre la solicitud de atención en la consulta de urgencias y el momento en el cual es atendido el paciente en consulta por parte del médico.			
	Total de usuarios atendidos en consulta de urgencias			

LEY NÚMERO 1122 DE 2007 Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones. La

²³ Ibid, Decreto No. 1011 de 2006.

²⁴ MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL. Resolución 1446. Disponible en: [http://www.minproteccionsocial.gov.co/Resolución 1446 Op. Cit. Consultado el 15 de septiembre](http://www.minproteccionsocial.gov.co/Resolución%201446%20Op.%20Cit.%20Consultado%20el%2015%20de%20septiembre)

²⁵ SUPERSALUD. Circular Externa 00030. Disponible en: [http://www.supersalud.gov.co/ Circular Externa 00030. Consultado el 15 de septiembre](http://www.supersalud.gov.co/Circular%20Externa%2000030)

presente ley tiene como objeto realizar ajustes al Sistema General de Seguridad Social en Salud, teniendo como prioridad el mejoramiento en la prestación de los servicios a los usuarios. Con este fin se hacen reformas en los aspectos de dirección, universalización, financiación, equilibrio entre los actores del sistema, racionalización y mejoramiento en la prestación de servicios de salud, fortalecimiento en los programas de salud pública y de las funciones de, inspección, vigilancia y control y la organización y funcionamiento de redes para la prestación de servicios de salud.

- **ARTÍCULO 1o. CAMPO DE APLICACIÓN.** Las disposiciones del presente Decreto se aplicarán a todas las entidades prestatarias de servicios de salud, públicas y privadas.
- **ARTÍCULO 2o. DE LA OBLIGATORIEDAD DE LA ATENCIÓN INICIAL DE URGENCIAS.** De conformidad con lo dispuesto en el artículo 2o. de la Ley 10 de 1990, todas las instituciones que ofrezcan servicios de salud están obligadas a prestar atención inicial de urgencia independientemente de la capacidad socioeconómica de los solicitantes de este servicio.
- **ARTÍCULO 4o. DE LAS RESPONSABILIDADES DE LAS ENTIDADES DE SALUD CON RESPECTO A LA ATENCIÓN INICIAL DE URGENCIAS.** Las responsabilidades institucionales derivadas de la prestación de atención inicial de urgencia estarán enmarcadas por los servicios que se presten, acorde con el nivel de atención y grado de complejidad que a cada entidad le determine el Ministerio de salud.
- **DECRETO 2676** “El Ministerio de Salud formulará los planes, programas y proyectos relacionados con las acciones de promoción de la salud, prevención de la enfermedad, vigilancia e inspección en salud pública y privada, que deberán organizar las direcciones departamentales, distritales y locales de salud. Igualmente establecerá el sistema de información epidemiológico de los factores de riesgo derivados del manejo y gestión integral de los residuos hospitalarios y similares, así como de los eventos en salud asociados a los mismos”²⁶.

1.7. METODOLOGÍA

1.7.1. Tipo de Investigación. La investigación es de tipo descriptivo, en donde se analiza y describe la situación actual que presentan los procesos de comunicación interna en la I.P.S. ODENTIS de la ciudad de San Juan de Pasto, para finalmente diseñar estrategias de mejoramiento.

²⁶ SUPERSALUD. Decreto 2676. Disponible en <http://www.supersalud.gov.co/>. Decreto 2676. Op. Cit. Consultado el 15 de septiembre

Los estudios descriptivos buscan describir situaciones y eventos. Estos es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir.²⁷

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información y ésta es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

1.7.2. Método. El método a utilizar en el presente trabajo es inductivo – deductivo.

Inductivo porque a partir del análisis de las variables relacionadas con la comunicación interna organizacional, se obtendrán los factores críticos de funcionamiento en la I.P.S. ODENTIS, los cuales, permitirán a su vez, a partir de esas premisas proponer conclusiones relacionadas con dichos aspectos y formular un plan de mejoramiento.

Deductivo porque se parte de aspectos generales y se llega a identificar y explicar las particularidades contenidas en la situación general, es decir la fundamentación teórica que se le ha dado a la presente investigación, parte del reconocimiento de la importancia de la comunicación al interior de la organización, para luego enfocarse en cada uno de los procesos y procedimientos que ésta implica.

1.7.3. Fuentes y Técnicas para la Recolección de Información. Para elaborar el estudio se recurrirá al análisis de las fuentes primarias, que son los socios de la I.P.S. ODENTIS, los administrativos y los profesionales de la salud. La recolección de información se realizará a través de encuestas (Anexo A. Empleados y Anexo B. Socios y Administrativos), las cuales se aplicarán de manera autoadministrada, en donde se le entregará al respondiente y éste marcará respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describe su reacción o respuesta.

En segunda instancia, se apelará a fuentes secundarias, como el estudio de libros, revistas, textos de Internet y documentos sobre comunicación organizacional, los cuales, ayudaran a dar un soporte especializado a la investigación.

²⁷ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill. 1998p. 60.

En cuanto a las fuentes secundarias de información se consultará el material bibliográfico disponible, es decir, libros especializados sobre Comunicación, Comunicación Organizacional, Administración, Administración del Personal, Gerencia y Pequeñas y Medianas Industrias.

1.7.4. Análisis e Interpretación de la Información. La tabulación de la información se realizará a través de la Hoja Electrónica EXCEL, y el programa estadístico STATGRAPHICS 5.1. PLUS en español, los cuales permitirán realizar Tablas y gráficos que a su vez facilitarán el análisis e interpretación de la información obtenida.

2. ESTADO ACTUAL DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA I.P.S. ODENTIS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

A continuación se describen los principales resultados del trabajo de campo realizado al interior de la I.P.S. ODENTIS de la ciudad de San Juan de Pasto, consistente en la aplicación de un formato de encuesta a dieciséis (16) colaboradores y dos (2) administrativos y un (1) socio de la empresa.

En la primera parte se analizan los resultados del equipo de colaboradores de la clínica, conformado por los odontólogos, los auxiliares de odontología y el personal de servicio al cliente. En la segunda parte, se concluye sobre la situación actual de los procesos de comunicación de los coordinadores administrativos y los socios.

2.1. COMUNICACIÓN INTERNA COLABORADORES IPS ODENTIS

2.1.1. Evaluación De La Comunicación Al Interior De La Empresa

Gráfica 1. Evaluación Comunicación al Interior de la Empresa

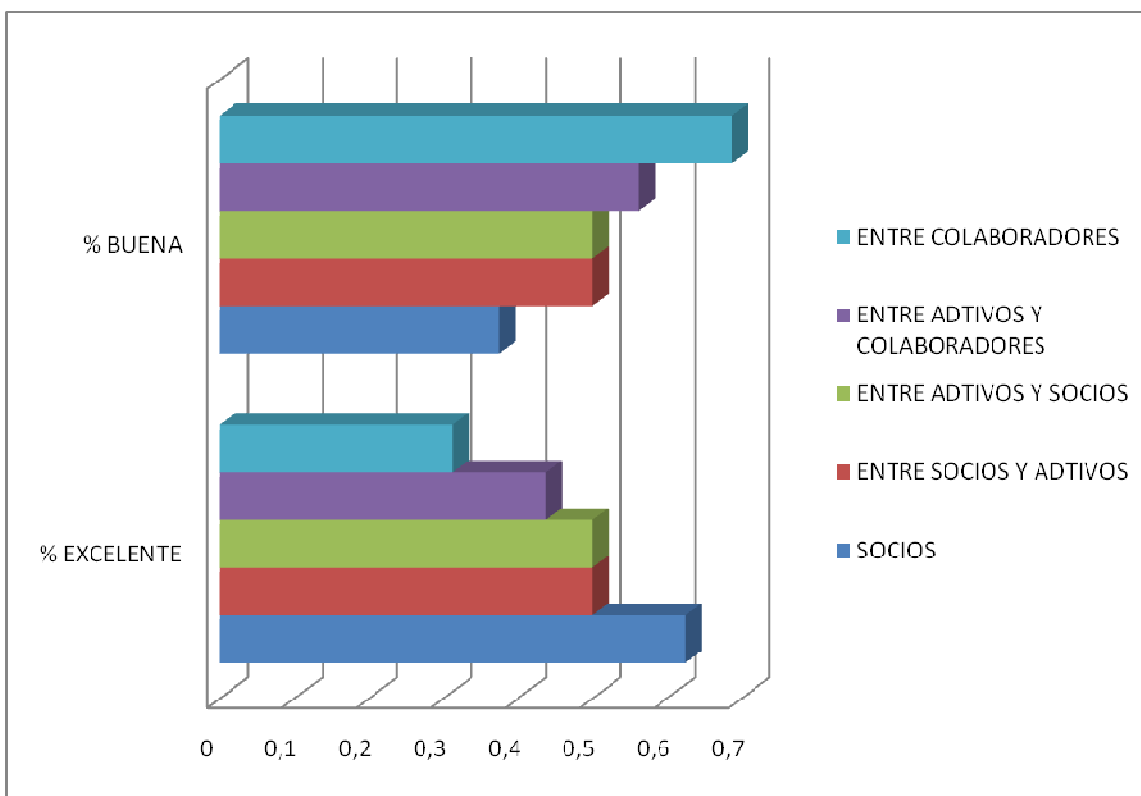


Tabla1. Evaluación comunicación al interior de la empresa

OPCION	% EXCELENTE	% BUENA	TOTAL	%
SOCIOS	0,625	0,375	16	1,00
ENTRE SOCIOS Y ADTIVOS	0,5	0,5	16	1,00
ENTRE ADTIVOS Y SOCIOS	0,5	0,5	16	1,00
ENTRE ADTIVOS Y COLABORADORES	0,4375	0,5625	16	1,00
ENTRE COLABORADORES	0,3125	0,6875	16	1,00

El 62.5% de los colaboradores consideran que la comunicación entre los socios es excelente, el 50% evalúan la comunicación entre socios y administrativos y entre administrativos y socios como excelente y el otro 50% como buena (Gráfica 1)

Es importante, anotar que cuando se refiere a la comunicación entre colaboradores y administrativos y entre ellos mismos, los porcentajes más altos un 56.25% de los colaboradores evalúan la comunicación entre administrativos y ellos como buena y un 68.75% de los empleados, afirman que la comunicación entre ellos es buena (Tabla 1).

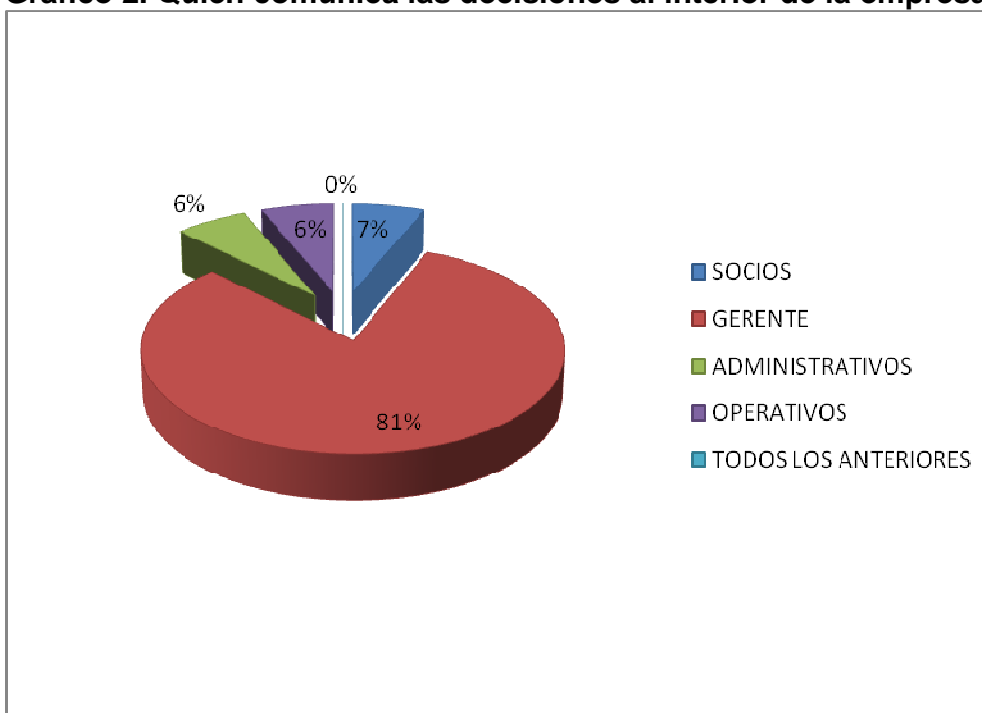
A pesar de que la comunicación es buena y ninguno de los colaboradores respondió que es Regular, Mala o Pésima, es fundamental continuar fortaleciendo los canales y dichos procesos de comunicación, con el fin de generar un excelente servicio al cliente.

2.1.2. Quien Comunica Las Decisiones Al Interior De La Empresa

Tabla 2. Persona quien comunica las decisiones al interior de la empresa

OPCION	FRECUENCIA	%
SOCIOS	1	6,25
GERENTE	13	81,25
ADMINISTRATIVOS	1	6,25
OPERATIVOS	1	6,25
TODOS LOS ANTERIORES	0	0,00
TOTAL	16	100,00

Grafico 2. Quien comunica las decisiones al interior de la empresa



El 81% de los colaboradores respondieron que la persona encargada en comunicar las decisiones de la empresa es el gerente; mientras el 6% de los encuestados coincidieron en Socios, Administrativos y Operativo. (Tabla 2)

En este sentido, a pesar de que el gerente es el responsable de la toma de decisiones en las organizaciones, siendo el nivel más alto de autoridad en I.P.S. ODENTIS, se debe analizar el papel que cumplen los coordinadores en este proceso.

El hecho de que sea el gerente quien comunica las decisiones al interior de la empresa, es un aspecto positivo, toda vez, que mantiene la línea de mando y autoridad y acorta los canales de comunicación en la empresa, tendiendo a ser más flexible y plana en este sentido.

2.1.3. Poder De Decision De Los Puestos Claves En La Empresa. En el Tabla 3, el 81% de los colaboradores deben dirigirse al jefe inmediato superior para informarse y esperar respuesta, mientras que el 19% considera que tienen poder de decisión propia.

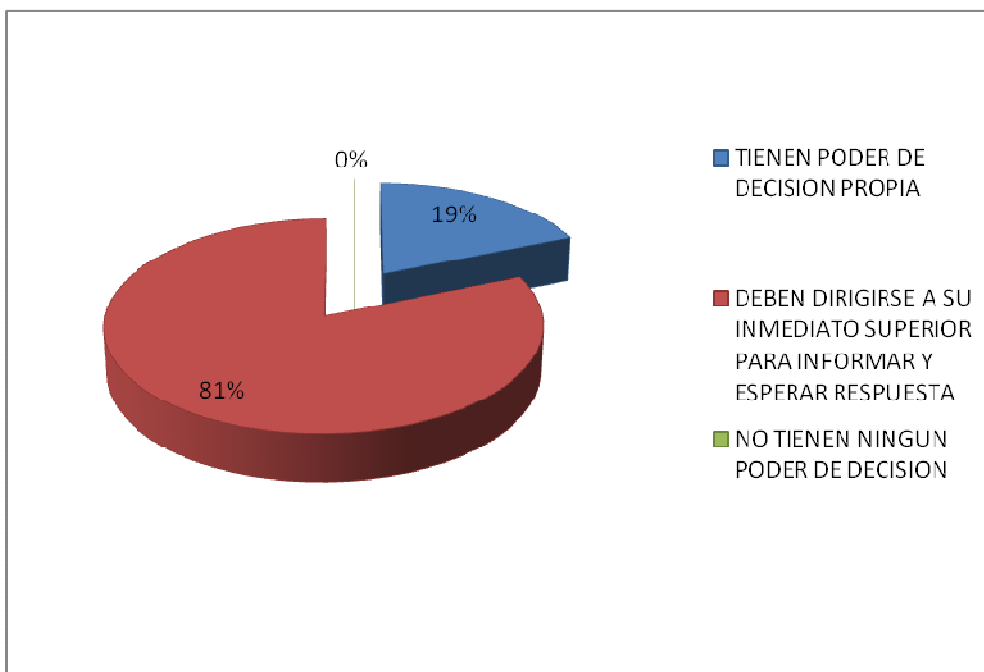
Esta situación es desfavorable, desde el punto de vista del empoderamiento que tienen los colaboradores en la I.P.S. ODENTIS, ya que, el jefe superior se convierte en un cuello de botella para el proceso de toma de decisiones. Lo que

denota, no solo una alta concentración del poder en la gerencia o los coordinadores, sino, un excesivo control al respecto.

Tabla 3. Poder de decisión de los puestos claves en la empresa

OPCION	FRECUENCIA	%
TIENEN PODER DE DECISION PROPIA	3	18,75
DEBEN DIRIGIRSE A SU INMEDIATO SUPERIOR PARA INFORMAR Y ESPERAR RESPUESTA	13	81,25
NO TIENEN NINGUN PODER DE DECISION	0	0,00
TOTAL	16	100,00

Grafico 3. Poder de Decisión de los Puestos Claves en la Empresa



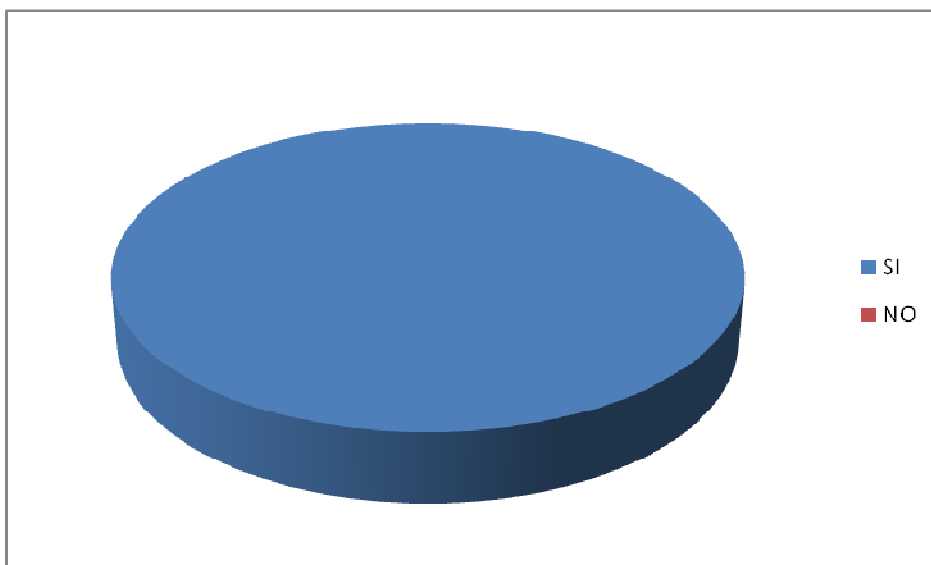
Estos aspectos pueden generar en un mediano plazo: desmotivación, falta de sentido de pertenencia, mal clima organizacional e incremento de los conflictos. Sin embargo, cuando se trata de procedimientos médicos, como es el caso de la clínica, la comunicación con el jefe superior es fundamente, en este caso los coordinadores, quienes deben ser personas idóneas en este sentido, situación que por el perfil profesional no sucede en la organización.

2.1.4 Comunicación Horizontal Y Vertical En La Organización

Tabla 4. Comunicación horizontal y vertical en la organización

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	16	100,00
NO	0	0,00
TOTAL	16	100,00

Grafico 4. Comunicación Horizontal y Vertical en la Organización



Es importante anotar, que el 100% de los colaboradores de la empresa consideran que es permitida la comunicación horizontal (entre administrativos y socios y entre los mismos colaboradores) y vertical (entre administrativos y los colaboradores).

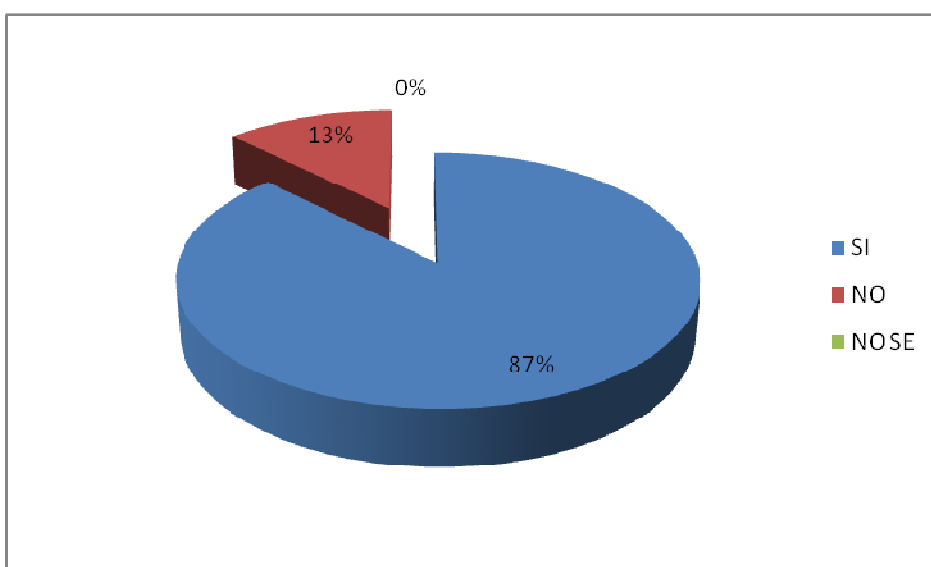
Este aspecto es una fortaleza, ya que, los empleados tienen confianza para expresar sus opiniones, genera un buen clima de trabajo, permite la conformación de equipos de mejora continua y hace que la comunicación en la organización sea transversal y mucho más flexible, facilitando más adelante la implementación de empoderamiento (Tabla 4).

2.1.5. Entiendo La Forma En Que Mi Puesto Se Relaciona Con Otros Puestos En Mi Área. En el Tabla 5 se observa que el 87.5% de los colaboradores entienden como su puesto de trabajo se relaciona con los otros puestos de la empresa y del área específica de trabajo. No obstante, dos (2) cargos no tienen clara su relación.

Tabla5. Relación de puestos

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	14	87,5
NO	2	12,5
NO SE	0	0
TOTAL	16	100

Tabla 5. Relación de Puestos



A pesar de que es un aspecto positivo para I.P.S. ODENTIS, que sus colaboradores comprendan la relación de sus cargos con otras áreas de la empresa, porque facilita fortalecer el trabajo en equipo, optimizar los canales y el flujo de la información y comunicación y hace más flexible el proceso de toma de decisiones por parte de los socios y administrativos (Tabla 5).

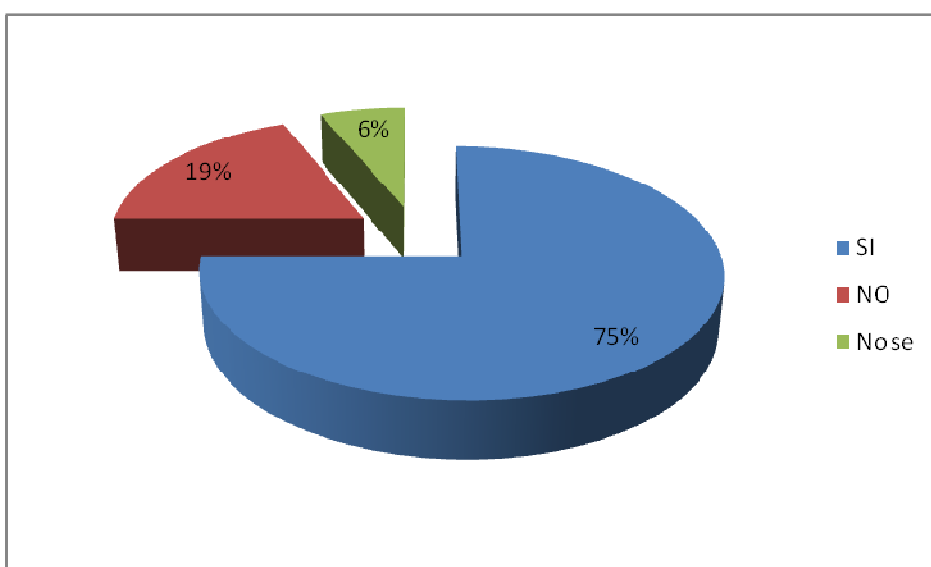
Sin embargo, se debe, identificar aquellos cargos que no lo tienen claro cuál es la relación de sus puesto, toda vez, que esto puede generar entorpecimiento no solo de la comunicación sino del desarrollo de las funciones y el funcionamiento sistémico de la organización

2.1.6. Ubicación De Los Medios De Comunicación

Tabla 6. Ubicación adecuada de medios de comunicación

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	12	75
NO	3	18,75
No se	1	6,25
TOTAL	16	100

Grafico 6. Ubicación Adecuada de Medios de Comunicación



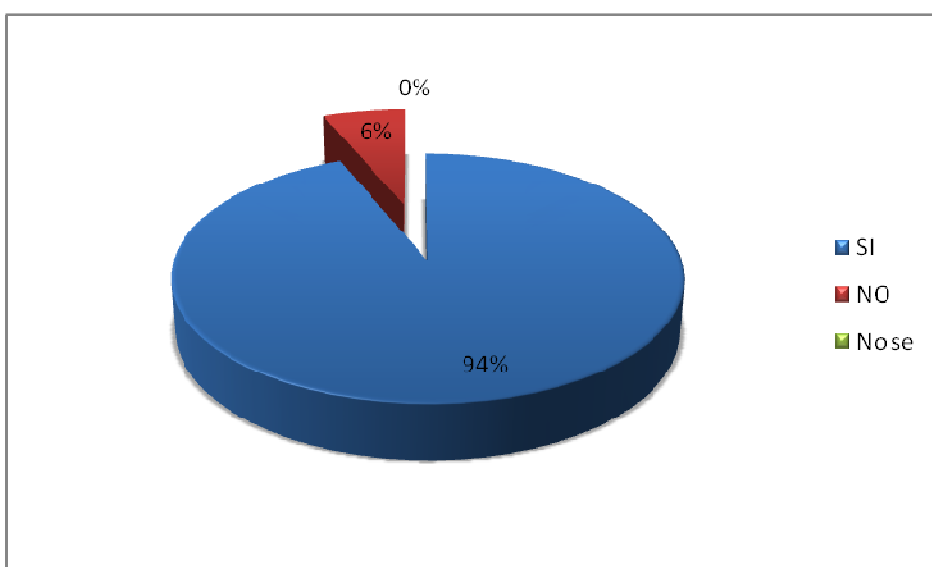
El 75% de los empleados de I.P.S. ODENTIS consideran adecuada la ubicación de los medios de comunicación para fomentar la lectura de mensajes, mientras el 18% no la considera adecuada. Aunque solo son tres (3) los funcionarios de la empresa que tiene una percepción negativa al respecto, es importante, realizar un feedback de la información publicada, con el fin, de comprometer a estas personas a su lectura y determinar la posibilidad de utilizar medios más personalizados para mejorar el acceso a dichos mensajes (Tabla 6)

2.1.7. Producción De Medios De Comunicación

Tabla 7. Producción de medios de comunicación

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	15	93,75
NO	1	6,25
No se	0	0
TOTAL	16	100

Gráfica 7. Producción de Medios de Comunicación



El 94% de los colaboradores afirmaron que es innecesaria la producción de medios de comunicación para la información (revistas, posters, postales, videos), mientras que el 6% respondieron que es necesaria la producción de estos medios (Tabla 7).

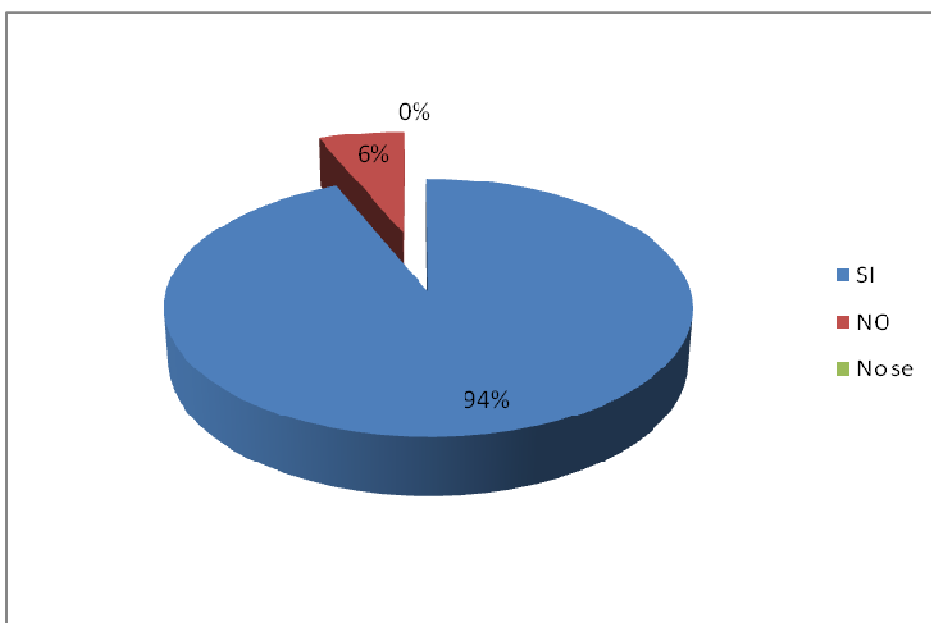
En este sentido, existe una debilidad en los colaboradores, ya que, desconocen la importancia de la producción de estos medios, no solo para mejorar la imagen corporativa de la empresa sino para fortalecer el flujo de información entre todos los miembros.

2.1.8. Entiendo Qué Responsabilidades Y Funciones Tienen Los Empleados De La Organización

Tabla 8. Conocimiento responsabilidades y funciones de los empleados

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	15	93,75
NO	1	6,25
No se	0	0
TOTAL	16	100

Cuadro 8. Conocimiento de las Responsabilidades y Funciones de los Empleados



El 93% de los encuestados entienden las responsabilidades y funciones de todos los empleados, mientras el 6% aún desconocen estos aspectos.

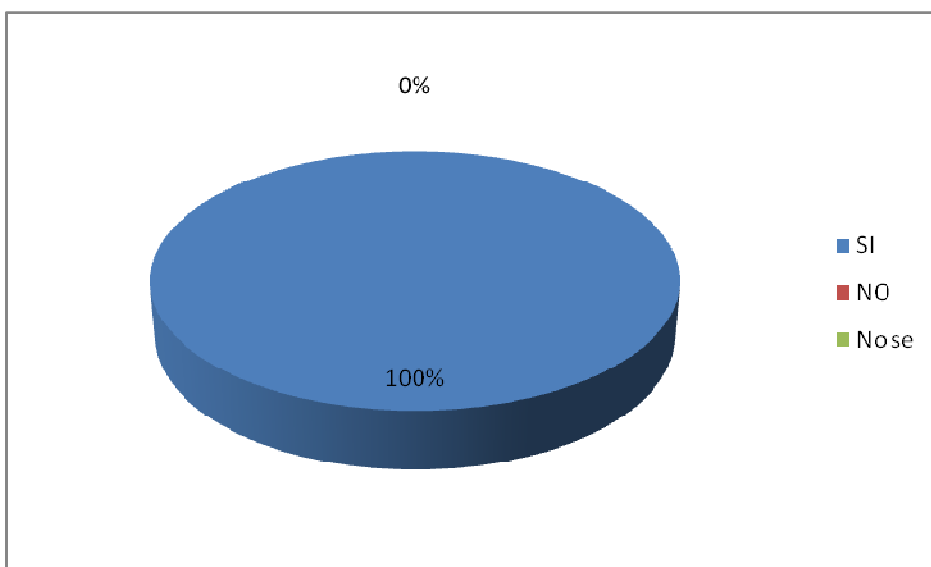
Este problema es producto de fallas en los procesos de inducción y capacitación d personal al interior de I.P.S. ODENTIS, ya que, uno de las principales funciones de la inducción es contextualizar al empleado en la empresa, su cargo y la relación que tiene con las demás áreas de la organización. (Tabla 8).

2.1.9. Mi Superior Se Asegura De Que Estemos Informados Y Bien Capacitados Para Nuestros Puestos

Tabla 9. Información y capacitación para los cargos

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	16	100
NO	0	0
No se	0	0
TOTAL	16	100

Cuadro 9. Información y Capacitación para los Cargos



El 100% de los colaboradores coinciden que el jefe inmediato se asegura de la información y capacitación adecuada para cumplir con las funciones del cargo. Esta es una fortaleza de la organización, especialmente si la información se relaciona con un mejor servicio al cliente y desempeño profesional. (Tabla 9).

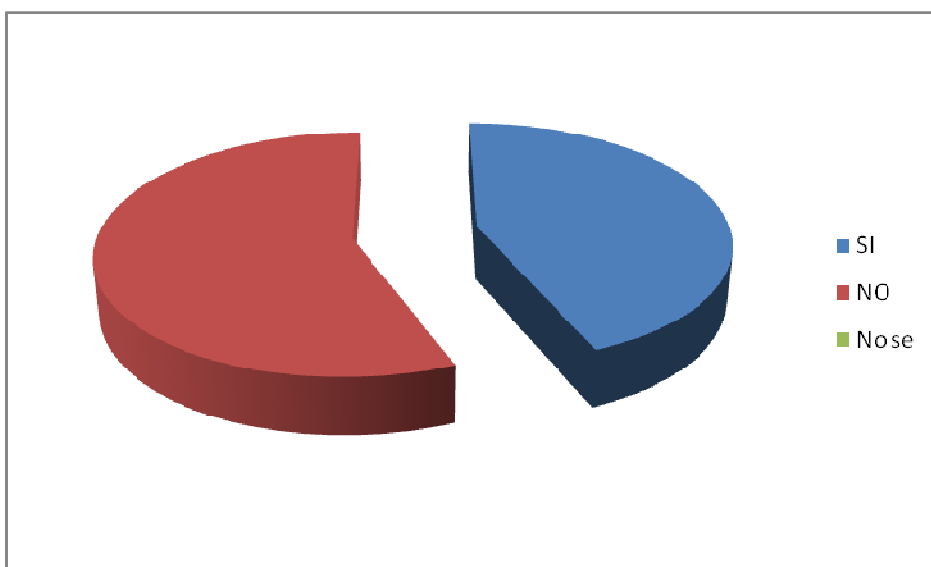
2.1.10. Conocimiento De La Misión, Visión Y Valores Organizaciones.

En el Tabla 10, se observa que el 56.25% de los colaboradores de I.P.S. ODENTIS desconocen la misión, visión y valores de la organización. Esta es una debilidad para la organización, ya que, los empleados desconocen el direccionamiento estratégico de la organización, se da por fallas en los procesos de inducción del personal, por la carencia de procesos de planeación estratégica al interior de la IPS, lo que se refleja en la falta de claridad en la filosofía corporativa (misión, visión, objetivos corporativos y principios).
Tabla 10

Tabla 10. Conocimiento de la misión, visión y valores

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	7	43,75
NO	9	56,25
No se	0	0
TOTAL	16	100

Cuadro 10. Conocimiento de la Misión, Visión y Valores



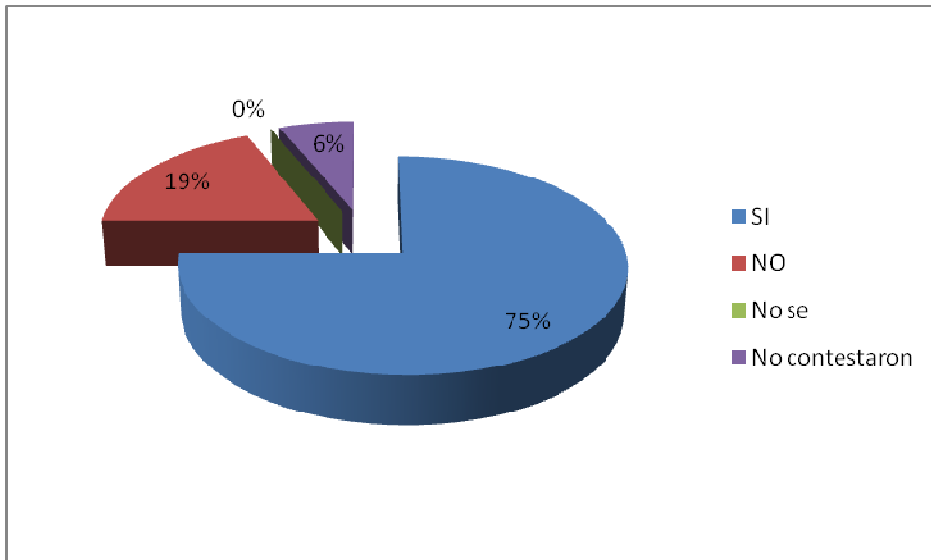
2.1.11. Lectura de los comunicados internos. El 75% de los colaboradores leen casi en su totalidad los comunicados emitidos por los directivos de la Clínica, mientras que el 18% no los lee. (Tabla 11)

En este sentido, se denotan las deficiencias en el sistema de comunicación que presenta la empresa. Lo anterior, no solo refleja las deficiencias en retroalimentación sino la percepción por parte de los empleados de que la información que suministra la empresa no es interesante.

Tabla 11. Lectura comunicados internos

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	12	75
NO	3	18,75
No se	0	0
No contestaron	1	6,25
TOTAL	16	100

Cuadro 11. Lectura Comunicados Internos



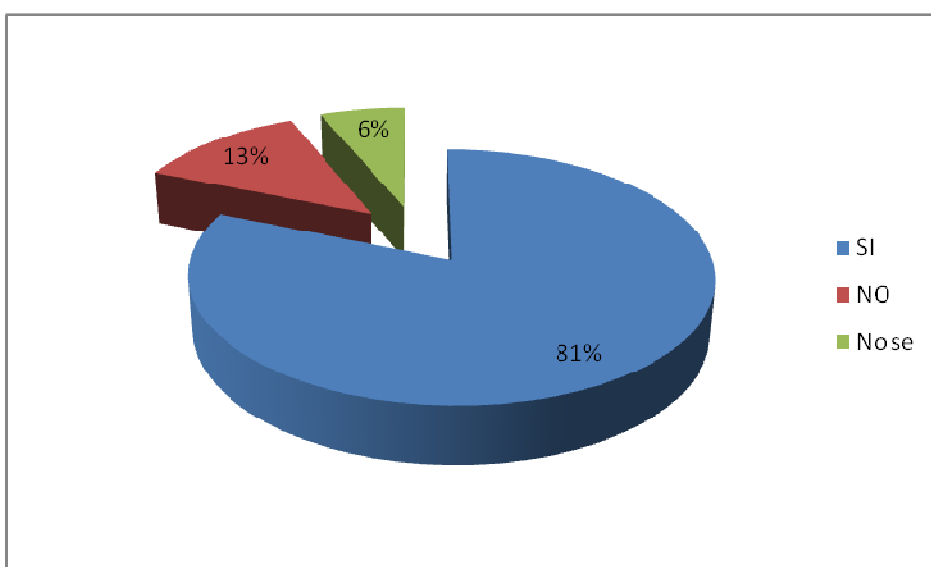
Al no existir en todos en todos los colaboradores la misma comprensión o información sobre aspectos internos de la organización, se presentan problemas en el desempeño del trabajo, lo que causa, no solo conflictos entre colaboradores, con administrativos sino con los clientes.

2.1.12. El Correo Electrónico Es Un Medio Eficiente Para Estar Al Día Con La Información Necesaria Para Realizar Mi Trabajo. Del total de encuestados, el 81% respondieron que el correo electrónico es un medio eficiente para estar al día con la información necesaria para realizar el trabajo, mientras el 12% respondieron que no es un medio eficiente. (Tabla 12)

Tabla 12. Importancia del correo electrónico

OPCION	FRECUENCIA	%
SI	13	81,25
NO	2	12,5
No se	1	6,25
TOTAL	16	100

Cuadro 12. Importancia del Correo Electrónico



Es importante, potencializar el uso del correo electrónico a nivel institucional o corporativo, no solo, para mejorar la comunicación interna sino suministrar información y ser un medio de capacitación y actualización médica.

Es importante, crear el hábito entre el personal profesional sobre la consulta del correo electrónico. Adicional, la organización debe estar a la vanguardia de las TIC'S para ser más competitiva a nivel interno y externo.

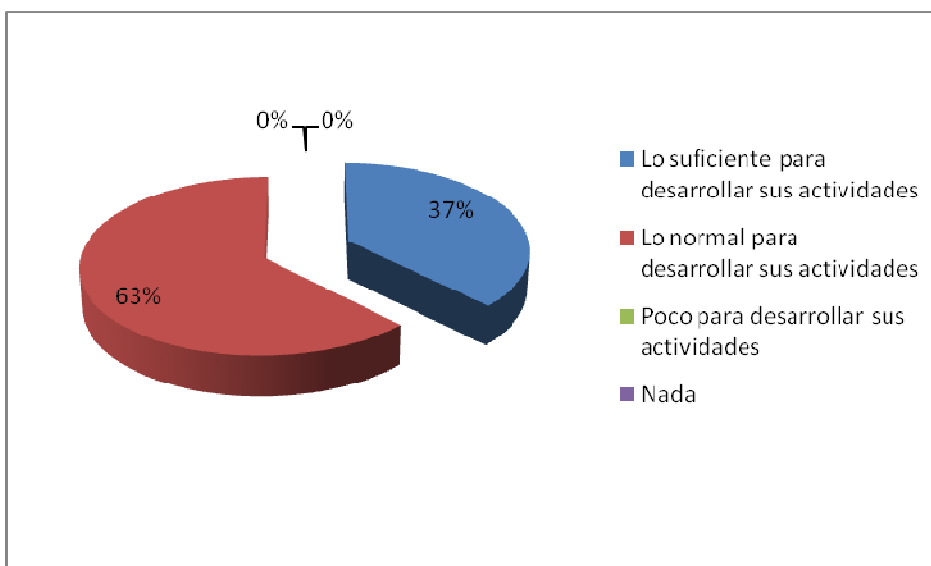
2.1.13. Califique Que Tanto Conoce Usted La Empresa Donde Trabaja. El 62% de los trabajadores de I.P.S. ODENTIS conocen lo normal de la empresa para desarrollar sus actividades, mientras el 6% conoce lo suficiente para desarrollar sus actividades. En este sentido, la empresa se ha esforzado por dar la información necesaria para un óptimo desempeño de su cargo, aspecto fundamental en una organización de la salud. (Tabla 13).

Este tipo de información, genera sentido de pertenencia en el personal, así como, puntualiza las funciones, metas y objetivos que pretende la organización, incrementando la eficiencia y productividad laboral.

Tabla 13. Conocimiento De La Empresa Por Parte De Los Colaboradores

OPCION	FRECUENCIA	%
Lo suficiente para desarrollar sus actividades	6	37,5
Lo normal para desarrollar sus actividades	10	62,5
Poco para desarrollar sus actividades	0	0
Nada	0	0
TOTAL	16	100

Cuadro 13. Conocimiento de la Empresa por parte de los Colaboradores



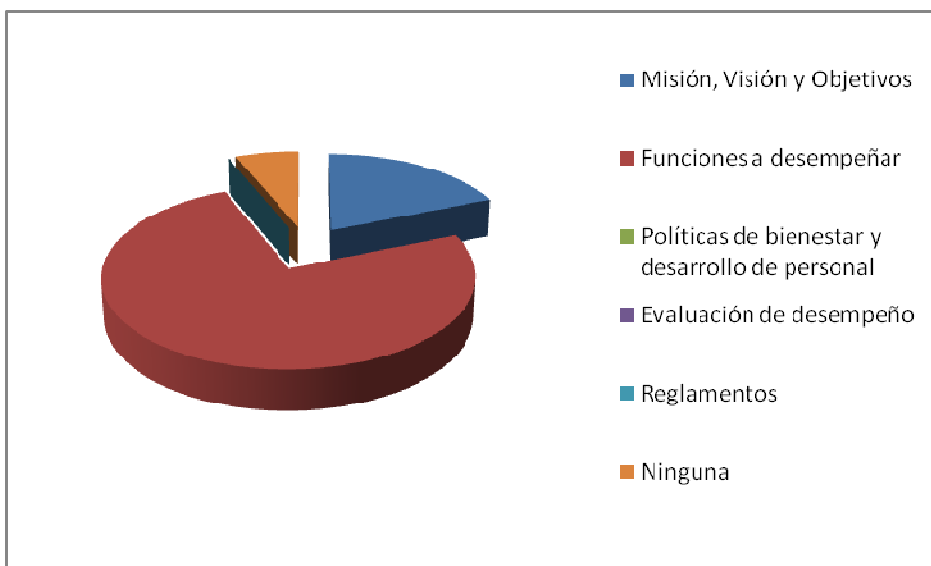
2.1.14. Información Que Se Suministro El Proceso De Inducción. En el Tabla 14, se observa que el 75% de los trabajadores de I.P.S. ODENTIS coincidieron que la información suministrada en el proceso de inducción fueron las funciones a desempeñar, mientras el 6% manifestó que ningún tipo de información se les suministro.

Es importante anotar, que solo un 18.75% de los empleados se les suministro la información de la filosofía corporativa de la empresa. Esto denota, deficiencias por parte de la administración de la empresa en los procesos de inducción y capacitación del personal.

Tabla 14. Información suministrada en el proceso de inducción

OPCION	FRECUENCIA	%
Misión, Visión y Objetivos	3	18,75
Funciones a desempeñar	12	75
Políticas de bienestar y desarrollo de personal	0	0
Evaluación de desempeño	0	0
Reglamentos	0	0
Ninguna	1	6,25
Otra	0	0
TOTAL	16	100

Cuadro 14. Información Suministrada en el Proceso de Inducción

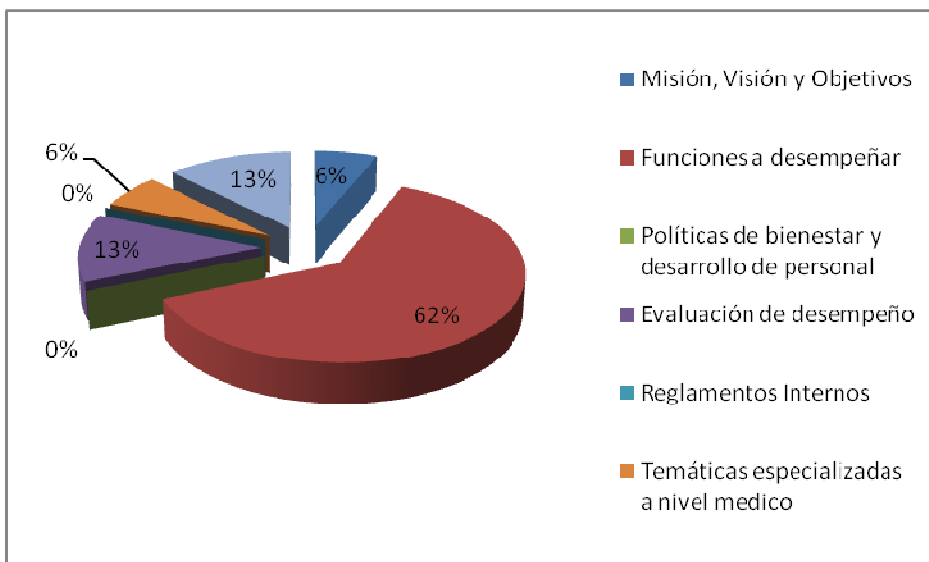


2.1.15. Información Que Se Suministra En Los Procesos De Capacitación. En el Tabla 15, se observa que el 62% de los colaboradores de I.P.S. ODENTIS coinciden en que la información suministrada en los procesos de capacitación se concentran a las funciones a desempeñar en su trabajo, sólo un 6% coincidió en que la información se refirió a la misión, visión y objetivos, así como a temáticas especializadas a nivel medico respectivamente.

Tabla 15. Información Suministrada En El Proceso De Capacitación

OPCION	FRECUENCIA	%
Misión, Visión y Objetivos	1	6,25
Funciones a desempeñar	10	62,5
Políticas de bienestar y desarrollo de personal	0	0
Evaluación de desempeño	2	12,5
Reglamentos Internos	0	0
Temáticas especializadas a nivel medico	1	6,25
Otra	2	12,5
TOTAL	16	100

Cuadro 15. Información Suministrada En El Proceso De Capacitación



Lo anterior, confirma deficiencias en los procesos de administración o gestión del talento humano por parte de la gerencia y administrativos de la empresa. Es fundamental, fortalecer los procesos de capacitación como vía para comunicar no solo aspectos técnicos o médicos referentes a mejorar la eficiencia en el desempeño del cargo, sino, a mejorar el clima organizacional, el posicionamiento de la imagen corporativa y el servicio al cliente, variables que son una ventaja competitiva en la actualidad, frente a las I.P.S. tradicionales.

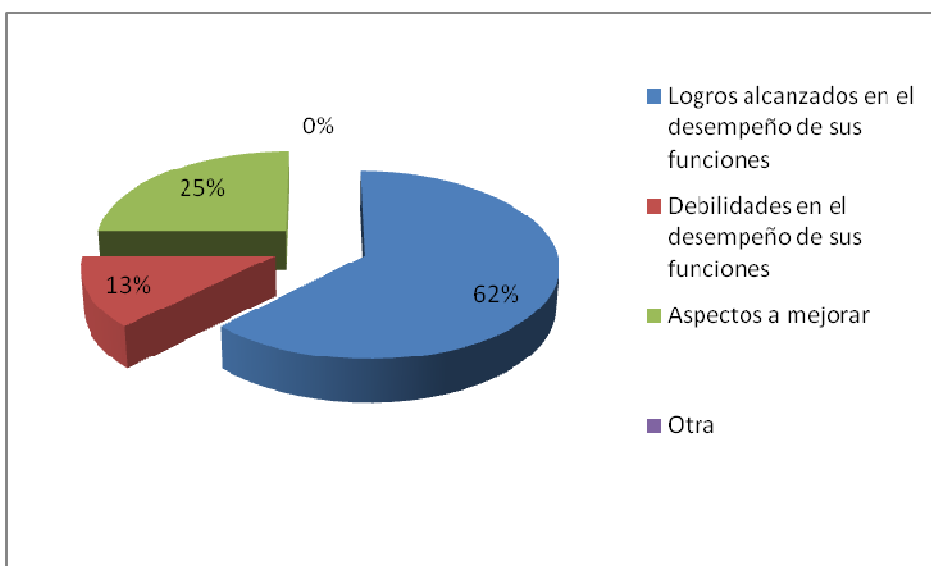
2.1.16. Información Que Se Suministra En La Evaluación Del Desempeño

Tabla 16. Información Suministrada En El Proceso De Evaluación Del Desempeño

OPCION	FRECUENCIA	%
Logros alcanzados en el desempeño de sus funciones	10	62,5
Debilidades en el desempeño de sus funciones	2	12,5
Aspectos a mejorar	4	25
Otra	0	0
TOTAL	16	100

El 62% de los colaboradores manifiestan que la información suministrada en la evaluación de desempeño son los logros alcanzados, el 25% aspectos a mejorar y un 12% coincidió en debilidades en el desempeño de sus funciones. (Tabla 16).

Cuadro 16. Información Suministrada en el Proceso de Evaluación del Desempeño



Teniendo en cuenta que la Evaluación de Desempeño es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, se puede afirmar, la prioridad que tiene para la empresa, la búsqueda de la eficiencia laboral. Esta es una fortaleza de la empresa frente a los procesos de retroalimentación o feedback.

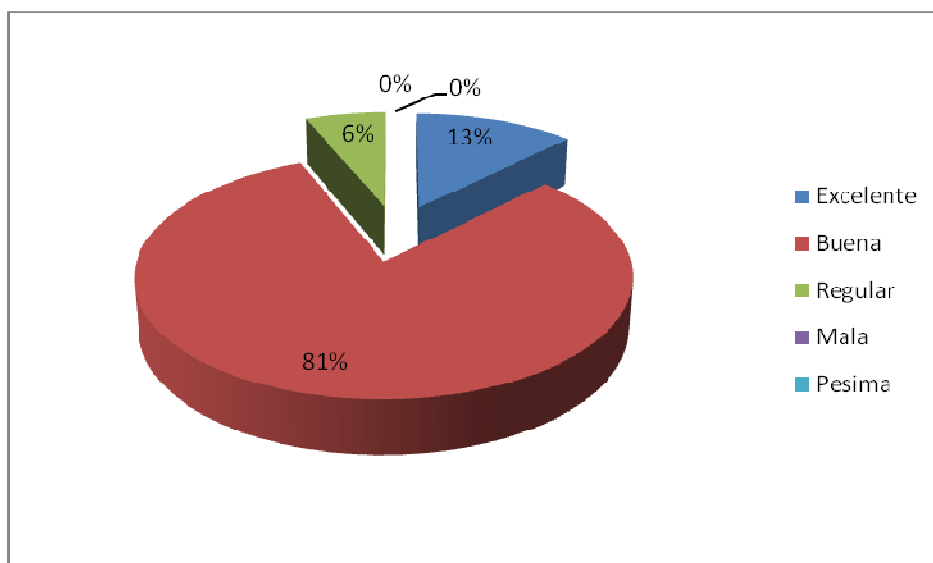
2.1.18. Evaluación De La Calidad De La Información Que Se Les Proporciona Para Desempeñar Su Trabajo. El 81% de los trabajadores respondieron como buena

la información proporcionada para desempeñar el trabajo, mientras el 6% considero como regular esta misma aplicación.

Tabla 17. Evaluación de la información suministrada

OPCION	FRECUENCIA	%
Excelente	2	12,5
Buena	13	81,25
Regular	1	6,25
Mala	0	0
Pesima	0	0
TOTAL	16	100

Cuadro 17. Evaluación de la información suministrada para desempeñar el trabajo



2.1.18. Uso Y Necesidad De Las Herramientas De Comunicación

Tabla 18. Uso y necesidad de las herramientas de comunicación

OPCION	% No contamos con ella y no interesa implementarla	% No contamos con ellas y nos interesa implementarla	% Contamos con ellas pero no le damos correcto uso	% Contamos con ella pero necesitamos mejorarla	% Contamos con ella y es una herramienta indispensable	TOTAL	%
Fax	0	0,375	0,1875	0,3125	0,125	16	1
Exhibiciones audiovisuales	0,1875	0,4375	0,125	0,0625	0,1875	16	1
Videos y películas	0,375	0,4375	0,125	0,0625	0	16	1
Memos, cartas, instrucciones escritas	0,25	0,0625	0,125	0,1875	0,375	16	1
Tableros de noticias y avisos	0,125	0,0625	0,0625	0,5	0,25	16	1
Informes Escritos	0,1875	0,125	0,0625	0,4375	0,1875	16	1
Circulares y volantes	0,0625	0,1875	0,1875	0,1875	0,375	16	1
Discursos	0,3125	0,1875	0,0625	0,3125	0,125	16	1
Reuniones informales planeadas	0,1875	0,1875	0,0625	0,25	0,3125	16	1
Reuniones o juntas administrativas	0	0,0625	0,0625	0,1875	0,6875	16	1
Folletos	0,3125	0,1875	0	0,3125	0,1875	16	1
Correo Electronico	0	0,0625	0,125	0,125	0,6875	16	1
Telefono	0	0	0	0,125	0,875	16	1
Pagina Web	0	0,0625	0	0,3125	0,625	16	1

Al analizar el uso y la necesidad de las herramientas de comunicación para la IPS Odentis (Tabla 18), se tiene que un 50,0% de los colaboradores opina que cuentan con fax, pero necesitan mejorar su uso o darle el uso correcto.

Por otra parte, el 43.75% de los colaboradores opinan que no cuentan con exhibiciones audiovisuales, pero les interesa implementarlas, cabe anotar, que a un 18.75% de los colaboradores no les interesa implementar esta herramienta.

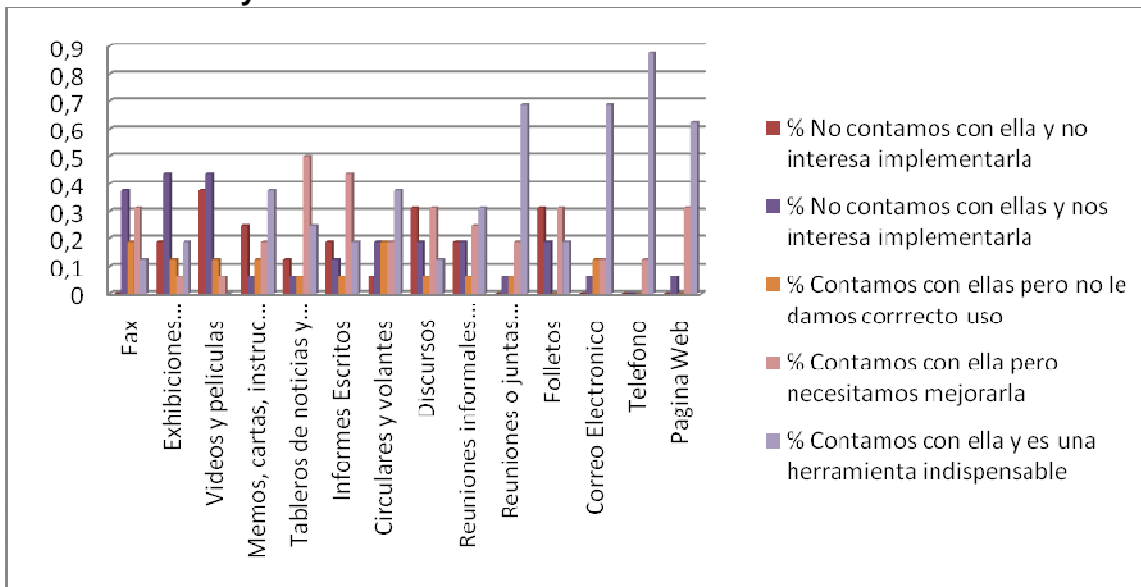
El mismo comportamiento tienen frente a videos y películas, en donde el 43.75% de los trabajadores opinan que no cuentan con ellos pero les interesa implementarla y un 37.5% afirman que no cuentan con ella pero no existe el interés de implementarla.

En cuanto a los memos, cartas, instrucciones escritas existe un 37.5% de los colaboradores quienes opinan que cuentan con ellas es una herramienta indispensable, seguido del 50%, que opinan que necesitan mejorarla o no le dan el

uso correcto. Se destaca un 25% de los empleados que afirman no conocer esta herramienta ni muestran interés por implementarla.

Con un 75% están los funcionarios que opinan que cuentan con tableros de avisos y noticias, los cuales, que necesitan mejorar su uso, ya que, son una herramienta indispensable.

Gráfica 18. Uso y Necesidades de las Herramientas de Comunicación



Al analizar el uso de informes escrito, un 62.5% de los colaboradores afirma que la empresa cuenta con esta herramienta, es necesario mejorar su uso, ya que, es un instrumento indispensable. Cabe anotar, que 18.75% de los trabajadores desconocen la existencia de los informes escritos y no ven indispensable su uso o implementación.

Por otra parte, un 56.25% de los colaboradores opinan que usan circulares y volantes, que es una herramienta indispensable que se debe mejorar su uso. Así mismo, en cuanto a los discursos, ellos consideran que no se aplica ni les interesa que se use con un 31.25%.

En cuanto a las reuniones o juntas, al ser un instrumento formal el 68.75% de los trabajadores afirman que se cuenta con ellas siendo una herramienta indispensable. En este sentido, este aspecto de uno de los más empleados por socios, gerencia y administrativos de I.P.S. ODENTIS.

Es importante destacar, que frente al uso o necesidad de los folletos, existe una discrepancia por parte de los colaboradores, ya que, el 31.25% de ellos no los ven necesario ni desean que se implemente, un 18.75% opina que la empresa no cuenta con esa herramienta pero desea que se implemente, sin embargo, con los

mismos porcentajes están aquellos que consideran que existen los folletos pero estos deben mejorarse.

En este sentido, no existe claridad sobre las funcionalidades y potenciales de dicha herramienta en los procesos de comunicación interna, tanto por parte de directivos como de los colaboradores.

Por último, frente a tres (3) herramientas que son las más empleadas en la organización, como son: el correo electrónico, el teléfono y la página web, los colaboradores de I.P.S. ODENTIS opinan que cuentan con dicho instrumento, que es indispensable (aproximadamente el 68%, 87% y 62% respectivamente) y que se deben mejorar (12,5%, 12.5% y 31% respectivamente).

En este sentido, se observa que el equipo de colaboradores de la organización tiene conocimiento de cómo se aplican ciertas herramientas de comunicación en la organización, sin embargo, es necesario aclarar sobre el uso, importancia y necesidad de otras, tales como: videos, ayudas audiovisuales, informes escritos, entre otros

2.1.19. Evaluación De La Eficacia De Los Medios De Comunicación Interna Que Utiliza La Empresa Para El Cumplimiento De Sus Funciones. Al observar el Tabla 19, se tiene que 43.75% de los colaboradores opinan que el uso que se le da al fax es malo, el 62.5% de ellos, afirman que el uso que se le da a las exhibiciones audiovisuales es bueno.

Alrededor del 81% de los colaboradores afirman que el uso que se le da a los videos es mala y pésimo, Lo que denota, que la empresa solo trabaja herramientas tradicionales de comunicación e información.

En cuanto a la eficiencia de uso de los memorandos, cartas e instrucciones por escrito, un 37.5% opina que es bueno, mientras el 25% opina que es malo.

Por otra parte, en cuanto a las instrucciones por escrito, un 50% afirma que es bueno y un 12% que es excelente el uso que hacen de ellas. Sin embargo, hay un 31.25% que consideran que existe un mal uso de dichas herramientas.

Tabla19. Evaluación de la eficiencia de las herramientas de comunicación

OPCION	% EXCELENTE	%BUENO	%REGULAR	% MALA	%PESIMA	TOTAL	%
Fax	0,0625	0,3125	0,125	0,4375	0,0625	16	1
Exhibiciones audiovisuales	0,375	0,625	0	0	0	16	1
Videos y películas	0	0,125	0,0625	0,625	0,1875	16	1
Memorandos, cartas, instrucciones por escrito	0,125	0,375	0,125	0,25	0,125	16	1
Instrucciones por escrito	0,125	0,5	0,1875	0,0625	0,125	16	1
Tableros de noticias y avisos	0,125	0,6875	0,0625	0	0,125	16	1
Informes Esxritos	0,125	0,5625	0,3125	0	0	16	1
Circulares y volantes	0,1875	0,625	0,1875	0	0	16	1
Discursos	0,0625	0,3125	0,25	0,375	0	16	1
Reuniones Informales planeadas	0,375	0,3125	0,25	0,0625	0	16	1
Reuniones administrativas de trabajo	0,25	0,6875	0,0625	0	0	16	1
Folletos	0,0625	0,4375	0,3125	0,1875	0	16	1
Correo Electronico	0,1875	0,6875	0,0625	0,0625	0	16	1
Telefono	0,5625	0,375	0,0625	0	0	16	1
Pagina Web	0,3125	0,4375	0,1875	0,0625	0	16	1

Igualmente, frente a la eficiencia en el uso de los tableros de noticias y avisos, reuniones administrativas de trabajo y correo electrónico, el 68.75% de ellos respectivamente opinan que el uso que se le da a dichas herramientas es bueno.

Así mismo, al analizar el uso de las circulares y volantes, un 87.5% de los empleados de la clínica opinan que esta entre excelente y bueno. Siendo esta una de las herramientas más utilizadas por el equipo directivo de la organización.

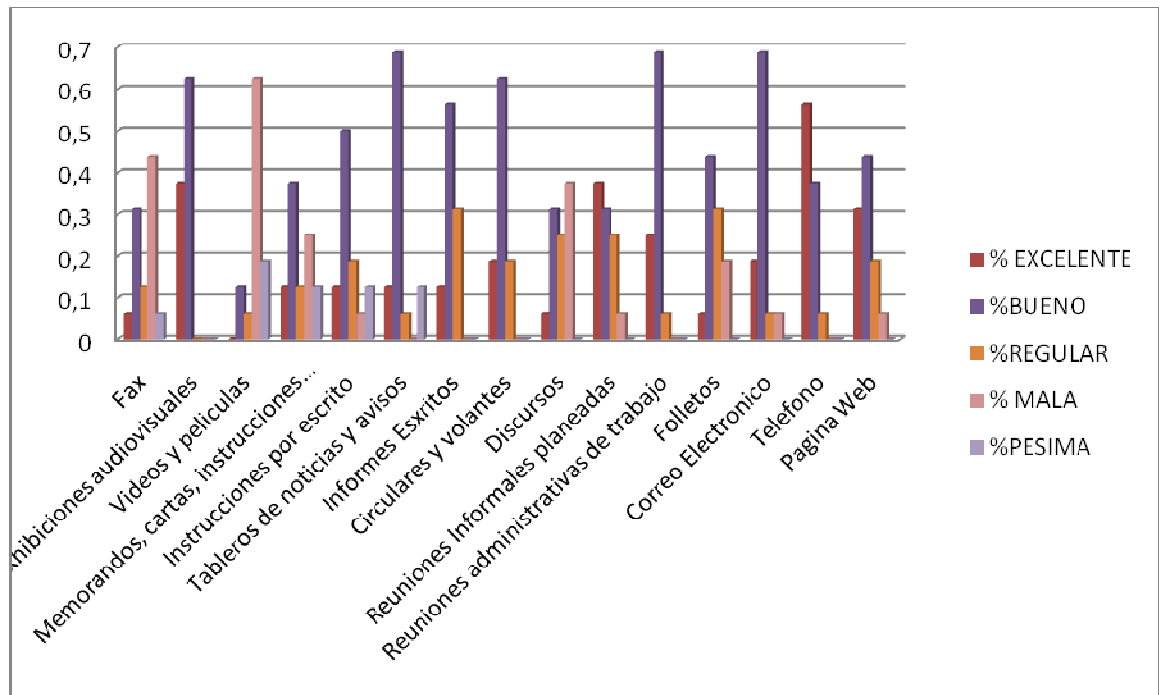
Es importante anotar, que el 56.25% de los empleados de I.P.S. ODENTIS afirman que el uso que le dan al teléfono es excelente. Siendo, está la principal herramienta de comunicación tanto para el personal interno como externo de la organización.

Por último, frente al uso de folletos y pagina web el 43.75% de los colaboradores afirman que el uso es bueno, se destaca un 18.75% de ellos, que opinan que el uso de la página web y los folletos es regular y malo respectivamente.

Se concluye que frente al uso de instrumentos de comunicaciones tradicionales, los colaboradores en su mayoría afirman que este es bueno, no obstante, la

revisión que se debe realizar al uso de herramientas alternas como videos, películas, memorandos y folletos, donde la calificación es mala

Cuadro 19. Evaluación de la Eficiencia de las Herramientas de Comunicación



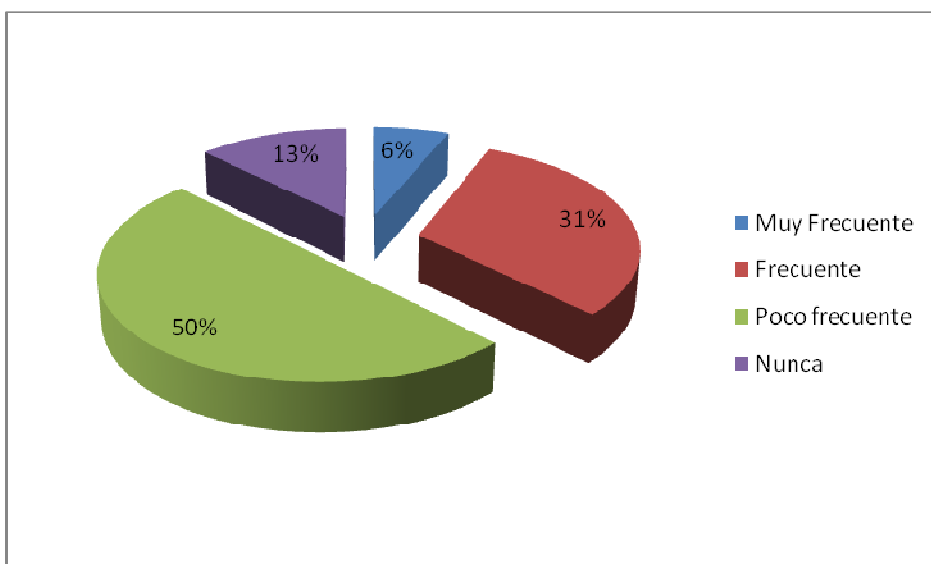
2.1.20. Frecuencia Con Que Se Recibe Información De La Empresa A Través De Canales Informales O Rumores

Tabla 20. Comunicación informal

OPCION	FRECUENCIA	%
Muy Frecuente	1	6,25
Frecuente	5	31,25
Poco frecuente	8	50
Nunca	2	12,5
TOTAL	16	100

El 50% de los colaboradores respondieron que poco frecuente reciben información informal sobre la empresa, mientras un 31.25% respondió que frecuentemente y el 6% coincidió en que muy frecuentemente reciben este tipo de información.

Gráfica 20. Comunicación Informal



La existencia de rumores se da por la presencia de grupos informales o no formales al interior de la empresa, los cuales, muchas veces no son detectados por la gerencia o si lo son, esta no los sabe aprovechar en su beneficio.

Es importante, que los directivos de I.P.S. ODENTIS diseñen estrategias que les permita manejar este tipo de información no formal, la cual, si no es controlada en el momento adecuado, puede afectar el clima organizacional, la productividad laboral y el servicio al cliente.

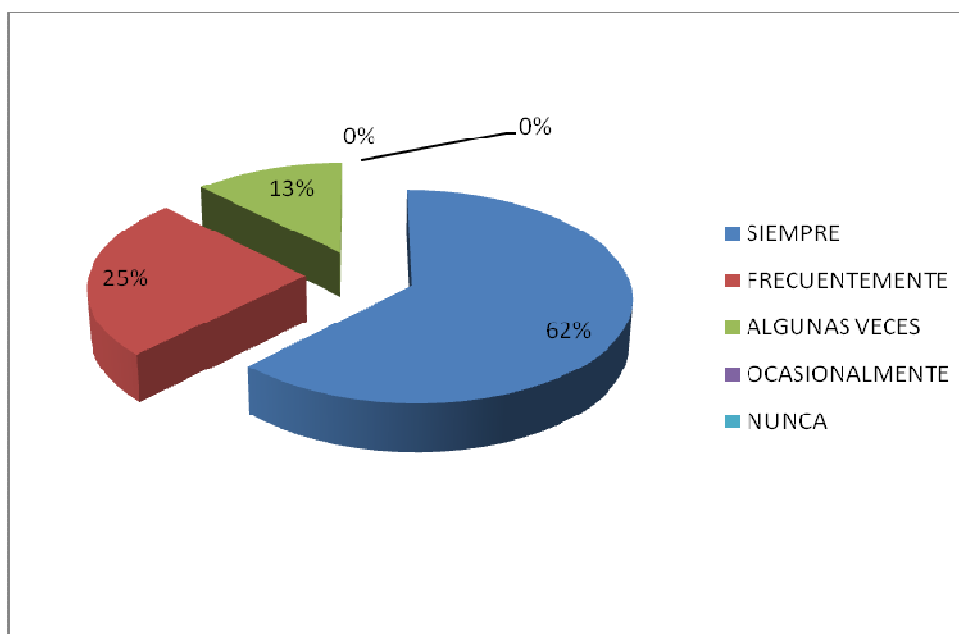
2.1.21. Se brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?

Tabla 21. Atención cuando se comunica con el jefe

OPCION	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	10	62,5
FRECUENTEMENTE	4	25
ALGUNAS VECES	2	12,5
OCASIONALMENTE	0	0
NUNCA	0	0
TOTAL	16	100

Al analizar el Tabla 21, se tiene que el 62.5% de los colaboradores de la clínica afirman que el jefe siempre brinda atención cuando se comunican con él, un 25% opina que frecuénteme se les presta atención y solo el 12.5% dice que algunas veces. En este sentido, es importante fortalecer y perfeccionar en los administrativos el saber escuchar, ya que, es uno de los eslabones del proceso de comunicación organizacional.

Grafico 21. Atención Cuando se Comunica con el Jefe

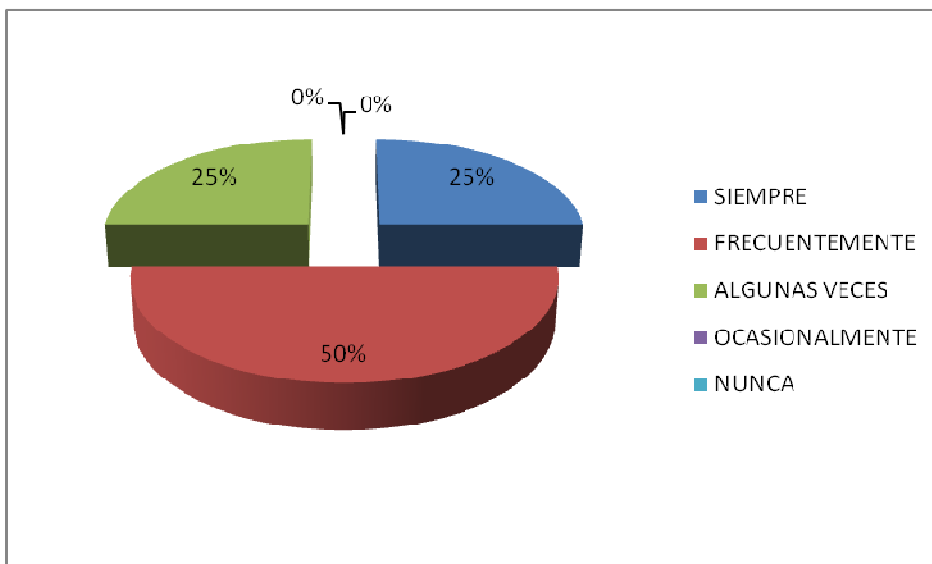


2.1.22. Los Comentarios O Sugerencias Que Hace A Sus Superiores Son Tomados En Cuenta

Tabla 22. Sugerencias tomadas en cuenta por los superiores

OPCION	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	4	25
FRECUENTEMENTE	8	50
ALGUNAS VECES	4	25
OCASIONALMENTE	0	0
NUNCA	0	0
TOTAL	16	100

Gráfico 22. Sugerencias Tomadas en Cuenta por los Superiores



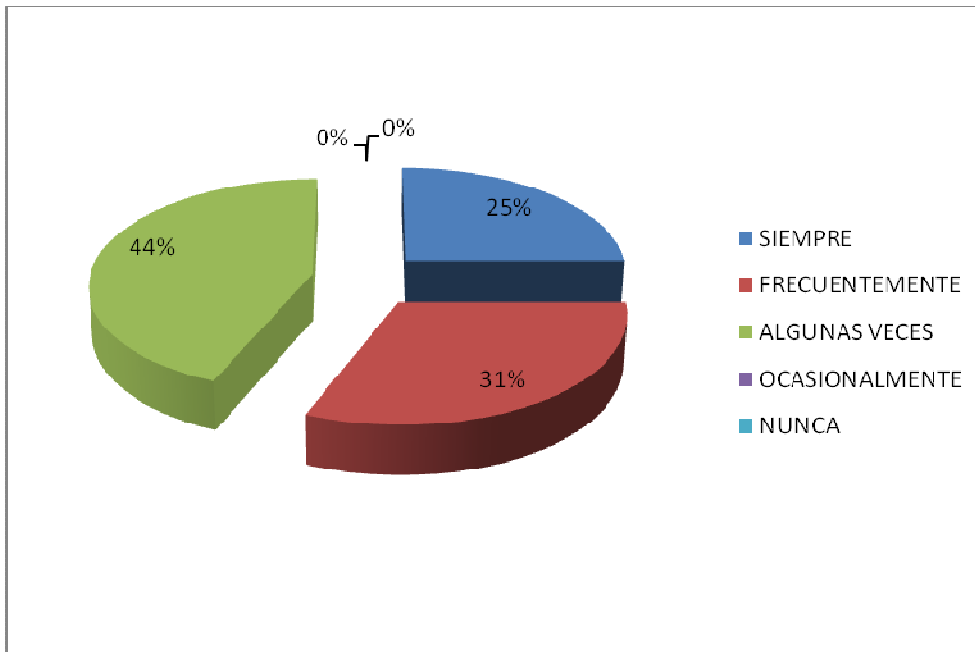
Al analizar el Tabla 22, se tiene que el 50% de los colaboradores de I.P.S. ODENTIS opinan que sus sugerencias son tomadas en cuenta por sus superiores, el 25% afirman que siempre y algunas veces respectivamente. Este aspecto es una fortaleza, ya que, estimula la retroalimentación en el personal y mejora la confianza entre directivo y colaborador, aspecto fundamental si se quiere iniciar procesos de empoderamiento o equipos de alto rendimiento.

2.1.23. Los Superiores Hacen Sentir A Los Colaboradores La Suficiente Confianza Y Libertad Para Discutir Problemas Sobre El Trabajo

Tabla 23. Superiores hacen sentir confianza y libertad

OPCION	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	4	25
FRECUENTEMENTE	5	31,25
ALGUNAS VECES	7	43,75
OCASIONALMENTE	0	0
NUNCA	0	0
TOTAL	16	100

Grafico 23. Los Superiores hacen Sentir Confianza y Libertad para discutir Problemas del Trabajo



El Tabla 23, presenta el nivel de confianza y libertad que tienen para discutir los problemas de trabajo los colaboradores de I.P.S. ODENTIS con los directivos. En este sentido, el 44% afirman que algunas veces sienten esa libertad y confianza, el 31% de ellos, frecuentemente y solo el 25% siempre.

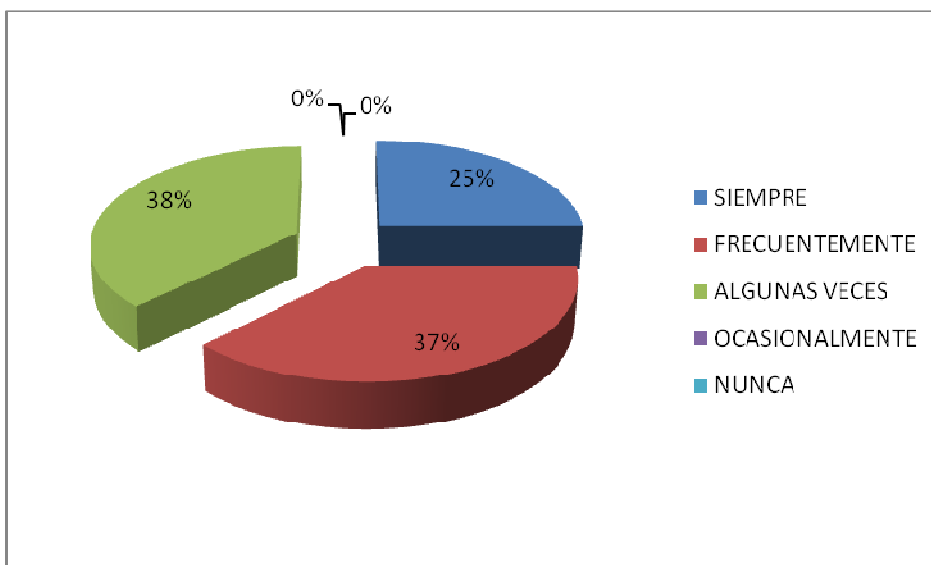
A pesar de que existen manifestaciones de una buena comunicación en la organización, el nivel de retroalimentación es bajo, puede ser por la falta de confianza o por el método o técnica empleada. En este sentido, esta debilidad se debe subsanar, ya que, como se dijo anteriormente es una fase para la delegación de poder y autoridad.

2.1.24. Se Permite Hacer Retroalimentación Acerca De La Información Que Recibieron. Esta pregunta, confirma las conclusiones obtenidas en los análisis anteriores, en donde se recomienda fortalecer los procesos de retroalimentación en la organización. Tal como se observa en el Tabla 24, el 37.5% de los colaboradores afirman que se les permite frecuentemente hacer retroalimentación y con mismo porcentaje está quienes opinan que algunas veces sucede este proceso (Tabla 24).

Tabla 24. Se permite hacer retroalimentación de la información que reciben

OPCION	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	4	25
FRECUENTEMENTE	6	37,5
ALGUNAS VECES	6	37,5
OCASIONALMENTE	0	0
NUNCA	0	0
TOTAL	16	100

Grafico 24. Se Permite hacer Retroalimentación de la Información que Reciben



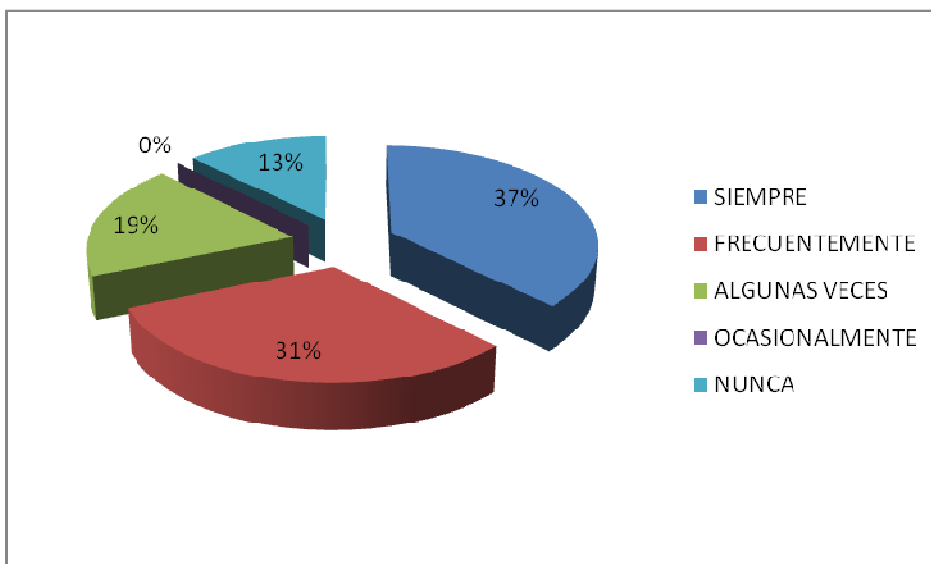
2.1.25. Recibe Retroalimentación De Su Jefe Sobre Su Desempeño. La retroalimentación hace parte del proceso llamado control administrativo, el cual, pretende comunicar al emisor de un mensaje, los resultados, logros, dificultades y acciones de una labor, proceso o instrucción, con el fin de que este pueda realizar un seguimiento de los avances o retrocesos presentados en el desempeño de sus funciones.

En este sentido, en la I.P.S. ODENTIS, el 37.5% de los empleados afirman que siempre existe retroalimentación con su jefe, el 31.25% frecuentemente y un 30% algunas veces y nunca. (Tabla 25).

Tabla 25. Retroalimentación con el jefe

OPCION	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	6	37,5
FRECUENTEMENTE	5	31,25
ALGUNAS VECES	3	18,75
OCASIONALMENTE		0
NUNCA	2	12,5
TOTAL	16	100

Grafico 25. Retroalimentación con el Jefe



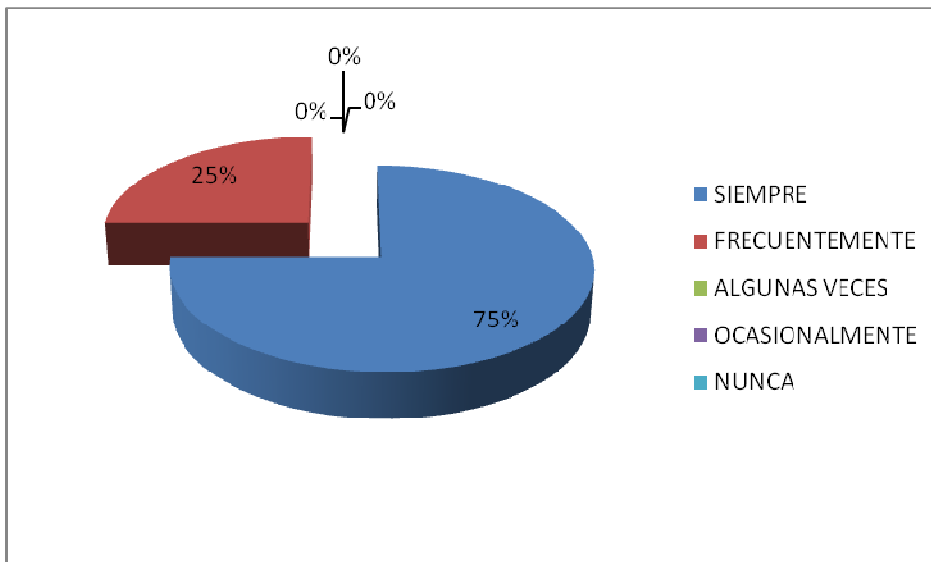
2.1.26. Cree Que Su Jefe Utiliza Un Lenguaje Entendido Cuando Se Dirige A Usted. Una de las fortalezas de la empresa es que el 75 de los funcionarios afirman que sus superiores o jefes inmediatos, emplean un lenguaje entendido para comunicar con ellos. Lo que hace de la comunicación y de este proceso un activo importante a futuro para la organización, pues, permitirá empoderar y realizar procesos de coaching en su interior. (Tabla 26)

Además, cuando la comunicación es clara, la eficiencia en el desarrollo de las funciones y actividades es mucho más alta, evitando cuellos de botella y duplicidad de actividades.

Tabla 26. Lenguaje entendido cuando hay comunicación

OPCION	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	12	75
FRECUENTEMENTE	4	25
ALGUNAS VECES	0	0
OCASIONALMENTE	0	0
NUNCA	0	0
TOTAL	16	100

Cuadro 26. Lenguaje Entendido Cuando hay Comunicación



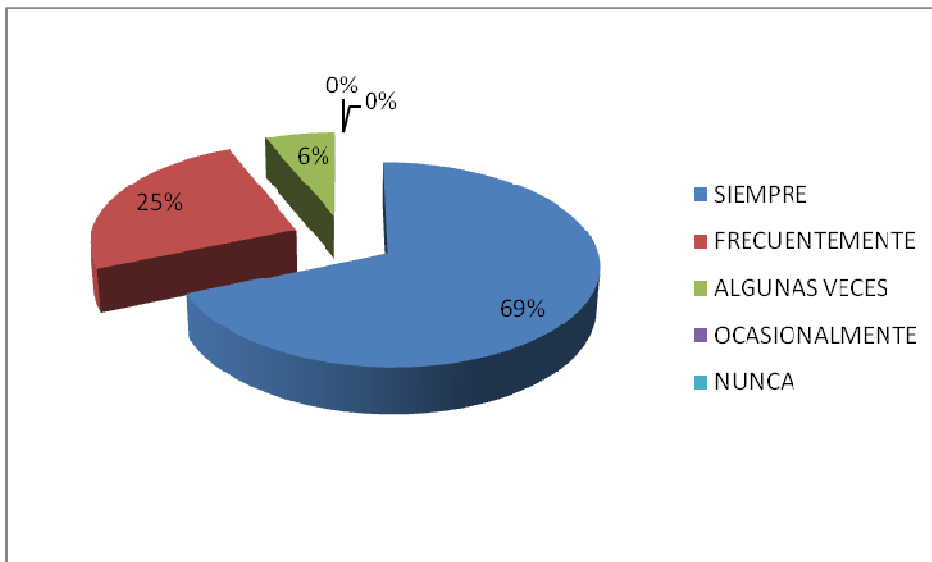
2.1.27. Las Instrucciones Que Recibe De Su Jefe Son Claras. En el Tabla 27, se observa que el 68.75% de los colaboradores de la clínica reciben instrucciones claras de sus jefes, aspecto importante y consecuencia con la principal preocupación de la dirección de la empresa, que es, la realización eficiente de las funciones por parte del personal de la organización.

Se destaca, que un 25% de los colaboradores reciben instrucciones claras frecuentemente y solo un 6,25% algunas veces. (Tabla 27)

Tabla 27. Instrucciones recibidas por el jefe son claras

OPCION	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	11	68,75
FRECUENTEMENTE	4	25
ALGUNAS VECES	1	6,25
OCASIONALMENTE	0	0
NUNCA	0	0
TOTAL	16	100

Gráfica 27. Instrucciones recibidas por el Jefe son Claras

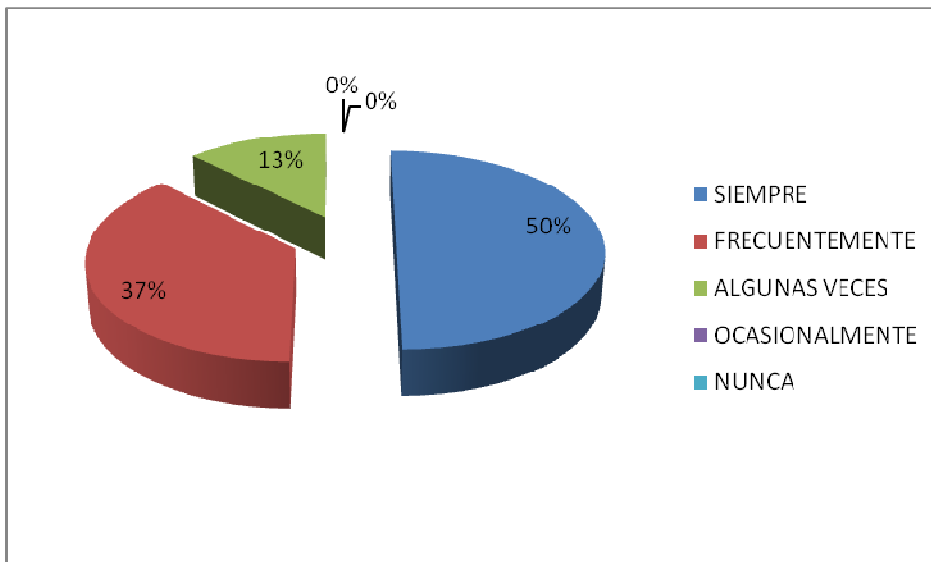


2.1.28. Su jefe le da a manera de oportunidad la información. El 50% de los colaboradores afirma que siempre es oportuna la entrega de la información, el 37.5% que frecuentemente es oportuna y el 12.5% que algunas veces. Lo anterior, continua siendo un fortalecimiento en el proceso de toma de decisiones para los directivos de I.P.S. ODENTIS, su preocupación en que el colaborador realice de la mejor forma posible sus funciones, lo lleva, a mantenerlo pertinentemente informado. (Tabla 28).

Tabla 28. Oportunidad en la entrega de la información

OPCION	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	8	50
FRECUENTEMENTE	6	37,5
ALGUNAS VECES	2	12,5
OCASIONALMENTE	0	0
NUNCA	0	0
TOTAL	16	100

Gráfica 28. Oportunidad en la Entrega de la Información



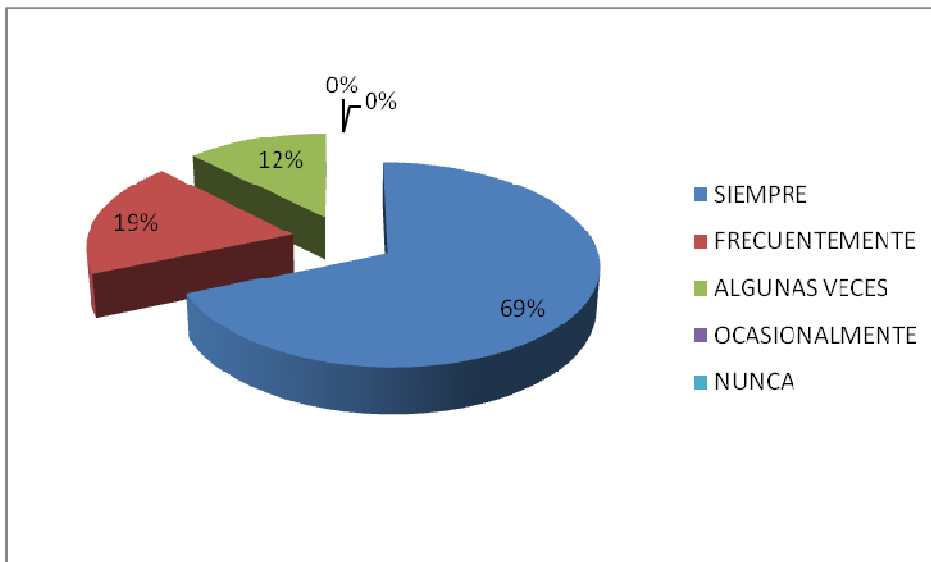
2.1.29. EXISTE UNA ATMOSFERA DE CONFIANZA ENTRE COMPAÑEROS. La confianza mejora los canales de comunicación y el flujo de información, siendo la base para construir un excelente clima organizacional, impulsar procesos de empoderamiento y trabajo en equipo.

En este sentido, en el Tabla 29 se observa que el 68,75% de los colaboradores de I.P.S. ODENTIS, afirma que siempre existe una atmosfera de confianza y compañerismo entre ellos, un 18.75% dan su apreciación que esta atmosfera es frecuentemente y solo un 12.5% afirma que algunas veces.

Tabla 29. Atmosfera de confianza entre colaboradores

OPCION	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	11	68,75
FRECUENTEMENTE	3	18,75
ALGUNAS VECES	2	12,5
OCASIONALMENTE	0	0
NUNCA	0	0
TOTAL	16	100

Cuadro 29. Atmosfera de Confianza entre Colaboradores



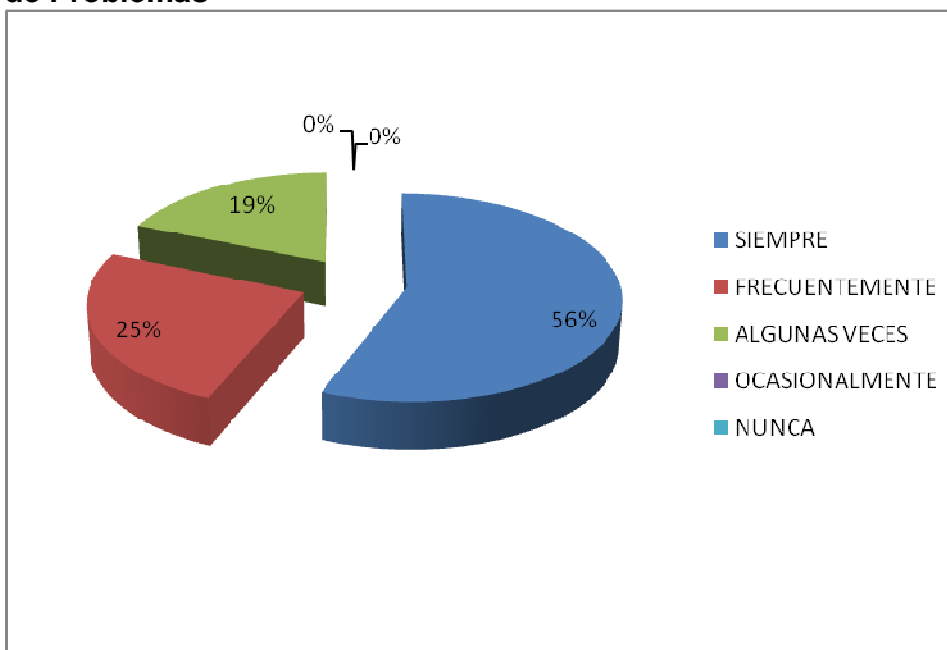
2.1.30. Integración y coordinación entre los compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas. En el Tabla 30, se observa que el 56.25% de los colaboradores de I.P.S. ODENTIS afirman que siempre existe integración y coordinación entre los compañeros del mismo nivel para la solución de problemas. Este aspecto, se debe fortalecer para estimular el trabajo en equipo entre los miembros de la empresa, aspecto, fundamental en una empresa de servicios, sobre todo en el área de salud, en donde, los imprevistos son muy frecuentes.

Cabe anotar, que un 25% y 18.75% de los empleados, afirman que frecuentemente y algunas veces respectivamente existe esa integración y coordinación para resolver problemas.

Tabla 30. Integración y coordinación entre compañeros para la solución de problemas

OPCION	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	9	56,25
FRECUENTEMENTE	4	25
ALGUNAS VECES	3	18,75
OCASIONALMENTE	0	0
NUNCA	0	0
TOTAL	16	100

Cuadro 30. Integración y Coordinación entre Compañeros para la Solución de Problemas



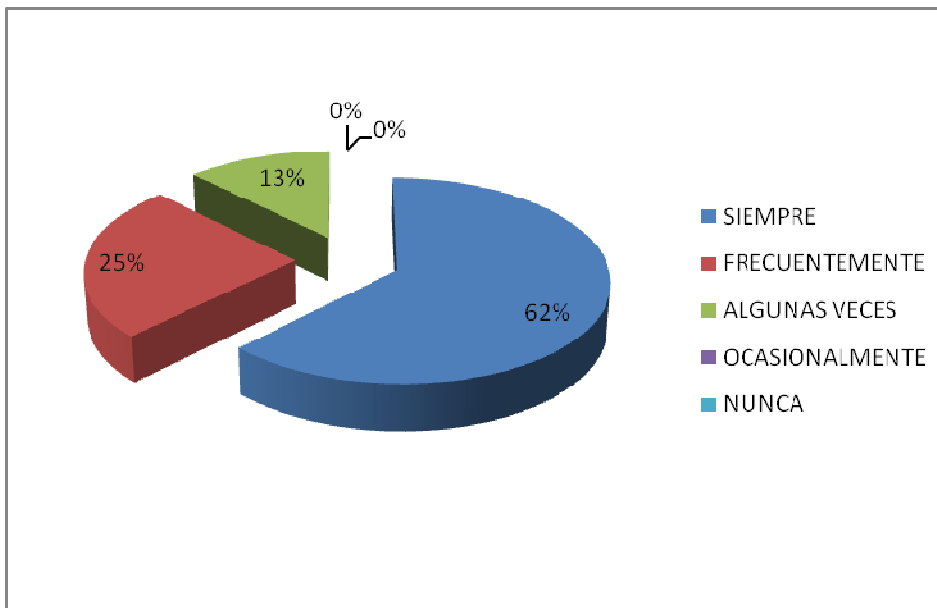
2.1.31. LA COMUNICACIÓN ENTRE SUS COMPAÑEROS DEL MISMO NIVEL ES DE MANERA ABIERTA. El 62.5% de los colaboradores de la empresa, expresan que siempre existe una comunicación entre los compañeros del mismo nivel de una forma cordial, abierta y espontánea. Lo que genera, además de un buen ambiente laboral estable y armónico, la posibilidad de apoyarse en las funciones cuando están presentan

imprevistos, así como, para la gerencia la oportunidad de estimular la creación de equipos de trabajo.

Tabla 31. La comunicación entre compañeros del mismo nivel es clara y abierta

OPCION	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	10	62,5
FRECUENTEMENTE	4	25
ALGUNAS VECES	2	12,5
OCASIONALMENTE	0	0
NUNCA	0	0
TOTAL	16	100

Cuadro 31. La Comunicación entre Compañeros del mismo Nivel es Clara y Abierta

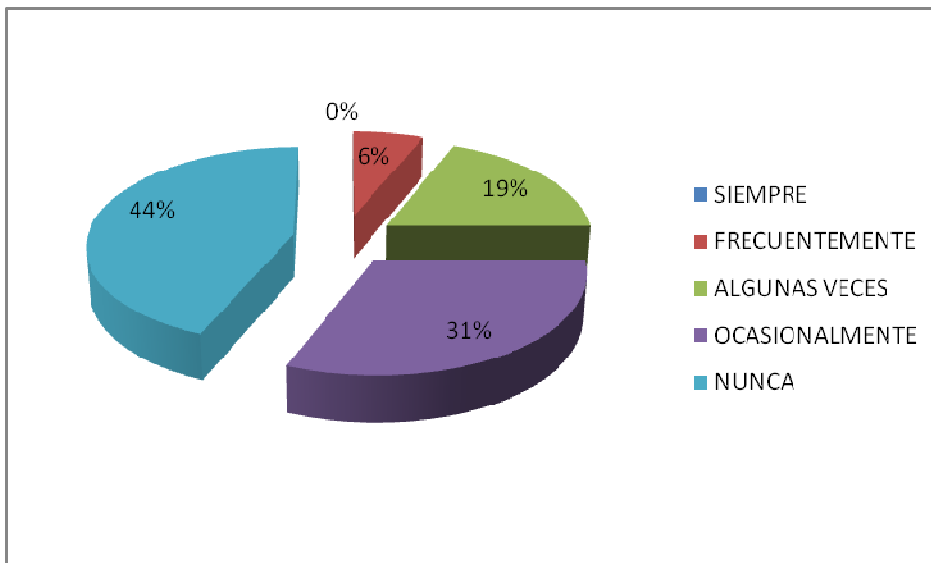


2.1.32. SE OCULTA CIERTA INFORMACIÓN ENTRE COMPAÑEROS DEL MISMO NIVEL. Esta pregunta, ratifica el buen nivel de comunicación existente entre los colaboradores de la I.P.S. ODENTIS. (Tabla 32).

Tabla 32. Se oculta información entre compañeros

OPCION	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	0	0
FRECUENTEMENTE	1	6,25
ALGUNAS VECES	3	18,75
OCASIONALMENTE	5	31,25
NUNCA	7	43,75
TOTAL	16	100

Cuadro 31. Se Oculta Información entre Compañeros del mismo Nivel



2.2. COMUNICACIÓN INTERNA SOCIOS Y ADMINISTRATIVOS

- **Evaluación de la Comunicación al interior de la empresa**

Socio: Considera que la comunicación entre todo el personal de la empresa es buena.

Gerente: Afirma que existen problemas de comunicación entre socios, socios y administrativos y entre administrativos y socios. Sin embargo, considera que la comunicación entre administrativos y colaboradores y entre estos últimos es buena.

Este aspecto, confirma lo expresado por el cliente interno de la empresa, así como, la necesidad de desarrollar habilidades de comunicación entre la alta dirección, toda vez, que tarde o temprano estos problemas se trasladaran hacia el personal médico.

Coordinación Administrativa: Para ella, la comunicación entre socios, socios – administrativos, administrativos y socios y entre administrativos y colaboradores es regular. Sin embargo, evalúa a la comunicación entre colaboradores como buena.

Lo anterior, es una dificultad que se presenta en las empresas familiares con mucha frecuencia, en donde es necesario desarrollar las habilidades gerenciales de la comunicación: saber escuchar – saber hablar.

- **Quien Comunica las Decisiones al Interior de la Empresa**

Para el socio y la gerente, quien comunica las decisiones es el gerente y los coordinadores administrativa y médico, sin embargo, para la coordinadora administrativa quien comunica es solamente el gerente.

La comunicación de las decisiones tiene que ver con las funciones, responsabilidad y nivel de autoridad que detente el cargo, el comunicar o no las decisiones que el cuerpo administrativo tome, va acorde al grado de importancia de la misma. Cuando estas tienen que ver con el funcionamiento integral de la empresa, debe ser el gerente quien tiene esa obligación, sin embargo, cuando buscan optimizar el funcionamiento operativo, están al nivel de los coordinadores.

Sin embargo, al ser una empresa familiar, los niveles jerárquicos se pierden fácilmente.

- **Elección de las herramientas de comunicación más correcta**

Socio: Existe un interés por contar e implementar herramientas como el fax y los videos y películas, de darle un uso correcto a las exhibiciones audiovisuales y de mejorar: tableros, informes escritos, discursos, reuniones informales y formales, folletos, correo electrónico y pagina web.

Por otra parte, al analizar la opinión del gerente, este opina que no cuenta con fax y ni videos y películas como herramientas de comunicación, pero desean implementarla. Para ella, los memorandos, cartas, instrucciones por escrito,

circulares y el teléfono son una herramienta indispensable para el trabajo. Al igual que el socio, se cuenta con estos elementos pero se deben mejorar: tableros, informes escritos, discursos, reuniones informales y formales, folletos, correo electrónico y página web.

Coordinador Administrativo: Existe diferentes opiniones frente a los dos administrativos anteriores, ya que, considera que el manejo de memorandos, cartas, instrucciones por escrito e informes escritos, no cuentan con ellos ni tampoco les interesa mejorarlos. Así mismo, existe interés por implementar fax, exhibiciones audiovisuales y videos y películas. Por otra parte, se debe mejorar el uso de tablero de noticias y avisos, correo electrónico y página web, reuniones informales y formales, folletos, correo electrónico y página web.

- **EVALUACION DE LA EFICACIA DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA QUE UTILIZA LA EMPRESA PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES**

Socio: Considera que se le da un uso pésimo uso al fax y a los videos y películas, cabe anotar, que no cuentan con este última herramienta. Es regular, el uso a exhibiciones audiovisuales, informes escritos y discursos. Considera como buena la eficiencia de los medios de comunicación: memorandos, cartas, instrucciones por escrito, tableros de noticias y avisos, circulares y volantes, reuniones informales y formales, folletos, correo electrónico, teléfono y páginas web para el cumplimiento de sus funciones.

Gerente: La opinión de esta funcionaria es igual que la del socio, frente al mal uso o ineficiencia de los siguientes medios en el cumplimiento de las funciones: Fax, videos y películas. Es regular, el uso de exhibiciones audiovisuales, informes escritos y discursos y se le da un buen uso a: memorandos, cartas, instrucciones por escrito, circulares y volantes, reuniones informales y formales, folletos, correo electrónico, teléfono y páginas web.

Coordinador Administrativo: Es coherente con la evaluación de la importancia que tiene cada medio de comunicación en la organización, ya que, al igual que los dos funcionarios anteriores, la eficacia del fax, exhibiciones audiovisuales y videos y películas para el cumplimiento de las funciones es mala y evalúa como regular el uso de los demás medios para cumplir sus funciones. Lo que denota, que para sus labores todavía se puede potencializar dichos medios.

- **HABILIDADES GERENCIALES EN LA COMUNICACION**

A continuación, se evalúan las habilidades gerenciales de comunicación, por parte del socio, gerente y coordinador administrativo, en este sentido, se aplicó un

cuestionario que evalúa su comportamiento frente a ciertas posiciones o actitudes de sus colaboradores y de ellos como parte de la organización.

Ante cada pregunta se tiene cuatro (4) opciones cualitativas de respuesta, que se traducen a una escala cuantitativa, así: NUNCA (1), CASI NUNCA (2), A MENUDO (3) Y SIEMPRE (4)

Este test mide los siguientes criterios:

1. Asertividad
2. Criticas
3. Recibir críticas
4. Dar instrucciones
5. Hacer peticiones
6. Rehusar peticiones
7. Comunicar cambios

A. SOCIO

HABILIDADES COMUNICACIÓN SOCIO											
P U N T I A C I O N	16	1	2	3	4	5	6	7	8	9	FORTALEZAS
	15	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	14	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	13	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	11	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	DEBILIDADES
	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	8	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	7	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	FACTOR										

Teniendo en cuenta los resultados, se observa que la mayoría de los criterios son en el socio una fortaleza alta, siendo el más bajo la capacidad de recibir críticas, lo cual, puede dificultar los procesos de control, mejoramiento continuo y gestión de

la calidad en la organización, así mismo, denota autoritarismo en la toma de decisiones.

Esta situación si es de una mando intermedio o bajo y si no se sabe manejar, puede generar prepotencia y abuso de poder en el cargo, sin embargo, cuando la crítica viene de un socio o de un cargo de más alto rango, puede generar conflictos o problemas de comunicación

B. GERENTE

HABILIDADES COMUNICACIÓN GERENTE											
P U N T I A C I O N	16										F O R T A L E Z A S
	15										
	14										
	13										D E B I L I D A D E S
	12										
	11										
	10										
	9										
	8										
	7										
	6										
	5										
	4										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		FACTOR									

Al analizar las habilidades del gerente en cuanto a comunicación, este presenta fortalezas en tres (3) criterios que son: crítica, rehusar peticiones y comunicar cambios. En este sentido, una crítica excesiva genera desmotivación en los colaboradores, ya que, si la gerente solo ve lo negativo de su desempeño y se concentra en estos aspectos, el empleado no verá valorado su esfuerzo ni tampoco buscara hacer mejor las cosas. Por otra parte, cuando la comunicación crítica se la realiza generando retroalimentación, este aspecto, permitirá no solo buscar soluciones sino hacer partícipe a los colaboradores en las mismas.

La fortaleza excesiva de la visión crítica del negocio puede volver muy funcional y/o operativa a la gerencia, haciendo perder de esta su visión estrategia.

Por otra parte, otra fortaleza de la gerencia es la comunicación de los cambios, rehusar peticiones y asertividad. Las dos primeras son básicas en las funciones directivas, las cuales, si se acompañan de una buena asertividad (afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, alta autoestima), permite generar una comunicación segura y eficiente.

Una debilidad del gerente esta en hacer peticiones o solicitudes, no solo a los socios o alta gerencia sino a los colaboradores. Este aspecto se presenta cuando existen problemas en la comunicación entre mandos del mismo nivel o con un nivel superior, en donde, cualquier observación o solicitud que se realice no es tenida en cuenta, genera contienda o es desechada, lo que, hace la persona calle, no tenga claridad en lo que desea o simplemente se abstenga de este proceso.

La gerente debe mejorar para que se convierta en una fortaleza en recibir críticas y dar instrucciones, esta última, aspecto fundamental cuando se desea delegar, puntualizar tareas, mejorar la eficiencia y alcanzar los objetivos planteados.

C. COORDINADOR ADMINISTRATIVO

HABILIDADES COMUNICACIÓN COORDINADOR										
P U N T I A C I O N	16									F O R T A L E Z A S
	15									
	14									
	13									D E B I L I D A D E S
	12									
	11									
	10									
	9									
	8									
	7									
	6									
	5									
	4									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		F A C T O R								

En cuanto a las habilidades del coordinador administrativo, se observa que tiene puntos fuertes en asertividad (saber comunicar o mantener su posición sin ofender a la contraparte), realizar peticiones o solicitudes a los socios y rehusar peticiones de los colaboradores o personal que este a su cargo.

Sin embargo, debe mejorar la capacidad para recibir críticas, ya que es una debilidad dentro de sus habilidades de comunicación, este aspecto, se puede

reflejar en altos niveles de tensión, manejo adecuado en las tonalidades de la voz, posturas y tendencia a entrar en conflictos o discusiones. Además, este factor se puede ver acrecentado por ser una empresa familiar, en donde, en ocasiones se pierden los roles entre rango empresarial y rango familiar.

2.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Teniendo en cuenta el análisis anterior, a continuación se puntualizan las principales fortalezas y debilidades que presenta el sistema de Comunicación de I.P.S. ODENTIS, desde el punto de vista de los colaboradores como de la gerencia.

Estos criterios se convertirán en los factores críticos sobre los cuales se sustentara la propuesta de mejoramiento de la comunicación para la empresa.

- **Fortalezas**

1. La comunicación entre socios y de estos con los administrativos es calificada como buena por parte de los colaboradores
2. Existe unidad de mando en la gerencia, ya que, en los colaboradores existe claridad sobre quien toma las decisiones
3. Existe comunicación horizontal, vertical y transversal en la organización
4. Existe claridad del papel o rol que cumple cada cargo en la organización y su relación con los demás cargos de la empresa
5. Existe una ubicación adecuada de los medios de comunicación
6. Están claramente definidas y entendidas las funciones de cada cargo en la organización
7. El superior se preocupa de que sus colaboradores estén informados y bien capacitados en los puestos de trabajo
8. Un alto porcentaje de colaboradores leen los comunicados internos de la empresa
9. El correo electrónico es considerado por parte de los colaboradores un medio eficiente para estar al día con la información necesaria para realizar su trabajo
10. La calidad de información que suministran los directivos para desempeñar el trabajo es considerada como buena por parte de los colaboradores
11. Existe eficiencia en el uso de las herramientas de comunicación como: el teléfono, además, un buen uso en correo electrónico, reuniones administrativas de trabajo, tableros de noticias y avisos y memorandos de cartas, memorandos e instrucciones por escrito
12. Los superiores brindan la suficiente atención cuando sus colaboradores se comunican con ellos
13. El lenguaje que usan los administrativos es entendido y claro, cuando se comunican con los colaboradores
14. Las instrucciones que reciben los colaboradores por parte de su jefe son claras

15. La información que entregan los superiores a sus colaboradores frecuentemente y siempre es oportuna
16. Existe una atmosfera de confianza entre los colaboradores de la empresa
17. Existe integración y coordinación entre los colaboradores para la solución de problemas
18. La comunicación entre los compañeros o colaboradores del mismo nivel es clara y de manera abierta
19. Casi nunca se oculta información entre compañeros del mismo nivel
20. El socio tiene fortalezas en sus habilidades gerenciales frente al proceso de comunicación, como: asertividad, dar instrucciones, hacer peticiones y comunicar cambios.
21. La gerente tiene fortalezas en sus habilidades gerenciales de comunicación, tales como: capacidad para realizar críticas y comunicar los cambios
22. El coordinador administrativo tiene fortalezas en sus habilidades gerenciales de comunicación, tales como: Asertividad y rehusar peticiones

- **Debilidades**

1. El papel de los coordinadores en el proceso de toma de decisiones presenta deficiencias
2. No existe empoderamiento en la empresa o capacidad para tomar propias decisiones por parte de los colaboradores
3. La mayoría de los trabajadores consideran que es innecesaria la producción de medios de comunicación
4. Los trabajadores desconocen la filosofía corporativa de la I.P.S. ODENTIS
5. Existen falencias en los procesos de administración del personal: inducción y formación
6. Desconocimiento de ciertos aspectos de I.P.S. ODENTIS, por parte de los colaboradores, que permita desarrollar mejor sus actividades
7. Ausencia de información importante para el desarrollo de sus funciones en el proceso de inducción, capacitación y evaluación del desempeño
8. Desconocimiento en el uso de algunas herramientas de comunicación por parte de la gerencia y los colaboradores: videos, películas, exhibiciones audiovisuales, fax, informes escritos, folletos, reuniones informales y discursos.
9. Los colaboradores reciben información por canales informales de la empresa.
10. En ocasiones no se tienen en cuenta por parte de los superiores, las observaciones dadas por sus colaboradores
11. Los colaboradores no sienten la suficiente confianza y libertad por parte de los superiores para discutir problemas relacionados con el trabajo
12. Las fortalezas en las habilidades gerenciales de comunicación por parte de los socios, gerente y coordinador no son potencializadas en función de la organización
13. Existen problemas de comunicación entre socios y administrativos y viceversa

14. La gerencia debe mejorar sus habilidades en: recibir críticas, dar instrucciones y hacer peticiones
15. La coordinadora administrativa debe mejorar sus habilidades gerenciales en: críticas, recibir críticas, dar instrucciones y comunicar cambios

3. IDENTIFICACION DE LOS FACTORES CRÍTICOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA IPS ODENTIS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO.

Teniendo en cuenta, el análisis situacional de los procesos de comunicación interna en la I.P.S. ODENTIS de la ciudad de San Juan de Pasto, a continuación se identifican los factores críticos que inciden en el flujo de información y en el funcionamiento del sistema de comunicación de la organización.

Es importante anotar, que dichos factores no solo se relacionan con el proceso de comunicación interna sino que incluye las habilidades gerenciales de socios y administrativos.

Se entiende como factor crítico, a las actividades que el gerente debe prestar atención, con el fin de elevar los niveles de productividad y competitividad de la organizaciones.

Para la identificación de factores críticos de éxito se analizó qué debe hacer y cómo debe operar el proceso de comunicación, en socios, gerente, administrativos y colaboradores de la I.P.S. ODENTIS. Lo anterior, permite establecer los gap's entre lo que hace la empresa y lo que deberían implementar según los modelos gerenciales de comunicación organizacional.

3.1. FACTORES CRITICOS

A continuación se presentan los factores críticos de éxito, sobre los cuales se debe intervenir para mejorar los procesos de comunicación en la I.P.S. ODENTIS, con el fin de contribuir al fortalecimiento de su productividad, bienestar laboral, eficiencia operacional y los niveles de competitividad de la organización.

16. El papel de los coordinadores en el proceso de toma de decisiones presenta deficiencias
17. No existe empoderamiento en la empresa o capacidad para tomar propias decisiones por parte de los colaboradores
18. La mayoría de los trabajadores consideran que es innecesaria la producción de medios de comunicación
19. Los trabajadores desconocen la filosofía corporativa de la I.P.S. ODENTIS
20. Existen falencias en los procesos de administración del personal: inducción y formación
21. Desconocimiento de ciertos aspectos de I.P.S. ODENTIS, por parte de los colaboradores, que permita desarrollar mejor sus actividades

22. Ausencia de información importante para el desarrollo de sus funciones en el proceso de inducción, capacitación y evaluación del desempeño
23. Desconocimiento en el uso de algunas herramientas de comunicación por parte de la gerencia y los colaboradores: videos, películas, exhibiciones audiovisuales, fax, informes escritos, folletos, reuniones informales y discursos.
24. Los colaboradores reciben información por canales informales de la empresa.
25. En ocasiones no se tienen en cuenta por parte de los superiores, las observaciones dadas por sus colaboradores
26. Los colaboradores no sienten la suficiente confianza y libertad por parte de los superiores para discutir problemas relacionados con el trabajo
27. Las fortalezas en las habilidades gerenciales de comunicación por parte de los socios, gerente y coordinador no son potencializadas en función de la organización
28. Existen problemas de comunicación entre socios y administrativos y viceversa
29. La gerencia debe mejorar sus habilidades en: recibir críticas, dar instrucciones y hacer peticiones
30. La coordinadora administrativa debe mejorar sus habilidades gerenciales en: criticas, recibir críticas, dar instrucciones y comunicar cambios

3.2. ANALISIS DE VULNERABILIDAD

Una vez determinados los factores críticos o claves sobre los cuales se debe diseñar la propuesta de intervención para el mejoramiento del proceso de comunicación, se procede a realizar un análisis de vulnerabilidad o visión crítica del diagnóstico, el cual, permitirá identificar los factores claves de los cuales depende la comunicación en las I.P.S. ODENTIS, así como, inventariar las fuerzas que puedan afectar dichos factores y establecer el impacto y la capacidad de reacción que tienen la empresa ante la factibilidad de ausencia de los hechos.

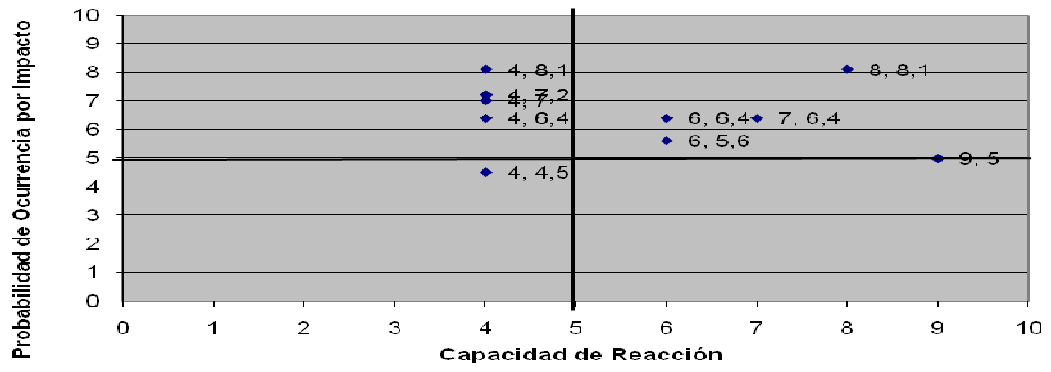
En este sentido, el análisis de vulnerabilidad permitirá formular estrategias a corto y largo plazo sobre una base mucho más firme, igualmente concienciar a la organización sobre la importancia del análisis estratégico, introduciéndolo como elemento base de la cultura corporativa.

Para lo anterior, se trabajan con los factores claves identificados anteriormente, luego se los traduce en amenazas (¿qué pasa si ocurre tal evento?), para la posterior evaluación de las consecuencias, la probabilidad de ocurrencia y la capacidad de reacción de las empresas.

CUADRO 33. MATRIZ DE ANALISIS DE VULNERABILIDAD ODENTIS

FACTOR	CONSECUENCIAS	Probabilidad Ocurrencia (0-1)	Impacto (0-10)	P x Impacto	C-Reacción (0-10)
1. El papel de los coordinadores en el proceso de toma de decisiones presenta deficiencias	Duplicidad en la decisiones o las mismas son contradictorias, cuellos de botella en la gerencia, retraso en los procesos o procedimientos, demotivación, conflictos y deterioro del ambiente laboral	0,9	9	8,1	8
2. No existe empoderamiento en la empresa o capacidad para tomar propias decisiones por parte de los colaboradores	Se generan cuellos de botella en la gerencia, existe desmotivación de personal y se dificulta el trabajo en equipo	0,8	8	6,4	4
3. La mayoría de los trabajadores consideran que es innecesaria la producción de medios de comunicación	El cliente interno como externo presentará ausencia de información para la toma de decisiones, impidiendo el mejoramiento de la imagen comportativa de la empresa	0,8	7	5,6	6
4. Los trabajadores desconocen la filosofía corporativa de la IPS Odentis	Se concentran solamente en sus funciones, desconociendo la importancia de cargo al cumplimiento de la razón de ser de la empresa. Bajo sentido de pertenencia y contribución a un mejoramiento continuo	1	5	5	9
5. Existen falencias en los procesos de administración del personal inducción y formación	El colaborador que ingresa a la empresa no posee la suficiente información que le permita contribuir desde su cargo al cumplimiento del direccionamiento estratégico de Odentis	0,9	5	4,5	4
6. Desconocimiento de ciertos aspectos de Odentis IPS, por parte de los colaboradores, que permita desarrollar mejor sus actividades	El cliente interno es el primer asesor o promotor comercial de Odentis, además, de conocer los procedimientos médicos, al desconocer la información no puede comunicar sobre aspectos administrativos y comerciales al cliente	0,8	8	6,4	6
8. Ausencia de información importante para el desarrollo de sus funciones en el proceso de inducción, capacitación y evaluación de desempeño	El colaborador que ingresa a la empresa no posee la suficiente información que le permita contribuir desde su cargo al cumplimiento del direccionamiento estratégico de Odentis	0,8	8	6,4	6
9. Desconocimiento en el uso de algunas herramientas de comunicación por parte de la gerencia y los colaboradores: videos, películas, exhibiciones audiovisuales, fax, informes escritos, folletos, reuniones informales y discursos.	La información que se comunica al cliente interno o externo no se potencializa y los mensajes pueden presentarse ruidos por emplear un canal menos efectivo	0,8	8	6,4	4
10. Los colaboradores reciben información por canales informales de la empresa.	Los rumores pueden generar conflictos, toma de decisiones inadecuadas, retrasar los procesos y dañar el clima organizacional	0,9	8	7,2	4
11. En ocasiones no se tienen en cuenta por parte de los superiores las observaciones dadas por sus colaboradores	Desmotivación en el personal, bajo sentido de pertenencia, disminución de la productividad y deficiencias en los procesos de trabajo en equipo	0,9	9	8,1	4
12. Los colaboradores no sienten la suficiente confianza y libertad por parte de los superiores para discutir problemas relacionados con el trabajo	La retroalimentación es óptima, se retrasa la mejora de procesos o procedimientos, desmotivación en el personal y disminución de la productividad laboral	0,9	9	8,1	4
13. Las fortalezas en las habilidades gerenciales de comunicación por parte de los socios, gerente y coordinador no son potencializadas en función de la organización	La información que se comunica al cliente interno o externo no se potencializa y los mensajes pueden presentarse ruidos por emplear un canal menos efectivo	0,8	8	6,4	7
14. Existen problemas de comunicación entre socios y administrativos y viceversa	Conflictos, toma de decisiones equivocadas o retrasos en ellas, descoordinación, pérdida del direccionamiento estratégico	0,7	10	7	4
15. La gerencia debe mejorar sus habilidades en: recibir críticas, dar instrucciones y hacer peticiones	Conflictos, deterioro del ambiente laboral, desmotivación, toma de decisiones equivocadas o retraso en ellas, pérdida del direccionamiento estratégico de la empresa, repetición de procesos o procedimientos, desmotivación	0,8	9	7,2	4
16. La coordinadora administrativa debe mejorar sus habilidades gerenciales en: críticas, recibir críticas, dar instrucciones y comunicar cambios	Conflictos, deterioro del ambiente laboral, desmotivación, toma de decisiones equivocadas o retraso en ellas, pérdida del direccionamiento estratégico de la empresa, repetición de procesos o procedimientos, desmotivación	0,8	9	7,2	4

Gráfica 33. Análisis de Vulnerabilidad Odentis



Teniendo en cuenta la matriz de análisis de vulnerabilidad, se van a evaluar los factores ubicados en el cuadrante I (Indefensos), donde hay baja capacidad de reacción y alta capacidad de ocurrencia, esto son:

1. No existe empoderamiento en la empresa o capacidad para tomar propias decisiones por parte de los colaboradores
2. En ocasiones no se tienen en cuenta por parte de los superiores, las observaciones dadas por sus colaboradores
3. Los colaboradores no sienten la suficiente confianza y libertad por parte de los superiores para discutir problemas relacionados con el trabajo
4. Existen problemas de comunicación entre socios y administrativos y viceversa
5. La gerencia debe mejorar sus habilidades en: recibir críticas, dar instrucciones y hacer peticiones
6. El coordinador administrativo debe mejorar sus habilidades gerenciales en: críticas, recibir críticas, dar instrucciones y comunicar cambios

Estos seis (6) factores denotan los problemas que afronta I.P.S. ODENTIS en cuanto a la comunicación, los cuales se constituyen en el objeto de estudio de esta investigación, buscando implementar estrategias que permitan mejorar el proceso de toma de decisiones en la organización mediante la conformación de equipos de trabajo, implementar adecuados procesos de capacitación y formación del personal, al mismo tiempo que una adecuada estructura administrativa y desarrollar habilidades comunicativas entre todo el personal que permitan cumplir con los objetivos propuestos a nivel organizacional.

Lo anterior sienta las bases para estructurar programas que permitan:

- Implementar una efectiva estructura administrativa, que logre mejorar las funciones comunicativas de los colaboradores, crear espacios propios para la adecuada comunicación interna en la I.P.S. incrementando la confianza entre el personal, incrementar el sentido de pertenencia de los colaboradores, informar oportunamente acciones y actividades que se desarrollen y aprovechar las ventajas que ofrecen las TIC'S en el mundo moderno; lo anterior permitirá incrementar los niveles de satisfacción laboral y personal, en beneficio último de la I.P.S. ODENTIS.
- Desarrollar habilidades comunicativas entre todo el personal, diseñando estrategias verbales, escritas, audiovisuales, de escucha, de orientación de reuniones, de expresión oral, de manejo de rumores y de selección de los canales de comunicación adecuados, que permitan fortalecer estos procesos.

- Implementar programas de cualificación de personal, realizando continuamente retroalimentación de los procesos que permitan detectar las debilidades presentadas y realizar acciones correctivas.
- Desarrollar habilidades y competencias para el trabajo en equipo, facilitando la libertad, autonomía y responsabilidad en los colaboradores, lo cual producirá que las personas pasan a ser dueñas de su propio trabajo sintiéndose orgullosas de alcanzar los objetivos por sí mismas. A este nivel el personal de la empresa se siente totalmente implicado en la misma, y es capaz de percibir como su trabajo contribuye a las decisiones a nivel global.

Estos cuatro aspectos están contenidos en la propuesta de mejoramiento de la comunicación y los flujos de información de I.P.S. ODENTIS que se presenta a continuación.

4. ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN Y LOS FLUJOS DE INFORMACION DE I.P.S. ODENTIS

Hoy esta teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización y que brinda sus características esenciales: “la de ser un sistema [...] es el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización, el alma o sistema nervioso de la empresa”²⁸. Pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las diferentes actividades de la empresa, la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar.

Para la gestión de los distintos tipos de comunicación, no se puede olvidar que ésta no es solo función de un departamento, sino que debe asumirse por cada jefe y su equipo de trabajo, siendo fundamental el diseño de estrategias de comunicación corporativa y el establecimiento del flujo de la información entre sus miembros para la toma de decisiones.

En este sentido, la comunicación es un elemento fundamental para la trascendencia de una institución, sin ésta los procesos informativos, el flujo de mensajes, los archivos de datos, serian meros fósiles esperando que alguien los descubra.

La comunicación es lo que permite a las personas organizarse, pues hace posible que coordinen sus actividades para lograr objetivos comunes²⁹.

Teniendo en cuenta lo anterior, la comunicación administrativa se ha definido como el proceso de doble sentido, a través del cual las personas que trabajan en una institución, o tienen contacto con ella, intercambian información, con un propósito determinado³⁰. Para la formulación de una propuesta de mejoramiento, se considera a la comunicación administrativa como un proceso que ocurre dentro de las fronteras de la organización como sistema, o entre ésta y otros sistemas en su ambiente, con el propósito de influir positivamente sobre el rendimiento de la organización y/o sus miembros mediante el intercambio de información para el mejor aprovechamiento de los recursos.

Es importante tener en cuenta, que la comunicación, además de influir en el éxito o fracaso de una organización, constituye una de las principales actividades de los ejecutivos. Por eso, es necesario conocer en qué contextos ocurre la comunicación dentro de las organizaciones (Cuadro 34).

²⁸ YUREN CAMARENA, Adriana. Conocimiento y Comunicación. México: LONGMAN. 1995

²⁹ FERNANDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las Organizaciones. Op. Cit., Pág. 157

³⁰ Ibidem, Pág. 158

CUADRO 34. Contextos Para La Comunicación Administrativa En Las Organizaciones

Quién, cómo Contextos	Día	Grupo Pequeño	Grupo Grande	Masivo (ambiente)
Quienes interactúan	Director Ejecutivo/Subordinados, comañeros	Director Ejecutivo/Subordinados, comañeros * Administradores * Personal	Departamentos/clientes, organización total	Orgazación - departamentos/clientes Grupos cívicos Oficinas del Gobierno Proveedores Competencia Público en general
Actividades de Comunicación que se llevan a cabo	<p>Entrevistas:</p> <p>* Contratación</p> <p>* Evaluación</p> <p>* Información</p> <p>Discusión sobre:</p> <p>* Problemas</p> <p>* Políticas</p> <p>* Procedimientos</p> <p>Instrucciones Conversaciones informales:</p> <p>* Almuerzo</p> <p>* Descansos</p> <p>* Durante Labores</p>	<p>Juntas:</p> <p>* De ejecutivos</p> <p>* De consejo</p> <p>* De comité</p> <p>* Regulares de los departamentos</p> <p>* De información</p> <p>Toma de decisiones:</p> <p>* Solución de problemas</p> <p>* Lluvia de ideas</p> <p>Sesiones especializadas:</p> <p>* De presupuestos</p> <p>* De ventas</p> <p>* De producción</p> <p>Sesiones de entrenamiento</p> <p>Equipo de producción</p> <p>Sesiones informales</p> <p>Planeación</p>	<p>Sesiones de ventas</p> <p>Sesiones de sindicato</p> <p>Gerente general y todo el personal</p> <p>Sesiones de accionistas</p> <p>Eventos</p> <p>* Sociales</p> <p>* Culturales</p> <p>* Deportivos</p> <p>* Recreativos</p> <p>Sesiones Interdepartamentales</p>	<p>Publicidad</p> <p>Relaciones Públicas</p> <p>Recabación de fondos</p> <p>Información a clientes y proveedores:</p> <p>* Procedimientos</p> <p>* Cambios de domicilio</p> <p>* Sistemas de crédito</p>

Tales contextos (la díada, el grupo pequeño, el grupo grande y el contexto masivo) forman parte de la comunicación organizacional, la cual, es cualitativa y cuantitativa, algo distinto a la comunicación en otros contextos. Esto implica que aun cuando la comunicación ocurra en un contexto diádico, grupal o entre ésta y su ambiente, se le considera comunicación organizacional.

Todo lo anterior, esta estrechamente relacionado con las habilidades de comunicación que la Gerencia y los colaboradores de la I.P.S. ODENTIS deben tener y desarrollar, con el fin de poder desempeñarse en cualquiera de los contextos. Estas habilidades son:³¹

- a) Habilidades emergentes (correo electrónico, videoconferencia, digital interativa)
- b) Escuchar
- c) Hablar
- d) Escribir
- e) Comunicación no verbal
- f) Conducción de entrevistas
- g) Conducción de reuniones administrativas

La anterior introducción sirve de base para el diseño de una propuesta de mejoramiento del sistema de comunicación en la I.P.S. ODENTIS en la ciudad de San Juan de Pasto, la cual se divide en cuatro estrategias: La primera, pretende fortalecer la estructura administrativa que sustenta el sistema de comunicación; la segunda, está dirigida al desarrollo de esta competencia en la gerencia; la tercera, a su vez, busca capacitar al talento humano de la clínica y por último, en la cuarta estrategia se fortalece el trabajo en equipo basado en una buena comunicación.

ESTRATEGIA 1.

IMPLEMENTAR UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA EFICIENTE Y EFECTIVA.

a. OBJETIVO

Optimizar los procesos de planeación, organización, dirección y control de la entidad, por parte de la Gerencia y el equipo colaborador.

b. ACTIVIDADES

- Redefinir la filosofía corporativa de I.P.S. ODENTIS, de tal manera, que pueda ser transmitida a los colaboradores de la organización en los

³¹ FERNANDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las Organizaciones. Op. Cit., Pág. 161

procesos de inducción y capacitación, con el fin de mejorar su sentido de pertenencia y el papel en el logro de los objetivos organizacionales.

- Crear un espacio para un practicante universitario denominado Coordinador de Comunicación e Información de I.P.S. ODENTIS, cuyo responsable será un futuro profesional en Psicología.
- Actualizar los Manuales de Funciones de los coordinadores y del equipo de odontólogos de I.P.S. ODENTIS, en donde se incluya actividades relacionadas a la producción y manejo de la información.
- Realizar reuniones mensuales de retroalimentación entre el personal de la oficina, que cuente con la participación del Gerente y el Coordinador Administrativo, las cuales, permitan socializar las acciones y actividades que se van a desarrollar, evaluar la gestión, tomar correctivos, reasignar funciones y dar a conocer la información sobre decisiones tomadas.
- Diseñar y comunicar un Plan de Incentivos y Motivación a los empleados de la I.P.S. ODENTIS
- Mejorar los procesos de administración de personal, especialmente inducción (Ver Anexo C) y capacitación
- Realizar un programa de capacitación y un cronograma de actividades de recreación y eventos de integración y bienestar para el personal, que fomente la generación de confianza, el sentido de pertenencia y facilite la comunicación informal.
- Dotar tecnológicamente los puestos de trabajo, con computadores en red y acceso a Internet, buscando aprovechar las ventajas que brindan las TIC'S a los procesos de comunicación organizacional.

ESTRATEGIA 2.

DESARROLLAR HABILIDADES DE COMUNICACIÓN ENTRE EL GERENTE Y SUS COLABORADORES.

- a. **OBJETIVO:** Contribuir a una comunicación efectiva entre el gerente y los colaboradores de I.P.S. ODENTIS

La comunicación es un comportamiento relacional, en donde se expresa algo que tiene que ver con la tarea que desarrolla el colaborador a través de un mensaje

verbal. Así mismo, expresa una valoración de la persona a la que se dirige, a veces, verbalmente y más frecuentemente, corporalmente.

Por otra parte, a través de la comunicación se expresa la satisfacción o insatisfacción que produce la colaboración con la persona a la que se dirige, situación que se realiza casi siempre por mensaje corporal.

La dificultad de la comunicación radica en que el emisor tiene una consciencia más clara del contenido del mensaje verbal y piensa que transmite lo que dice con las palabras, mientras que el receptor percibe ambos mensajes, el verbal y el corporal.

Es más, en muchos casos, el mensaje corporal es mejor interpretado por el receptor que por el emisor. La percepción que tiene el emisor y el receptor sobre el contenido del mensaje es diferente. De ahí que el significado de la comunicación tenga que ser negociado entre el emisor y el receptor. Si no hay una continua reelaboración de los mensajes y construcción compartida de los significados de los mensajes, la comunicación conduce a un conflicto de relación entre el emisor y el receptor. Este conflicto afecta directamente a la capacidad de trabajar juntos.

b. Actividades:

Diseñar estrategias de comunicación que permitan fortalecer los procesos de comunicación entre directivos y colaboradores en la I.P.S. ODENTIS.

La Comunicación efectiva es el resultado de un entendimiento o inteligencia comunes entre comunicador y receptor. Además, es la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes.

En este sentido, el mejoramiento de la comunicación en las organizaciones se debe concentrar en el desarrollo de estrategias que persigan:

- Mejorar el entendimiento sobre lo que los directivos y colaboradores dicen
- Mejorar los mensajes, es decir, la información que se quiere transmitir.
- Expresar una información que facilite a los colaboradores la comprensión y el control de los procesos, permitiendo, adaptar o ajustar los mensajes para darles mayor claridad.
- Mejorar la confianza entre los directivos y su equipo de colaboradores, con el fin de lograr un empoderamiento para la toma de decisiones participativa dentro de la organización.
- La retroalimentación convierte las comunicaciones en vía de dos sentidos, al permitir que el receptor se convierte en emisor.

Lo anterior, permite proponer nueve (9) tipos de estrategias puntuales dirigidas a facilitar los procesos de comunicación entre directivos y colaboradores, estas son:

1. Estrategias verbales:

- **Reuniones:** Las cuales permitirán, fortalecer las comunicaciones con los empleados, si se aprovechan no solo para informar, sino también para solucionar problemas, hacer seguimiento a las actividades, coordinar el esfuerzo del equipo, analizar situaciones con el aporte de ideas de su gente, y para generar oportunidades de aprendizaje; de tal manera que las reuniones sean bien planeadas y bien conducidas para que no se conviertan en fuente de improductividad laboral.
- **Entrevistas:** Realizarlas de manera periódica con cada empleado, estrategia que permite obtener información muy valiosa sobre sus intereses, preocupaciones y dificultades en el trabajo; además, contribuirá a fortalecer los procesos de retroalimentación.
- **Contacto directo:** la relación con la gente, de manera formal o telefónica permitirá obtener información de primera mano, sin distorsiones. El contacto personal en sitios informales de encuentro o en eventos sociales, ayudarán a este propósito. No obstante, no se debe utilizar esta herramienta como el único medio de comunicación.
- **Política de puertas abiertas:** Implica que los empleados puedan acercarse al gerente para hablar de cualquier tema que les preocupe. En la práctica las barreras psicológicas y sociales son una realidad que impide a los empleados sentirse motivados a entrar a las oficinas de sus jefes, de ahí la importancia de que el gerente salga de su oficina y se mezcle, participando así con el personal. Punto de partida para la generación de procesos de empoderamiento.
- **Discursos:** Es el razonamiento extenso dirigido por una persona a otra u otras, es la exposición oral de alguna extensión hecha generalmente con el fin de persuadir, se encuentra conformada por tres aspectos: Tema o contenido del discurso, orador y auditorio.

En este sentido, se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones para hablar con éxito:³²

³² FERNANDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las Organizaciones. Op. Cit., Pág. 176

1. Preparar el discurso siempre que sea posible o anotar las ideas centrales a manera de estructura general, en su defecto. Lo anterior, implica conocer a fondo el tema a hablar con el fin de mantener una estructura y coherencia.
2. Tener en cuenta las características de las personas a quien se dirige (cuál es el lenguaje promedio, cómo son, que edad, preparación, actividades, jerarquía e intereses que tienen)
3. Buscar un objetivo claro al hablar.
4. Utilizar un lenguaje accesible y atractivo para la audiencia, claro y preciso a la vez. Es necesario hacerse comprender, ser amenos, directos y concretos.
5. Vocalizar correctamente.
6. Usar cualquier apoyo posible. Sea el lenguaje no verbal o en medios audiovisuales.

2. Estrategias Escritas:

- **Correo electrónico:** Herramienta que permite agilidad y manejo de la información, con acceso fácil a todos los niveles, además de proporcionar economía de tiempo y papelería.

Se ha publicado mucho acerca de las ganancias de productividad provocadas por el uso del correo electrónico, éste tiene el beneficio de permitir a la gente colaborar con otras muchas personas a través del espacio y el tiempo. Permite comunicación informal, espontánea y rápida. Además, contribuye a mantener un registro de comunicaciones anteriores. Dado que la comunicación informal es muchas veces la actividad dominante en lograr que una tarea se lleve a cabo, la naturaleza informal del correo electrónico tiene grandes beneficios.³³

Es necesario que al interior de la I.P.S. ODENTIS se cree y se generalice el uso de un correo electrónico institucional, como medio complementario de información y comunicación. A continuación se describen algunas habilidades básicas que la Gerencia y los colaboradores de I.P.S. deben desarrollar para el uso adecuado del correo electrónico como herramienta de comunicación administrativa.

✓ Uso general del correo electrónico

1. Elaborar un documento sencillo sobre políticas y procedimientos formales para el uso del correo electrónico y entrenar al personal.
2. Realizar un programa de capacitación sobre el manejo del Internet y el uso del correo institucional para los colaboradores de I.P.S. ODENTIS.

✓ Al recibir y leer el correo electrónico

³³ FERNANDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las Organizaciones. Op. Cit., Pág. 161

1. Asignar un horario fijo y un tiempo límite para atender el correo electrónico.
2. Clasificar y organizar los correos por importancia, a través de filtros y carpetas.
3. Revisar primero todos los encabezados de los mensajes recibidos antes de organizarlos y empezar a responderlos, borrarlos y reenviarlos. Así podrán determinar la importancia de cada mensaje.
4. Leer cada mensaje una sola vez. Si precisa responderlo, hágalo de acuerdo con su prioridad. Si requiere otro tipo de acción, programarla en la agenda. Si conviene archivarlo, hágalo. Sino, elimine de inmediato.
5. Atender primero aquellos mensajes que se relacionan con su propia lista de tareas prioritarias a nivel organizacional.
6. Mantener la bandeja de entrada lo más limpia o actualizada posible

✓ Al escribir y enviar mensajes

1. Elegir para que asuntos se debe usar el correo electrónico institucional con preferencia sobre otros medios.
 2. El correo electrónico no es seguro desde el punto de vista técnico y no garantiza confidencialidad, por lo tanto, no enviar información confidencial de la empresa por este medio.
 3. Indicar claramente el tema del mensaje en la línea de asunto
 4. Ser conciso. Permitir ir directamente al punto y evitar formas rebuscadas del lenguaje.
 5. Ser preciso. Indicar con claridad qué espera de quienes recibirán el mensaje que está por enviar. Incluir la información necesaria y completa.
 6. Identificar que información, por su tamaño o el requerimiento del programa, se puede enviar como archivo adjunto o anexo.
 7. Leer antes de escribir su respuesta. Pensar antes de escribir.
 8. Hacer referencia al mensaje que responde de manera concisa.
 9. Antes de reenviar a otros, revise si están incluidos en las listas de distribución/copias del mensaje original
- **Circulares o Cartas:** estrategias que permite transmitir información y la cual busca verificarse a través de un proceso de doble vía, pueden tratarse mediante este medio las citaciones a reuniones empresariales del personal de la empresa y la Gerencia.
 - **Carteleras** permitirá a través de innovación y actualización permanente que permitan captar la atención de la gente de la organización, facilitando informar sobre eventos, fechas especiales, aspectos a tener en cuenta, cronograma y responsables de actividades.

- **Folletos:** es un impreso de un número reducido de hojas que sirve como instrumento divulgativo o publicitario. A nivel comercial, de forma sencilla permite dar publicidad a la empresa, producto o servicio. Se puede situar en la sala de espera o servicio al cliente de Odentis, en la zona de descanso de los odontólogos o se puede enviar por correo electrónico o incluyéndolo dentro de otra publicación especializada o técnica.

Para la confección efectiva de un folleto publicitario, se recomienda.

- a) Imprimir [títulos](#) y [subtítulos](#) claros y atractivos.
 - b) Realizar argumentaciones completas. Explicar densamente los beneficios del producto o [servicio](#) y hacer un resumen de los mismos.
 - c) Incluir un buen número de [fotografías](#) en las que aparezcan los servicios así como [demostraciones](#) de su funcionamiento. Adjuntar pies de foto explicativos.
 - d) Acompañar el texto y las fotografías con [diagramas](#) o dibujos.
 - e) Realizar un recorrido lógico por los diferentes productos y argumentaciones.
- **Plan de sugerencias;** a través de quejas y sugerencias, los colaboradores establecen mecanismos para mejorar o cambiar algo.
 - **Encuestas:** obtienen la percepción de los colaboradores, sobre asuntos claves, información valiosa para orientar la gestión gerencial. Este aspecto será utilizado para hacer seguimiento y control a la propuesta de mejoramiento de los procesos de comunicación en la I.P.S. ODENTIS.
 - **Boletines o periódicos:** ayudan a difundir información valiosa sobre aspectos técnicos y de interés médico y/o profesional, además, contribuye a reforzar el sentido de pertenencia.
 - **El flash Informativo Empresarial:** documento de noticias e información puntual a nivel del desempeño de la I.P.S. ODENTIS. Es un medio para mejorar el posicionamiento de la imagen corporativa entre el cliente interno y externo.
 - **Actas de reuniones formales de juntas de trabajo:** documento del registro de lo acontecido en una sesión de trabajo, teniendo en un orden del día previamente establecido

En el cuadro 34, se presenta la síntesis de las principales estrategias de comunicación escrita

3. Estrategias Audiovisuales

- **Videoconferencias:** permite de manera alternativa y ágil la comunicación en dos vías, ayuda a tener actualizado al personal de la organización. Además, es un medio eficaz para capacitar en aspectos médicos.
- **Videos:** se maneja para cursos de inducción, también sirven para difundir información técnica de manera periódica en forma de noticieros.

Por otra parte, para la I.P.S. ODENTIS es muy importante entender las estrategias que se relacionan con nuevas tecnologías de la información, para convertirlas en medios aptos de comunicación.

Cuadro 35. Estrategias escritas de comunicación Odentis

DOCUMENTOS PARA MEJORAR EL FLUJO DE INFORMACION	DEFINICION	OBJETIVO	MÉTODO
Flash informativo	Documento conciso, breve y urgente transmisor de mensajes internos que permiten coordinar mejor el funcionamiento de uno o varios servicios, departamentos o empleados.	Armonizar las acciones en el interior de una organización o permitir el buen funcionamiento de uno o varios puestos.	Planteamiento lineal cronológico
			Ideal una cuartilla, máximo 2 de extensión
			Responde a una o varias interrogantes de Laswell (quién, qué, etc.)
Carta	Documento puntual encargado de tratar una acción de importancia con relativa urgencia	Impulsar la acción de manera puntual o repetitiva de los empleados, clientes, etc.	Ausencia de formulas de cortesía (estimado, cordialmente, etc.)
			Planteamiento lineal cronológico.
			Establece en el primer párrafo una síntesis de la situación, en el segundo expone los hechos y en el tercero prevé situaciones o repercusiones futuras.
El escrito en línea	Documento visual que ha de estar muy sintetizado para ser eficaz.	Transmitir en una pantalla los datos esenciales de manera fundamentalmente atractiva y legible	La conclusión tiene como finalidad dar el tono y utilizar una formula de cortesía.
			Cualquier tipo de planteamiento según el contenido a transmitir (14 líneas en página por pantalla como ideal.)
El Acta	Documento que refleja por escrito y sintetiza de manera más o menos intensa una comunicación verbal (reuniones, visitas, etc.)	Reflejar y sintetizar las informaciones para los participantes de las decisiones y acciones que hay que llevar a cabo.	Planteamiento temático siguiendo el orden del día u organizando a posteriori los temas abordados.

Los computadores sirven como herramienta de comunicación en los siguientes casos:

- Cuando se transmite información a través del correo electrónico.

- Foto-transmisión
- Teleconferencias
- Video-texto
- Tele-texto
- Chat

Estas tecnologías unidas al Internet, el correo de voz, el dictado digital y la videoconferencia, propician, sin lugar a dudas, que a comunicación dentro de la Clínica se realice más rápidamente y por consecuencia, las decisiones se tomen con mayor prontitud y oportunidad, aspecto que contribuye a mejorar la participación del equipo de colaboradores en la toma de decisiones.

Debido al costo que implica para I.P.S. ODENTIS el montaje de una Intranet, el pago de un host para una pagina WEB, la adquisición de equipos para tal fin y el paradigma que existe sobre al manejo de estos sistemas por parte de los clientes; se propone como estrategia de comunicación y flujos de información, inicialmente, la utilización del correo electrónico institucional para informar, capacitar y comunicarse con los clientes internos y externos.

4. Estrategias de como Escuchar:

Lo más frecuente en las organizaciones, es que se oiga a las personas sin escucharlas verdaderamente. La información que se deja escapar o se malinterpreta por esta causa puede representar la diferencia entre un buen y un mal desempeño, o entre ser considerado un administrador eficaz o no.³⁴ Nunca hay que perder la diferencia entre oír y escuchar, son dos cosas distintas: se oyen las voces, se escucha a las personas.

Escuchar es buscar significados, aprender a descubrir qué es lo que las personas quieren decir en realidad.

Se debe escuchar realmente, pero existen muchos obstáculos que pueden ser: físicos (el volumen del habla en la fuente, del oído en el receptor, ruido ambiental, disfunciones de aparatos tecnológicos) y psicológicos (sentimientos, nociones preconcebidas, deformación responsiva, atención dispersa), estas últimas son más difíciles de superar.

Para que este proceso se lleve con éxito por parte de la Gerencia y los funcionarios de I.P.S. ODENTIS se debe:

- Ser sincero si no se dispone de tiempo para escuchar, explicárselo a la persona y manifestarle el interés por atenderlo en otro momento.

³⁴ FERNANDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las Organizaciones. Op. Cit., Pág. 171

- Demostrar siempre – en cualquier circunstancia y ante cualquier persona – que se está dispuesto a escuchar; así se crea una imagen de “buenos escuchas”.
- Escuchar con los ojos, es decir, mantener contacto visual con la persona que se dirige verbalmente, estar atentos a su lenguaje no verbal (gesticulaciones y actitudes) y, en general, no mirar hacia otra parte mientras alguien habla. Demostrar interés al interlocutor permitirá escuchar bien, captar el significado real de las palabras.
- Evitar al máximo las interrupciones mientras se escucha a alguien. Minimizar en lo posible los factores de distracción.
- Intervenir cuando lo indica la otra persona mediante pausa, inflexiones o tonos de voz, preguntas directas, señales no verbales.
- Leer los comportamientos no verbales de quien habla.
- Indicar la atención hacia lo que se escucha mediante señales no verbales, como asentir o negar con la cabeza, echar el cuerpo o el tronco hacia delante, mantenerse erguidos y visiblemente alertas. Cuando se escucha en realidad, transcurre mucho tiempo si hablar, por tanto, sólo se dispone de las señales no verbales para manifestar la atención hacia la fuente.
- Atender más al fondo que a la forma.

Se debe evitar en lo posible, que se presenten los siguientes aspectos:

- Interrumpir y completar las frases de quien habla (deformación responsiva).
- Tener un comportamiento no verbal que indique impaciencia por dejar de escuchar, o desinterés por lo que se dice. (ver el reloj, voltear hacia la puerta, bostezar, trillar los dedos, cambiar continuamente la pierna de apoyo, emitir sonidos que expresen disgusto, intercalar con excesiva frecuencia sonidos como “uuuhhh” “aja” o palabras como “sí”).
- Prejuizar a las personas y a los mensajes. Se comete un error al etiquetar a una persona como aburrida o poco valiosa, o a cierto tipo de mensajes como irrelevantes o escasamente útiles.
- Minimizar la importancia de lo que se dice.
- Permanecer en la duda. Se debe expresar al interlocutor lo que no se comprendió. Se puede resumir o bien preguntar lo que no quedó claro.

5. Estrategias de Como Hablar Mejor:

Aprender a hablar no es cuestión de utilizar las palabras correctas con la estructura adecuada, sino de aprender a emplear correctamente el lenguaje en su forma oral. En general, en las organizaciones se habla para emitir o solicitar información de algún tipo, con un número amplio y variado de propósitos.

Para hablar mejor, es necesario que tanto los colaboradores de I.P.S. ODENTIS como la Gerencia, tengan en cuenta algunos aspectos específicos, relacionados

con las características del lenguaje y las individualidades de quien habla, las cuales constituyen una barrera en la relación con los colaboradores y clientes:

- Asintonía en el lenguaje: Incapacidad o dificultad para sintonizarnos en un mismo lenguaje con los oyentes.
- Subjetividad: Cuando se habla, conviene tener en cuenta que no se poseen verdades absolutas. Apegarse a los hechos, expresar con palabras y acciones que se está abierto a otras opiniones y se desea revisar cualquier asunto con la mayor objetividad posible, es indispensable para hablar mejor.
- Verborrea: Hablar incesantemente o cuando no es oportuno, es tan nocivo como no hablar lo suficiente.
- Dispersión: Es la tendencia a hablar de cuestiones o asuntos no relacionados con el tema central del discurso.

Es conveniente, evitar que se presenten las siguientes circunstancias al momento de hablar:

- Hablar demasiado tiempo. Cada situación requiere que se utilicen las palabras en diferentes lapsos.
- Hablar por hablar. Monopolizar la palabra en ciertas situaciones, hacer comentarios o exposiciones irrelevantes.
- Emplear un lenguaje excesivamente intenso, es decir, evitar términos como terriblemente importante, magníficas, maravillosas, verdaderamente dramática.
- Demostrar inflexibilidad al hablar. Un exceso de rigidez resta credibilidad como fuente (señalar un hecho, apoyándose en evidencia).
- Menospreciar o sobrevalorar a la audiencia. Se debe conocer a fondo y darle la importancia que se merece, sin dejar que ello interfiera en la comunicación.

6. Estrategias de Como Dirigir Reuniones Administrativas:

Una reunión o junta administrativa puede ser definida como “una comunicación cara a cara de más de dos personas, dirigida por alguna de ellas, para transferir o intercambiar información”.³⁵ Esta es una herramienta utilizada muy frecuentemente por parte de los directivos de la I.P.S. ODENTIS; sin embargo, si no se emplea de forma adecuada, no puede contribuir al logro de los objetivos propuestos.

Las reuniones que se lleven entre el equipo de trabajo y la Gerencia o el Coordinador Administrativo pueden tener los siguientes propósitos:

³⁵ FERNANDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las Organizaciones. Op. Cit., Pág. 186

- **De información:** Tiene por objetivo la distribución de información entre los asistentes
- **De análisis:** Tiene por objeto la discusión de información que ya comparten los asistentes
- **De toma de decisiones:** Tienen el propósito de brindar como resultado un acuerdo o decisión antes de finalizar
- **De retroalimentación:** Buscan conseguir información y opiniones de los asistentes respecto de una o varias cuestiones en particular
- **Mixta:** Aquélla en que se tienen dos o tres de los propósitos descritos.

El mecanismo que se sugiere para llevar a cabo las reuniones antes mencionadas es el de reunión de comité y el de mesa redonda.

El primero consiste en un grupo de personas que se reúne con cierta periodicidad para discutir o resolver problemas de un área específica de competencia (área de salud, área comercial, financiera, técnica, de personal, etc). Se caracteriza por tener una estructura jerárquica y procedimientos formalizados (actas), así como por la relativa especialización de los asuntos que trata.

La segunda no posee una estructura jerárquica propia y las jerarquías de la organización no influyen en su desarrollo. Se caracteriza por su bajo grado de formalización de procedimientos y porque en ella se busca el intercambio de información y opiniones. Es un mecanismo que facilita la generación de confianza entre directivos y colaboradores, así como la delegación de responsabilidades a estos últimos.

Es importante para la Gerencia y su equipo colaborador, tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Tener en cuenta lo expuesto en como hablar y escuchar mejor.
2. Planear al máximo posible las reuniones. Definir objetivos, determinar quienes deben asistir y hacérselo saber con anticipación; cuidar que el lugar reúna las condiciones óptimas; ocuparse de que el mobiliario, el equipo y los pequeños detalles sean suficientes y adecuados.
3. Recibir personalmente a todos los participantes de forma cordial, demostrar a cada uno que se le tiene presente de manera especial.
4. Introducir a la reunión, si es necesario, a los participantes. Se debe exponer los temas a tratar de forma clara y atractiva, asegurarse de la participación activa de los asistentes.
5. Dirigir la reunión, evitar interrupciones y digresiones.
6. Subrayar puntos importantes y procurar que toda idea sea expuesta de manera completa y clara.
7. Propiciar un clima abierto y receptivo en la reunión, en los cuales los participantes se comporten flexible y respetuosamente.
8. Recapitular lo más relevante de lo expuesto, proponer y recabar soluciones

9. Cerrar la reunión con un breve resumen de la misma y agradecer la participación y los aportes de los asistentes.

Se debe evitar en lo posible:

- a. Iniciar la dirección de la reunión sin un mínimo de planeación de la misma.
- b. Imponer los propios puntos de vista y actuar en forma prepotente.
- c. Permitir que cuestiones de importancia permanezcan confusas.
- d. Permitir que los participantes sean destructivos entre sí, o respecto a las ideas ajenas.
- e. Pasar de un punto o tema a otro sin señalar transición
- f. Ejercer autoridad sobre un colaborador (en forma disciplinaria) durante una reunión.
- g. Permitir que se desperdicie el tiempo destinado a la reunión en digresiones o intercambios sociales.
- h. Olvidar que no sólo se participa en la reunión, sino que se le guía. Guiar implica un papel directivo (no impositivo) y la responsabilidad por convertir a esa reunión en una interacción útil para todos los participantes.

7. Estrategia para Reducir las Consecuencias Negativas de los Rumores:

La presencia de grupos informales en todas las organizaciones es indiscutible, el aprovechamiento por parte del gerente puede llevar a potencializar la presencia de dichos grupos en la organización; en este sentido, es conveniente que el gerente tenga en cuenta las siguientes sugerencias, con el fin de evitar la generación de rumores que habitualmente se originan en este tipo de grupos:

- Anuncie los programas a tiempo para tomar las decisiones importantes
- Explique las decisiones y los comportamientos que podrían parecer inconsistentes o secretos.
- Enfatique las desventajas, como también las ventajas, de las decisiones actuales y los planes futuros
- Discuta abiertamente las posibilidades.

8. Estrategia para la Elección del Canal Adecuado

La preferencia de un canal sobre el otro depende de si el mensaje es rutinario o no rutinario. El primer tipo de mensaje tiende a ser directo y con un mínimo de ambigüedad, mientras que los no rutinarios son complicados y tienden a confundir.

La Gerencia puede comunicar los mensajes rutinarios a través de los canales que no poseen mucha riqueza (Panfletos, boletines, informes generales, memorandos y cartas), mientras que pueden comunicar los mensajes no rutinarios a través de los canales ricos como el correo electrónico, teléfono y conversaciones cara a cara.

9. Estrategias para una Comunicación Eficaz en la Organización

- El Gerente debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización.
- Asociar las acciones con las palabras
- Comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente)
- Enfatizar en la comunicación cara a cara
- Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización
- Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias
- Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita.

ESTRATEGIA 3.

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA LOS COLABORADORES DE I.P.S. ODENTIS

a. OBJETIVO

Desarrollar y mejorar las habilidades de los colaboradores de I.P.S. ODENTIS

b. ACTIVIDADES

Las actividades de capacitación se desarrollarán en talleres, aplicando una metodología participativa cuyas sesiones serán de 4 a 8 horas dependiendo la temática, la cual, puede ser comunicación organizacional, política de bienestar y temática especializada a nivel odontológico. En estas actividades juega un papel fundamental el Psicólogo.

Una vez implementadas las actividades de cualificación de personal, se tiene que a mayor información certera y veraz, menor incertidumbre y menor índice de chismes y rumores. La buena información genera confianza y certidumbre entre los colaboradores de I.P.S. ODENTIS.

En la fase de retroalimentación, para el caso de la capacitación en comunicación, es necesario realizar un diagnóstico, aplicando semestralmente el instrumento de recolección de información, que sirvió de base para la formulación de esta propuesta, dirigida a verificar si el cambio en los procesos es notorio, en las necesidades de información que aún posee el personal y en la confianza en la opinión de los demás. Con base en sus resultados se implementara un programa comunicativo, con carácter inmediato que responda a esas necesidades informativas.

Para la realización de esta fase de retroalimentación se pueden utilizar diversas técnicas en forma simultánea que a la vez son complementarias, entre ellas están:

- Las entrevistas: Tendrá como objetivo conocer la opinión de los colaboradores, ya que son una fuente confiable para el seguimiento de la estrategia.
- Sesiones de grupo: A implementar en los grupos que más resistencia hayan presentado a las estrategias y que tengan fuertes lagunas informativas. En estas sesiones se pretende lograr un intercambio entre todos los colaboradores de la organización con el personal directivo de la I.P.S. Además, se crea el espacio para plantear preguntas, resolver interrogantes y disminuir tensiones producidas por las estrategias.

- Abrir un buzón de sugerencias para que los colaboradores puedan elaborar preguntas, manifestar sus inquietudes o plantear sugerencias. Las respuestas se pueden dar en boletines, carteleras o en publicaciones de I.P.S. ODENTIS.

A raíz del conocimiento de las necesidades informativas, con la retroalimentación se buscarán los medios más idóneos para cubrir esos espacios sueltos que se hayan dejado y para transmitir mejor la información. Los mismos que pueden ir desde la comunicación interpersonal, boletines, publicaciones, comunicados especiales, hasta el uso de tableros, sesiones, videos, etc.

Las relaciones entre los integrantes de una organización constituyen un proceso comunicacional. A través del mismo se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento. En definitiva, a través de una comunicación eficaz se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión, y los objetivos de la I.P.S. ODENTIS.

En el cuadro 36 se presenta una clasificación de los medios de comunicación, según los niveles de comunicación y los objetivos a lograr, que la Gerencia debe emplear.

Cuadro 36. Clasificación de actividades de comunicación según niveles y objetivos

NIVEL DE COMUNICACIÓN			
OBJETIVOS	Interpersonal	Pequeño grupo	Organización*
Informativo	Entrevistas de contratación Entrevistas de despido Orientación Informes orales/escritos	Reuniones de grupos de trabajo Reuniones de despido Programas de capacitación	Publicaciones de la empresa Boletín de noticias Grapevine (rumores)
Reguladores	Reuniones programadas Supervisores/empleados Revisiones anuales	Reuniones de ejecutivos Reuniones en momentos de crisis	Declaración de políticas Memorandos de la empresa Contratos
Persuasivos	Resolución de problemas Expresar los puntos de vista	Reuniones de grupo de trabajo Comités de ejecutivos	Volantes para los empleados Reuniones de supervisores
Integradores	Revisiones anuales	Reuniones de grupos de trabajo Reuniones interdepartamentales Discusiones en momentos de descanso Almuerzos informales	Publicaciones de la empresa Boletines informativos Acontecimientos sociales Grapevine

Cabe mencionar que dichos medios pueden utilizar las tecnologías más recientes.

* En el nivel organizacional incluye los que suele denominarse "comunicación pública interna".

Fuente: FERNANDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones. Op. Cit., 196

ESTRATEGIA 4.

DESARROLLO DE HABILIDADES Y COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS Y COLABORADORES PARA EL TRABAJO EN EQUIPO.

a. **OBJETIVO:** Generar capacidades de trabajo en equipo entre directivos y colaboradores de la I.P.S. ODENTIS

b. **ACTIVIDADES:**

Esta competencia de trabajar en equipo es una suma de competencias. Algunas de estas competencias son imprescindibles para que el equipo sea eficaz, en el sentido de que logra los objetivos propuestos. Otras competencias permiten al equipo alcanzar un alto nivel de excelencia y de eficiencia, porque suponen mayor desarrollo de las capacidades de sus miembros.

En las empresas hay muchos trabajos que se realizan **en grupo**, pero que no pueden ser considerados como trabajos realizados **en equipo**.

Un equipo se construye a través de unos procesos, que permiten a sus miembros adquirir una serie de competencias (un saber hacer y un saber comportarse). Estas competencias están resumidas en los cuatro ciclos que se presentan a continuación³⁶:

- Ciclo PDCA: Diseñar el plan de mejora, ejecutar el plan diseñado, evaluar los resultados y rediseñar el plan de mejora. Los equipos de mejora son instrumentos útiles para la mejora de los procesos organizativos, siempre que las acciones de mejora, diseñadas por los equipos, sean asumidas e integradas en la planificación del centro, departamento o servicio correspondiente.
- Ciclo IDEA: Orientación de los equipos de mejora al desarrollo de las competencias de las personas. Para un equipo excelente, no es suficiente la mejora de los procesos organizativos. El equipo puede y debe promover, activa y sistemáticamente, el desarrollo de las competencias de las personas. Este es el objetivo de los ciclos IDEA y CNCS. El ciclo IDEA ofrece una técnica para el autoconocimiento de las personas y la adquisición de nuevas competencias para el trabajo en equipo.
- Ciclo CNCS: ofrece una técnica para construir en el equipo la complementariedad de las funciones individuales y potenciar la sinergia del equipo.
- Ciclo SENTIR. Orientación de los equipos de mejora a la creatividad, lo que implica: i) aprender a manejar en el equipo las emociones negativas que alimentan la desconfianza mutua entre las personas del equipo y bloquean la creatividad del equipo; ii) desarrollar la inteligencia emocional, es decir, la capacidad de recoger y de elaborar toda la información que se transmite y se recibe en los equipos a

³⁶ AYESTARAN, Sabino. Guía para el trabajo en equipo. San Sebastián Donostia. Septiembre 2005. Pág. 9

través de la comunicación emocional. El ciclo SENTIR ofrece una técnica sencilla para desarrollar en las personas esta inteligencia emocional.

Estas condiciones son previas para la adquisición de dichas competencias. Por eso mismo, los equipos de trabajo tienen un liderazgo compartido.

El grupo de trabajo, en cambio, está dirigido por una persona líder que es especialista en el trabajo que realiza el grupo, que tiene un poder institucional en el grupo y distribuye las tareas entre los miembros del grupo. Normalmente, los miembros del grupo de trabajo reconocen a la persona líder un poder institucional, un poder de experto y un poder de modelo o de referencia en el trabajo que realiza el grupo. Los miembros del grupo de trabajo tienen una relación de dependencia con relación a la persona líder.

La potencia del grupo, es decir, su capacidad para alcanzar los objetivos propuestos, es igual a la potencia que tiene la persona más capacitada del grupo, que, en este caso, es la persona líder. La eficacia de estos grupos depende de la tarea asignada al grupo y de la capacidad que tenga la persona que ejerce el liderazgo para recoger las aportaciones de los miembros del grupo y realizar una buena síntesis de estas aportaciones.

Cuanto más simple sea la tarea, tanto más eficaz será un grupo de trabajo con un liderazgo fuerte y centralizado en una persona. A medida que aumenta la complejidad de la tarea, se hace más necesario un liderazgo compartido y una metodología que permita a los miembros del grupo participar activamente en la búsqueda de soluciones creativas. Lo cual significa pasar de una dinámica de grupo a una dinámica de equipo.

En este sentido, en los equipos de trabajo, los criterios de eficacia son más amplios:

- Calidad del trabajo. El éxito de un equipo de trabajo se mide, en primer lugar, por la calidad del trabajo realizado.
- Mejora de los miembros del equipo en el ejercicio profesional. Al término de su experiencia, los miembros del equipo deben ser conscientes de que, gracias al trabajo en equipo, han adquirido nuevas competencias personales que mejoran su rendimiento profesional.
- Transferencia de los aprendizajes realizados en el equipo a la organización. En especial, los equipos directivos y los equipos de mejora constituyen instrumentos muy útiles para favorecer el aprendizaje de las organizaciones.

- **Competencias imprescindibles para el trabajo en equipo**

Trabajar en equipo significa adquirir las competencias que se definen en los ciclos PDCA, IDEA, CNCS y SENTIR. Existe un mínimo de tres (3) competencias que se deben asegurar en cualquier equipo para que éste sea medianamente eficaz.

Estas tres competencias son:

- o Saber trabajar siguiendo una metodología científica que está formulada en el ciclo PDCA.
 - a. Planificar: Identificar el problema, identificar las causas y planificar la solución adecuada.
 - b. Realizar lo que se ha planificado.
 - c. Comprobar los resultados.
 - d. Mejorar la planificación a partir de los resultados
- o Saber comunicarse con un mínimo de libertad personal y de respeto a las diferencias en ideas y en intereses y de capacidad de integración de las diferencias.
 - a. Ser capaz de expresar con palabras las ideas personales sobre el problema, las causas del problema y su solución.
 - b. Ser capaz de permitir a los demás miembros del equipo que expresen sus ideas personales sobre el problema, las causas del problema y su solución.
 - c. Ser capaz de integrar las ideas de todos los miembros del equipo para encontrar una descripción del problema, de sus causas y de su solución compartida por todos o la mayoría de los miembros del equipo.
- o Saber valorar las aportaciones y el esfuerzo de los miembros del equipo.
 - a. Ser capaz de darse cuenta del valor de las aportaciones de los demás miembros del equipo.
 - b. Ser capaz de darse cuenta del esfuerzo que realizan otros miembros del equipo.
 - c. Ser capaz de expresar a los demás miembros del equipo el reconocimiento debido a sus aportaciones y al esfuerzo que realizan.
- **Competencias que favorecen la excelencia en el trabajo en equipo.**

El facilitador de un equipo directivo o de un equipo de mejora tiene que saber en qué organización está situado el equipo y cuál es el grado de desarrollo personal de los miembros del equipo.

Como se ha dicho antes, la cultura de la organización condiciona el funcionamiento de los equipos. Una cultura burocrática y poco participativa, orientada al mantenimiento de intereses empresariales, dificulta el desarrollo de equipos excelentes. Mientras que una cultura innovadora y participativa, orientada hacia la creación de un conocimiento que se pone al servicio de los clientes, funciona, solamente, con la aportación de equipos excelentes.

En este sentido, estas son las competencias que favorecen la excelencia en el trabajo en el equipo:

- o Ser capaz de aplicar el ciclo IDEA: Ciclo de la Innovación.
 - a. Idear: Pensar en la competencia que a cada colaborador le gustaría desarrollar en el equipo.
 - b. Diseñar: Organizar mentalmente los pasos que se tienen que dar para desarrollar dicha competencia en el equipo.
 - c. Experimentar: Poner en práctica dicha competencia en el momento adecuado.
 - d. Aprender: Mejorar el ejercicio de dicha competencia, negociando con el equipo.

- o Ser capaz de aplicar el ciclo CNCS: Ciclo de la sinergia.
 - a. Conocerse mutuamente: Conocer las competencias que desarrollan las diferentes personas del equipo.
 - b. Negociar funciones: Asignar a cada persona la función más apropiada, teniendo en cuenta las competencias de otras personas del equipo y las necesidades del equipo.
 - c. Complementar funciones: Asegurar que todas las funciones estén cubiertas.
 - d. Potenciar sinergias: Aumentar la eficiencia del equipo.

- o Ser capaz de aplicar el ciclo SENTIR: Ciclo de la creatividad grupal:
 - a. Sentir: Centrar la atención en las emociones.
 - b. Empatizar: Prestar atención a los mensajes corporales y verbales que envían los demás miembros del equipo.
 - c. Negociar entre Todos la Interpretación de las emociones que viven las personas del equipo:
 - d. Dar un significado a la emoción compartida por los miembros del equipo.
 - e. Reconstruir el conocimiento emocional del equipo: Consensuar una nueva explicación de lo que está pasando en el equipo.

En este sentido, el camino hacia la excelencia de los equipos de trabajo se apoya en tres pilares: i) el progresivo conocimiento de las capacidades y limitaciones de las personas y su progresivo avance hacia la negociación de la función que asume cada persona en el equipo; ii) el desarrollo de la sinergia, a través de una mayor conciencia de complementariedad; iii) el desarrollo de la inteligencia emocional para favorecer la creatividad del equipo.

5. CONCLUSIONES

La comunicación interna organizacional es un proceso en donde se integran los dirigentes y todos los empleados de la empresa, a fin de lograr una buena imagen interna; su objetivo es crear un clima de confianza donde los colaboradores se sientan a gusto y vean sus objetivos personales relacionados con los objetivos de la empresa, además de permitir disminuir los conflictos internos y el ausentismo laboral, incrementando el sentido de pertenencia por la organización.

La Institución Promotora de Salud ODENTIS, es una pequeña empresa que en la actualidad se ha convertido en una entidad promotora y gestora integral de servicios de la salud en el nivel odontológico especializado, representativa por ser la única en la ciudad de San Juan de Pasto que maneja un servicio de urgencias las 24 horas del día, la cual, actualmente cuenta con 16 colaboradores en la parte medica y de servicio al cliente, así como: 3 administrativos. En este sentido, entre las fortalezas que presenta la I.P.S. ODENTIS en su proceso de comunicación se pueden resaltar:

- a) La comunicación entre socios y de estos con los administrativos y colaboradores es buena
- b) Existe unidad de mando en la gerencia, ya que, en los colaboradores existe claridad sobre quien toma las decisiones
- c) Existe claridad en los roles o papeles
- d) Existe comunicación horizontal, vertical y transversal en la organización
- e) Un alto porcentaje de colaboradores leen los comunicados internos de la empresa
- f) El correo electrónico es considerado un medio eficiente para estar al día con la información,
- g) Existe eficiencia en el uso de otras herramientas de comunicación como: teléfono, reuniones administrativas de trabajo, tableros de noticias y avisos, memorandos de cartas, memorandos e instrucciones por escrito
- h) El lenguaje que usan es claro
- i) La información es oportuna
- j) Existe una atmosfera de confianza, integración y coordinación entre los colaboradores de la empresa.

La I.P.S. ODENTIS, presenta algunas debilidades en el sistema de comunicación, como son:

- a) El papel de los coordinadores en el proceso de toma de decisiones presenta deficiencias
- b) No existe empoderamiento en la empresa o capacidad para tomar propias decisiones por parte de los colaboradores

- c) La mayoría de los trabajadores consideran que es innecesaria la producción de medios de comunicación
- d) Los colaboradores desconocen la filosofía corporativa de la IPS
- e) Existen falencias en los procesos de administración del personal
- f) Se presenta ausencia de información importante para el desarrollo de sus funciones en el proceso de inducción, capacitación y evaluación del desempeño
- g) Hay un desconocimiento en el uso de algunas herramientas de comunicación por parte de la gerencia y los colaboradores: videos, películas, exhibiciones audiovisuales, fax, informes escritos, folletos, reuniones informales y discursos
- h) En ocasiones no se tienen en cuenta por parte de los superiores, las observaciones dadas por sus colaboradores
- i) La gerencia y la coordinación administrativa debe mejorar sus habilidades en: recibir críticas, dar instrucciones y hacer peticiones.

El análisis de vulnerabilidad o visión crítica del diagnóstico de I.P.S. ODENTIS, permite identificar los factores claves de los cuales depende la comunicación, así como, inventariar las fuerzas que puedan afectar dichos factores y establecer el impacto y la capacidad de reacción que tienen la empresa ante la factibilidad de ausencia de los hechos con el fin de formular estrategias a corto y largo plazo sobre una base mucho más firme y concienciar a la organización sobre la importancia del análisis estratégico, introduciéndolo como elemento base de la cultura corporativa. De acuerdo a la matriz de análisis de vulnerabilidad de I.P.S. ODENTIS, los factores ubicados en el cuadrante I (Indefensos), donde hay baja capacidad de reacción y alta capacidad de ocurrencia, son:

- a) No existe empoderamiento en la empresa o capacidad para tomar propias decisiones por parte de los colaboradores
- b) En ocasiones no se tienen en cuenta por parte de los superiores, las observaciones dadas por sus colaboradores
- c) Los colaboradores no sienten la suficiente confianza y libertad por parte de los superiores para discutir problemas relacionados con el trabajo
- d) Existen problemas de comunicación entre socios y administrativos y viceversa
- e) La gerencia debe mejorar sus habilidades en: recibir críticas, dar instrucciones y hacer peticiones y el coordinador administrativo debe mejorar sus habilidades gerenciales en: criticar, recibir críticas, dar instrucciones y comunicar cambios.

Con base en estos factores se trabaja la propuesta de mejoramiento de comunicación interna y el flujo de información para la I.P.S.

La comunicación es un elemento fundamental para la trascendencia de una institución, ésta no es solo función de un departamento, sino que debe asumirse por cada jefe y su equipo de trabajo, siendo fundamental el diseño de estrategias

de comunicación corporativa y el establecimiento del flujo de la información entre sus miembros para la toma de decisiones.

La propuesta de mejoramiento se basa en 4 estrategias: la primera, pretende fortalecer la estructura administrativa que sustenta el sistema de comunicación; la segunda, está dirigida al desarrollo de esta competencia en la gerencia; la tercera, a su vez, busca capacitar al talento humano de la clínica y por último, en la cuarta estrategia se fortalece el trabajo en equipo basado en una buena comunicación.

6. RECOMENDACIONES

Llevar a cabo la implementación de una efectiva estructura administrativa, mediante el desarrollo de las diferentes actividades contenidas en la propuesta de mejoramiento de la comunicación, que contribuyan a perfeccionar las funciones comunicativas de los colaboradores, crear espacios propios para la adecuada comunicación interna en la I.P.S. incrementando la confianza entre el personal, el sentido de pertenencia y el flujo de información oportuna de acciones y actividades. Aprovechando, las ventajas que ofrecen las TIC'S en el mundo moderno.

Desarrollar habilidades comunicativas entre todo el personal, implementando las estrategias formuladas para el nivel gerencial, mediante programas de capacitación, de tal forma que se desarrollen competencias verbales, escritas, audiovisuales, de escucha, de orientación de reuniones, de expresión oral, de manejo de rumores, de selección de los canales de comunicación adecuados y de contacto con los clientes.

Implementar los programas de cualificación de personal, especialmente en los temas de comunicación organizacional, política de bienestar y temática especializada a nivel odontológico; realizando continuamente retroalimentación de los procesos, con el fin de detectar las debilidades presentadas y realizar acciones correctivas.

Desarrollar procesos y competencias para llevar a cabo el trabajo en equipo dentro de la I.P.S. ODENTIS, facilitando la libertad, autonomía y responsabilidad en los colaboradores, lo cual, producirá que las personas pasen a ser dueñas de su propio trabajo (empoderamientos) sintiéndose orgullosas de alcanzar los objetivos por sí mismas, además, de sentirse totalmente implicados con la organización, no solo, por contribuir al logro de sus objetivos corporativos sino también por participar en el proceso de toma de decisiones a nivel global.

BIBLIOGRAFÍA

- BARTOLI, Annie. Comunicación y Organización. España: Ediciones Paidós. 1992
- BLAKE y HAROLDSEN. Taxonomía de conceptos de comunicación. México: Nuevomar. 1984. P. 30
- BONILLA, Carlos. La Comunicación: Función Básica de las Relaciones Públicas. Bogotá: Editorial Trillas. 2001
- D'APRIX, Roger. La Comunicación: Clave de la Productividad. Limusa. 1992.
- FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. México: Editorial Trillas, 2002. 273 p.
- GUEVARA SOTO, Liliana. Comunicación Interna – Comunicación Estratégica para las Organizaciones. Quito: CLESPAL (Ponencia), 2003
- GUISASOLA, Marisa. Comunicaciones integradas a la planificación estratégica de empresas e instituciones. Chile: II Encuentro de Facultades de Comunicación Social del Cono Sur. Noviembre. 2002.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill, 1998. p. 501
- HUSEMAN, LAHIFF y HATFIELD. Interpersonal communication in organizations. Boston: Ed. Holbrook Press. 1976.
- IÑIGUEZ ROMERO, Gregorio; GONZALES QUEZADA, Esperanza. La comunicación industrial y empresarial.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una Perspectiva Global. Undécima Edición. México: Mc Graw Hill, 1998. 796 p.
- RAMOS PADILLA, Carlos G. La Comunicación: Un punto de vista organizacional. México: Editorial Trillas, 1991.
- VAN RIEL, Cees. Comunicación Corporativa. México: Prentice Hall, 1997.

NETGRAFIA

LÓPEZ SOBEJANO, Juan J. El cliente interno. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2007a/jjls-cli.htm>. Consultado el 4 de septiembre de 2010

ALBRETCH, Karl. El cliente interno. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/4.htm>. Consultado el 1 de septiembre de 2010

PÉREZ CHAVARRÍA, Mariela. Ética y Comunicación Interna en las Organizaciones. Disponible en: <http://razonypalabra.org.mx/libros/libros/comyetica.pdf>. Consultado el 12 de septiembre de 2010

GÁMEZ GASTÉLUM, Rosalinda. Comunicación formal e informal en la organización. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/1e.htm>. Consultado el 16 de septiembre de 2010

VALLE DEL CAUCA. Comunicación Interna. Disponible en: http://www2.valledelcauca.gov.co/SIISVC/documentos/Presentaciones/MECI/Unidad_2/B_control%20gestion/B_3_comunicacion/B_3_1_comuninterna/U2_B_3_1_lectura.htm. Consultado el 2 de septiembre de 2010

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Tipos De Comunicación Organizacional. Disponible en: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Pages/3.10/3102Tipos_comunicacion_organizacional.htm. Consultado el 20 de septiembre de 2010

WIKIPEDIA. Comunicación Organizacional. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicación_organizacional. Consultado el 18 de septiembre de 2010

ANEXOS

ANEXO A. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS COLABORADORES DE LA I.P.S. ODENTIS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

Objetivo: Establecer el estado actual de los procesos de comunicación interna de los colaboradores en la I.P.S. ODENTIS de la ciudad de San Juan de Pasto

Instrucciones: El presente cuestionario tiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ellas y elija, encerrando con un círculo la respuesta que mejor convenga. Por favor solo dé una respuesta a cada pregunta y no deje ninguna en blanco. Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente.

Cargo _____
 Profesión _____
 Antigüedad en el cargo _____

1. Evalúe la comunicación al interior de la empresa:

	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA	PESIMA
Entre socios					
Entre socios y administrativos					
Entre administrativos y socios					
Entre administrativos y colaboradores					
Entre colaboradores					

2. Quién comunica las decisiones al interior de la empresa:

- a. Socios
- b. Gerente
- c. Administrativos
- d. Operativo
- e. Todos los anteriores
- d. Otro Cuál _____

3. Los puestos clave en la empresa

- a. Tienen poder de decisión propia
- b. Deben dirigirse a su inmediato superior para informar y esperar respuesta
- c. No tienen ningún poder de decisión

4. Es permitida la comunicación horizontal (entre administrativos y socios) y vertical (administrativos y colaboradores) dentro de la organización

- a. Sí
- b. No

5. Entiendo la forma en que mi puesto se relaciona con otros puestos en mi área

- a. Sí
- b. No
- c. No sé

6. Considero adecuada la ubicación de los medios de comunicación para fomentar la lectura de los mensajes.
 - a. Sí
 - b. No
 - c. No sé
7. Considero innecesario la producción de medios de comunicación (revistas, videos, posters, postales, etc), para la información de los colaboradores.
 - a. Sí
 - b. No
 - c. No sé
8. Entiendo qué responsabilidades y funciones tienen los empleados de la organización.
 - a. Sí
 - b. No
 - c. No sé
9. Mi superior se asegura de que estemos informados y bien capacitados para nuestros puestos.
 - a. Sí
 - b. No
 - c. No sé
10. Conozco la misión, visión y valores.
 - a. Sí
 - b. No
 - c. No sé
11. Normalmente, leo casi todos los comunicados internos.
 - a. Sí
 - b. No
 - c. No aplica
12. Creo que el correo electrónico es un medio eficiente para estar al día con la información necesaria para realizar mi trabajo.
 - a. Sí
 - b. No
 - c. No sé
13. Califique qué tanto conoce usted la empresa donde trabajan?
 - a. Lo suficiente para desarrollar sus actividades
 - b. Lo normal para desarrollar sus actividades
 - c. Poco para desarrollar sus actividades
 - d. Nada
14. ¿Qué información se les suministró a usted en el proceso de inducción que tuvo cuando ingreso a la organización?
 - a. Misión, visión y objetivos de la empresa
 - b. Funciones a desempeñar
 - c. Políticas de bienestar y desarrollo de personal
 - d. Evaluación de desempeño
 - e. Reglamentos
 - f. Ninguna
 - g. Otra Cuál _____
15. ¿Qué información se les suministra a usted en los procesos de capacitación?
 - a. Misión, visión y objetivos de la empresa
 - b. Funciones a desempeñar
 - c. Políticas de bienestar y desarrollo de personal
 - d. Evaluación de desempeño
 - e. Reglamentos internos
 - f. Temáticas especializadas a nivel médico
 - g. Otra Cuál _____
16. Qué información se le suministra a usted en la evaluación del desempeño
 - a. Logros alcanzados en el desempeño de sus funciones
 - b. Debilidades en el desempeño de sus funciones
 - c. Aspectos por mejorar
 - d. Otra Cuál _____

17. Considera usted que la información que se les proporciona para desempeñar su trabajo es realmente:
- Excelente
 - Buena
 - Regular
 - Mala
 - Pésima

18. De las siguientes herramientas elija la opción más correcta

	No contamos con ella y no interesa implementarla	No contamos con ella y nos interesa implementarla	Contamos con ellas pero no le damos un correcto uso	Contamos con ella pero necesitamos mejorarla	Contamos con ella y es una herramienta indispensable
Fax					
Exhibiciones audiovisuales					
Videos y películas					
Memorandos, Cartas, Instrucciones por escrito					
Tableros de noticias y avisos					
Informes Escritos					
Circulares y volantes					
Discursos					
Reuniones informales planeadas (desayunos y almuerzos)					
Reuniones o juntas administrativas de trabajo					
Folletos					
Correo Electrónico					
Teléfono					
Página Web					

19. ¿Evalúe la eficacia de los medios de comunicación interna que utiliza la empresa para el cumplimiento de sus funciones?

	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA	PESIMA
Fax					
Exhibiciones audiovisuales					
Videos y películas					
Memorandos,					

Cartas, Instrucciones por escrito					
Tableros de noticias y avisos					
Informes Escritos					
Circulares y volantes					
Discursos					
Reuniones informales planeadas (desayunos y almuerzos)					
Reuniones o juntas administrativas de trabajo					
Folletos					
Correo Electrónico					
Teléfono					
Página Web					

20. ¿Con qué frecuencia usted recibe información de la empresa a través de canales informales o rumores?

- Muy frecuente
- Frecuente
- Poco Frecuente
- Nunca

Para las siguientes preguntas marque: SIEMPRE (5) FRECUENTEMENTE (4) ALGUNAS VECES (3) OCASIONALMENTE (2) NUNCA (1)

21. ¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?

5 4 3 2 1

22. ¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?

5 4 3 2 1

23. ¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?

5 4 3 2 1

24. ¿Se les permite hacer retroalimentación acerca de la información que recibieron?

5 4 3 2 1

25. ¿Recibe retroalimentación de su jefe sobre su desempeño?

5 4 3 2 1

26. ¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje entendido cuando se dirige a usted?

5 4 3 2 1

27. ¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?

5 4 3 2 1

28. ¿Su jefe le da de manera oportuna la información?

5 4 3 2 1

29. ¿Existe una atmósfera de confianza entre compañeros?

5 4 3 2 1

30. ¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?

5 4 3 2 1

31. ¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?

5 4 3 2 1

32. ¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?

5 4 3 2 1

Gracias por su colaboración.

ANEXO B. EVALUACION DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS SOCIOS Y ADMINISTRATIVOS EN LA IPS ODENTIS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

Objetivo: Establecer el estado actual de los procesos de comunicación interna de los socios y administrativos en la I.P.S Odentis de la ciudad de San Juan de Pasto.

Instrucciones: El presente cuestionario tiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ellas y marque la opción que más sea acorde a su comportamiento.

Por favor, solo de una respuesta a cada pregunta y no deje ninguna en blanco. Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente.

CARGO: _____

PROFESION: _____

ANTIGÜEDAD EN EL CARGO: _____

21. Evalúe la comunicación al interior de la empresa:

	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA	PESIMA
Entre socios					
Entre socios y administrativos					
Entre administrativos y socios					
Entre administrativos y colaboradores					
Entre colaboradores					

22. Quién comunica las decisiones al interior de la empresa:

- a. Socios
- b. Gerente
- c. Administrativos
- d. Operativo
- e. Todos los anteriores
- d. Otro Cuál _____

23. De las siguientes herramientas elija la opción más correcta

	No contamos con ella y no interesa implementarla	No contamos con ella y nos interesa implementarla	Contamos con ellas pero no le damos un correcto uso	Contamos con ella pero necesitamos mejorarla	Contamos con ella y es una herramienta indispensable
Fax					
Exhibiciones audiovisuales					

Videos y películas					
Memorandos, Cartas, Instrucciones por escrito					
Tableros de noticias y avisos					
Informes Escritos					
Circulares y volantes					
Discursos					
Reuniones informales planeadas (desayunos y almuerzos)					
Reuniones o juntas administrativas de trabajo					
Folletos					
Correo Electrónico					
Teléfono					
Página Web					

24. ¿Evalúe la eficacia de los medios de comunicación interna que utiliza la empresa para el cumplimiento de sus funciones?

	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA	PESIMA
Fax					
Exhibiciones audiovisuales					
Videos y películas					
Memorandos, Cartas, Instrucciones por escrito					
Tableros de noticias y avisos					
Informes Escritos					
Circulares y volantes					
Discursos					
Reuniones informales planeadas (desayunos y almuerzos)					
Reuniones o juntas administrativas de trabajo					
Folletos					

Correo Electrónico					
Teléfono					
Página Web					

25. Cuando ha dicho “no” a una petición de uno de sus colaboradores, persiste en su decisión a pesar de la insistencia.

1	2	3	4
NUNCA	CASI NUNCA	A MENUDO	SIEMPRE

26. Expresa claramente opiniones y deseos a sus colaboradores.

1	2	3	4
NUNCA	CASI NUNCA	A MENUDO	SIEMPRE

27. Cuando tiene que pedir algo a un colaborador busca el momento adecuado.

1	2	3	4
NUNCA	CASI NUNCA	A MENUDO	SIEMPRE

28. Cuando hace una crítica a alguno de sus colaboradores describe claramente cuál es el comportamiento que hay que cambiar.

1	2	3	4
NUNCA	CASI NUNCA	A MENUDO	SIEMPRE

29. Reconoce sus errores sin dificultad.

1	2	3	4
NUNCA	CASI NUNCA	A MENUDO	SIEMPRE

30. Pide ayuda con facilidad cuando identifica que la situación así lo requiere.

1	2	3	4
NUNCA	CASI NUNCA	A MENUDO	SIEMPRE

31. Cuando tiene que dar instrucciones a alguno de sus colaboradores, organiza previamente la información.

1	2	3	4
NUNCA	CASI NUNCA	A MENUDO	SIEMPRE

32. Expresa lo que quiere decir directamente siendo respetuoso con el otro.

1	2	3	4
NUNCA	CASI NUNCA	A MENUDO	SIEMPRE

33. Contextualiza el tema suficientemente cuando tiene que dar una instrucción.

1	2	3	4
NUNCA	CASI NUNCA	A MENUDO	SIEMPRE

34. Cuando critican algún aspecto de su trabajo lo evalúa como una información útil.

1	2	3	4
NUNCA	CASI NUNCA	A MENUDO	SIEMPRE

35. Explica claramente todos los aspectos importantes a la hora de dar una instrucción.

1	2	3	4
NUNCA	CASI NUNCA	A MENUDO	SIEMPRE

36. A la hora de realizar una petición expresa sus deseos y necesidades de forma clara.

1	2	3	4
NUNCA	CASI NUNCA	A MENUDO	SIEMPRE

37. Es respetuoso con otros puntos de vista en las discusiones que se desarrollan en el trabajo.

1	2	3	4
NUNCA	CASI NUNCA	A MENUDO	SIEMPRE

38. Cuando tiene que comunicar un cambio explica claramente el porqué del mismo.

1	2	3	4
NUNCA	CASI NUNCA	A MENUDO	SIEMPRE

39. Ve las críticas como una oportunidad de cambio.

1	2	3	4
NUNCA	CASI NUNCA	A MENUDO	SIEMPRE

40. Cuando un colaborador le hace una petición e identifica que no la puede realizar, justifica adecuadamente su respuesta.

1	2	3	4
NUNCA	CASI NUNCA	A MENUDO	SIEMPRE

41. Cuando realiza una petición, lo hace de forma directa.

1	2	3	4
NUNCA	CASI NUNCA	A MENUDO	SIEMPRE

42. Cuando tiene que comunicar un cambio pide la opinión a los interesados.

1	2	3	4
NUNCA	CASI NUNCA	A MENUDO	SIEMPRE

43. Busca el momento adecuado a la hora de hacer una crítica a alguno de sus colaboradores.

1	2	3	4
NUNCA	CASI NUNCA	A MENUDO	SIEMPRE

44. Espera a escuchar toda la información cuando alguien le hace una petición.

1	2	3	4
NUNCA	CASI NUNCA	A MENUDO	SIEMPRE

45. Cree que las opiniones y deseos de sus colaboradores son igual de válidas que las suyas.

1	2	3	4
NUNCA	CASI NUNCA	A MENUDO	SIEMPRE

46. Cuando le critican intenta no responder de un modo defensivo.

1	2	3	4
NUNCA	CASI NUNCA	A MENUDO	SIEMPRE

47. Explica las consecuencias positivas de un cambio a sus colaboradores.

1	2	3	4
NUNCA	CASI NUNCA	A MENUDO	SIEMPRE

48. Evita comparar con otros empleados la actuación de uno de sus colaboradores.

1	2	3	4
NUNCA	CASI NUNCA	A MENUDO	SIEMPRE

49. Cuando dice "no" ante una petición lo hace de modo directo, sin rodeos.

1	2	3	4
NUNCA	CASI NUNCA	A MENUDO	SIEMPRE

50. Cuando da una instrucción acuerda con su colaborador un seguimiento de la misma.

1	2	3	4
NUNCA	CASI NUNCA	A MENUDO	SIEMPRE

51. Cuando tiene que comunicar un cambio pide colaboración a los interesados.

1	2	3	4
NUNCA	CASI NUNCA	A MENUDO	SIEMPRE

52. Cuando hace una crítica aporta soluciones alternativas.

1	2	3	4
NUNCA	CASI NUNCA	A MENUDO	SIEMPRE

Gracias por su Colaboración

ANEXO C. PROPUESTA INDUCCION DE PERSONAL

Indudablemente, para ODENTIS, gran parte del éxito que ha logrado a través del tiempo, es gracias a sus colaboradores, a los retos que se ha planteado y que se plantea constantemente en el corto y largo plazo; por lo tanto se hace necesario, que el talento humano sea desarrollado al máximo de su potencial y que a su vez, este potencial sea también aprovechado al máximo.

En la búsqueda de los mecanismos que contribuyan al desarrollo y aprovechamiento del potencial del colaborador, se ha diseñado un programa de Inducción, que permita mantener informados a los nuevos colaboradores sobre la actividad a que se dedica la empresa, beneficios que brinda y presta, derechos y deberes; con el fin de lograr la identificación del colaborador con la organización y proporcionar a su vez al recién llegado, las bases para una adaptación e integración con su grupo de trabajo y con el trabajo en sí; para que de esta manera pueda alcanzar los objetivos propuestos y disminuir la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo colaborador.

Por lo tanto, el objetivo del programa de inducción es facilitar la adaptación e integración del nuevo colaborador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma.

Es fundamental que se le dé a este proceso un enfoque integral e interdisciplinario y que se desarrolle en un ambiente de excelente comunicación y participación, para que se puedan alcanzar los objetivos planteados.

Los objetivos específicos que persigue el programa son:

- Proporcionar al colaborador información referente al contexto general donde ingresa: su historia, estructura, evolución y actividad a que se dedica.
- Dar a conocer a los nuevos colaboradores sobre sus derechos y deberes dentro de la organización.
- Suministrar al colaborador información sobre los beneficios sociales, económicos, actividades deportivas y culturales, actividades de desarrollo y de adiestramiento de personal.
- Contribuir a la identificación del colaborador con su situación de trabajo y todo lo que ello implica.

- Mantener informado a todo el personal de los cambios que se produzcan en la empresa, en cuanto a políticas, normas, procedimientos y cambios de estructura.
- Proporcionar al colaborador que ingresa, las bases para una adaptación con su grupo de trabajo.
- Ayudar a los nuevos colaboradores de la empresa, a conocerse y auxiliarlos para tener un comienzo productivo.
- Establecer actitudes favorables de los nuevos colaboradores hacia la empresa, sus políticas y su personal.
- Ayudar a los nuevos colaboradores a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.

El programa de inducción se basa en un estudiodiagnóstico, cuya información fue suministrada por los colaboradores de I.P.S. ODENTIS, mediante la aplicación de un cuestionario, donde se observó que la mayoría de ellos no recibieron una inducción adecuada; por lo tanto, es de vital importancia la implementación de este programa que permita a todo el personal, tanto al actual como al nuevo, conocer todo lo referente a valores, misión, visión, objetivos, reseña histórica, políticas, normas, servicios que presta, estructura organizativa, beneficios socioeconómicos, etc.; y toda aquella información necesaria para la identificación del mismo con la organización.

El programa está orientado a ofrecer un instrumento que permita a la empresa lograr que sus colaboradores se adapten e identifiquen con ella, de manera que puedan lograr elevados estándares de calidad de servicios y de formar y conservar colaboradores eficientes, altamente motivados y estimulados

- **Políticas y Normas del Programa de Inducción**

Es política de I.P.S. ODENTIS que:

- El coordinador administrativo debe ser el encargado de dar a conocer el Programa de Inducción de la Organización.
- Todo el personal que ingrese a la empresa debe ser sometido al proceso de inducción, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la organización; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.
- El coordinador administrativo debe informar todo lo relacionado con la empresa; Misión, Visión, Historia, Estructura Organizativa, Beneficios socioeconómicos y Normas de Conducta Interna.
- El Programa de Inducción, deberá ser evaluado periódicamente por el coordinador administrativo, con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del programa.
- El Programa de Inducción, debe estar sujeto a cualquier cambio que se produzca en I.P.S. ODENTIS, con el objeto de mantenerlo actualizado.

La I.P.S. ODENTIS tiene como normas:

- El coordinador administrativo debe ser el encargado de coordinar el Programa de Inducción, igualmente velará por el desarrollo del proceso.
- El Proceso de Inducción se realizará periódicamente los días viernes, una vez al mes, con una duración de cuatro (4) horas.
- El coordinador administrativo deberá entregar al nuevo colaborador, el Manual de Inducción y el folleto de Seguridad e Higiene Industrial, durante el proceso de Inducción. (ESTO NO SÉ SI HAYA)
- La Inducción específica del puesto, será realizada por los colaboradores de las distintas áreas a la cual se asigne el nuevo colaborador, realizando las actividades necesarias para lograr el cumplimiento de este objetivo.
- El Programa de Inducción debe ser revisado periódicamente por el coordinador administrativo.
- Al culminar el Programa de Inducción, el colaborador deberá llenar un formato suministrado por el coordinador administrativo, denominado "Evaluación del Programa de Inducción", para así dar una opinión acerca del proceso realizado.

El programa de inducción que se propone está compuesto por cuatro (4) fases, que incluye la evaluación de los resultados obtenidos en el programa, mediante la aplicación del instrumento Evaluación del Programa de Inducción, a fin de aplicar los correctivos correspondientes. Siendo responsable de esta ejecución el coordinador administrativo.

- **Fase de Recepción**

Esta fase tiene como finalidad el recibimiento de los nuevos colaboradores, dándoles la bienvenida a la Organización. Es responsable de la aplicación de esta fase el coordinador administrativo. La fase comprende:

- La preparación del cronograma de actividades del Programa de Inducción
- Contacta al nuevo trabajador (se lo cita para la fecha, hora y lugar correspondiente de la inducción).
- El coordinador administrativo inicia la presentación entre los participantes
- Realiza una dinámica de grupo
- Informa la finalidad del proceso de Inducción.

- **Fase de Inducción General**

En esta fase se le suministra al nuevo colaborador información general sobre I.P.S. ODENTIS a objeto de facilitar su integración con la organización. Es importante considerar que todo el personal de una empresa se convierte en un

promotor (directo o indirecto) de la misma, lo cual, hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa.

Contenido de la Inducción General:

- Campo de actividad de la empresa.
- Lugar que ocupa en el mercado.
- Tamaño de la Empresa.
- Número de personas que en ella laboran.
- Reseña Histórica
- Estructura Organizativa
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Servicios que ofrece
- Políticas
- Premios y sanciones
- Certificaciones actuales, proyectos en los que está trabajando la empresa y planes de desarrollo
- Ascensos
- Normas de Conducta Interna:
 - a) Apariencia personal
 - b) Asistencia u horario
 - c) Confidencialidad
 - d) Calidad de Servicios
 - e) Relaciones con los Clientes
 - f) Relaciones con los empleados
- Beneficios Socioeconómicos:
 - a) Aspectos concretos sobre el salario
 - b) Utilidades
 - c) Vacaciones
 - d) Bono Vacacional
 - e) Seguro Médico, de Vida y Accidentes Personales
 - f) Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).
- Varios:
 - a) Vigilancia y seguridad interna
 - b) Dotación general
 - c) Ubicación de baños, comedor y vestieres
 - d) Salidas de emergencia

Es importante dentro de esta fase presentar al gerente de la empresa, quien ofrece las palabras de bienvenida. El coordinador administrativo debe suministrar

la información general relacionada anteriormente a los nuevos colaboradores, incitando a aclarar dudas.

- **Fase Inducción Específica.**

Esta fase tiene como finalidad dar a conocer al nuevo colaborador sobre el cargo a desempeñar. Esta actividad será ejecutada por el coordinador administrativo, suministrando información referente a:

- Denominación del cargo
- Ubicación dentro de la organización
- Descripción del cargo
- Deberes y responsabilidades
- Procedimientos de trabajo
- Objetivos
- Relación con los objetivos generales de la empresa
- Rendimiento exigible
- Diagrama de flujo
- Manual de funciones para el cargo
- El sistema de turnos
- Las rotaciones
- Los permisos
- Los equipos de protección personal requeridos
- Sistema de dotación.

Finalmente el coordinador administrativo presenta al nuevo colaborador con sus compañeros y lo ubica en un sitio de trabajo.

En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la empresa, profundizando en todo aspecto relevante del cargo.

Todos los aspectos tratados en este proceso, deben estar por escrito y se debe de suministrar una copia al colaborador, para que los use como documentos de consulta permanente. La empresa debe guardar registros escritos y firmados por el nuevo colaborador, como constancia de haber recibido la capacitación en todas las actividades realizadas en éste proceso de inducción.

Es importante tener en cuenta dentro del proceso de inducción:

- El recién llegado no debe ser abrumado con exceso de información.
- Se debe evitar que sea sobrecargado de formas y cuestionarios que llenar.
- Es negativo empezar con la parte desagradable de la labor.
- Nunca se le debe pedir que realice labores para las que no está preparado y en las que existe posibilidad de fracasar.

- **Fase de Evaluación y Seguimiento del Programa.**

Se debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el colaborador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (re inducción, refuerzos y otros).

De igual manera, en esta fase se evalúan los resultados obtenidos en general en el programa, con la aplicación del instrumento Evaluación, a fin de aplicar los correctivos correspondientes. Es responsable de esta actividad el coordinador administrativo, quien una vez finalizado el proceso de inducción, entrega al nuevo colaborador el formato de evaluación del Programa de Inducción para su correspondiente diligenciamiento, recibe el instrumento, lo analiza y hace los ajustes necesarios (Anexo D).

Por último, es importante que se debe de mantener una motivación permanente del personal, ya que, ésta es el impulso que permite mantener la continuidad de la acción.

Un buen proceso de inducción permitirá en I.P.S. ODENTIS:

- Contar con toda una cantidad de documentación escrita, que sirve como material de consulta permanente por parte de los colaboradores, la cual, disminuye los tiempos, posibilidades de errores y costos del proceso de inducción y de capacitación por parte de los colaboradores mismos de la organización, al evitar la improvisación.
- El conocimiento y la capacitación específica en el área de trabajo, disminuye los errores en los procesos y del personal mismo. Esto se puede reflejar en la disminución de los costos y peticiones, quejas y reclamos.
- El conocimiento físico de la organización, evita las pérdidas de tiempo por desconocimiento, genera bienestar en las personas (la mayoría de la gente no pregunta por pena), y favorece el ambiente de trabajo; en cuanto al conocimiento global de la organización y se favorece la buena imagen corporativa
- Se ahorra dinero por el buen uso y mantenimiento de los equipos de protección personal.
- Se favorece el sentido de pertenencia del personal, con lo cual la gente trabaja mejor y puede ser más efectiva al estar más comprometida.

- Se mejora la comunicación interna entre todo el personal, lo cual evita errores, facilita y agiliza los trabajos interdisciplinarios y favorece el buen ambiente y clima organizacional. La idea es lograr generar una cultura de apoyo y ayuda al recién ingresado a la organización.
- Es un primer proceso motivador interno, el cual induce a las personas a trabajar mejor, con más ánimos y empeño en las funciones para las que fue contratado.
- Se favorece la disminución de la rotación del personal, evitando así la fuga de conocimiento; lo cual a su vez, induce indudablemente a incurrir nuevamente en los costos, tiempos y cambios que trae consigo todo proceso de inducción.