



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE
SALUD “MANUEL B. MÁRQUEZ ESCOBEDO” DE LA
SECRETARÍA DE SALUD DEL DF.**

TESIS

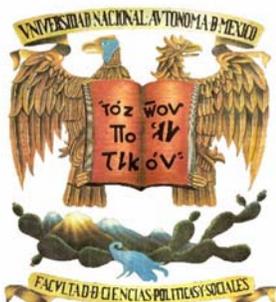
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN CON ESPECIALIDAD EN
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

PRESENTA

Montserrat Mendoza Meza

DIRECTORA DE TESIS

Maestra Nedelia Antiga Trujillo



CIUDAD UNIVERSITARIA,

2009



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Sólo conservo a mi orden seis honestos servidores (me enseñaron lo que sé); son sus nombres Qué y Por qué, Cuándo, Cómo, Dónde y Quién.

- Rudyard Kipling.

RECONOCIMIENTOS

A la **Universidad Nacional Autónoma de México**
por la formación académica
que he recibido.

A la **Facultad de Ciencias Políticas y Sociales** de la UNAM
por darme las herramientas para desarrollarme
en el ámbito laboral.

Al **Centro de Salud “Manuel B. Márquez Escobedo”**
por permitirme efectuar el presente trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Al Honorable Jurado, conformado por los profesores:

Alejandra Cabrera Martínez,

Ixchel Barrera Rueda,

Mónica Amilpas García y

Pablo Martínez Pichardo;

por revisar este trabajo de investigación

y contribuir con sus observaciones

a la satisfactoria ejecución del mismo.

A la maestra **Nedelia Antiga Trujillo**

por ser mi directora de tesis y guiarme

en la vida y durante el proceso de titulación.

A **Dios** por ser quien soy.

A mi **mamá** y **papá** por la vida, el amor
y la comprensión que me han dado.
Por la educación y amparo incondicional.
Por su confianza plena en mí.

A mi **hermana**; por el apoyo recibido mientras dormía.

A **Misael** por ser mi mayor motivación.

A mis **abuelitas**... *in memoriam*.

Índice

Introducción		1
Capítulo 1	Comunicación organizacional	7
	1.1 Medios organizacionales de comunicación	15
	1.2 Redes de comunicación	21
Capítulo 2	Cultura organizacional	26
	2.1 La organización eficaz	34
	2.2 Liderazgo	39
Capítulo 3	Ambiente de trabajo	51
	3.1 Clima organizacional	53
	3.2 Los factores humanos y la motivación	55
Capítulo 4	Diagnóstico organizacional	65
	4.1 Presentación del Centro de Salud “Manuel B. Márquez Escobedo”	67
	4.2 Análisis situacional	72
	4.3 Auditoría de la cultura organizacional	76
	4.4 Metodología	82
	4.5 Prediagnóstico	83
	4.6 Diagnóstico	89
	4.7 Graficación y análisis de las áreas de oportunidad	93
	4.8 Plan estratégico de soluciones	114

ÍNDICE

Conclusiones	144
Glosario	151
Fuentes de consulta	156
Anexos	162
Núm. 1 Cuestionario 1	162
Núm. 2 Cuestionario 2	164
Núm. 3 Organigrama oficial	168
Núm. 4 Organigrama propuesto	169

Introducción

El propósito de esta tesis es hacer un análisis de los flujos de información del Centro de Salud “Manuel B. Márquez Escobedo” enfocado a la comunicación interna de esta institución. Dicho análisis comprende una auditoría de cultura organizacional, donde se encuentran los tipos de líder y liderazgo, contrastando el ideal de la organización con lo percibido al interior de la misma.

Así mismo, se estudia el funcionamiento de las redes de comunicación, con ellas se analiza la eficacia de los medios organizacionales a través de los cuales se envía información, sus dimensiones de contenido e, incluso, qué tan acertado es el organigrama mediante el cual se basa la institución.

Este estudio beneficiará al Centro de Salud porque se desarrollan de manera práctica una serie de estrategias cuyo objetivo es mejorar el desempeño de la organización en lo competente a la comunicación interna. Así mismo, la Secretaría de Salud del DF, ya que debido a su estructura organizacional algunas fortalezas y debilidades probablemente sean similares en otros Centros de Salud (de la región) pudiéndose emplear las mismas estrategias propuestas para el caso del presente estudio.

El objetivo de este trabajo es diseñar estrategias de comunicación organizacional basadas en el desarrollo de actividades dentro de la institución a partir de una *investigación-acción* para plantear estrategias convenientes en el sentido de mejorar la comunicación organizacional al Centro de Salud.

La metodología basada en *investigación-acción* se refiere al “estudio de una situación social cuyo objetivo es mejorar la calidad de las acciones que se ejecutan dentro de la situación”¹. El diseño de este proceso de investigación se

¹ Loraine Blaxter, Christina Hughes, Malcolm Tight, *Cómo se hace una investigación*, México, Gedisa, 2004, p. 96.

vincula directamente con su contexto, y se basa en la idea de indagar con el propósito de lograr un cambio.

Este estudio se basa en la observación directa y participante y en entrevistas realizadas de manera directa a miembros de la organización; con base en los resultados obtenidos se hace un análisis.

El desarrollo de este diagnóstico destaca en la organización porque es el primero efectuado de manera práctica; hace tres años se hizo uno basado sólo en teorías administrativas, sin propuestas para el mejoramiento de la comunicación.

Tanto la directora como el administrador del Centro de Salud están de acuerdo en desarrollar el análisis y en llevar a cabo las propuestas derivadas de éste.

El diagnóstico organizacional se desarrolla con base en el comportamiento de los individuos y en su interacción entre ellos. Judith Gordon define el comportamiento organizacional como los “actos y las actitudes de las personas en las organizaciones”²

Los individuos son la base de las organizaciones y como seres humanos se comunican; dentro de la organización las redes formadas son de vital importancia para el estudio de los procesos comunicacionales. Las redes de comunicación “representan los patrones de la comunicación formal o informal a lo largo y ancho de la organización”³; éstas permiten conocer el funcionamiento de las organizaciones así como sus canales de comunicación, con base en ellas se determina la eficacia del proceso comunicacional; y del intercambio de información al interior de la estructura.

² Judith Gordon, *Comportamiento organizacional*, México, Pearson, 1997, p. 3.

³ *Ibidem*, p. 275.

Las redes de comunicación se pueden ejercer de manera formal e informal; de manera formal cuando la transmisión de los mensajes se genera a través de canales establecidos formalmente y suele basarse en las jerarquías y cadenas de mando o autoridad. De manera informal cuando la comunicación se da espontánea sin apoyarse en los canales formales ni en jerarquías.

Dependiendo de la situación y de los emisores y receptores, la comunicación es más efectiva si se eligen los canales correctos de transmisión de mensajes, es decir, de las redes de comunicación. Éstas también nos ayudan a realizar un plan estratégico permitiendo fortalecer la comunicación para mejorar el desempeño de la organización “identificando las oportunidades y peligros que combinados con las fortalezas y debilidades proporcionan una base para la toma de decisiones ventajosa en el presente para aprovechar o crear las oportunidades y evadir, evitar o transformar los peligros en oportunidades”⁴.

Así mismo, el plan estratégico estudia el ambiente y clima, ambos conjugados; uno pertenece al otro. El clima es “una situación particular que conforma el ambiente”⁵, son el resultado de la interacción de los individuos conforme a la motivación recibida por estímulos e incentivos. (En el capítulo tres se analizan a profundidad estos conceptos).

Para lograr un ambiente agradable a los trabajadores y así logren un mejor desempeño deben considerarse varios aspectos, entre ellos establecer un liderazgo funcional. El liderazgo se define como “el intento de utilizar tipos de influencia sin coerción para motivar individuos a lograr una meta”⁶.

⁴Víctor Aceves, *Dirección estratégica*, México, McGraw Hill, 2004, p. 5.

⁵ *Curso de Estrategias de comunicación organizacional*, profesor Carlos Ávila Toscano; 2006.

⁶James Gibson, *et al.*, *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*, México, McGraw Hill, 2006, p. 313.

Un líder debe establecer el tipo de liderazgo a seguir, se debe reconocer el o los objetivos a alcanzar para determinar el estilo de liderazgo conveniente para lograr la meta.

Dependiendo de la situación, los estilos de liderazgo a seguir son el autoritario, democrático, asumido y mixto; siendo el último conjunto de los anteriores. Los tipos de líderes están basados en asignados, no asignados, funcionales y no funcionales.

Este estudio se inicia en 2007 con un prediagnóstico efectuado durante el curso *Estrategias de comunicación organizacional* con el profesor Carlos Ávila Toscano. De ahí surge la idea de dar continuidad a la investigación de manera más profunda y profesional.

Las fases de análisis y diagnóstico han sido efectuadas en 2008-2009, mientras la ejecución del plan estratégico de soluciones está programada para 2009, con la aplicación de estrategias de comunicación organizacional pertinentes según los resultados de la investigación.

Esta tesis plantea la siguiente hipótesis: **las funciones y efectos de la cultura organizacional dependen del proceso de implantación de un sistema adecuado de redes de comunicación.**

La investigación tiene como objetivo: 1) proponer un diagnóstico organizacional para el Centro de Salud "Manuel B. Márquez Escobedo" de la Secretaría de Salud del DF.; 2) identificar medios organizacionales de comunicación en la institución; 3) describir el funcionamiento de las redes de comunicación y el comportamiento de los individuos; quienes conforman la organización; 4) analizar fortalezas y debilidades comunicacionales en el Centro de Salud y 5) proponer estrategias organizacionales para mejorar la comunicación y funcionamiento del sistema.

Para demostrar la hipótesis y lograr el objetivo principal de la tesis, efectuar un diagnóstico organizacional y un plan estratégico de soluciones, se planteó como estrategia hacer un análisis situacional y una auditoría de la cultura organizacional, los cuales de manera progresiva comprobaron la necesidad de efectuar el diagnóstico y diseñar las estrategias.

Para la elaboración de este trabajo se aplicaron diferentes herramientas de investigación, una de ellas es la investigación y análisis documental del corazón ideológico, es decir; misión, visión y valores. También se hicieron entrevistas y pláticas informales a miembros de la organización. Dichos procedimientos y técnicas son basados en el método *investigación-acción* ya descrito.

El contenido de la investigación se distribuye en cuatro capítulos.

Capítulo uno. **Comunicación organizacional:** se abordan temas proporcionando parte de las bases conceptuales para plantear el diagnóstico organizacional y para desarrollar las estrategias comunicacionales que acercan a la institución a lograr el ideal organizacional. Resulta fundamental definir la comunicación organizacional, además de conceptos relacionados, tales como [Medios organizacionales de comunicación \(Moc's\)](#) y redes de comunicación.

Capítulo dos. **Cultura organizacional:** en éste se explica la base de la cual parte el diagnóstico organizacional, es decir, su identidad; la médula de toda organización, algunos autores la definen como el ADN de las organizaciones. Se hace énfasis en definiciones clave como organización eficaz y liderazgo, éstas forman parte del marco teórico y contextual del cual se parte para elaborar las estrategias de comunicación.

Capítulo tres. **Ambiente de trabajo:** aquí se hace referencia a las actitudes de los miembros de la organización así como a la infraestructura de ésta. Se define clima organizacional, elemento fundamental del ambiente de trabajo; toda empresa o

institución cuenta con un ambiente laboral, el cual se conforma de varios climas organizacionales. Otro factor incidente en las actitudes y comportamiento de los individuos es la motivación, por ello se define tal concepto. Este tercer capítulo marca el cierre del marco teórico y contextual.

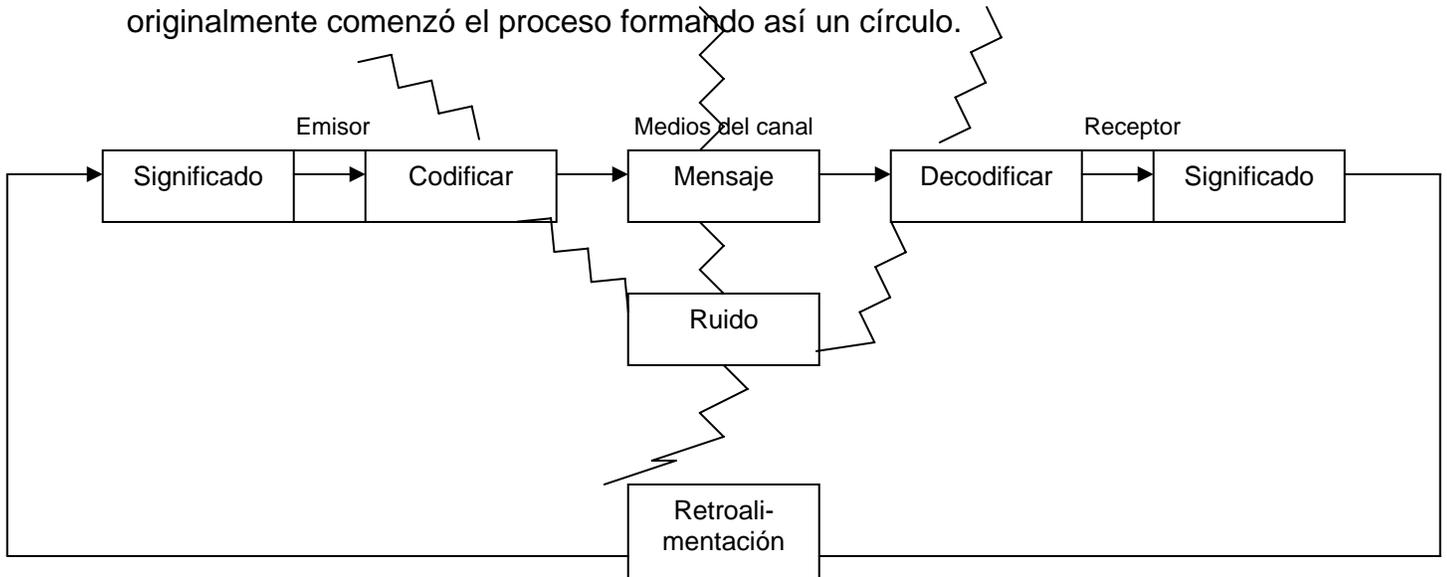
Capítulo cuatro. **Diagnóstico organizacional:** éste es el último capítulo de la tesis, en él se realiza el análisis de la comunicación interna del Centro de Salud “Manuel B. Márquez Escobedo”. Para ello, primero se definen las debilidades comunicacionales de la institución. Finalmente se presenta el plan estratégico de soluciones el cual permitirá mejorar el desempeño de la organización para lograr sus objetivos.

Capítulo 1. Comunicación organizacional

El desarrollo de este trabajo está fundamentado en una parte esencial de los seres humanos: la comunicación. “De la raíz latina *communis*... término casi sinónimo de *comuni6n* y significa el acto de compartir, de participar en com6n”¹.

Durante el proceso de comunicaci6n, cada individuo participa de manera activa siendo cada uno parte del mismo y no s6lo el origen o el fin.

La buena comunicaci6n se caracteriza por darse en dos sentidos, es decir, la informaci6n fluye de un individuo o grupo a otro, para despu6s ser el receptor quien genere retroalimentaci6n y la comunicaci6n vuelva a la persona quien originalmente comenz6 el proceso formando as6 un c6rculo.



Judith Gordon, *Comportamiento organizacional*, M6xico, Pearson, 1997, p. 261.

Es conveniente describir el proceso mediante el cual es posible ejecutar estrategias que permiten consolidar herramientas 6tiles para una adecuada transmisi6n de mensajes y por lo tanto, el logro de determinadas metas.

La comunicaci6n es un proceso desarrollado en todas las organizaciones; definir si es eficaz o no depende de un an6lisis, sin embargo, resulta imposible afirmar la

¹ Gregory Bateson, et al., *La nueva comunicaci6n*, Kair6s, p. 13.

inexistencia de comunicación al interior de alguna institución, empresa o cualquier tipo de organización.

Este proceso, en donde interactúan los individuos, se da tanto en la vida cotidiana como en las organizaciones y, muchas veces, los problemas existentes en éstas son debido a la moderada comunicación eficaz. En algunos casos analizados, las quejas de los miembros de la organización envueltos en algún conflicto o disputa tienen que ver con algún problema comunicacional.

El estudio de la comunicación en las organizaciones y el desarrollo de estrategias adecuadas contribuyen a su eficacia, tanto de manera interna como externa. La calidad de la comunicación radica en los miembros componentes de la organización, ya que son ellos quienes emiten y reciben información.

Los individuos deben sentirse parte de la organización, comulgar con sus metas y objetivos para entonces, perseguirlos a la par.

Donde los individuos no se perciben así mismos como miembros de una categoría social compartida entonces tendrán muy pocas razones para comunicarse entre ellos y se dará un mayor número de malentendidos.²

Los miembros de una organización forman grupos distinguidos entre sí por la manera de comunicarse y también en cómo intercambian información.

Los grupos desarrollan formas de comunicación distintivas y compartidas por todos sus miembros. En cualquier organización se puede comprobar que las personas tienen un lenguaje (jerga o argot) y una manera de comunicarse específica de su profesión, departamento o grupo.³

Los procesos desarrollados durante la comunicación son dinámicos y se establecen entre dos o más personas, quienes intercambian información. La

² Francisco Palací, *Psicología de las organizaciones*, México, Pearson, 2005, p. 248.

³ *Idem*.

comunicación es dinámica porque cualquier alteración de algún miembro afecta a los demás y transforma el resultado final de dicha comunicación.

Dentro del ámbito de la organización, la comunicación se considera un proceso esencial porque interviene en las cinco características fundamentales del concepto de organizaciones recogidas por Porter, Lawler y Hackman:

- 1.- Las organizaciones están compuestas por individuos o grupos. Resulta necesario algún tipo de comunicación para que las personas se puedan relacionar y trabajar en equipo.
- 2.- Las organizaciones se orientan hacia ciertos fines y objetivos. La comunicación permite a los miembros de la organización conocer y compartir en alguna medida estos fines y objetivos.
- 3.- Las organizaciones requieren una diferenciación de funciones. A través de la comunicación cada individuo conoce su rol, su lugar y las tareas dentro de la organización que le corresponden.
- 4.- Las organizaciones deben procurar que las funciones estén racionalmente coordinadas y dirigidas. La comunicación es el proceso que permite a los miembros de la organización trabajar de forma coordinada y al líder dar las instrucciones necesarias para que el trabajo sea efectivo.
- 5.- La organización debe tener continuidad a través del tiempo. La comunicación juega aquí un papel fundamental, ya que permite la transmisión de los elementos culturales que mantienen la identidad de la organización.⁴

La deficiencia en la comunicación entre los miembros suele obstaculizar el camino del desarrollo de la confianza y así interferir en el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. La comunicación es la base para el desarrollo de las actividades organizacionales, es el proceso mediante el cual se hacen las cosas.

Cada individuo perteneciente a cualquier organización es responsable de los procesos de comunicación empleados de manera interna y externa porque participan continuamente de dicha causa.

Los problemas relacionados con la comunicación son muy frecuentes, por ello se debe atender este asunto para evitar situaciones producibles de fallas en alguna

⁴ *Ibidem*, p. 250.

etapa del proceso de la comunicación, “La comunicación misma es inevitable en el funcionamiento de una organización; pero la comunicación ineficaz es evitable.”⁵

Es tarea del comunicador organizacional hacer un análisis de la comunicación y proponer estrategias para mejorarla. En este caso de estudio los directivos de la institución han reconocido la importancia de la comunicación y están dispuestos a aplicar programas diseñados para valorar las habilidades de comunicación existentes de manera interna así como tácticas permitiendo superar deficiencias comunicacionales.

Para lograr mantener una comunicación eficaz al interior de la organización, es necesario mejorar los mensajes, es decir, la información transmitida, y también mejorar la comprensión para así poder entender a otras personas. “Se debe luchar no sólo por ser entendidos sino también por entender”⁶ esto es; las personas no sólo deben asegurarse haber emitido la información correcta y que ésta haya sido captada según lo deseado; además deben preocuparse por entender lo emitido cuando fungen el papel de receptor.

Las siguientes técnicas pueden ayudar a cumplir estas dos tareas, es decir, entender y ser entendido.

Seguimiento: éste se usa cuando el individuo considera haber una mala interpretación de lo dicho y se asegura de que el significado es recibido con la intención primaria.

Regular el flujo de información: esta técnica consiste en eliminar la sobrecarga de información y la información superflua, esto es, regular la comunicación en cantidad y calidad.

⁵ James Gibson, et al., *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*, México, McGraw Hill, 2006, p. 427.

⁶ *Ibidem*, p. 447.

Uso de la retroalimentación: la retroalimentación permite al emisor saber si la información emitida fue recibida y ha producido la respuesta pretendida por el receptor.

Empatía: consiste en que el emisor se ponga en el papel del receptor, de esta manera el comunicador determina la manera en cómo su receptor interpretará el mensaje.

Repetición: permite asegurar la comprensión del mensaje. Al redundar en la información, el emisor se asegura cómo la comunicación dada al receptor ha sido comprendida por completo.

Alentar la confianza mutua: la comunicación eficaz incluye mantener contacto entre directivos y empleados, por ello se debe forjar un ambiente de cordialidad, seguridad y confianza entre unos y otros; así, la relación entre superiores y subordinados se percibe con calidad y facilita la comunicación.

Coordinación eficaz del tiempo: cuando se da un mensaje a algún individuo éste será capaz de comprenderlo mejor si encuentra una atmósfera pacífica, sin interrupciones y sin otros mensajes de por medio. En algunos casos es adecuado trasladar de sitio al receptor, para así recibir o formular comunicación en un estado donde no reciba otro tipo de mensajes sino el dado a conocer por parte de la organización.

Lenguaje de simplificación: esta técnica significa transmitir mensajes de la forma más sencilla al considerar que el receptor capta la información usando expresiones significativas para que quien recibe el mensaje lo codifique mejor.

Evitar el argot o jergas propias de la materia ayudan al receptor (siendo un individuo ajeno al grupo) a codificar el mensaje y a transmitir además de información, entendimiento.

Escuchar en forma eficaz: la comunicación no sólo es emitir información sino recibirla, para ello se debe escuchar a los interlocutores; es decir, permitir que los otros hablen para ser escuchados y no sólo ser escuchados sino comprendidos.

La comunicación es básica en las organizaciones, sería sencilla si todos los miembros compartieran puntos de vista similares pero al no ser así debido a sus particularidades culturales, de personalidad, experiencia, antecedentes, etc. es compleja. La propia organización y su estructura influyen en las relaciones interpersonales de los individuos quienes se desenvuelven en un determinado grupo.

La comunicación dentro de la organización toma diferentes direcciones: ascendente, descendente y horizontal.

En la comunicación descendente la información fluye de manera vertical hacia abajo, es decir, de lo más alto de la estructura organizacional y de manera jerárquica; la mayoría de los mensajes se transmiten de manera formal. Este tipo de comunicación permite a los empleados estar mejor informados y saber que tienen responsabilidades, aunque también resulta riesgosa al proporcionar demasiada información ya que esto no es garantía de que los empleados estén bien informados, la sobrecarga de información también alcanza confusiones. Lo mejor es comunicar apoyados en calidad y no en cantidad.

Cuando la comunicación se da manera ascendente; genera retroalimentación a los niveles más altos de la organización, permitiendo a los individuos con mayor jerarquía conocer las necesidades de sus subordinados y atender las mismas.

Esta comunicación es la más fiable para la organización ya que recoge ideas y sentimientos de sus miembros, es arriesgada si los mensajes fluyen sin ser filtrados porque el subordinado al informar honestamente a su superior corre el

riesgo de emitir mensajes que no le agraden a su receptor y la reacción; lograr resultados perjudiciales para el emisor.

Se describe a la comunicación horizontal a la originada entre miembros de la organización, quienes se encuentran en el mismo nivel jerárquico o en un mismo grupo.

El uso de este tipo de comunicación permite a los empleados comunicarse con sus iguales de manera libre y con mayor confianza; es ideal en situaciones complejas porque permite la coordinación de actividades para alcanzar objetivos.

La comunicación horizontal permite a los miembros de la organización mantenerse en contacto y uniendo esfuerzos.

Un tema de interés en el mundo de las organizaciones es la gestión del conocimiento en donde se hace uso de procesos y métodos que funcionan para organizar, analizar y aplicar experiencias y conocimientos de grupos e individuos en favor de la organización.

Gestionar el conocimiento no significa saturar de información a las organizaciones sino filtrar y retroalimentar la información para llegar a tomar decisiones en situaciones reales.

El objetivo principal de la gestión del conocimiento es compartir y reciclar recursos obtenidos por la organización para que los empleados puedan mejorar sus actividades.

Para lograr tal propósito las organizaciones frecuentan tomar alguna de las siguientes posturas:

- 1.- Captar, guardar, recuperar y distribuir los recursos tangibles de conocimientos, como por ejemplo, derechos de autor, patentes o licencias.
- 2.- Reunir, organizar y distribuir los conocimientos intangibles, tales como el saber cómo hacer las cosas (*know-how*) y la pericia profesional, teorías y experiencias.
- 3.- Crear un ambiente de formación interactiva, donde los trabajadores transfieran e intercambien espontáneamente lo que saben y creen nuevos conocimientos.⁷

La gestión de la comunicación toma como principales actores para su desarrollo a los individuos integrantes de las organizaciones. Una tendencia de los individuos es apropiarse de los conocimientos y no compartirlos, esto puede deberse a limitaciones de tiempo o a la competitividad dada en el interior de la organización.

Es necesario desarrollar la cultura organizacional de tal modo que se fomente el intercambio de ideas y conocimientos en una estructura formal para desarrollar la gestión del conocimiento.

Una vez tomada la decisión de poner en práctica la gestión del conocimiento es recomendable atender los medios por los cuales se transmitirán los conocimientos así como las redes a ser empleadas para este fin.

El conocimiento táctico es el primordial recurso empleado en la gestión de la comunicación ya que son conocimientos adquiridos por los individuos a causa de sus vivencias, “Se encuentra en la mente de las personas como producto de la experiencia, la sabiduría o la creatividad, y resulta difícil de expresar o formalizar.”⁸

Para desahogar dichos conocimientos es posible recurrir a técnicas de comunicación que ayuden a expresar conocimientos, como analogías o metáforas, incluso, historias.

⁷ Francisco Palací, *op. cit.*, p. 273.

⁸ *Ibidem*, p. 274.

La transmisión de mensajes se da a través de diferentes medios, es necesario estudiarlos para emplear el más conveniente.

Con base en lo deseado a transmitir, hacia quién o quiénes va dirigido el mensaje, se decide la manera como se enviará el mismo. Cabe señalar que la información a emitir suele darse de manera formal o informal, por ello debe elegirse el medio más conveniente para transmitir la información.

1.1 Medios organizacionales de comunicación

Comunicación es un proceso que permite la interacción entre los distintos departamentos de las organizaciones; además de ayudar a la coordinación de tareas y actividades dentro las mismas.

La comunicación eficaz se caracteriza por desarrollarse en dos sentidos; es decir, el mensaje se transmite de un individuo o grupo a otro y después se da la retroalimentación, en donde la comunicación vuelve a la persona que emitió en primer lugar el mensaje.

Para que la recepción del o los mensajes sea adecuada es necesario haber codificado la información y conocer el mejor medio para su transmisión.

Medios organizacionales de comunicación son las distintas formas como se transmite la información a través de algún canal, los canales son vínculos formales o informales.

La transmisión de dichos mensajes se ejerce de manera formal o informal. La comunicación formal se refiere a la emisión de mensajes a través de canales establecidos por la propia organización (ver cuadro I). Este tipo de comunicación se relaciona con la jerarquía de la organización, con la autoridad y los distintos mandos.

Por otro lado, la comunicación informal es aquella originada de manera espontánea, sin tomar en cuenta los canales formales de comunicación y por lo tanto, no obedece jerarquías. Los rumores en las organizaciones son un ejemplo típico de la comunicación informal.

A continuación se muestra una tabla con distintos medios organizacionales de comunicación (moc's) para la transmisión de mensajes:

Cuadro I. Opciones de medios para la comunicación.

	DISPONIBLES EN GENERAL	COSTO REALMENTE BAJO	GRAN VELOCIDAD	INTERACCION IMEDIATA	GRAN IMPACTO Y ATENCIÓN
Escritos					
Cartas	X	X			
Memoranda e informes			X		X
Telegramas			X		X
Periódicos y revistas	X				
Folletos y manuales	X	X			
Boletines y carteles	X	X			
Anexos y envíos	X	X			X
Orales					
Teléfono	X	X	X	X	X
Intercom y radiocalización	X		X		X
Conferencias y juntas	X			X	
Discursos	X			X	
Electrónicos					
Fax			X	X	X
Correo electrónico			X	X	
Mensajes de voz			X		X
Conferencias por computadora			X		X
Conferencias de audio				X	X
Conferencias de video				X	
Programas de Groupware				X	

Judith Gordon, *Comportamiento organizacional, op. cit.*, p. 263.

Para la elección del medio, el individuo debe analizar algunos factores como la riqueza del medio, la cual indica la cantidad de información transmitida y la medida en cómo éste facilita su comprensión. La riqueza del medio también permite

determinar la velocidad con la cual se devolverá la retroalimentación; además de indicar la variedad de canales de comunicación en donde funciona.

Se debe estudiar también el grado de interacción que el medio organizacional permite entre las personas y la riqueza del lenguaje ofrecido ya que conforme las tareas se vuelven complejas se debe aumentar la riqueza de los mensajes empleados.

Si embargo, la adecuada elección de los medios organizacionales de comunicación no basta para lograr eficacia comunicacional. Se deben superar barreras producidas dentro del proceso.

Algunas barreras que impiden el correcto funcionamiento de la comunicación son los prejuicios de percepción y atribución, las relaciones interpersonales, la estructura de la organización, la distancia física y las diferencias culturales.

Percepción se refiere a la forma como las personas entienden los estímulos del entorno y después los organizan. Prejuicios, proyecciones y estereotipos permiten distorsionar la comunicación.

Proyecciones implican prejuicios emocionales de percepción como son temor, odio, incertidumbre, amor... estas emociones moldean los mensajes enviados y recibidos.

En las relaciones interpersonales el carácter y experiencia de las personas influye en su comunicación. Mantener comunicación con personas a quienes se considera de confianza permite la interacción exacta y abierta. Cuando media la desconfianza la comunicación es reservada y limitada.

Las diferencias de poder también limitan la comunicación, ya que quien tiene menos poder intenta protegerse de la influencia del otro, por lo tanto, tiende a distorsionar la información.

Actitudes personales o grupales hacia la colaboración y competencia facilitan afectar la calidad de la comunicación. Cuando existen conflictos y los miembros actúan de manera en donde ven la situación de ganar-perder, buscan sus propias metas y exageran sus carencias; “Una actitud de ‘ganar-perder’ o ‘nosotros-ellos’ puede polarizar a los grupos que interactúan y, por tanto, erigir una barrera para la comunicación entre ellos”⁹. Factores estructurales facilitan o entorpecen la comunicación. Los miembros de alto grado deben ser flexibles para mantener comunicación con los subordinados.

Con frecuencia, algunos miembros de la organización piensan que no deben comunicarse con sus superiores debido al respeto de jerarquía.

Al centralizar la autoridad se restringe la difusión de mensajes y esto ocasiona que algunos integrantes de la organización no estén enterados o sean notificados de la información que fluye de manera constante.

La distancia física e incluso la infraestructura de las organizaciones, es decir, la distribución de los departamentos, influye en la transmisión de mensajes.

Quienes logran comunicarse frente a frente conseguirán con más facilidad una mejor comunicación, ya que ésta se da con mayor exactitud. Conforme aumenta la distancia física, el ruido también se incrementa y crea distorsión, aunque en la actualidad; el entorno global permite acortar distancias gracias a las telecomunicaciones y otros medios electrónicos.

⁹ Judith Gordon, *op. cit.* p. 278.

Para superar estas barreras es necesario mejorar la comunicación. El uso correcto de los medios organizacionales de comunicación es un camino mediante el cual la emisión y recepción de mensajes se optimizan ayudando así a mantener una comunicación adecuada.

Debido al desarrollo tecnológico, los moc's también han evolucionado. El uso de la comunicación electrónica como correos, mensajes de voz, conferencias por audio, videos, computadora a través de Internet, permite a las personas dejar y recibir mensajes.

Correos o mensajes electrónicos son la creación de documentos que transmiten información y permiten contestar de manera inmediata, "Los sistemas de mensajes electrónicos; permiten crear, editar, guardar, recuperar, enviar y distribuir mensajes en forma similar a los sistemas de correo de voz."¹⁰

Durante la comunicación cara a cara otro moc empleado es el no verbal. Las expresiones comunicativas de naturaleza no verbal son la columna vertebral de la comunicación kinésica. "La kinesia se ocupa de la comunicación no verbal expresada a través de los movimientos del cuerpo"¹¹

Las principales investigaciones de los movimientos kinésicos se basan en el estudio del comportamiento de: la postura corporal, los gestos, la expresión facial, la mirada y la sonrisa.

Las señales no verbales tienen cinco funciones.

Repetir el mensaje que la persona está pronunciando verbalmente; por ejemplo, una persona que asiente cuando contesta en forma afirmativa estará confirmando el mensaje verbal con el gesto no verbal.

¹⁰ *Ibidem*, p. 280.

¹¹ <http://www3.uji.es/~pinazo/2001Tema%205.htm>. Universitat Jaume I. (consulta: 18 mayo 2009).

Contradecir el mensaje que la persona está tratando de transmitir; por ejemplo, una persona que pega un puñetazo a la mesa cuando afirma que le interesa la situación que se está tratando, usa una comunicación verbal y una no verbal que no concuerdan. En algunos casos, la comunicación no verbal se percibe de manera más potente o exacta que la comunicación verbal.

Sustituir el mensaje verbal; por ejemplo, una persona que “echa lumbre por los ojos” transmite información sin usar mensajes verbales. Complementar un mensaje verbal; por ejemplo, un administrador radiante de felicidad cuando alaba a un empleado aumenta las repercusiones de sus alabanzas; “Acentuar o subrayar el mensaje verbal; por ejemplo, hablar en tono muy quedo o azotar los pies indicaría el grado de importancia que la persona adjudica al mensaje.”¹². Se usa la comunicación no verbal para aumentar el efecto de la comunicación verbal, sin embargo, los gestos, señales y ademanes permiten también transmitir mensajes que no se pretendían.

Para transmitir mensajes a través de los medios organizacionales de comunicación se deben reconocer las repercusiones del lenguaje ya que los tonos empleados en la comunicación oral o escrita, formal o informal; tienen consecuencias.

Las palabras empleadas para codificar un mensaje influyen en su calidad. Dependiendo de la experiencia y el bagaje cultural de cada individuo las palabras suelen tener diferente significado. Es decir, diferentes personas conciben la misma palabra con distintos significados, “falta de sintonía, en la cual los individuos no alcanzan a entender a los otros, se presenta con más frecuencia en las situaciones interculturales o llenas de tensión”¹³. Jergas empleadas con personas no pertenecientes al mismo grupo y a quienes se les complica la comprensión de una conversación tiende a producir distorsión.

¹² Judith Gordon, *op. cit.*, p. 266.

¹³ *Ibidem*, p.265.

Existen palabras que también tienen connotaciones o alguna carga emocional, la cual modifica el significado, dependiendo de a quién se dirige el mensaje es la manera en como se empleará el lenguaje. Si el receptor conoce muy bien el tema a tratar y en consecuencia las jergas empleadas en dicha conversación, es conveniente usar terminología técnica de lo contrario se usa un lenguaje muy simple.

1.2 Redes de comunicación

Las redes de comunicación circulan de distintas maneras y por diversos caminos. Se dan de manera formal e informal, centralizada o descentralizada y en distintas direcciones como ascendente, descendente o de manera horizontal. “la disposición de los canales por los que debe fluir la información hasta llegar a sus destinatarios conforma las redes de comunicación.”¹⁴.

Con las redes de comunicación los miembros de las organizaciones no sólo intercambian información entre ellos también les sirven para relacionarse con otros grupos, conseguir material o aprender de la experiencia ajena para desarrollar sus propias actividades de un mejor modo.

Por esto, las redes de comunicación cumplen múltiples funciones y permiten el desarrollo de tareas al interior de la organización porque mantienen en contacto a los individuos; “las redes centralizadas son aquellas en las que una o varias personas controlan y distribuyen la comunicación.”¹⁵

De esta forma, si el organigrama de alguna organización se desarrolla de manera descendente las redes de comunicación serán prioritariamente redes centralizadas. Por el contrario, en las redes descentralizadas la comunicación fluye libremente entre sus miembros.

¹⁴ Francisco Palací, *op. cit.*, p. 263.

¹⁵ *Ibidem*, p. 264.

Esto quiere decir; si la estructura organizacional se desarrolla de manera horizontal o circular, el grado de centralización es bajo y por lo tanto todos los miembros tienen la oportunidad de comunicarse entre sí.

Aunque esta idea no se generaliza, ya que las organizaciones se desenvuelven en contextos distintos y es factible que respondan de diferentes modos a situaciones reales; “las redes de comunicación formal son aquellas establecidas oficialmente por la organización, con el propósito de hacer llegar la información necesaria en el momento preciso y a la persona apropiada.”¹⁶, esta red sigue una estructura jerárquica o predeterminada y el ejemplo de una red formal en alguna organización lo encontramos plasmado en su organigrama.

Por otra parte, las redes de comunicación informal se dan debido a la empatía de los miembros de la organización establecida entre unos y otros; se genera de manera independiente al cargo o posición desempeñada. En este caso el organigrama no se considera por desenvolverse las redes en distintas formas: ascendente, descendente, horizontal e incluso diagonal. “Las redes de comunicación informal surgen espontáneamente de las relaciones sociales que se establecen entre los miembros para satisfacer la necesidad de comunicarse cuando no hay ningún canal formal disponible o si los que existen no son adecuados.”¹⁷ estas redes permiten a los individuos mantener un mayor interés a la información recibida; ésta se emite de manera veloz y permite además transmitir sentimientos, actitudes y valores al interior de la organización.

Una de las características de la transmisión de información a través de las redes informales es su capacidad para transmitir rumores.

Cadenas de rumores se refieren al patrón de comunicación nacido fuera de la organización formal o por canales no oficiales. Normalmente complementa o

¹⁶ *Ibidem*, p. 266.

¹⁷ *Idem*.

sustituye a la jerarquía de la organización como medio para transmitir la comunicación, “la cadena de rumores es una magnífica fuente de información sobre las actitudes de los empleados y una válvula que da salida a las emociones de los trabajadores.”¹⁸. Un rumor es una creencia no verificada de circulación general dentro de la organización (un rumor interno) o en el ambiente externo de la organización (un rumor externo).

Un rumor tiene tres componentes: el blanco es el objeto del rumor, la afirmación es el punto del rumor acerca del blanco y la fuente es el comunicador original del rumor. Con frecuencia, los individuos atribuirán el rumor a una fuente autorizada o con prestigio para dar más credibilidad al rumor.¹⁹

Cabe mencionar que la rumorología no es necesariamente mala y tiene algunas ventajas; su adecuado uso ayuda a la organización a lograr objetivos.

Algunas ventajas de la rumorología:

- 1.- Resulta más veloz que la utilización de canales formales.
- 2.- Su exactitud se acerca al 75 por ciento.
- 3.- Los miembros de la organización confían en ella cuando se sienten inseguros, amenazados o cuando se avecinan cambios.
- 4.- Los empleados la utilizan para adquirir mayor información sobre su trabajo.²⁰

Es recomendable hacer un seguimiento de los rumores y usarlos a favor influyendo en ellos y evitar eliminarlos. Así como complementar el uso de las redes de comunicación tanto formales e informales con el fin de corresponder ambas necesidades, tanto las de la organización como las de sus integrantes.

Con base en las actividades desempeñadas por cada miembro de alguna organización; se identifican en las redes de comunicación los siguientes roles: porteros, enlaces o intermediarios, líderes de opinión, cosmopolitas y aislados.

¹⁸ Judith Gordon, *op. cit.*, p. 276.

¹⁹ James Gibson, *op. cit.*, p. 438.

²⁰ Francisco Palací, *op. cit.*, p. 266.

Los porteros se encargan de controlar y filtrar la información aunque esto implique en algunos casos distorsionar la misma.

La función de los enlaces o intermediarios es intervenir entre dos o más grupos actores de la red de comunicación. Enlazan e intervienen en la comunicación intergrupala y pertenecen o no a algún grupo. Cuando no forman parte de ningún grupo; es decir, no corresponden a los grupos comunicantes se les denomina puentes.

Influyen en las decisiones y el comportamiento de los miembros de la organización. Los líderes de opinión además tienen mayor información del exterior y empatía por parte de sus seguidores.

Quienes mantienen contacto entre la organización y su entorno se les llama cosmopolitas, este contacto se da incluso cuando emite información de su organización a otras organizaciones.

Aislados son los individuos que no mantienen contacto con los demás.

A través de una investigación de análisis de red se identifican los roles fungidos por los miembros de la organización, además de servir para diagnosticar los patrones de interacciones eficaces e ineficaces de la comunicación, y en consecuencia la solidez de la misma.

Las redes de comunicación representan los patrones de la comunicación dentro de una organización. Judith Gordon clasifica las redes en tres: “red completa de sistemas, red de camarillas, red personal.”²¹

La red completa de sistemas se refiere a los patrones de comunicación dentro de la organización desarrollados de manera general. La red de camarillas se refiere a

²¹ Judith Gordon, *op. cit.*, p. 275.

un grupo de personas o departamentos quienes se comunican únicamente entre sí. Red personal es la representada por personas comunicadas entre sí.

Dichas redes varían en cuanto a tamaño, conexión y depende de las personas que dominan la red entera, su estudio permite identificar grupos que constituyen la red e individuos que también lo hacen.

Las redes de comunicación son uno de varios elementos que conforman la cultura organizacional. Ésta involucra distintos aspectos que definen a la organización como las actividades efectuadas o el comportamiento de sus miembros.

Es base de cualquier organización tener identidad corporativa u organizacional, en algunos casos ésta no se encuentra plasmada de manera formal, sin embargo, existe. Lo ideal es que toda organización tenga plasmada su identidad, también llamada corazón ideológico o filosofía organizacional.

Misión, visión y valores son los componentes de la cultura organizacional. Los individuos que laboran en cualquier empresa o institución deben conocer la filosofía de su lugar de trabajo ya que es mediante la cual se rigen como individuos dentro de la organización.

En ocasiones los miembros de alguna corporación no conocen el corazón ideológico de la misma; es necesario internalizarlo, ya que es por medio del cual se logran los objetivos y metas del sistema.

Capítulo 2. Cultura organizacional

Para llevar a cabo esta tesis es necesario estudiar el personal, el ambiente, las relaciones interpersonales, el liderazgo, la misión, visión, valores y otros elementos que componen el Centro de Salud “Manuel B. Márquez Escobedo”, ya que todo este conjunto es la médula de la organización y es necesario que sus miembros la conozcan, la acepten y se identifiquen con ella para su efectivo desarrollo.

Con frecuencia las organizaciones son comparadas con individuos debido a su composición física, sin embargo, no solo comparten una estructura similar además comparten características y cualidades.

En el ser humano estas características y cualidades las llamamos a veces personalidad y es la que nos distingue a unos de otros, es posible también predecir la manera en cómo reaccionará un individuo si conocemos su personalidad.

A su vez, las organizaciones también tienen sus propias características pero en este ámbito se les conoce mejor como cultura.

En los individuos la personalidad se forma con los años, con las experiencias vividas, por la influencia de la familia, en la escuela, con los amigos o compañeros de trabajo.

La cultura organizacional se construye con base en el contexto social, en un determinado tiempo e influyen sobre ésta la idiosincrasia de cada individuo perteneciente a la organización es decir; la cultura, religión, política de cada

miembro; “las organizaciones, en cuanto sistemas sociales, poseen una cultura que informa la identidad, las actitudes y los comportamientos de sus miembros.”¹

Mientras más sólida sea la cultura de la organización y mientras más adaptada se encuentre con el entorno habrá mayor cohesión en los grupos que la conforman, por lo tanto se diferenciarán de otras y obtendrán beneficios en el logro de sus objetivos.

La principal idea de investigar la cultura organizacional es conocer la forma de vivir y el comportamiento de los individuos quienes, con frecuencia son compartidos dentro de la organización. Los individuos que forman parte de un grupo lo hacen con un bagaje cultural propio.

Dentro de las organizaciones se clasifican dos tipos de cultura; la primera se define como cultura dominante y la segunda como subculturas.

Cultura dominante es aquella en donde la mayor parte de los miembros de la organización se identifican y en la cual comparten creencias y valores.

Se habla de subculturas cuando al interior de la organización se fragmentan los miembros en grupos y éstos reconocen problemas que están dispuestos a solucionar a través de acciones homogéneas a partir de sus propias percepciones y premisas.

Cuando la organización internaliza su cultura en la mente de todos, o en la mayoría de los trabajadores y además logra una identificación con sus objetivos y que luchan por alcanzarlos entonces la cultura se define como fuerte o extensa.

¹ César Camisón, *Gestión de calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, México, Pearson, 2007, p. 1181.

Por otra parte; cuando no existe identificación por parte de los miembros o de la mayoría de ellos con los ideales del sistema, la cultura es débil o limitada, “son varios los elementos que componen la cultura de una organización. El nivel más básico, es el nivel de las creencias y suposiciones”² estos son los pensamientos de cada individuo los cuales son considerados reales, además estas ideologías determinan su forma de percibir el mundo.

Son juicios considerados “verdades” que no se ponen en duda y trastocan aspectos de la cultura organizacional.

Este nivel está formado por valores; son puntos de referencia para realizar juicios morales y en los cuales se encuentran valores buenos y malos. Por ejemplo, libertad, democracia, riqueza, lealtad, éstos suelen ser considerados correctos o incorrectos dependiendo del contexto en donde se desarrollen o se lleven a cabo.

Otro nivel es el denominado estilo, lo forman elementos visibles que permiten externar lo visto en el primer nivel, es decir; los valores y creencias de miembros de la organización. Se refleja en la manera de actuar de los individuos. “En este nivel se encuentran algunas expresiones que son empleadas para manifestar la cultura en las organizaciones: manifestaciones comportamentales, manifestaciones verbales y manifestaciones físicas”³

Manifestaciones comportamentales

Normas: se refiere a los aspectos formales de la organización como reglamentos o códigos de conducta.

Ritos – ceremonias: actividades que refuerzan los objetivos de la organización y se repiten constantemente.

² *Ibidem*, p. 1189.

³ *Ibidem*, p. 1191.

Rituales: tareas desarrolladas a diario con el fin de reforzar los valores básicos de la cultura organizacional.

Ceremonias: acciones dinámicas de carácter festivo que permite a los individuos reconocer a algún miembro y con ello fortalecer las creencias de la organización.

Manifestaciones verbales

Lemas: expresiones orales como refranes o frases hechas que transmiten la esencia de la organización, como su visión o misión.

Lenguaje – jerga: palabras empleadas por algún grupo interno de la organización que permite una comunicación propia e impide el conocimiento a miembros ajenos del grupo.

Historias – mitos – anécdotas: experiencias de individuos del pasado que enseñan el estilo de la organización y certifican creencias y valores propios de la organización.

Mitos: historias ficticias pero con posibilidad de ser reales que se transmiten aludiendo a los fundadores de la organización o al desarrollo de la misma.

Héroes: personas identificadas con los valores de la organización y sirven de modelos para que los demás compartan el ideal de la organización y así alcanzar sus metas y objetivos.

Manifestaciones físicas

Estructura física: es el terreno, edificio y espacios laborales que permiten la eficaz o ineficaz comunicación dentro de la organización. De esta estructura depende que las redes de comunicación fluyan de manera rápida, con calidad y eficiencia.

También provoca relaciones de manera fría o cálida entre los miembros de la organización e influye en el desarrollo de subculturas.

Estímulos físicos: son elementos del entorno que influyen en el comportamiento de los individuos y permean sus conductas.

Objetos simbólicos: cosas obtenidas por algún logro que diferencian a un grupo de otro. Manifiestan también la posición jerárquica dentro de la organización.

Apariencia: se refiere al vestuario usado por los miembros de alguna organización, la cual hace notar diferencias entre una y otra.

La cultura organizacional cumple tareas trascendentales para la propia estructura, una de ellas es que permite definir su identidad conceptual, la cual se refleja en la visión, misión y valores. Estos tres elementos permiten diferenciarla de otras organizaciones externas e incluso de entes sociales.

Por otra parte, la cultura organizacional integra a sus miembros para fortalecerse y así lograr objetivos y metas. Una cultura organizacional sólida o fuerte integra a los individuos y mantiene estabilidad al interior aunque en algunos casos como al intentar cambiar la cultura (debido a factores del entorno) resulta complicado ya que ésta se encuentra tan arraigada en las personas que es posible encontrar resistencia a cualquier tipo de cambio. También suele suceder que las decisiones de cambio sean tomadas tarde o se hagan de manera torpe.

Cuando dentro de la organización se requieren actividades especializadas la cultura interna coordina los propósitos de manera que une esfuerzos; por lo tanto define tareas y apunta hacia los mismos resultados.

A continuación se mencionan algunas cualidades de la cultura según César Camisón:

Dirección: se refiere al grado de consistencia o inconsistencia en que la organización motiva a sus miembros para el logro de su misión.

Propagación de los valores y principios: indica qué tanto ha logrado la organización el sentido de pertenencia en los individuos. Mientras más pertenencia sienten, mayor será la fuerza de la cultura organizacional.

Potencia: es la forma de actuar de las personas conforme a los ideales de la organización, es decir; mientras más se apegue el comportamiento de los individuos a la misión y valores del sistema mayor es el grado de potencia de la organización dejando de lado los propios pensamientos e ideas.

Flexibilidad: es la posibilidad de cambio para adaptarse a situaciones nuevas del entorno.

Compromiso: es la responsabilidad sentida por los miembros de la organización por conseguir los objetivos y metas dando su mayor esfuerzo y lealtad; dejando de lado los intereses individuales para dar prioridad a los de grupo.

La cultura de cada organización varía, hay algunas que se encuentran muy arraigadas y otras donde no lo están.

Organizaciones con cultura fuerte son aquellas en donde sus valores y formas de operar están muy arraigados. Con frecuencia los directivos reiteran esos valores y además actúan con base en ellos. Al mantener vigentes e internalizados los valores, integrantes de la organización llegan a compartirlos ampliamente, al grado de que; quien no comparte estas ideas se retira.

Por otra parte, una ventaja de construir una cultura sólida es que los individuos se sienten presionados por sus compañeros a cumplir las metas fijadas y a obedecer conductas y normas de la propia cultura.

Una cultura fuerte influye en el quehacer de las personas; en cómo se hacen las cosas ahí.

En contraste, una cultura débil carece de valores bien fundados y difundidos en la organización. Por tal motivo, como no se alimenta la cultura, la organización con dificultad exige el compromiso de sus integrantes y los compañeros sienten escasa o nula presión para alcanzar objetivos. “Las culturas débiles proveen poca o ninguna ayuda para ejecutar la estrategia, porque no hay tradiciones, ideas, valores, lazos comunes o normas conductuales de que se valga la administración como palancas para movilizar el compromiso de ejecutar la estrategia elegida.”⁴

Una cultura débil carece de barreras fuertes, por lo tanto permite ejecutar estrategias, las cuales no garantizan efectividad; en consecuencia, la formación de la cultura en cualquier organización es indispensable para desarrollar tareas en conjunto que conduzcan al mismo fin.

Algunos tipos de cultura resultan perjudiciales en la organización en tanto que se basan en los intereses de unos cuantos.

Los cuatro elementos siguientes son particularmente nocivos:

- Un ambiente interno muy politizado en el que se resuelven muchos problemas y se toman muchas decisiones en relación con cuáles individuos o grupos tienen más peso político para empujar sus intereses.
- La hostilidad al cambio y un desgaste general de la gente que abandera las nuevas formas de hacer las cosas.
- Una mentalidad aislacionista, refractaria, que vuelve a los empleados adversos a mirar afuera en busca de prácticas mejores, métodos de gestión nuevos e ideas innovadoras.
- Desdén por los criterios éticos elevados y búsqueda irrestricta de la riqueza y el estatus de parte de los principios ejecutivos.⁵

⁴ Arthur Thomson, AJ Strickland III, John E. Gamble, *Administración estratégica. Teoría y casos*. México, McGraw Hill, 2008, p. 421.

⁵ *Ibidem*, p. 422.

Cualquier cultura politizada es perjudicial porque se deja en segundo plano el logro de objetivos organizacionales, ya que la atención se centra en luchas políticas. Tales luchas son dirigidas por individuos dispuestos a satisfacer sólo sus proyectos personales.

Las culturas resistentes al cambio se mueven sobre una línea, la cual les impide hacer cualquier cambio al interior de la organización esperando que los problemas se resuelvan. Actúan con cautela para evitar errores y eligen opciones seguras para desarrollar sus actividades; protegiendo así los intereses de quienes laboran en la organización. Se basan en seguir tareas para lograr metas y soslayan la idea de encabezar en el mercado o en el círculo donde se desarrollan.

El exceso de confianza por el posicionamiento de una organización es posible de lugar a una cultura aislada o ensimismada. Cuando se da el caso, los integrantes de la organización minimizan el entorno; las competencias, a sus clientes y se centran sólo en las actividades internas.

De alguna forma, éstas organizaciones se creen invencibles y siguen su camino sin darse cuenta que los logros de la competencia los están dejando atrás; esto significa la pérdida de ventaja.

Culturas inmorales o movidas por la avaricia son las que tienen individuos que dirigen la organización y se mueven por gratificaciones personales. Mantienen insuficiente respeto por las normas éticas y abundan sentimientos de arrogancia, ego y avaricia.

Cuando los miembros de alguna organización conocen los valores que rigen a la misma y mantienen sentido de pertenencia con ésta entonces actuarán con base en lo establecido.

2.1 La organización eficaz

Si bien no existe un manual para desarrollar actividades conjuntas que conduzcan a alguna organización hacia un mismo fin, es necesario saber estructurar los papeles a realizar por cada individuo dentro de un sistema que permita el desempeño eficaz del mismo “Para organizar se requiere de una red de centros de decisión y comunicación que coordinen los esfuerzos tendientes a lograr las metas del grupo y de la empresa.”⁶, se debe entender la estructura de la organización y basarse en su ideal, es decir, misión, visión, valores. Todas las organizaciones son distintas, por ello, tanto la estructura como el ideal deben adaptarse a situaciones específicas; por consiguiente, no hay una forma ideal de organización.

Sin embargo, existen debilidades en las organizaciones que son recurrentes en unas y otras.

Esto, que se repite con frecuencia, exige un análisis con el cual se pretende; a través de comparaciones, la identificación de similitudes estructurales. Una vez detectadas y resueltas las debilidades de alguna organización, es posible adoptar las estrategias de éxito para otra institución o empresa.

Estos componentes son esenciales para la aplicación de ésta teoría, es decir, de la teoría analógica o modelo de isomorfismo sistémico, “la correspondencia entre principios que rigen el comportamiento de objetos que, si bien intrínsecamente son diferentes, en algunos aspectos registran efectos que pueden necesitar un mismo procedimiento”⁷.

⁶ Harold Koontz, Heinz Weihrich, *Administración. Una perspectiva global*, México, McGraw Hill, 1994, p. 318.

⁷ <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/ludwig-von-bertalanffy-teoria-general-de-sistemas.htm> Revista electrónica de administración, finanzas, marketing y recursos humanos, (consulta: 6 agosto 2009).

La organización a través de su departamento de comunicación debe planificar en forma apropiada la estructura a desarrollar en la misma. Al prever dicha estructura organizacional se debe asegurar que ésta cumplirá las necesidades próximas del sistema y adecuar también a los individuos que laboran mejor en cada área.

Clarificar las relaciones existentes de jefes a subordinados dentro de la organización evita fricciones e ineficiencias de los individuos ya que así se aclaran las actividades a desarrollar por cada trabajador, se facilita el trabajo en equipo y se prescinde de maniobras para obtener puestos o favores.

Descentralizar la toma de decisiones también ayuda a lograr una organización eficaz ya que permite a los altos mandos ocuparse de problemas mayores y soslayar detalles que alcanzan a ser resueltos de manera inmediata por otra autoridad, sin embargo se debe mantener equilibrio en la delegación de responsabilidades y evitar la delegación excesiva para conservar la autoridad de directivos en quienes recaen las decisiones, las cuales, involucran a toda la organización e incluso supervisar el desempeño de los subordinados. La alta gerencia se debe asegurar que, cuando delegue autoridad a algún individuo éste actuará de manera ética para lograr los fines deseados.

Delegación de autoridad no quiere decir delegación de responsabilidad; los superiores son responsables del desempeño de las personas a quienes delegaron autoridad, empero los subordinados con responsabilidades otorgadas deben estar dispuestos a asumir sus acciones.

Los subordinados deben recordar que la autoridad recaída en ellos se limita a su área y se basa en las políticas de la organización y su superior tener presente lo que los subordinados con facilidad logran sólo dentro de su departamento.

Abrir los canales de información dentro de la organización y no reducirla a las líneas de mando (a menos que sea información confidencial) permite a los miembros de la organización sentirse parte de la misma y no reduce autoridad ni responsabilidad en los altos mandos.

Una organización eficaz refleja los objetivos perseguidos, proyecta su filosofía (misión, visión, valores) y realiza un esquema de las relaciones de autoridad, es decir, de cada departamento; “Un plan ideal de organización constituye un estándar y, al comparar la estructura actual con el mismo, los dirigentes de la empresa detectan qué cambios se deben hacer, siempre que sea posible.”⁸

Realizar un diagnóstico organizacional permite detectar ineficiencias de los miembros y programas requeridos de capacitación para los individuos. Además de revelar puntos débiles y fuertes de la organización.

Capacidad para adaptarse a un entorno cambiante y enfrentar nuevas contingencias forman una organización eficaz; la resistencia al cambio genera pérdida de eficiencia organizacional.

Reorganizar la empresa o institución fortalece oportunidades en la organización y restaura deficiencias.

Que los trabajadores comprendan las tareas a desarrollar evita conflictos. Una manera de ayudar a tal comprensión es el uso del organigrama, además de la descripción de cada área. El organigrama describe las relaciones entre cada departamento y entre la autoridad. “Las relaciones entre subordinados y superiores existen no debido a la elaboración de un organigrama sino, más bien, por las relaciones esenciales de dependencia.”⁹. Es responsabilidad de cada

⁸ *Ibidem*, p. 324.

⁹ *Ibidem*, p. 230.

organización reorganizarse cada vez que el entorno se lo exija, de esta manera se logra un desempeño adecuado por parte de todos los miembros.

El organigrama muestra las relaciones formales dentro del sistema, sin embargo, omite el conjunto de relaciones informales que se dan. Se debe mantener cautela al realizar un organigrama ya que, en ocasiones éste se traza como debería ser o como eran y no como son en realidad. Al ser las organizaciones dinámicas se deben mantener actualizadas para evitar caer en la obsolescencia.

Suele pasar que algunos proyectos planeados por la organización fracasan debido a que sus miembros no los comprenden. Para ello, es adecuado crear un manual de operaciones donde se exponga de manera concreta la cultura organizacional, la descripción de actividades correspondientes a cada miembro y la explicación del o los programas que se llevan a cabo.

Dar formalidad a la cultura organizacional, es decir, plasmar por escrito el organigrama y la filosofía propia ayudan a aclarar dudas en los trabajadores, sin embargo, esto no es suficiente; se debe enseñar a los individuos el significado de la organización y su posición en ella además de sus relaciones con otras personas.

Para internalizar la cultura de cada sistema es necesario estudiar el contexto de la misma para establecer estrategias propias de la empresa o institución; dirigidas a lograr los objetivos.

Resulta fundamental conocer las relaciones existentes en la organización no sólo de manera formal sino también de manera informal. Las interrelaciones presentadas de manera informal, existen e influyen en el funcionamiento del sistema.

Relaciones informales no se presentan en gráficas; algunas de ellas son:

Las reglas no escritas del comportamiento organizacional, la forma de 'aprender los trucos', las personas en la empresa con un poder expreso o provenientes de un puesto en la organización y los rumores.

Es posible moldear de manera consciente el comportamiento de los trabajadores a través de la organización informal, ésta funciona como un canal de comunicación el cual cohesiona a los individuos relacionados de manera cotidiana en lo formal. La organización informal da a los miembros sentimientos de pertenencia, posición, respeto y satisfacción.

Para lograr una organización eficaz es necesario mantener una comunicación eficaz. Esta se encuentra relacionada con cuestiones interculturales que afectan el proceso comunicacional. La comunicación eficaz está ligada al entendimiento de otras culturas; requiere conocer valores, motivos, aspiraciones, la cultura básica de cualquier miembro de la organización ajeno a la cultura propia. Se debe tener claro que las culturas son distintas pero ninguna es mejor que otra.

Los diferentes lenguajes presentan un obstáculo evidente para la comunicación, empero la comunicación verbal también suele ser un inconveniente ya que permite; en algunos casos, consecuencias inesperadas.

Compatibilidad e incompatibilidad de los estilos verbales o no verbales empleados en la comunicación influyen en la eficacia de la comunicación intercultural.

La comunicación es un proceso que se desarrolla en dos sentidos. El emisor codifica el mensaje y a través de diferentes canales y medios lo transmite al receptor quien lo descodifica. La retroalimentación por parte del receptor reconoce que escuchó el mensaje y da al emisor otro mensaje el cual indica si necesita más información o si ha sido suficiente con la recibida.

Con una correcta emisión y recepción de información es posible lograr una organización eficaz, ya que la comunicación es la base de cualquier organización pero el correcto proceso de la misma es la clave para evitar confusiones. Entender y ser entendidos, corroborar información, retroalimentar el proceso son algunas claves para mantener una comunicación eficaz y por lo tanto organizaciones eficaces.

2.2 Liderazgo

Para ejercer un buen liderazgo es imprescindible contar con un buen líder; un individuo que encuentre algo positivo en acontecimientos negativos, saque provecho de las situaciones, se arriesgue, e innove. Un líder es original, inspira confianza, crea, desarrolla, se centra en las personas, actúa por sí mismo; aprende de las situaciones más adversas.

El liderazgo consiste en lograr algo a través de otras personas, algo que no sucedería si uno no estuviera ahí. El liderazgo consiste en ser capaces de movilizar ideas y valores que llenen de energía a otras personas. Los líderes escriben un libreto que atrapa a los demás. --- Noel Tichy¹⁰

Algunos tipos de liderazgo son el autoritario, democrático y liberal.

En el autoritario se tiende a controlar al grupo y no permite la participación de los individuos.

La toma de decisiones con base en la opinión del grupo es característica del liderazgo democrático además de fomentar el debate. Mientras el liderazgo liberal da plena libertad al grupo.

Existen varias bases teóricas para el liderazgo; algunos autores consideran que los líderes nacen y no se hace. Sin embargo, estudios realizados han demostrado

¹⁰ Arthur Thomson, *op. cit.*, p. 414.

que si bien los genes intervienen en las conductas del liderazgo, también otros estudios señalan que la formación de los líderes se desarrolla gracias a la experiencia.

Ya sabemos que la manera en que la constitución genética de una persona se relaciona con su ambiente y recibe la influencia de éste no es estable; en vez de eso, la interacción entre el ambiente y la genética es flexible (es decir, cambia) con el paso del tiempo. Específicamente, a medida que el “programa genético” se desarrolla, recibe una enorme influencia del contexto donde ocurre.¹¹

Lo anterior indica entonces, que el liderazgo recibe la influencia de la naturaleza, es decir, la genética y de su entorno; el ambiente.

Algunas teorías clásicas a considerar en este trabajo sobre liderazgo son: teorías de rasgos de liderazgo, de grupo e intercambio del liderazgo, de contingencia del liderazgo y de la trayectoria-meta del liderazgo.

Teorías de rasgos del liderazgo. Este modelo se concentró en la búsqueda y análisis de los rasgos universales que poseían los líderes. Aunque los resultados fueron desalentadores lo único sostenido con congruencia es que los líderes son inteligentes.

En cuanto a rasgos físicos, “...los líderes eran más grandes e inteligentes que las personas a quienes se dirigían, pero no demasiado.”¹², este dato es atractivo; el líder resulta más interesante que el promedio del grupo, sin embargo no es el más inteligente del mismo.

Otros factores que influyen en el estudio de esta teoría son el estado de ánimo y las habilidades del individuo; “específicamente, le evidencia de investigación, tanto intuitiva como incipiente, indica que el optimismo, la esperanza, la resiliencia, la

¹¹ Fred Luthans, *Comportamiento organizacional*, México, McGraw Hill, 2008, p. 414.

¹² *Idem*.

inteligencia emocional y, sobre todo, la autoeficacia se relaciona con los líderes eficaces.”¹³

En tanto que el desarrollo de habilidades como la creatividad, la organización, persuasión y diplomacia; también influyen en el comportamiento de los individuos.

Algunas competencias relacionadas con la eficacia del liderazgo se mencionan a continuación:

- Iniciativa, o la motivación interna para perseguir metas.
- Motivación de liderazgo, que es el uso de poder social para influir en otros con el propósito de lograr el éxito.
- Integridad, que incluye la veracidad y el deseo de transformar las palabras en hechos.
- Confianza en uno mismo, que hace que otros sientan confianza, mostrada comúnmente a través de diversas formas de administración de impresiones dirigidas a los empleados.
- Inteligencia, que se centra generalmente en la habilidad de procesar información, analizar alternativas y descubrir oportunidades.
- Conocimiento del negocio, de tal manera que las ideas generadas ayuden a la empresa a sobrevivir y prosperar.
- Inteligencia emocional, basada en una personalidad de autosupervisión, que aumenta tanto la sensibilidad de los líderes de calidad a diversas situaciones como su habilidad para adaptarse a las circunstancias según se requiera.¹⁴

Teorías de grupo e intercambio del liderazgo. Las teorías de grupo de liderazgo se basan en conocimientos de la psicología social mientras que la teoría del intercambio sirve como fundamento para la anterior.

El intercambio social del liderazgo se distingue por la relación entre el líder y sus seguidores. La perspectiva de intercambio social se basa en la idea de que los superiores realizan inversiones y reciben alguna recompensa por parte de los subordinados y viceversa.

¹³ *Ibidem*, p. 415.

¹⁴ *Idem*.

Es decir, el liderazgo es un proceso de intercambio entre el líder y sus seguidores, en este punto se sustenta el apoyo de la psicología social. Hay evidencia de que los seguidores influyen en el comportamiento de sus líderes y es aquí donde se da el intercambio.

Los líderes adaptan su comportamiento de apoyo en respuesta al nivel de cohesión y motivación grupal existente. “Estudios parecen indicar que los seguidores influyen en los líderes y sus comportamientos tanto como los líderes y sus comportamientos influyen en sus seguidores.”¹⁵

Teoría de contingencia del liderazgo. Fred Fiedler es quien propone esta teoría. Además de basar sus estudios no sólo en el líder y sus seguidores se plantea la idea de estudiar también el entorno desarrollado en el liderazgo.

Fred Fiedler propone un modelo de contingencia de la eficacia del liderazgo, el cual incluye la relación entre el estilo del liderazgo y la condición favorable de la situación.

Fiedler describe la condición favorable de la situación en términos de tres dimensiones obtenidas empíricamente:

1. La relación entre líder y miembro, que es la variable más importante para determinar la condición favorable de la situación.
2. El grado de estructura de la tarea, que es la segunda variable más importante para la condición favorable de la situación.
3. El poder jerárquico del líder obtenido a través de la autoridad formal, que es la tercera dimensión más importante de la situación.¹⁶

Teoría de la trayectoria-meta del liderazgo. Esta teoría explica el impacto del comportamiento del líder en los empleados.

¹⁵ *Ibidem*, p.417.

¹⁶ *Ibidem*, p. 418.

La teoría se basa en cuatro estilos de liderazgo: directivo, de apoyo, participativo y orientado hacia el logro.

El liderazgo directivo excluye la participación de los subordinados y se concentra en el de los altos mandos, mientras que el liderazgo de apoyo se desarrolla de manera amistosa y muestra interés y accesibilidad hacia los empleados.

Por otra parte, el liderazgo participativo se construye con base en ambos, tanto directivos como subordinados aunque quienes toman la decisión son aún las cabezas de la organización. Finalmente, el liderazgo orientado hacia el logro, establece metas que los directivos saben que los empleados pueden alcanzar.

Debido a las condiciones del entorno, se debe mejorar la calidad de los liderazgos ya que los líderes de una organización influyen sobre las decisiones, estrategias y objetivos. El desarrollo del talento de los individuos líderes es un asunto prioritario debido a que se encuentra de por medio el futuro de la organización.

Considerando que la calidad de quienes dirigen los esfuerzos grupales determina en gran medida la calidad de las estrategias, el tipo de objetivos y las prioridades organizacionales, es vital mantener un desarrollo integral para dichos individuos.

Respecto a las anteriores teorías expuestas; la discusión que se efectúa en tanto si el líder nace con atributos para desempeñarse como tal o si adquiere habilidades a lo largo de su existencia se concluye que si bien hay individuos a quienes la naturaleza les ayuda con atributos de carisma y simpatía otros han debido desarrollar su ser natural para adquirir cualidades propias de líderes eficaces.

Cabe señalar, el liderazgo no sólo se compone de elementos visuales como la imagen, sino también requiere de habilidades de comunicación y motivación entre otras. Es claro que los atributos para ser líder son adquiridos por la experiencia en

su gran mayoría. “El éxito en el liderazgo no está limitado para una élite, sino que puede ser adquirido casi por cualquier persona.”¹⁷

Debido a la mayor competencia en el contexto de las organizaciones y las viejas maneras de operar los negocios que se desarrollan con frecuencia por personas de mayor jerarquía dentro de la estructura, es necesario reemplazar estas formas por otras más actuales, vanguardistas, auténticas y responsables.

Las decisiones tomadas por individuos que fungen como jefes logran un impacto en el funcionamiento de la organización, por ello deben estar enterados de los diferentes perfiles de liderazgo que el entorno exige.

Debido a las condiciones cambiantes del entorno los actuales líderes deben renovarse permanentemente para disponer de herramientas intelectuales y prácticas de utilidad para su desarrollo diario.

Según Julián Puga y María Teresa de la Garza; las principales características que necesitan poseer los líderes son las siguientes:

- Orientado al conocimiento
- Liderazgo
- Habilidad de comunicación
- Valores éticos
- Habilidad para trabajar en equipo.¹⁸

Orientado al conocimiento

Esta característica se refiere a la especialización en el conocimiento útil que ayude a la organización a lograr el éxito, con base en sus fortalezas intelectuales más que en las habilidades mecánicas.

¹⁷ Octavio, Gómez Haro, “Administración y conocimiento científico”, *Investigación administrativa*, núm. 30, ESCA-IPN, julio-septiembre, 1978, p. 4-11.

¹⁸ Julián Puga, María de la Garza, *Manual de liderazgo*, México, Gernika, 2004, p. 58.

El interés por el conocimiento requiere desarrollar acciones orientadas hacia la construcción de una cultura organizacional del aprendizaje continuo por parte de todos los miembros de la organización.

Liderazgo

Se trata de la capacidad de una persona para llegar a ser la cabeza de un grupo. Los líderes tienen la capacidad de influir en el comportamiento y pensamiento de otras personas, tanto si son subordinados como si pertenecen al mismo rango jerárquico e incluso llegan a influir en sus superiores.

Habilidad de comunicación

Es más que la aptitud para transmitir mensajes, es más bien la capacidad comprobada del individuo para recibir y transmitir mensajes oportunos y sin errores.

Los líderes deben ser hábiles para establecer y mantener una comunicación adecuada con sus superiores, compañeros y subordinados y con todo sujeto e incluso con otras organizaciones vinculadas de cualquier modo con él.

Cabe señalar que no basta con ser buen emisor de mensajes además se debe saber escuchar para actuar como buen receptor.

Valores éticos

El desempeño ético de los directivos no se limita a cumplir leyes y disposiciones gubernamentales sino que, involucra el compromiso de conducirse de manera solidaria, recta y humana. “Aunque puede tener distintos significados y dimensiones, para nuestros fines, la ética de los negocios se refiere a los sustentos morales de las relaciones que las empresas establecen con los diversos

públicos con que se vinculan, sean empleados, proveedores, clientes, competidores o el gobierno.”¹⁹

Trabajo en equipo

En las organizaciones existen equipos de trabajo que realizan cambios en la misma, resuelven problemas, logran calidad y productividad en el desarrollo de sus actividades. “Un equipo de trabajo es un grupo de individuos que trabajan en forma independiente hacia metas comunes y cuyos miembros son mutuamente responsables del logro de la tarea”²⁰. Gracias al esfuerzo de varias personas los equipos suelen alcanzar metas más allá de la suma de esfuerzos de sus miembros de manera individual. Una característica del trabajo en equipo es que las tareas se logran de manera satisfactoria porque se hacen mejorar unos compañeros a otros.

Cada individuo asume un rol importante en su equipo de trabajo ya que para conseguir los objetivos marcados es necesario desenvolverse demostrando todo el potencial. Existen también teorías modernas que explican el liderazgo. Algunas de ellas son la carismática, transformacional, cognitiva social, y el liderazgo auténtico.

Teoría del liderazgo carismático

Los líderes carismáticos se caracterizan porque tienen confianza en ellos mismos y logran impregnar a sus seguidores de la misma, además de tenerles grandes expectativas y una visión ideológica.

Sus seguidores se identifican con la misión, son leales y tratan de imitar su comportamiento. El líder carismático tiene habilidades persuasivas y de debate,

¹⁹ José Navas, Luis Guerra, *La dirección estratégica de la empresa*, España, Cívitas, 1998.

²⁰ Wendell French, *et. al.*, *Desarrollo organizacional. Transformación y administración efectiva del cambio*, México, McGraw Hill, 2007, p. 376.

así como fomentos de cambio y emociones en quienes lo siguen. “Los líderes carismáticos estimulan en sus seguidores un desempeño más allá de las expectativas, así como un fuerte compromiso con el líder y su misión.”²¹

Conger y Kanungo tratan al carisma como fenómeno de atribución y proponen que varía la situación. Entre los rasgos del líder que fomentan las atribuciones carismáticas están la confianza en uno mismo, las habilidades de manejo de impresiones, la sensibilidad social y la empatía, “entre las situaciones que fomentan el liderazgo carismático están una crisis que requiere un cambio drástico”²² o seguidores insatisfechos con las condiciones existentes.

Respecto a la ética de los líderes carismáticos, estudios han demostrado la existencia de características poco éticas; se ha observado que los líderes carismáticos:

...merecen este nombre sólo si generan transformaciones en sus organizaciones de tal manera que los miembros se sientan motivados a seguirlos y a lograr los objetivos de la organización, no simplemente porque se les ordene hacerlo, ni porque consideren que esta conformidad sea por interés personal, sino porque se identifican voluntariamente con la organización y sus normas de conducta y desean cumplir su propósito.²³

Teoría del liderazgo transformacional

Se basa en los cambios que suelen provocar en sus seguidores, estos cambios se dan en los valores, necesidades y creencias. Una de las características de estos tipos de líderes es que delegan responsabilidades en sus seguidores y procuran formarlos desarrollándoles habilidades de líderes. “Bass concluye que el liderazgo

²¹ Fred Luthans, *op. cit.*, p. 423.

²² Steve Williams, Fred Luthans, *The impact of choice of rewards and feedback on task performance*, EU, 1992, p. 653.

²³ Abigail McWilliams, Donald Siegel, *Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective*, EU, HR Focus, 2001, p. 117.

transformacional conduce a un desempeño superior en organizaciones que enfrentan exigencias de renovación y cambio.”²⁴

Líderes transformacionales usan tácticas de legitimación y visualizan niveles muy altos de internalización e identificación además de tener alto desempeño y formar a sus seguidores. Las emociones y personalidad de los individuos influyen en el comportamiento de éstos líderes.

Algunas características de los líderes transformacionales eficaces son las siguientes:

- Se identifican como agentes de cambio.
- Son audaces.
- Creen en las personas.
- Están dirigidos por valores.
- Son aprendices de por vida.
- Tienen la habilidad para enfrentar la complejidad, ambigüedad e incertidumbre.
- Son visionarios.²⁵

Modelo cognitivo social

Éste se basa en la psicología y reconoce el papel de los procesos cognitivos como la simbolización, previsión y eficacia. En esta aplicación del liderazgo, los seguidores participan activamente en el proceso y, junto con el líder, se centran en los comportamientos propios y mutuos. Además de concentrarse en las contingencias ambientales y sus conocimientos.

Algunos ejemplos de este modelo son: el líder identifica las variables ambientales que controlan su propio comportamiento; trabaja con el empleado para descubrir la serie personalizada de contingencias ambientales que regulan el comportamiento del empleado; aumenta la eficacia de los empleados por medio

²⁴ Fred Luthans, *op. cit.*, p. 425.

²⁵ *Ibidem*, p. 426.

de experiencias exitosas, la imitación, la realimentación positiva y la persuasión, así como la motivación psicológica y fisiológica para generar un mejoramiento del desempeño. Este éxito con los empleados conduce, a su vez, a la eficacia del liderazgo. “El líder y el empleado tratan de descubrir juntos la manera de administrar su comportamiento individual para producir más resultados mutuamente reforzadores y productivos a nivel organizacional.”²⁶

Liderazgo auténtico

Este modelo es propuesto por Avolio y Luthans en donde plantean que el proceso de liderazgo auténtico implica capacidades psicológicas positivas y un contexto positivo que permiten el autodesarrollo del líder.

Como resultado de este tipo de liderazgo se obtienen pensamientos y deseos positivos como confianza, esperanza, optimismo, además de comportamientos éticos y desarrollo de los empleados.

Autenticidad es el actuar de los individuos con base en las experiencias propias vividas, actuar de acuerdo con el verdadero yo de cada persona.

El liderazgo auténtico en las organizaciones es:

Un proceso que se basa tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un contexto organizacional altamente desarrollado, que genera una mayor autoconciencia y comportamientos específicos autorregulados de parte de líderes y empleados, estimulando el autodesarrollo positivo. El liderazgo auténtico es confiado, esperanzador, optimista, fuerte, transparente, moral o ético, orientado hacia el futuro y da prioridad al desarrollo de los empleados para que sean líderes.²⁷

²⁶ Douglas Hall, Karen Otazo, George Hollenbeck, *Tras puertas cerradas: lo que sucede realmente en el entrenamiento de ejecutivos como herramienta transformacional de negocios*, EU, Organizational dynamics, 1999, p. 58.

²⁷ Fred Luthans, *op. cit.*, p. 429.

El liderazgo asumido por los líderes es fundamental para el desarrollo de actividades de los miembros de la organización. Es necesario estudiar el sistema para conocer el liderazgo y los líderes óptimos que deben tener los individuos ya que de esta manera se sabe lo conveniente para cada área o departamento y en su caso para la organización en general.

Que los integrantes de la organización reconozcan a sus líderes y los asuman como tales es esencial para el logro de objetivos al interior del sistema ya que esto facilita a los altos y medios mandos su labor en la organización.

La importancia del liderazgo, de la estructura organizacional, de los canales de información, de la cultura organizacional y de la comunicación; radica en que todas las organizaciones lo poseen. Puede no ser lo óptimo pero siempre está presente, en cualquier institución, empresa, fundación, corporación, sociedad, compañía, comercio, en fin; esté o no establecida de manera formal existe y es su identidad la que la hace distinta de otras. El clima y ambiente también influyen en el comportamiento de los individuos, de hecho, ellos son los creadores de ambos, por ello es importante conocer y estudiar el clima y ambiente de las organizaciones, para optimizarlos.

Capítulo 3. Ambiente de trabajo

El comportamiento de los individuos de todas las áreas, es decir; Trabajo Social, Enfermería, Archivo, Dirección, Administración, y otras; los reglamentos, la misma cultura organizacional definen también el ambiente laboral. Éste se percibe de distintas maneras, en lo visual, auditivo, verbal. Las distintas formas de manifestaciones de los miembros del Centro de Salud “Manuel B. Márquez Escobedo” son las que dan al lugar de trabajo pequeños climas los cuales a su vez componen un gran ambiente de trabajo.

El ambiente de trabajo tiene mucho que ver con la actuación y dinámica de los grupos al interior de cualquier organización; es decir, es el conjunto de climas encontrados dentro alguna estructura organizacional.

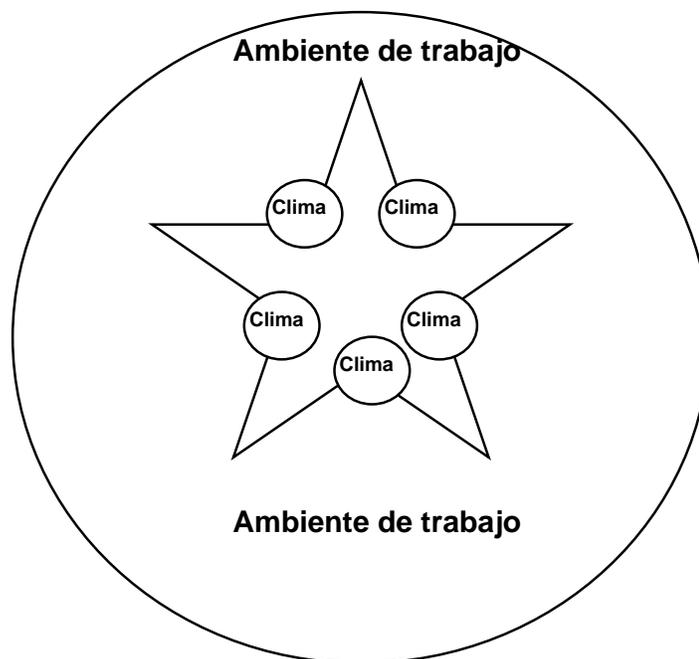
Toda instalación, desde la recepción hasta los baños; áreas de trabajo, oficinas, comedor, estacionamiento, jardines, salas de juntas; conforman el ambiente de trabajo. Una iluminación adecuada o inadecuada, colores de las paredes, medidas de seguridad, música agradable, equipos y herramientas, conforman el ambiente de cualquier organización e influyen en el comportamiento de los trabajadores, así mismo, dicho comportamiento genera diversos climas laborales o de trabajo que componen el ambiente organizacional.

Un ambiente en donde los individuos se encuentren satisfechos e incluso orgullosos de las condiciones culturales y físicas de la organización, integración de equipos de trabajo, historia, valores y tradiciones, liderazgo, comulgar con el corazón ideológico; propiciarán el logro de metas.

Por el contrario, un ambiente caracterizado por climas tensos, de frustración profesional, ausencia de incentivos, con liderazgo autoritario y moderada claridad en las metas empresariales y sociales, disminuirán la productividad y aumentarán los costos.

Existen factores externos influyentes en el ambiente laboral y, por consiguiente en los climas de trabajo. La colocación de organizaciones en distintos mercados, prestigio, valores y la percepción de éstos por la sociedad, aplicación de reglamentaciones gubernamentales o no, amenaza de competidores, son situaciones que influyen en el ambiente de trabajo.

Con respecto al ambiente de trabajo, mucho tiene que ver la actuación y dinámica de los grupos al interior de la organización ya que dichos grupos forman climas los cuales a su vez conforman el ambiente.



Interpretación propia. Monserrat Mendoza Meza, diciembre 2008.

Las estrategias de comunicación son determinantes para la creación de un adecuado ambiente de trabajo al interior de las organizaciones.

Un ambiente en donde algún individuo realiza su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene hacia sus subordinados, relaciones interpersonales logradas dentro de la organización entre sus miembros e incluso fuera de ésta, con clientes y proveedores; son elementos que conforman el clima organizacional o laboral.

Es la percepción que los miembros de alguna organización tienen de su lugar de trabajo y es quizás el factor con mayor peso para determinar el desempeño del conjunto.

3.1 Clima organizacional

Clima organizacional se refiere a la percepción común sobre una situación, que tienen los individuos miembros de una organización.

Algunos estudios de clima organizacional están orientados a conocer pensamientos y percepción de trabajadores en distintos factores los cuales intervienen e influyen en el desarrollo de actividades.

Repercuten en el clima algunas características de la organización ya que lo anterior influye en el comportamiento de los individuos. El clima laboral lo construyen todos los empleados es por ello que al hacer algún análisis del clima organizacional se debe estudiar la percepción adquirida de la organización y con base en ello definir planes de acción orientados a mejorar los aspectos negativos que afectan el desarrollo normal de la misma.

De igual manera se detectan las fortalezas y se refuerzan con el fin de motivar y lograr una labor agradable que motive a los individuos a trabajar de manera eficaz.

Por clima laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.¹

El clima describe un conjunto de características que explican una organización o parte de ella con base en lo percibido y experimentado por cada miembro.

¹ <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm>. Revista electrónica de administración, economía, finanzas, marketing y recursos humanos, (consulta: 15 enero 2009).

Algunas características del sistema generan distintos climas en la organización, éstos se forman por departamentos o por áreas y repercuten sobre motivaciones de cada individuo y en su comportamiento. El comportamiento de las personas es distinto y provoca cambios organizacionales en la productividad, satisfacción y adaptación.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad²

Estructura. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Responsabilidad. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre lo adecuado de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío. Corresponde al sentimiento obtenido por los miembros de la institución acerca de los desafíos impuestos en el trabajo. Es la medida como la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.

Cooperación. Es el sentimiento de los miembros sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El

² <http://www.upaep.mx/revistaeyc/climalaboral.pdf>. Universidad Popular Autónoma de Puebla, (consulta: 10 enero 2009).

énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones en las normas de rendimiento.

Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, aceptan las opiniones diferentes y no temen enfrentar y solucionar los problemas que surjan.

Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización, un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales. Esto permite implantar cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los individuos como en la estructura organizacional.

3.2 Los factores humanos y la motivación

Un reto más para las organizaciones es motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados con eficacia y calidad, satisfacción y compromiso.

Existen diversas teorías que estudian la motivación; entre ellas las de las necesidades, de la igualdad, del refuerzo, de las expectativas y las del establecimiento de metas.

Dichas teorías se aplican a los miembros de una organización para mejorar su desempeño.

Un estudio acerca del comportamiento de los individuos en el lugar donde laboran descubre las flaquezas de las personas. Conforme las poblaciones de

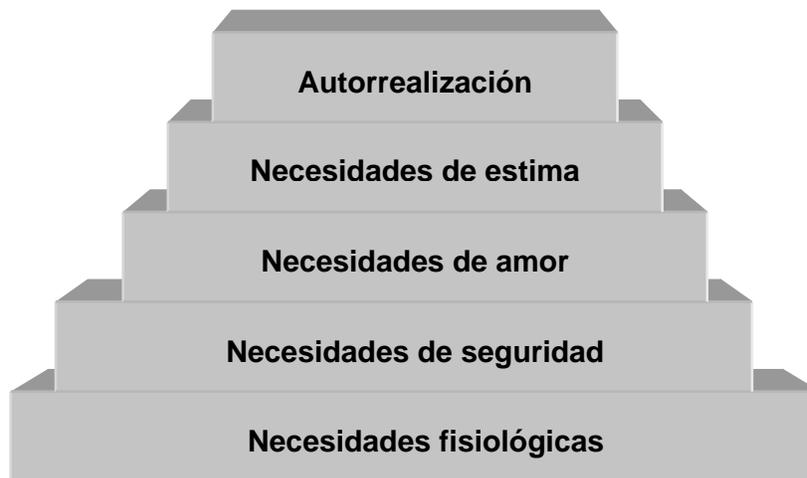
trabajadores de las organizaciones se diversifican, es adecuado reconocer las insuficiencias individuales.

Diagnosticar las carencias y encontrar el camino para cumplir las debilidades insatisfechas aumenta la motivación.

Teoría de las necesidades

Abraham Maslow ha descrito una manera de concebir las necesidades de una persona. Las ordena en niveles básicos hasta niveles más altos.

Figura I. Jerarquía de necesidades de Maslow



Fred Luthans, *Comportamiento organizacional*, p. 169.

Fisiológicas; se refieren a las verdaderamente básicas de alimentos, agua, cobija y sexo. Es frecuente que las prestaciones ofrecidas en la actualidad por las organizaciones se basen en dichas necesidades ya que incluyen cobertura para la atención de la salud.

De seguridad y protección; describen el afán de la persona por disfrutar de seguridad o protección. Organizaciones han tratado de satisfacerlas implementando programas de seguridad laboral encaminados a proteger a sus empleados.

De pertenencia y amor; se concentran en los aspectos sociales de las situaciones laborales y no laborales, hay organizaciones que recurren a los equipos de trabajo para alcanzar las metas de la organización.

De valorización; incluyen la preocupación de la persona por alcanzar la maestría, la competencia y el estatus. Algunas personas que tienen necesidad de valorización anhelan sean reconocidos sus logros. Los reconocimientos varían entre símbolos materiales, nombramientos o reconocimiento público.

De realización personal; reflejan el deseo de las personas por crecer y desarrollar su potencial al máximo. En este caso las personas desean la oportunidad de ser creativas en su trabajo, o requieren autonomía, responsabilidad y retos.

Según Maslow, existen necesidades preponderantes, y éstas se deben satisfacer. Son las centrales o primarias las cuales se deben cubrir en las personas.

Dado que resulta muy probable que los trabajadores individuales tengan necesidades diferentes y que las necesidades de los empleados individuales varíen en distintos momentos... se debe empezar por diagnosticar las necesidades de sus empleados, después se identificarán los medios de satisfacer las necesidades individuales.³

³ Fred Luthans, *Comportamiento organizacional*, México, McGraw Hill, 2008, p. 118.

Cubrir las fisiológicas y de seguridad de los trabajadores es tema central, según la teoría de Maslow.

Cabe señalar que tal vez los individuos no las tengan todas o, por el contrario se deban satisfacer varias necesidades preponderantes, además esta teoría no se debe generalizar ya que el orden de clasificación varía en los diferentes países del mundo y en consecuencia en sus culturas.

Cuadro II. Mecanismos para satisfacer necesidades

NECESIDAD	CONDICIONES DE LA ORGANIZACIÓN
<i>Fisiológica</i>	Sueldo Programas de desayunos o comidas subsidiados Viviendas de la compañía
<i>Seguridad Protección</i>	Planes de prestaciones de la compañía Pensiones Antigüedad Remuneración Cuidado de niños Prestaciones médicas y odontológicas
<i>Amor Pertenencia Relaciones Afilación</i>	Descansos para café Equipos deportivos Días de campo y eventos sociales de la compañía Equipos de trabajo Remuneración
<i>Valorización</i>	Autonomía Responsabilidad Remuneración (como símbolo de estatus) Oficinas con buena ubicación y mobiliario
<i>Logro Competencia</i>	Retos laborales Remuneración
<i>Poder</i>	Puestos de liderazgo Autoridad
<i>Realización personal Crecimiento</i>	Retos Autonomía

Judith Gordon, *Comportamiento organizacional*, p. 118.

David McClelland plantea otra manera de estudio. En su teoría de la tricotomía de las necesidades concibe lo siguiente:

De logro: refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia o maestría. Las personas que tienen un grado importante de esta necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien.

Afiliación: describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad.

Poder: refleja la necesidad de ejercer control en el trabajo personal o en el de otros.

Diagnosticar en los individuos el nivel de sus carencias ayuda a conocer cómo motivarlos para lograr un mejor desempeño laboral.

Para motivar a quienes tienen una moderada afiliación se elabora un plan que permita a los individuos trabajar en equipo o en otras actividades recreativas, en cuanto a la necesidad de logro se deben presentar tareas claras y estructuradas para que su ejecución se haga de manera competitiva y profesional.

Brindar a una persona responsabilidades y autonomía en sus labores permite que el individuo mantenga el control de su trabajo y quizás en el de otros además de satisfacer la necesidad de poder.

La teoría de los dos factores de Herzberg plantea la idea de incrementar la satisfacción laboral en los individuos para mejorar su desempeño.

Factores motivadores son uno de dos elementos propuestos por Herzberg, factores de higiene son el segundo agente componente de dicha teoría.

Los motivadores son características desarrolladas en el propio trabajo, como la responsabilidad, autonomía, autoestima y desempeño laboral. Mientras que los

factores de higiene están relacionados con las características del entorno dentro de la misma organización; por ejemplo, sus políticas, costumbres, sueldos, prestaciones y condiciones laborales.

Cuando se mejoran los factores de higiene, disminuye la satisfacción de las personas con su situación laboral y, en última instancia, permite que los motivadores tengan impacto. Aun cuando los factores de higiene *per se* no llevan a las personas a realizar un esfuerzo mayor, deben estar dentro de un nivel aceptable para que los motivadores puedan producir consecuencias positivas.⁴

Según esta teoría se trata de incrementar la satisfacción global, reduciendo la insatisfacción. Sin embargo, resulta complicado dividir las características laborales en los factores de higiene y motivadores.

Teoría de la igualdad

Mantener motivados a los trabajadores también significa establecer equidad entre ellos. Esta teoría explica que las personas confrontan su trabajo con el de alguien más y con base en ellos hacen juicios de comparación.

Los individuos analizan sus resultados con los de los otros y comparan la proporción entre resultados e insumos (esfuerzo, edad, estudios, experiencia) que perciben de ellos mismos con respecto a la otra persona. Cabe señalar, la evaluación de la igualdad se basa en la percepción individual y no en una igualdad objetiva.

Los hechos no influyen en la motivación; son las percepciones de la situación las influyentes. Es difícil calcular la equidad, debido a la cultura y experiencias de cada individuo.

Teoría del refuerzo

Trata de motivar a los empleados alentándolos a actuar con desempeño, compromiso, productividad y desalienta el ausentismo, el bajo rendimiento, las ineficiencias.

⁴ *Ibidem*, p. 124.

Esta teoría recomienda maneras para facilitar los comportamientos deseados y se basa en refuerzos como mejor sueldo, reconocimientos, o delegación de responsabilidades en el momento en que se presenta un buen comportamiento.

Hay varios tipos de refuerzos, algunos animan el buen comportamiento y otros lo eliminan.

Refuerzo positivo: implica prever comportamientos deseados con base en recompensas.

Refuerzo negativo: la persona actúa para detener un estímulo no deseado. Se retira al individuo de una situación negativa al presentarse un comportamiento adverso.

Supresión: en este caso se elimina de manera pasiva algún comportamiento indeseado, reteniendo el esfuerzo positivo. Al no aplicarse el refuerzo positivo se logra cesar los comportamientos anhelados.

Castigo: elimina comportamientos no deseados, imponiendo actos negativos después de suceder el comportamiento no deseado.

El dinero en forma de sueldos y prestaciones, sigue siendo el refuerzo más común usado en organizaciones de Estados Unidos y otros países occidentales, aunque parece tener poco impacto directo en el comportamiento.⁵

Se deben asignar esfuerzos dirigidos a los comportamientos deseados sin conceder incrementos salariales de manera automática fundados en antigüedad o esfuerzo.

Teoría de las expectativas

⁵ *Ibidem*, p. 133.

Esta teoría engloba elementos involucrados de forma directa con la motivación. Se enfoca en la estimulación de los empleados para satisfacer su endeblez, lograr igualdad y establecer metas concretas.

Víctor Vroom popularizó esta teoría en los años sesenta. Su modelo decía que la motivación estaba en función de las expectativas, la valencia y el conducto.

Motivación = E x V x I (Expectativa x Valencia x Instrumento)⁶

Las expectativas se refieren a que el individuo realizará alguna tarea y ésta en consecuencia traerá resultados.

Instrumentalidad es la percepción de los individuos de que los resultados obtenidos de las tareas realizadas son positivos o negativos; por ejemplo, un aumento salarial o mayor cansancio.

Valencia es el valor otorgado a los resultados derivados de las tareas.

Según la fórmula de Vroom, los tres elementos se encuentran ligados ya que, la multiplicación de cada uno de ellos trae como consecuencia la motivación de los individuos. Conforme la expectativa, la valencia y el instrumento aumentan, aumenta también la motivación; y por el contrario, si dichos componentes disminuyen, disminuirá también la motivación.

Teoría del establecimiento de metas

Plantea que el establecimiento de metas se concentra en el comportamiento y la motivación de las personas y que ésta aumenta cuando reciben retroalimentación sobre su logro de metas. Esta retroalimentación actúa como refuerzo que mantiene una alta motivación.

⁶ *Ibidem*, p. 134.

Las metas representan un estado deseado a futuro. Una vez establecidas, se enfocan en el comportamiento y permiten motivar a las personas para alcanzar lo deseado, “son tres sentidos en los que pueden variar las metas; grado de especificidad, grado de dificultad y grado de aceptación.”⁷

Especificidad de las metas se refiere al grado en que su realización es observable o mensurable.

Dificultad de metas es el grado de inconveniencia que él o los individuos tienen para alcanzar su meta.

Aceptación es la manera en que asumen el compromiso las personas para lograr el fin propuesto.

Según las teorías de las necesidades se debe motivar a los individuos satisfaciendo sus carencias emocionales. Tales carencias se colman de muchas maneras, entre otras modificando responsabilidades, desafíos, autonomía, nivel de sueldo o jerárquico.

Depende de las situaciones y de las personas el liderazgo a ejercer; para reconocer lo mejor que le asienta a las organizaciones es recomendable hacer un análisis interno, con él se disipan dudas acerca de lo más conveniente a ejercer, mejorar, sustituir o erradicar.

El análisis interno de las organizaciones permite definir estrategias comunicacionales para el pronto logro de sus objetivos, es una labor que el comunicador organizacional debe realizar minuciosamente para alcanzar el objetivo final: diseñar estrategias que conduzcan a la organización a lograr su ideal organizacional.

⁷ *Ibidem*, p. 137.

Capítulo 4. Diagnóstico organizacional

El objetivo de esta tesis es el análisis de la comunicación interna del Centro de Salud “Manuel B. Márquez Escobedo” el cual comprende análisis situacional, auditoría de la cultura organizacional, metodología empleada, prediagnóstico, diagnóstico, graficación del cuestionario, análisis de las áreas de oportunidad y finalmente un plan estratégico de soluciones.

Las estrategias se desarrollan con base en un profundo análisis de comunicación, el cual se desarrolla a través de entrevistas a los integrantes de la organización y de observación directa participante. “Estrategia es el conjunto de acciones, que realiza una organización, encaminadas al logro de un objetivo específico. Este proceso ayuda a que la organización se desarrolle, reoriente y reutilice de una mejor forma todos sus recursos”¹

Para desarrollar las estrategias más adecuadas y los medios empleados para dicha labor se requiere no sólo de intuición pero también de un estudio previo de la organización para conocerla y así hacer los mejores planteamientos con base en sus propias necesidades.

Las estrategias guiarán a los directivos para llevar a cabo el plan estratégico de soluciones diseñado para la organización estudiada; estas acciones tienen como objetivo alcanzar el estado ideal deseado por los altos mandos institucionales.

Con base en el previo estudio de la organización Centro de Salud “Manuel B. Márquez Escobedo” se han obtenido distintas variables a las cuales se denominan síntomas. El trabajo de los consultores en comunicación es detectar las causas por las que la organización se ve afectada en distintos rubros debido a los síntomas. Una vez identificados los problemas; a través de un diagnóstico organizacional se conocen líneas sobre las cuales se debe trabajar.

¹ Ángel Sánchez, *Planeación estratégica de la capacitación*, México, Trillas, 2001, p. 12.

Es necesario conocer los síntomas y por lo tanto las debilidades de la organización debido a que son la base de la propuesta final de mejora para la misma. Los resultados obtenidos de dicha investigación son primordiales para el desarrollo de este trabajo ya que muestran el estado actual de la organización, y con base en ello se podrá llegar a su estado ideal.

La participación del personal que labora en el Centro de Salud “Manuel B. Márquez Escobedo” ha sido vital para desarrollar este estudio. Desde los directivos, mandos medios y el resto del personal han sido entrevistados y se ha comparado la información.

De estas entrevistas depende el rumbo de la organización ya que los empleados de alto nivel tienen una percepción diferente a la del resto de trabajadores, con base en ello se ha determinado que el ideal de la organización se base en los pensamientos de los altos mandos y lo real en los empleados quienes (con frecuencia) conocen mejor la estructura comunicacional de la organización.

Para conocer los diferentes puntos de vista es conveniente no forzar las preguntas, en este caso de estudio el cuestionario se formuló con las réplicas a entrevistas previas o en pláticas con algunos empleados. Los temas y respuestas más recurrentes se tomaron como base para desarrollar el cuestionario que se ha aplicado a una muestra significativa de miembros del Centro de Salud “Manuel B. Márquez Escobedo”.

4.1 Presentación del Centro de Salud “Manuel B. Márquez Escobedo”

Nombre de la organización: Centro de Salud “Manuel B. Márquez Escobedo”

Sector: Salud

Tipo: T3

Ubicación: Calle Joaquín Pardavé, número 10, Col. Hogar y Redención. Delegación Álvaro Obregón.



Centro de Salud
“Manuel B. Márquez
Escobedo”

http://www.guiaroji.com.mx/busqueda/resultados.php?gv_calle=&gv_colonia=OLIVAR+DEL+CONDE+2A.+SECCION&gv_delegacion=ALVARO+OBREGON&gv_cp=01408&gv_mapa=1&gv_x=477424.128301994&gv_y=2142161.08358935 Mapas y directorio de México, (consulta: 16 junio 2009).

Estructura: La institución tiene setenta empleados y diez departamentos. Entre ellos: dirección, subdirección, trabajo social, laboratorio, almacén, archivo, rayos x, departamento de personal, administración.²

Filosofía organizacional: La misión y visión que tienen son las otorgadas por el gobierno del Distrito Federal y que rige a todos los centros de salud. Se incluyen a continuación:

Misión

“En este marco, la misión de la Secretaría de Salud del DF es hacer realidad el derecho a la protección, a la salud y avanzar en la vigencia de gratuidad, la universalidad y la integralidad en la atención de la salud, mediante una política de salud que construye el camino para asegurar este derecho a partir del fortalecimiento de los servicios públicos y financiamiento solidario.”³

Visión

“El programa de Salud del Distrito Federal propone la construcción de un sistema de salud universal, equitativo, anticipatorio, resolutivo, eficiente, participativo y solidario, en donde la Secretaría de Salud del DF se consolide como la instancia rectora, articuladora de todas sus dependencias y coordinadora de las instituciones de salud presentes en la entidad.

Corresponde a la SSDF, en cuanto cabeza de sector salud en el DF, garantizar la seguridad sanitaria de la ciudad, en coordinación con las distintas instancias federales concurrentes, a través de acciones sistemáticas de promoción de la salud, fomento y regulación sanitaria y vigilancia epidemiológica. Le incumbe además construir un sistema de atención a la salud de servicios integrales para la población no asegurada que, junto con la atención prestada por las instituciones de seguridad social, garantice la cobertura universal en la capital.

² *Pre-diagnóstico organizacional*, 2006.

³ “*Universo de Salud*”, núm. 14, vol. 2, México, Secretaría de Salud, 2002, pp. 17.

Este sistema requiere de un nuevo modelo de prestación de servicios –el Modelo de Atención Ampliada de Servicios de Salud- que tendrá capacidad para abordar los procesos de salud-enfermedad en sus dimensiones de promoción, prevención o eliminación del riesgo y restauración del daño, tanto en el nivel individual, como familiar y comunitario mediante la prestación eficaz y eficiente de servicios.

Para lograrlo operará sistemas regionales de salud desconcentrados, con el objeto de intensificar acciones y concentrar recursos, así como para fortalecer la gestión local, la participación social y aportar a la construcción de la ciudadanía social plena para todos los habitantes de la ciudad.”⁴

Con base en entrevistas con directivos de la organización se plantea una misión y visión distintas a las que anteriormente se mencionaron, ya que éstas corresponden a todos los Centros de Salud del DF y en este trabajo se pretenden ejecutar estrategias propias para la organización en estudio.

Cabe señalar que el corazón ideológico propuesto se basa únicamente en el conocimiento que han dado los altos mandos acerca del tema y que hasta el momento no se encuentra formalizado.

Misión

“El Centro de Salud “Manuel B. Márquez Escobedo”, existe para atender a personas que requieren servicios de salud y que no son derechohabientes a ninguna institución tales como IMSS, ISSSTE y otras; sin importar su estrato social.”⁵

⁴ *Ibidem.*, p. 17.

⁵ Interpretación propia. Monserrat Mendoza Meza, octubre 2008.

Visión

“Mejorar día con día los servicios que se ofrecen a la personas y ser el mejor Centro de Salud de la Delegación Álvaro Obregón.”⁶

Valores

- Respeto

Actitud de tolerancia o aceptación hacia alguien que se considera digno, en este caso los miembros de la organización y los pacientes.

- Dignidad

Capacidad de respetar de manera integral al ser humano.

- Confidencialidad

Posibilidad de mantener reservada o en secreto la información que le confiere el paciente a la institución.

- Amabilidad

Cualidad de ser atentos y mostrar interés en el trato con individuos, haciéndolos sentir a gusto.⁷

⁶ Interpretación propia. Monserrat Mendoza Meza, octubre 2008.

⁷ Interpretación propia. Monserrat Mendoza Meza, octubre 2008.

Análisis

Se llevaron a cabo entrevistas informales directas a un grupo de trabajadores del Centro de Salud, en las cuales **se observó que no tienen una idea homogeneizada sobre la visión y misión** que los directivos presentan como ideal de la organización. Es decir, no se encuentran asumidos ni internalizados. También se demuestra que los entrevistados **tienen diferentes perspectivas acerca de la razón de ser y de los planes a futuro** del lugar donde laboran.

De igual manera se percibe que la redacción de la filosofía organizacional no es adecuada para la organización ya que **la misión se orienta únicamente al elemento externo**, sin considerar el factor humano interno, además de no aportar elementos que distingan al Centro de Salud de otras organizaciones.

En cuanto a la **visión, se puede considerar que no representa claramente los objetivos** deseados a corto y largo plazo, es muy general y conformista.

El desconocimiento de la filosofía organizacional y la insuficiente internalización **generan a largo plazo un desvío en el logro de los objetivos organizacionales**, ausencia de sentimiento de pertenencia y nula identificación con las actividades de la organización así como una desmotivación por el crecimiento tanto individual como organizacional.

4.2 Análisis situacional

Contexto Interno (Nivel Micro):

<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención al personal como individuos y parte de la organización. ▪ Inexistencia de misión, visión y valores en el Centro de Salud. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistencia de sentido de pertenencia a la organización por parte de sus miembros.
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente y clima laboral 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Áreas de trabajo compartidas ▪ Áreas de trabajo aisladas ▪ Descontento en cuanto a infraestructura ▪ Incomodidad al compartir espacios con otros departamentos ▪ Infraestructura incómoda para efectuar actividades ▪ Insuficiente internalización del ideal de la organización ▪ Actitudes inadecuadas para pedir información ▪ Evasión de actividades con las que no se está de acuerdo ▪ Desacuerdo de personal por cambio de dirección 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones muy afectivas entre miembros ▪ Conflictos entre departamentos ▪ Conflictos entre trabajadores y directivos ▪ Desorden en algunos departamentos ▪ Discusiones y alegatos personales durante juntas ▪ Falta de interés para asistir al trabajo

<ul style="list-style-type: none"> • Imagen corporativa 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No cuenta con un manual de imagen corporativa formalizado. ▪ Existencia de instalaciones físicas con servicios básicos (luz, agua, sanitarios, teléfono). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presencia de señalizaciones internas y externas. ▪ Presencia de logotipo e imagotipo ▪ Carencia de suficiente iluminación en algunos departamentos.
<ul style="list-style-type: none"> • Medios de comunicación 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de medios de comunicación interpersonales, en donde predomina la comunicación cara a cara. ▪ Exceso de papelería básica de uso diario. ▪ Existencia de un tablero de avisos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realización de reuniones técnicas y de capacitación ▪ Presencia de equipo de cómputo sin red. ▪ Existencia de 3 líneas telefónicas oficiales.
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en el servicio 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concordancia entre la calidad y la cultura organizacional. ▪ Presencia de responsabilidad en el trabajo. ▪ Existencia de labores eficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presencia de un trato amable a los pacientes. ▪ Existencia de un compromiso con cada uno de los pacientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistencia de reuniones constantes y formales entre los miembros de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presencia de cursos de capacitación para algunos miembros de la organización.

<ul style="list-style-type: none"> • Redes de comunicación 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Computadoras que no son usadas ▪ Carencia de Internet ▪ Ausencia de líneas telefónicas por área ▪ Exceso de papelería formal en cuanto a prescripción y contenido ▪ Existencia de rumores ▪ Desorganización en departamentos por escasez de información ▪ Comunicación con directivos poco frecuente ▪ Provisión ineficiente de papelería básica ▪ Carencia de computadoras 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Material inútil para desempeñar actividades ▪ Carencia de material para desarrollar tareas ▪ Desconocimiento de actividades por parte de nuevos miembros ▪ Limitado número de reuniones con jefes de departamento ▪ Fricciones entre trabajadores y pacientes ▪ Uso incorrecto de tableros de avisos ▪ Emisión de falsa información a pacientes
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausencia de democracia en toma de decisiones ▪ Líneas de mando que provocan conflictos ▪ Delegación de tareas a personal que no corresponde ▪ Inequidad en reparto de trabajo ▪ No se trabaja en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Percepción de privilegios por parte de la directora hacia personal técnico ▪ Decisiones tomadas de manera arbitraria por la directora ▪ No se reconocen a los líderes ▪ Jefes de departamento no colaboran en actividades propias de su trabajo

- **Cuerpo administrativo**

- Inexistencia de un organigrama funcional.
- Reconocimiento entre los miembros del Centro de Salud.

- **Publicidad**

- Inexistencia de publicidad

- **Relaciones Públicas**

- Inexistencia de RRPP

- **Promotores**

- Inexistencia de promotores.

4.3 Auditoría de la cultura organizacional

La Cultura Organizacional es el conjunto de significados compartidos por los miembros de una organización que opera en un tiempo y espacio definidos.

Una auditoría de la Cultura Organizacional comprende el **análisis de los estilos de liderazgo, de las redes de comunicación del ambiente y clima de la organización.**

- **Estilos de liderazgo**

- Tipos de líder

Ideal:

En el Centro de Salud “Manuel B. Márquez Escobedo” cada uno de los jefes de servicio representa un líder asignado por la Dirección General, la cual está a cargo de la doctora Gloria Patricia Tapia. Los líderes son funcionales porque son capaces de asignar tareas, son respetados y mantienen relaciones interpersonales armónicas y eficientes.

Real:

Los líderes cumplen con la función de coordinar a las personas a su mando para entregar los informes de su trabajo en el tiempo establecido con la Dirección y brindar un buen servicio a la comunidad.

Sin embargo, las relaciones existentes en algunos departamentos, entre los líderes y subordinados crean fricciones y climas organizacionales tensos. De igual

manera en otras áreas, el liderazgo es democrático; lo cual permite que las relaciones y eficiencia de los miembros sean más productivas.

Un ejemplo de liderazgo no asignado y no funcional es el caso del Departamento de Enfermería, donde la mayoría del personal se encuentra inconforme con su actual jefa y supervisora ya que consideran fueron elegidas arbitrariamente.

En el departamento de Trabajo Social la líder ha sido asignada por la institución, es reconocida como líder por sus compañeras. Reconoce ella y sus subordinadas que tienen los mismos conocimientos en el área, sin embargo, sobre ella recae la autoridad y la dirección del departamento, así como la responsabilidad ante los errores.

- Tipos de liderazgo

Ideal:

Existe un liderazgo mixto dentro del Centro de Salud “Manuel B. Márquez Escobedo”, pues existen climas armónicos en los departamentos, lo cual permite la presencia de un liderazgo democrático al facilitar la interacción entre subordinados y jefes. Existe también un liderazgo autoritario necesario para cumplir con las normas oficiales tal y como la Secretaría de Salud lo pide.

Real:

Ausencia de liderazgo democrático en departamentos como: Enfermería, Archivo y Epidemiología. En general en el Centro de Salud existe un liderazgo autoritario asignado por la jurisdicción de la Secretaría de Salud. El liderazgo mixto sólo se ve reflejado en el departamento de Trabajo Social y Dental.

- **Redes de comunicación**

Una red de comunicación se refiere al flujo de comunicación que ocurre en una circunstancia específica, la manera como se gesta, los medios, actores y procesos en particular que intervienen.

- Moc's (Medios Organizacionales de Comunicación)

Los moc's son los medios que la organización utiliza para optimizar o frenar la información dentro de sí misma y con el exterior.

Ideal:

Cada uno de los moc's localizados en el Centro de Salud se consideran óptimos y funcionales. Están agrupados en papelería básica, que es empleada para las labores diarias (Hoja diaria, hoja de citas, hoja inicial, historial clínico, nota de Trabajo Social, carnet, tarjetas de seguimiento perinatal , entre otras) y papelería de soporte, que tiene un uso más restringido o especial. (Manual de padecimientos, manual de medicación, equipo de cómputo, líneas telefónicas, reuniones de capacitación, y otros).

Real:

El uso de la papelería básica es funcional, además de ser un requerimiento que sirve para archivar la información de los pacientes. Por el contrario en lo referente a la papelería de soporte se han percibido limitaciones importantes.

Ejemplo de lo mencionado es la existencia de tres líneas telefónicas; dos de ellas son oficiales y la otra del servicio Ladafón, las cuáles se encuentran localizadas, dos en la Dirección General y otra en la planta alta del Centro de Salud. Esto

impide rapidez en el proceso de comunicación de los nuevos informes entre los miembros internos y externos.

Otra deficiencia es que algunos de los departamentos de la organización como son Farmacia e Inventario, cuentan con dos equipos de cómputo que carecen de Internet y quienes tienen acceso a estas tecnologías, no saben cómo funcionan, lo que representa una barrera para agilizar sus funciones.

- Dimensiones de contenido

Las Dimensiones de Contenido se refieren al contenido/lenguaje empleado por los miembros de la organización.

Ideal:

La forma de prescripción y el contenido de los medios organizacionales de comunicación es formal y puntual, pues la información manejada es de tipo oficial y relacionada directamente con el Centro de Salud “Manuel B. Márquez Escobedo”.

Real:

Los mensajes suelen hacerse de manera personal, y en algunos casos, la información es generalizada debido a la proximidad. Hay información que es solicitada y otorgada ‘a gritos’ por algunos miembros de la organización, aunque esto ocurre principalmente en el área de la Dirección General.

Las relaciones entre superiores y subordinados están muy marcadas, pues al tratarse de documentos oficiales, principalmente formatos, deben ser llenados de manera correcta, pues de lo contrario, al pasar por los distintos niveles de

supervisión (jefe inmediato, encargado y dirección general) pueden ser devueltos con la especificación o correcciones necesarias para solucionar los errores.

- Organigrama

El Organigrama es el que determina el flujo de comunicación existente.

Ideal:

El organigrama es funcional y permite el desempeño óptimo de los miembros de la organización ya que cada quien reconoce sus funciones y la autoridad de cada líder en las distintas áreas dentro de la organización.

Real:

El organigrama no es funcional para la organización ya que llega a contemplar departamentos que han sido reemplazados y no está actualizado. Por este motivo se ofrece una propuesta de organigrama, el cual es más acorde a las jerarquías, funciones y flujos de comunicación existentes dentro de la organización.

- **Ambiente y clima**

El clima es una situación particular que conforma el ambiente. Es el resultado de la interacción de los individuos con el ambiente.

Ideal:

El comportamiento de los individuos se percibe armónico, pues las relaciones entre ellos son de cordialidad, compañerismo, colaboración, trabajo en equipo y

generalmente hay lazos afectivos y de amistad. No existen diferencias significativas entre las áreas, pues en el ambiente predomina el trabajo solidario.

A pesar de que las áreas correspondientes al laboratorio, inventario y la central de enfermeras son las más apartadas de las demás debido a las dimensiones del Centro de Salud, la distancia no es un impedimento para que existan relaciones cercanas y de confianza entre todos los miembros de la organización.

Real:

El Centro de Salud “Manuel B. Márquez Escobedo” está dividido por departamentos, cada uno de ellos tiene un clima específico. Los integrantes de cada área se concretan en establecer relaciones cercanas, es decir, sólo con sus compañeros de departamento.

No hay convivencia entre los miembros de unos departamentos con otros, por ejemplo el departamento de Inventario no interactúa con Trabajo Social, Enfermería, Médicos, Archivos.

Puede llegar a relacionarse con Dental, Laboratorio y Epidemiología, por cuestión profesional y porque los informes que se dan a la Dirección General y a la Jurisdicción Sanitaria “Álvaro Obregón”, requieren justificar el uso de algunos productos empleados al interior de la institución.

Otro ejemplo que marca la diferencia entre las áreas es la situación proveniente del departamento de Dental, donde el clima es participativo la jefa de servicio (líder) tiene confianza en sus empleados quienes la describen como ‘gruñona pero muy eficiente’. Tienen satisfechas necesidades mentales como la estima y materiales como productos que emplean en su trabajo.

Todos se llevan bien y cooperan unos con otros para alcanzar las metas laborales, se apoyan mutuamente y tratan siempre estar de buen humor para recibir a sus pacientes.

4.4 Metodología

Se empleó metodología cualitativa y cuantitativa para obtener una visión amplia sobre la comunicación presente en el Centro de Salud “Manuel B. Márquez Escobedo”.

- **Fase cualitativa**

Se realiza observación directa y participante en las instalaciones del Centro de Salud “Manuel B. Márquez Escobedo” para conocer cómo se percibe el ambiente y clima de manera externa.

Han sido elegidos algunos miembros de la organización a quienes se les han realizado preguntas abiertas, sin un lapso establecido y sobre cuestiones relativas a sus labores, lugar de trabajo y el trato con sus compañeros, por citar algunos temas.

Se llevaron a cabo entrevistas en dos ocasiones de las cuales a algunos miembros se les cuestionó sólo una vez, mientras a otros se les interrogó en los dos eventos.

- **Fase cuantitativa**

Partiendo de los primeros resultados obtenidos con las entrevistas, y con base en lo observado; se diseñó una encuesta con 15 reactivos. Fueron preguntas

cerradas y de opción múltiple, con el objetivo de aplicarlos a un porcentaje representativo de los miembros de la organización.

Una vez obtenidos los resultados de las encuestas, se procedió a tabular y graficar la información obtenida para hacer el análisis de la misma. Las respuestas son clasificadas en tres rubros principales: positivo, negativo y neutro.

- **Fase de análisis**

Con base en la información cuantitativa; son obtenidas tres áreas de oportunidad principales, las cuales son: clima y ambiente, liderazgo y redes de comunicación.

De acuerdo con dichas áreas de oportunidad, se planean estrategias para optimizar y perfeccionar el desempeño de la organización en esos aspectos.

4.5 Prediagnóstico

El prediagnóstico consiste en obtener una serie de síntomas de la organización, los cuales son obtenidos mediante la metodología ya descrita, principalmente la observación directa y la entrevista.

- ***Sintomatología general***

- Áreas de trabajo compartidas.
- Áreas de trabajo aisladas.
- Computadoras que no son usadas.
- Carencia de Internet.

- Ausencia de líneas telefónicas por área.
- Exceso de papelería formal en cuanto a prescripción y contenido.
- Ausencia de democracia en toma de decisiones.
- Actividades inadecuadas para pedir información.
- Existencia de rumores.
- Descontento en cuanto a infraestructura.
- Relaciones muy afectivas entre miembros de algunos departamentos.
- Trabajadores de reciente ingreso (menos de seis meses) que desconocen actividades en la organización.
- Conflictos entre departamentos.
- Líneas de mando que provocan conflictos.
- Desorganización en departamentos por falta de información.
- Comunicación con directivos poco frecuente.
- Conflictos entre trabajadores y directivos.
- Provisión ineficiente de papelería básica.
- Material no útil para desempeñar actividades.

- Escasez de material para desarrollar tareas.
- Desorden en algunos departamentos.
- Incomodidad al compartir espacios con otros departamentos.
- Infraestructura incómoda para efectuar actividades.
- Delegación de tareas a personal que no le corresponde.
- Inequidad en reparto de trabajo.
- Limitada colaboración en equipo.
- Insuficientes recursos económicos para hacer llamadas.
- Limitado número de reuniones con jefes de departamento.
- Evasión de actividades con las que no se está de acuerdo.
- Privilegios por parte de la directora hacia personal técnico.
- Decisiones tomadas de manera arbitraria por la directora.
- Insuficiente reconocimiento de líderes.
- Algunos jefes de departamento no colaboran en actividades propias de su trabajo.

- Desacuerdo de personal con cambio de dirección.
- Fricciones entre trabajadores y pacientes.
- Uso incorrecto de tableros de avisos.
- Ausencia de buzón de quejas y sugerencias.
- Emisión de falsa información a pacientes.
- Carencia de computadoras en algunos departamentos.
- Carencia de internalización por parte de los trabajadores del ideal organizacional.

• **Agrupación de síntomas**

Clima y ambiente

1. Áreas de trabajo compartidas.
2. Áreas de trabajo aisladas.
3. Descontento en cuanto a infraestructura.
4. Incomodidad al compartir espacios con otros departamentos.
5. Infraestructura incómoda para realizar actividades.
6. Falta de internalización del ideal de la organización.
7. Actitudes inadecuadas para pedir información.
8. Relaciones muy afectivas entre miembros.
9. Conflictos entre departamentos.
10. Conflictos entre trabajadores y directivos.
11. Desorden en algunos departamentos.
12. Discusiones y alegatos personales durante juntas.
13. Falta de interés para asistir al trabajo.
14. Evasión de actividades con las que no se está de acuerdo.
15. Desacuerdo de personal por cambio de dirección.

Redes de comunicación

1. Computadoras que no son usadas.
2. Carencia de Internet.
3. Ausencia de líneas telefónicas por área.
4. Exceso de papelería formal en cuanto a prescripción y contenido.
5. Existencia de rumores.
6. Desorganización en departamentos por falta de información.
7. Comunicación con directivos poco frecuente.
8. Provisión ineficiente de papelería básica.
9. Material inútil para desempeñar actividades.
10. Falta de material para desarrollar tareas.
11. Desconocimiento de actividades por parte de nuevos miembros.
12. Limitado número de reuniones con jefes de departamento.
13. Fricciones entre trabajadores y pacientes.
14. Uso incorrecto de tableros de avisos.
15. Emisión de falsa información a pacientes.
16. Carencia de computadoras.

Liderazgo

1. Insuficiente democracia en toma de decisiones.
2. Líneas de mando que provocan conflictos.
3. Delegación de tareas a personal que no corresponde.
4. Inequidad en reparto de trabajo.
5. No se trabaja en equipo.
6. Percepción de privilegios por parte de la directora hacia personal técnico.
7. Decisiones tomadas de manera arbitraria por la directora.
8. No se reconocen a los líderes.
9. Jefes de departamento no colaboran en actividades propias de su trabajo.

Áreas de oportunidad

➤ **Áreas de oportunidad**

El prediagnóstico arroja áreas específicas de la organización, en las cuales se pueden ejecutar modificaciones para mejorar el desempeño de sus integrantes y por ende su funcionamiento en general, principalmente en lo referido a comunicación.

- **Clima y ambiente**

Carencia de infraestructura adecuada y de motivación para el buen desempeño de los trabajadores, el cual permita desarrollar una atmósfera agradable.

- **Redes de comunicación**

Ausencia de una red de comunicación interna eficiente debido a que los medios de comunicación organizacional no son funcionales.

- **Liderazgo**

Escasez de líderes funcionales que permitan un mayor desenvolvimiento por parte del personal, además de un liderazgo mixto que considere opciones para la toma de decisiones en la organización.

4.6 Diagnóstico

El diagnóstico comprende los resultados obtenidos de la mayoría de los integrantes de la organización.

Tabulación del cuestionario

1. ¿Por cuáles medios te enteras de lo que ocurre en el Centro de Salud?		
a)	En juntas periódicas con mis jefes y la directora	10
b)	En el tablero de avisos	2
c)	En pláticas con mis compañeras	5
d)	Mediante mi jefe directo	18
e)	Otro (varias; todas las anteriores)	18

2. ¿Te gusta tu trabajo?		
a)	No, nada	0
b)	A veces, porque realizo lo que me gusta pero luego se carga el trabajo	15
c)	Sí, por la manera en que me llevo con mis compañeros	8
d)	Sí, porque es un trabajo muy agradable	30
e)	Otro	0

3. El abastecimiento de papelería y de materiales para desarrollar tu trabajo básico se describe como:		
a)	No funcional	8
b)	Llega a destiempo	25
c)	Correcto	0
d)	Funcional	10
e)	Otro (regular; nos limitan)	10

4. ¿Cómo describirías el desempeño de tu jefe de departamento?		
a)	Es bueno	35
b)	Es regular	10
c)	Es malo	0
d)	Es pésimo	0
e)	Otro (no puedo autoevaluarme; no puedo opinar por el corto tiempo que llevo en el puesto)	8

5. Consideras que las funciones que se asignan:		
a)	Se reparten adecuadamente porque cada quien sabe lo que debe hacer y lo hace	15
b)	Se reparten adecuadamente pero no se realiza como queda convenido	8
c)	No se reparten adecuadamente porque algunos terminan haciendo más actividades que otros	22
d)	No se reparten adecuadamente porque hay diferencias entre algunos miembros	4
e)	Otro (a veces interfiere el personal que asiste, pues es insuficiente)	4

6. ¿Qué aspectos modificarías para mejorar el lugar en que laboras?		
a)	El espacio (tamaño del lugar, localización, luminosidad, etc.)	10
b)	La dinámica de toma de decisiones	2
c)	La actitud de algunos elementos que laboran en el Centro de Salud	15
d)	Nada	11
e)	Otro	15

7. La motivación que recibes por parte de tus jefes es:		
a)	No existe	10
b)	Es poca, casi nunca hay motivación por parte de mis jefes	5
c)	Es regular, en ocasiones mi jefe me motiva a seguir trabajando	23
d)	Es mucha, mi jefe siempre me motiva a seguir trabajando	12
e)	Otro (del jefe directo es motivante, pero de algunas autoridades no tanto)	3

8. ¿Cómo consideras la cantidad de formularios y papeleo manejado dentro del Centro de Salud?		
a)	Insuficiente	8
b)	Básico	10
c)	Suficiente	10
d)	Excesivo	17
e)	Otro (muy excesivo)	8

9. ¿Cómo es tu relación con los miembros de otros departamentos?		
a)	Buena	28
b)	Regular, sólo nos saludamos	20
c)	Mala, no me agradan	0
d)	Inexistente, casi ni los conozco	5
e)	Otro	0

10. ¿Cómo inciden los rumores en tu desempeño laboral?		
a)	No inciden	19
b)	Provocan regaños infundados	8
c)	Sólo divierten	8
d)	No he sabido de rumores dentro del Centro de Salud	10
e)	Otro (no les tomo importancia)	8

11. ¿Quién toma las decisiones dentro de tu área?		
a)	Mi jefa sin tomar parecer de los demás	13
b)	Mi jefa, pero se apoya en mis compañeras o en mi	13
c)	La toma de decisiones se da por consenso	5
d)	Yo	13
e)	Otro (indicaciones de dirección; no lo sé)	9

12. ¿Cuentas con herramientas como computadora y teléfono dentro de tu área?		
a)	Sí, porque son de gran utilidad	30
b)	Sí, pero no se utilizan	0
c)	No, porque no serían útiles	0
d)	No, pero sí hacen falta	20
e)	Otro	3

13. ¿Cómo es tu participación en la toma de decisiones?		
a)	No participo nunca	0
b)	Llego a participar si mi jefe me pide mi opinión, de lo contrario no digo nada y sigo al pie de la letra mis funciones	22
c)	Yo tomo decisiones pero sólo en mi departamento	22
d)	Participo directamente dentro de la toma de decisiones	0
e)	Otro (no nos piden opiniones; es irregular; participo con toda la confianza de dar mi opinión y se respetan las decisiones de común acuerdo)	9

14. Consideras que los cambios ocurridos dentro del Centro de Salud:		
a)	Son informados oportunamente	13
b)	Son informados con anterioridad y se explica el por qué de los mismos	13
c)	No se informan hasta que se realizan	17
d)	Hasta que se realizan se informan y se dan las razones del cambio	5
e)	Otro (no nos dan razones; si son informados, pero con muy poco tiempo de anticipación)	5

15. ¿Crees que existan preferencias hacia alguno de tus compañeros?		
a)	No, pero si pienso que mi jefe tiene que revisar o platicar con la directora acerca de las funciones de cada miembro	0
b)	Sí, por lo menos los jefes en mi área las tienen	20
c)	No he visto ningún caso, pero podría ser	15
d)	No lo creo	15
e)	Otro (sí, pero ocurre con otros compañeros; si, pero no se expresa abiertamente)	3

4.7 Graficación y análisis de las áreas de oportunidad

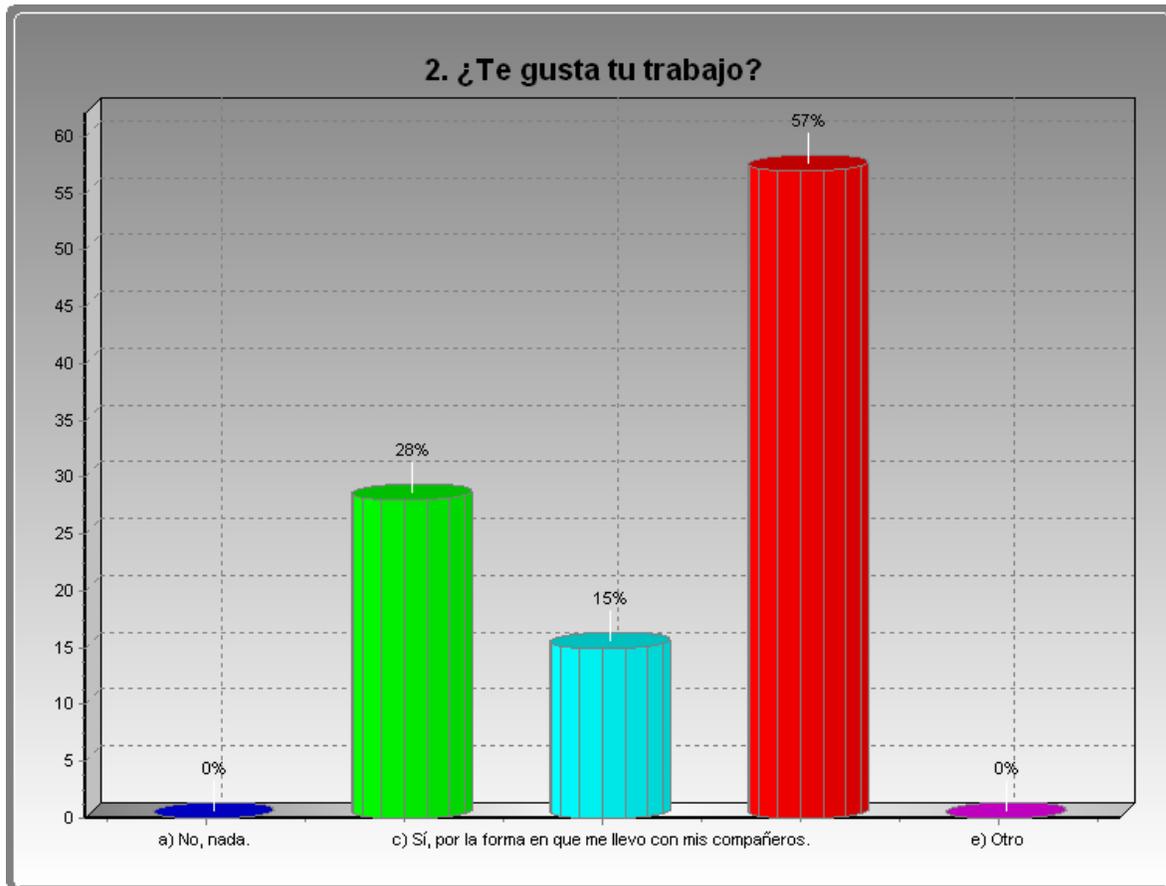
Área de oportunidad

Clima y ambiente:

Carencia de infraestructura adecuada y de motivación para el buen desempeño de los trabajadores que permita desarrollar una atmósfera agradable.

Según la pregunta **2. ¿Te gusta tu trabajo?** el 57% de las personas dicen estar a gusto con las labores que realizan. Es de destacar que nadie resultó a disgusto con su trabajo (**Gráfica II**).

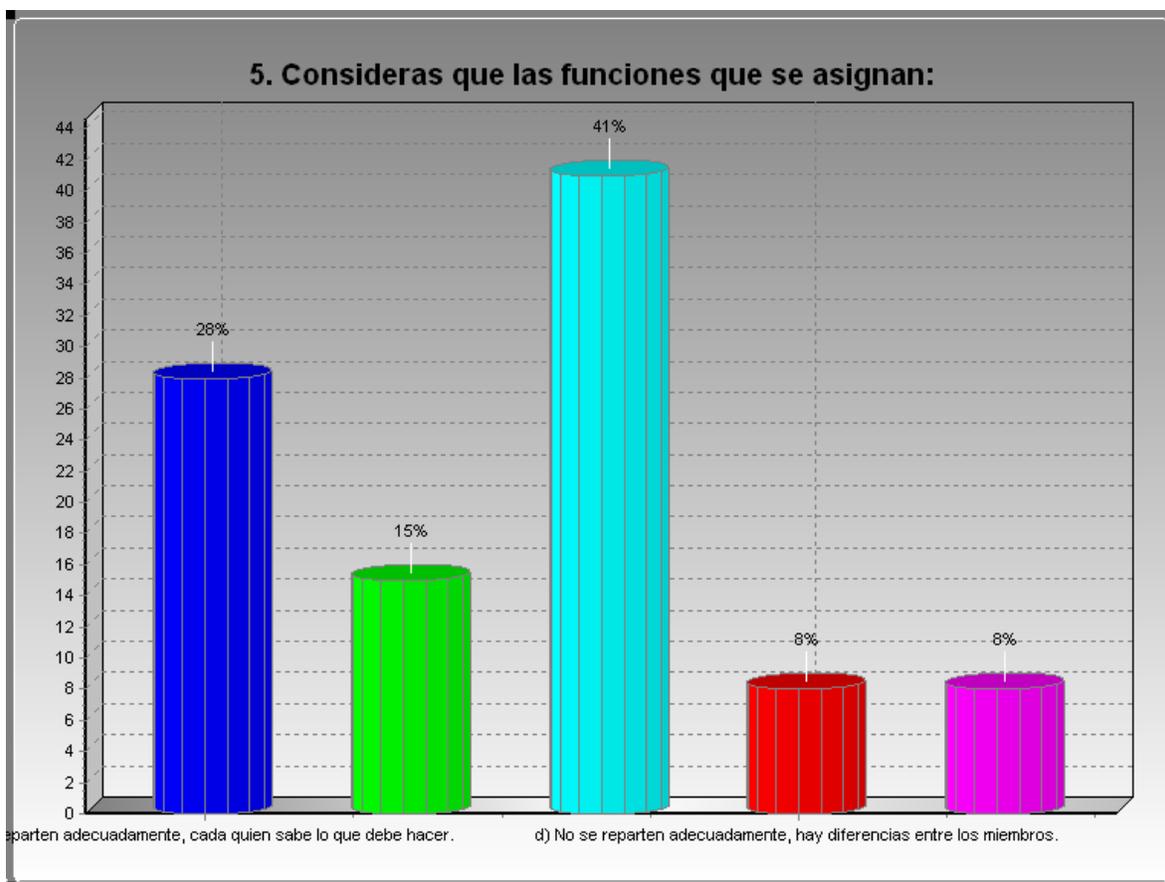
Gráfica II



■	a) No, nada.	0%
■	b) A veces, porque realizo lo que me gusta.	28%
■	c) Sí, por la forma en que me llevo con mis compañeros.	15%
■	d) Sí, porque es un trabajo muy agradable.	57%
■	e) Otro	0%

Un 28% de los encuestados considera inadecuada la asignación de funciones, pues no se reparten de manera equitativa. Lo anterior se observa en la pregunta número 5. **Consideras que las funciones que se asignan: ...** El 41% considera que no se reparten adecuadamente o no se realizan como queda convenido, mientras un 28% contestó que las funciones se asignan de una manera adecuada (Gráfica V).

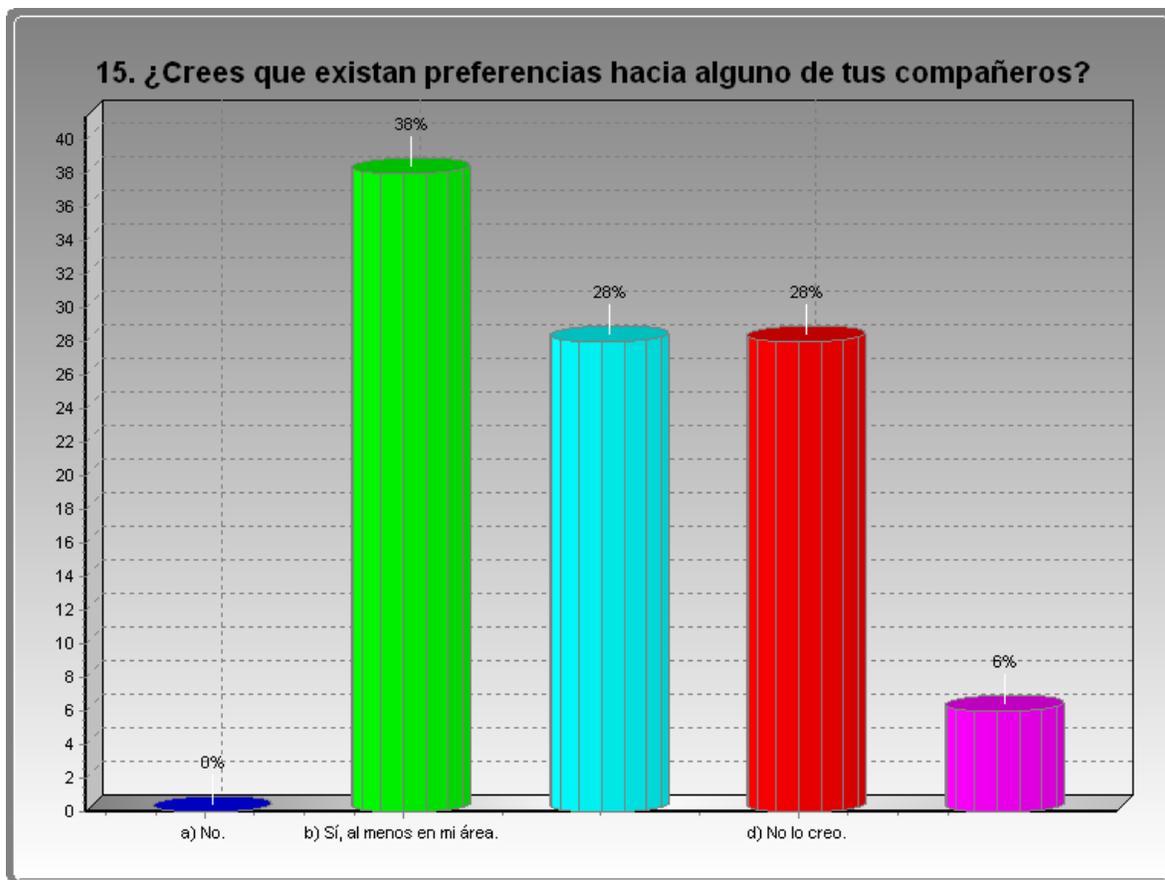
Gráfica V



■	a) Se reparten adecuadamente, cada quien sabe lo que debe hacer.	28%
■	b) Se reparten adecuadamente pero no se realiza lo convenido.	15%
■	c) No se reparten adecuadamente, algunos hacen más actividades.	41%
■	d) No se reparten adecuadamente, hay diferencias entre los miembros.	8%
■	e) Otro (a veces interfiere personal de otra área).	8%

Los miembros de la organización detectan favoritismo hacia algunos de sus compañeros por parte de los jefes de las diferentes áreas, lo cual se observa en la pregunta 15. **¿Crees que existan preferencias hacia alguno de tus compañeros?**, pues el 38% considera que sí hay preferencias hacia ciertos compañeros, siendo sólo el 28% quienes consideran que esto no ocurre (**Gráfica XV**).

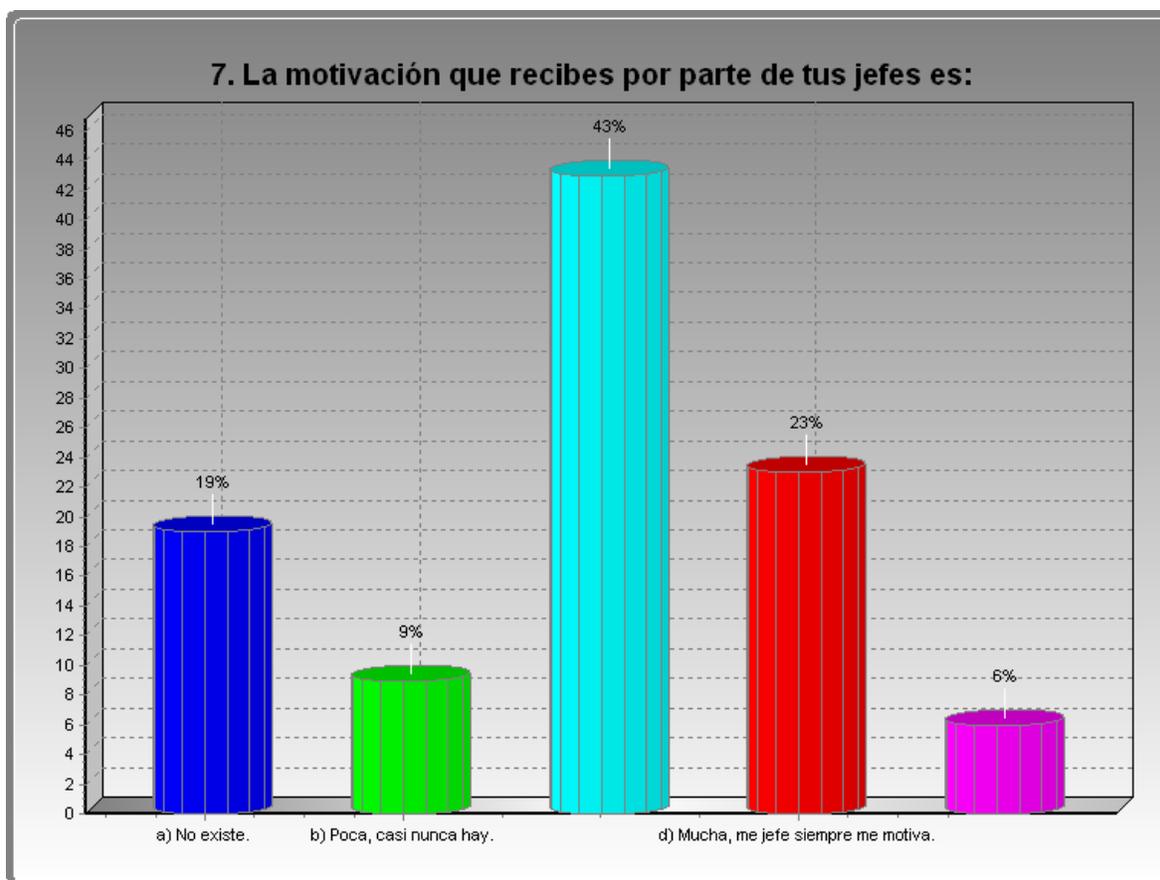
Gráfica XV



 a) No.	0%
 b) Sí, al menos en mi área.	38%
 c) No he visto ningún caso pero podría suceder.	28%
 d) No lo creo.	28%
 e) Otro (sí, ocurre con otros compañeros).	6%

Otro de los síntomas detectados en el diagnóstico es el de la falta de motivación de los empleados del Centro de Salud, el cual se confirma con la pregunta 7. **La motivación que recibes por parte de tus jefes es: ...** el 43% de las personas se siente medianamente motivado por sus jefes para desempeñar sus labores, mientras el 23% dice que recibe mucha (**Gráfica VII**).

Gráfica VII



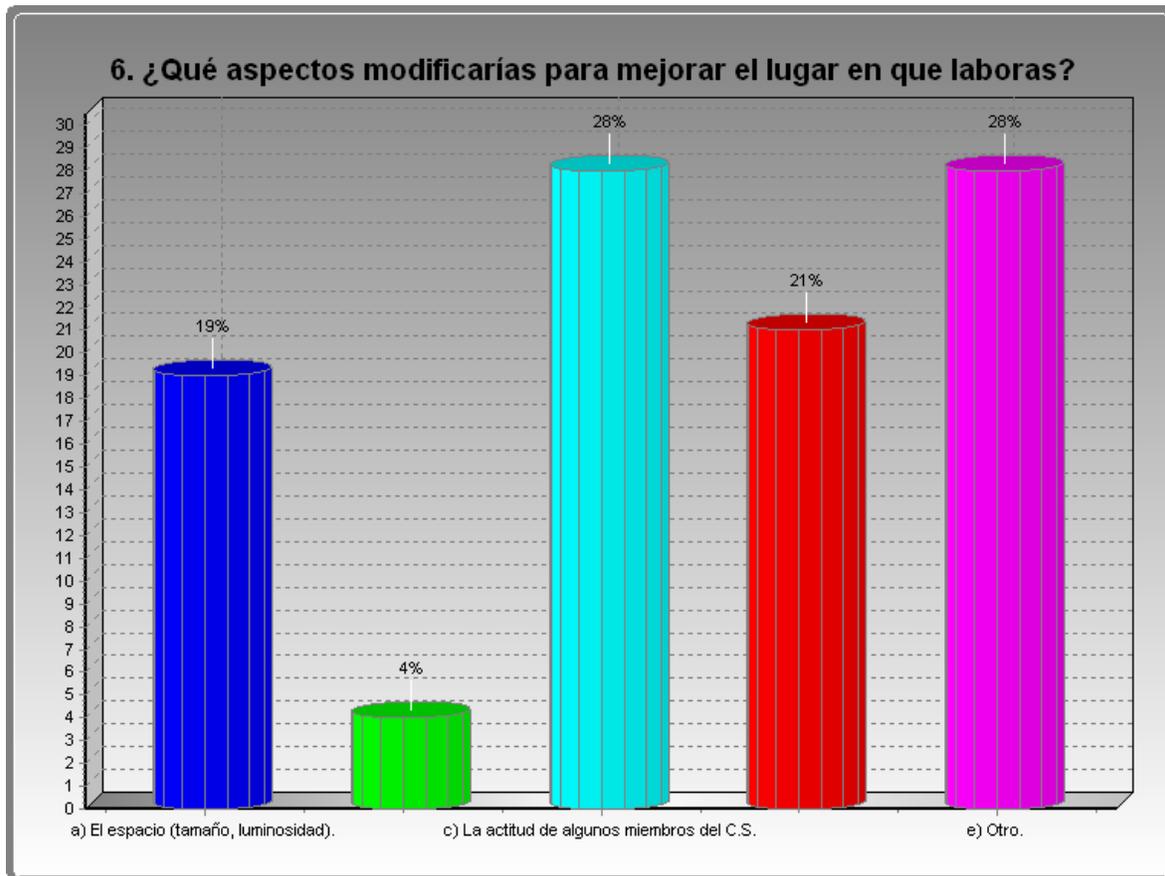
	a) No existe.	19%
	b) Poca, casi nunca hay.	9%
	c) Regular, en ocasiones me motiva.	43%
	d) Mucha, me jefe siempre me motiva.	23%
	e) Otro (el jefe directo motiva, otras autoridades no tanto).	6%

Con base en la pregunta **6. ¿Qué aspectos modificarías para mejorar el lugar en que laboras?** se detecta que el 28% de los encuestados considera que modificarían la actitud de sus compañeros de trabajo para mejorar el ambiente del Centro de Salud, así mismo un 28% opina que cambiaría varios aspectos, entre ellos el espacio, la dinámica de la toma de decisiones y la actitud de sus compañeros. Un 21% menciona que no es necesario modificar nada, mientras 19% presta atención al espacio asignado para sus labores (**Gráfica VI**).

Se confirma lo que el prediagnóstico indicaba respecto a las actitudes negativas de algunos miembros de la organización.

En el caso de las relaciones entre áreas, en el prediagnóstico se observó que la mayoría de los entrevistados coinciden en que las relaciones entre departamentos es “buena” porque “no tenían ningún problema”, aunque ello implicara que no se conocieran o que simplemente hubieran gestos de cordialidad (saludos con la mano, sonrisas, etc.)

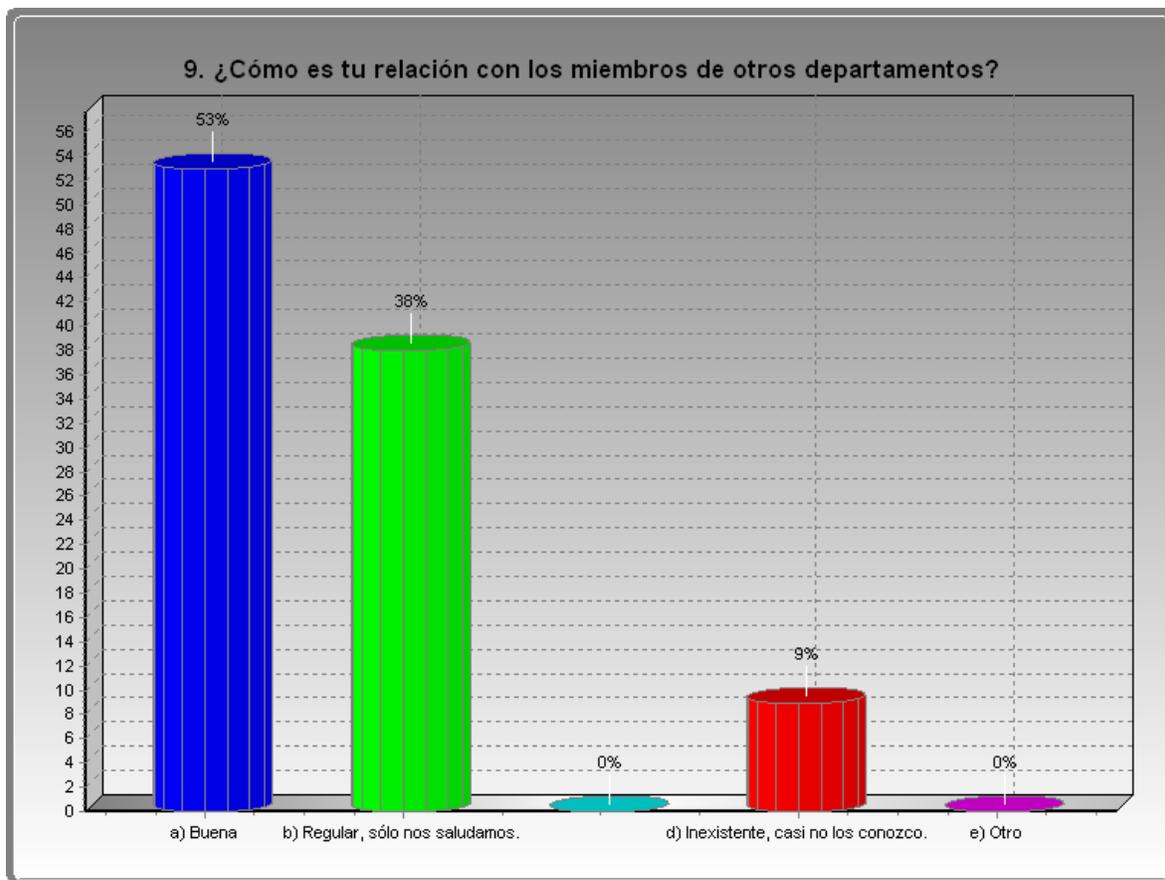
Gráfica VI



■	a) El espacio (tamaño, luminosidad).	19%
■	b) La dinámica de toma de decisiones.	4%
■	c) La actitud de algunos miembros del C.S.	28%
■	d) Nada.	21%
■	e) Otro.	28%

En la pregunta 9. **¿Cómo es tu relación con los miembros de otros departamentos?** el cuestionario arroja que el 53% de las personas consideran hay una buena relación, cabe señalar que al elegir “buena” algunos decían que “buena significa que no tenemos problemas con ellos, no hay mucho trato, pero sí nos sobrellevamos”. El 38% considera la relación regular porque se limitan al saludo; por otra parte, 9% la califica de inexistente (**Gráfica IX**).

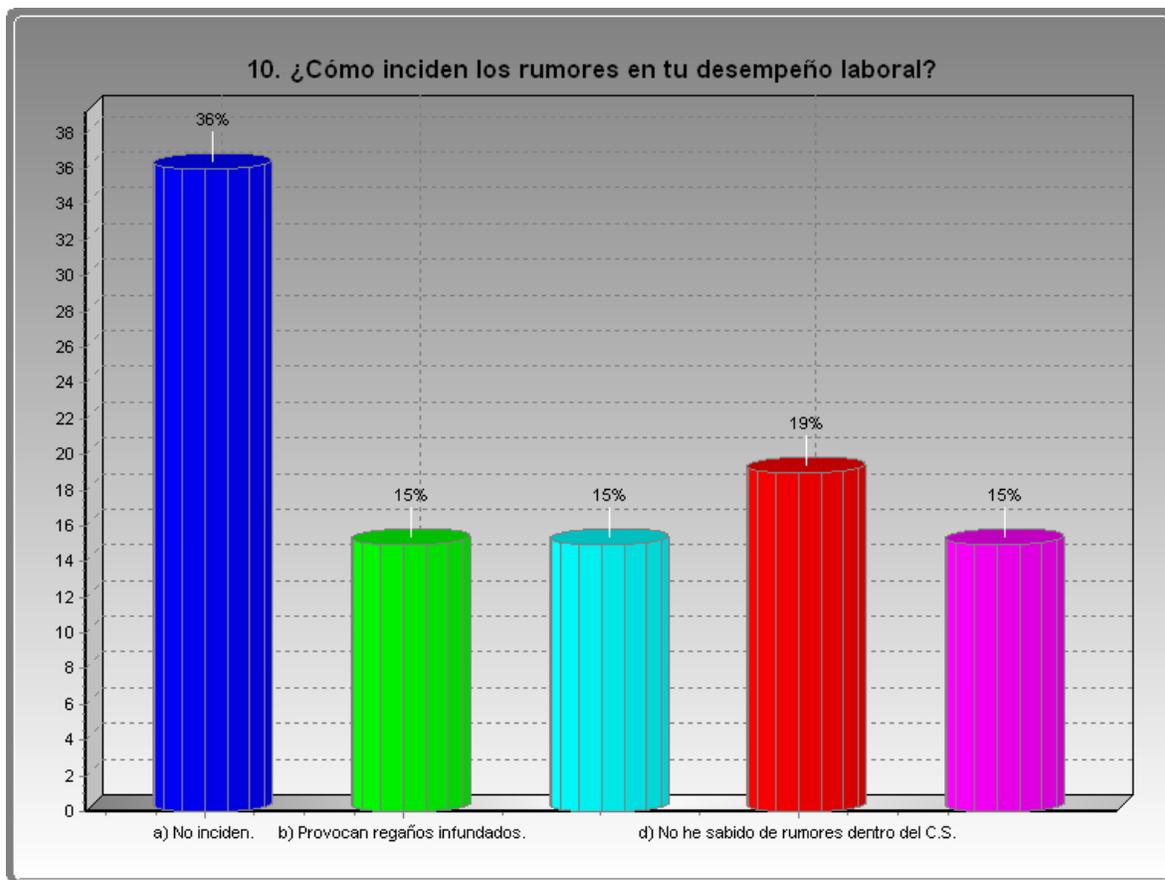
Gráfica IX



■	a) Buena	53%
■	b) Regular, sólo nos saludamos.	38%
■	c) Mala, no me agradan.	0%
■	d) Inexistente, casi no los conozco.	9%
■	e) Otro	0%

Al revisar la pregunta **10. ¿Cómo inciden los rumores en tu desempeño laboral?** se encontró que 36% de las personas se ven afectadas poco o nada por la existencia de rumores. Mientras en el prediagnóstico se detectó que los rumores influyen en algunas áreas donde provocan problemas, en la encuesta este síntoma pierde soporte, pues un 15% menciona que le divierten y un 19%, incluso, niega la existencia de éstos dentro del Centro de Salud.

Gráfica X



■	a) No inciden.	36%
■	b) Provocan regaños infundados.	15%
■	c) Sólo divierten.	15%
■	d) No he sabido de rumores dentro del C.S.	19%
■	e) Otro (no les tomo importancia)	15%

Área de oportunidad

Liderazgo:

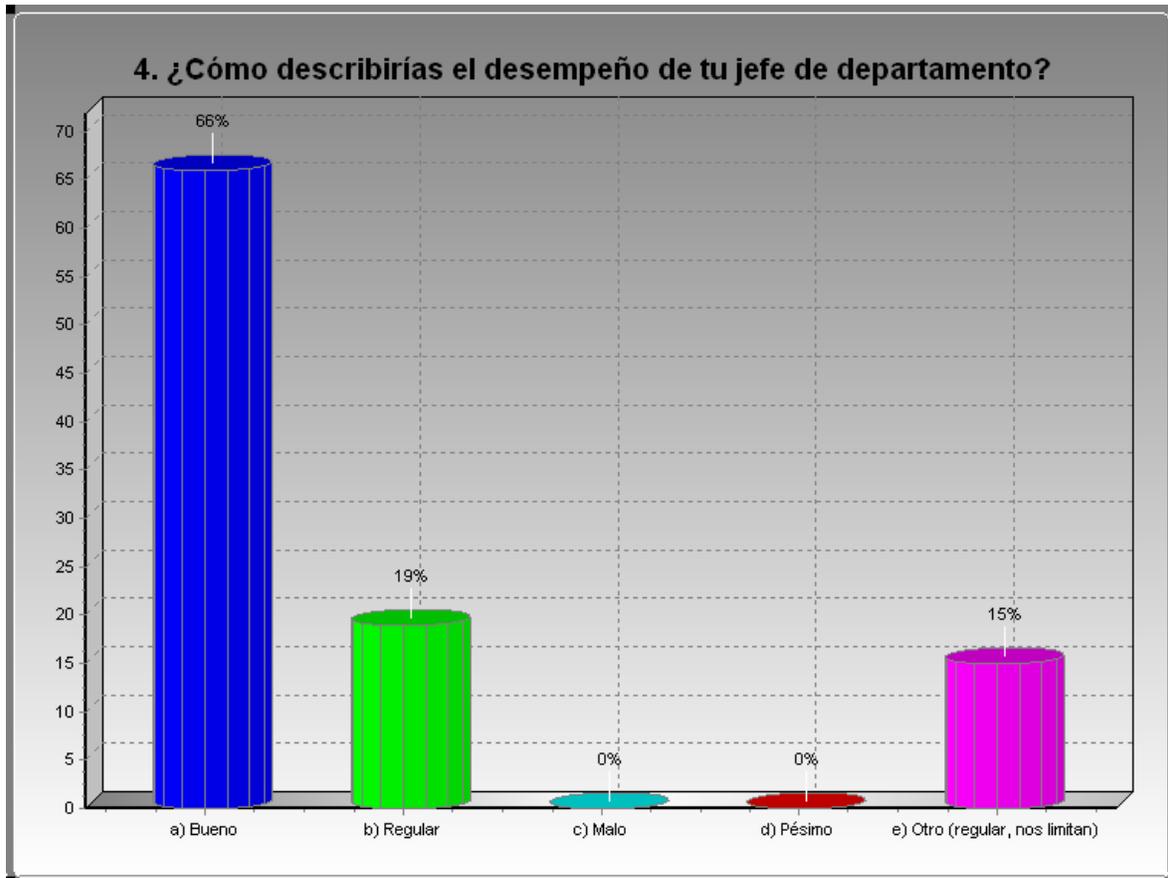
Falta de líderes funcionales que permitan un mayor desenvolvimiento por parte del personal, además de un liderazgo mixto que considere opciones para la toma de decisiones en la organización.

Esta área de oportunidad está dividida. El cuestionario arrojó datos que deben poner a la organización alerta y otros en donde se percibe buen funcionamiento de líderes.

En la pregunta **4. ¿Cómo describirías el desempeño de tu jefe de departamento?**, la mayoría de los encuestados, es decir, el 66% lo describe como bueno. En el prediagnóstico se percibió lo contrario, pues sólo el 19% lo calificó como malo o regular, mientras que el 15% dice no tener una opinión, pues el encuestado es el jefe de su área o porque el jefe de área tiene muy poco tiempo dentro de la organización (**Gráfica IV**).

Cabe señalar que las respuestas de algunos miembros del Centro de Salud se contradecían de lo verbal en lo gestual. Es decir, contestaron que su jefe es bueno en tono y rostro de desagrado.

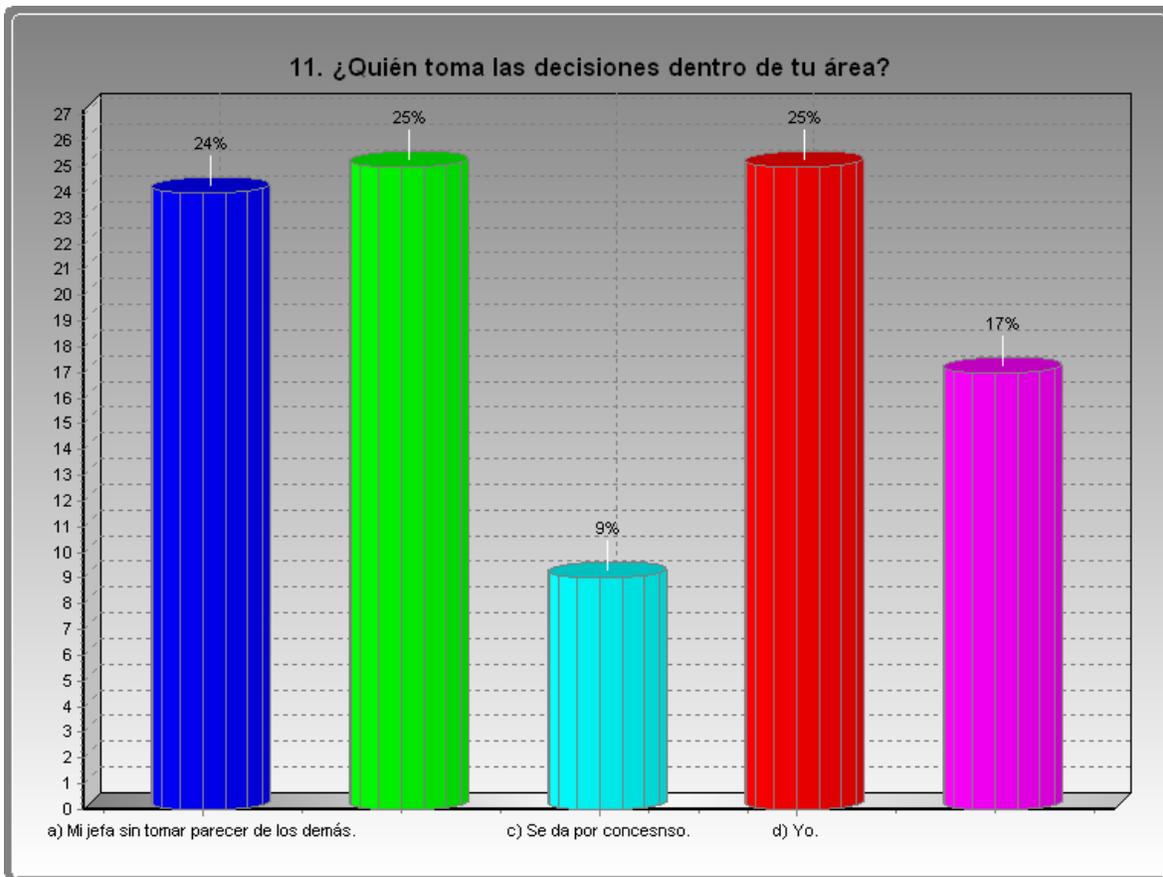
Gráfica IV



■	a) Bueno	66%
■	b) Regular	19%
■	c) Malo	0%
■	d) Pésimo	0%
■	e) Otro (regular, nos limitan)	15%

En la pregunta 11. **¿Quién toma las decisiones dentro de tu área?** 9% está de acuerdo en que las decisiones son consensuadas y un 24% en que son tomadas sin su consentimiento por otra persona, en la mayoría de los casos sus jefes directos, esto invita a estar alertas en cuanto a toma de decisiones. Es importante que un 17% supone que las decisiones son tomadas por la dirección e incluso hay quienes admiten no saber quién las toma (**Gráfica XI**).

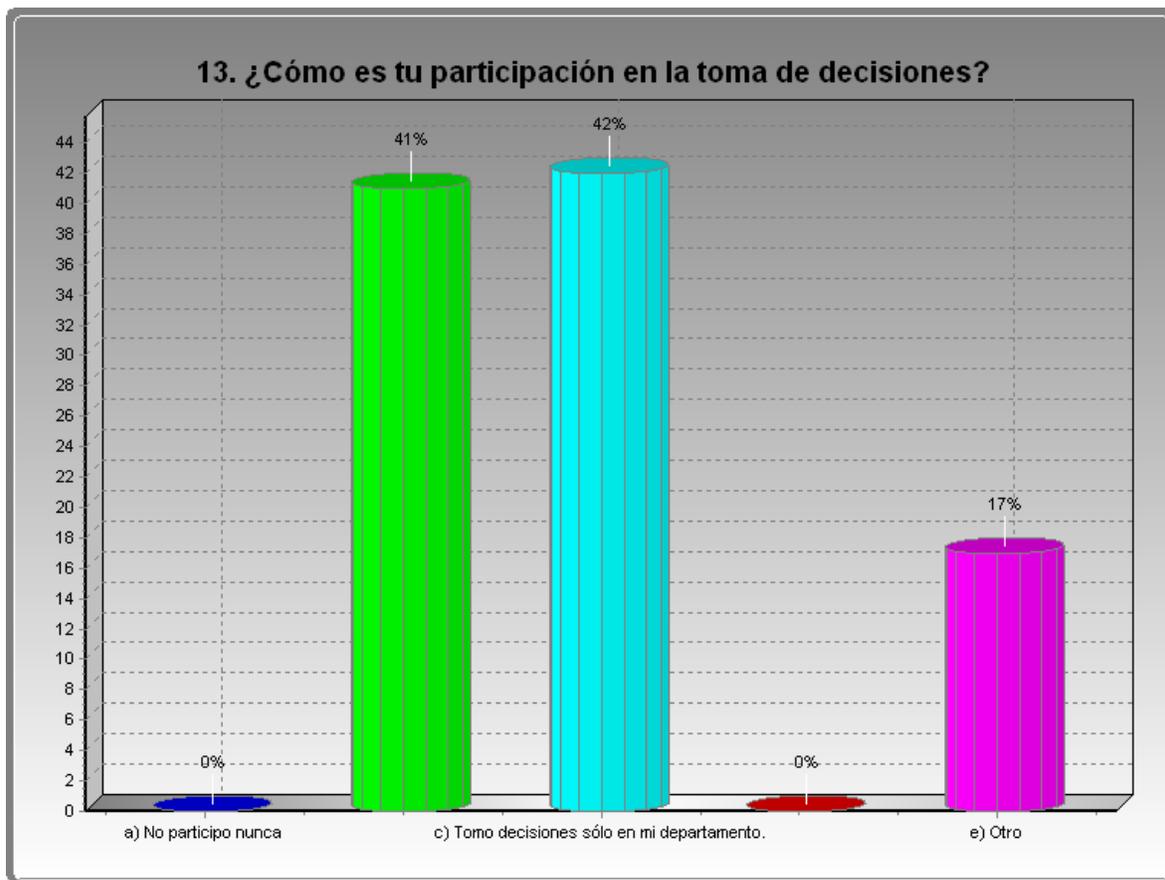
Gráfica XI



	a) Mi jefe sin tomar parecer de los demás.	24%
	b) Mi jefe, pero se apoya en mis compañeras y en mí.	25%
	c) Se da por consenso.	9%
	d) Yo.	25%
	e) Otro (indicaciones de la dirección; no lo sé.	17%

A pesar de lo anterior y para reforzar el sentido de atención en cuanto a esta área, se encuentra la pregunta **13. ¿Cómo es tu participación en la toma de decisiones?**, donde el 41% señala que participa poco o no lo hace, mientras que un 42% dice participar sólo en aquellos asuntos que le competen a su departamento y un 17% se encuentra dividido entre quienes mencionan una buena participación y quienes dicen que no existe, aunque nadie contestó que nunca participa o tiene una participación directa sobre la toma de decisiones **(Gráfica XIII)**.

Gráfica XIII



■	a) No participo nunca	0%
■	b) Participo sólo si me lo piden.	41%
■	c) Tomo decisiones sólo en mi departamento.	42%
■	d) Participo directamente	0%
■	e) Otro	17%

Área de oportunidad

Redes de comunicación:

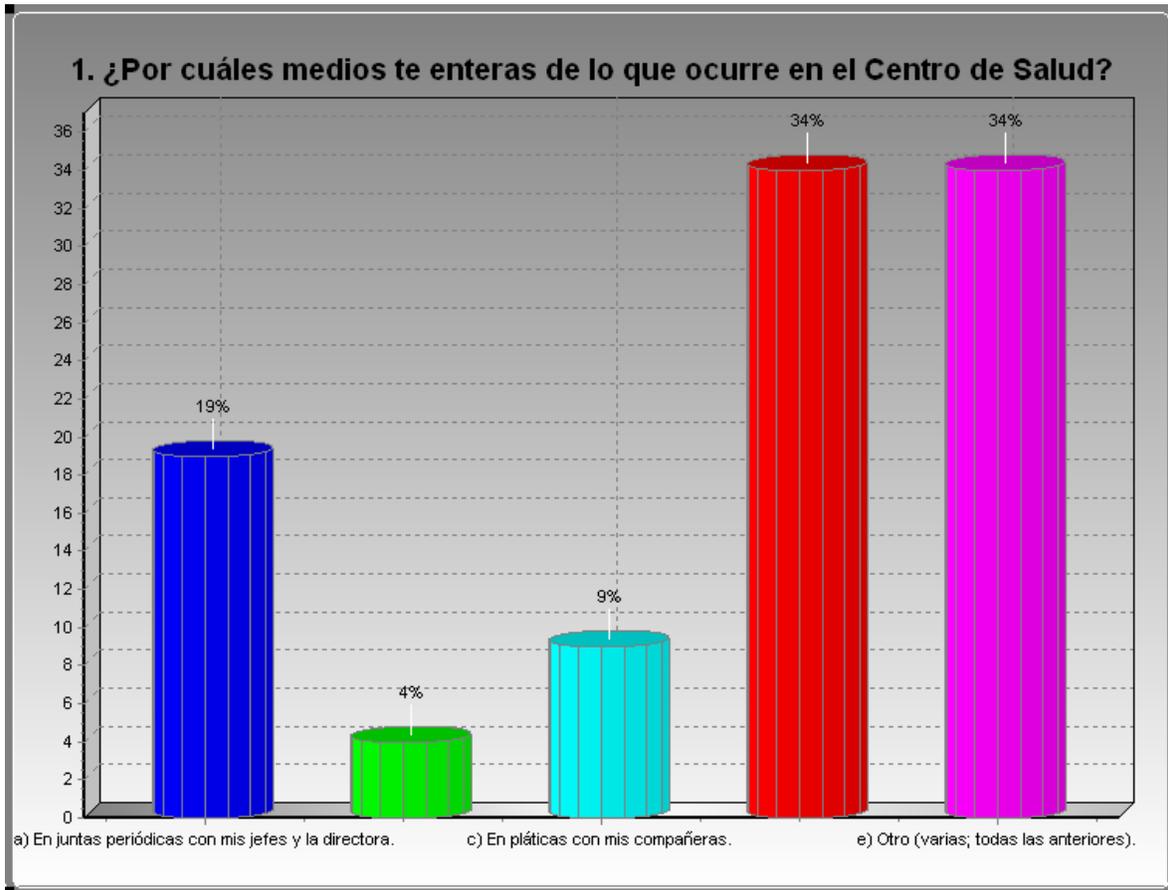
Ausencia de una red de comunicación interna eficiente debido a que los medios de comunicación organizacional no son funcionales.

Al parecer esta área de oportunidad es válida, sin embargo, presenta incoherencias con la sintomatología detectada en el prediagnóstico donde más del 50% de la población del Centro de Salud se quejaba de la relación con sus jefes directos.

Aplicado el cuestionario, en la pregunta 1. **¿Por cuáles medios te enteras de lo que ocurre en el Centro de Salud?**, resultó que el 34% se entera por medio de su jefe, en juntas o todas las opciones planteadas { a. En juntas periódicas con mis jefes y la directora; b. En el tablero de avisos; c. En pláticas con mis compañeras; d. Mediante mi jefe directo; e. Otro (varias; todas las anteriores) }.

Lo anterior refleja que la labor de los jefes en lo referente a la información es efectiva, pues cumplen bien con ella. Sólo un 9% menciona enterarse de lo ocurrido por medios ajenos a sus jefes directos, como en pláticas con sus compañeros de trabajo **(Gráfica I)**.

Gráfica I

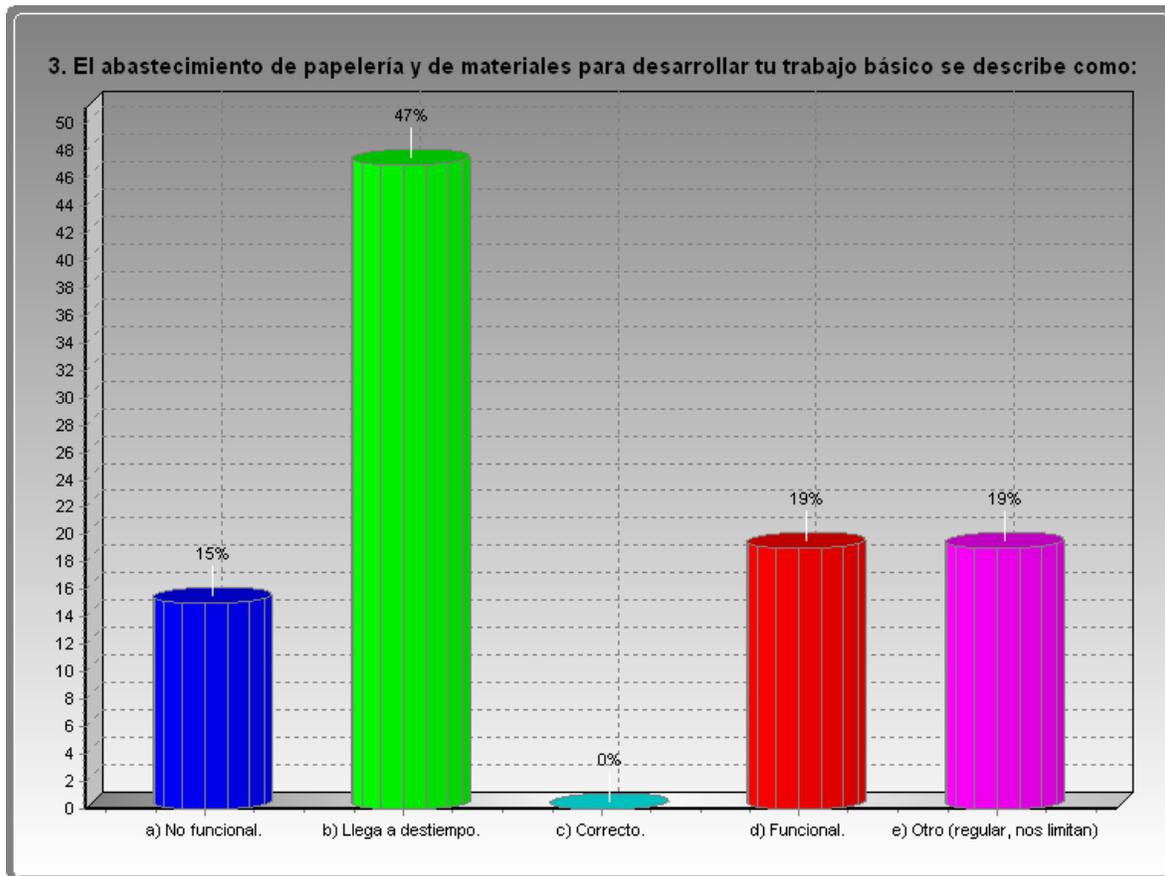


■	a) En juntas periódicas con mis jefes y la directora.	19%
■	b) En el tablero de avisos.	4%
■	c) En pláticas con mis compañeras.	9%
■	d) Mediante mi jefe directo.	34%
■	e) Otro (varias; todas las anteriores).	34%

En el prediagnóstico se detectó que el material era inútil para desempeñar actividades y que de igual manera en ocasiones estaba limitado, lo que impedía el desarrollo de las tareas de manera eficiente. En el levantamiento del cuestionario esto se ve reflejado al observar que una de las causas de este fenómeno se debe a que el material es entregado a destiempo, lo cual atrasa las actividades de los miembros de cada uno de los departamentos.

En la pregunta **3. El abastecimiento de papelería y de materiales para desarrollar tu trabajo básico se describe como: ...**, el mayor porcentaje de la población, es decir, 47% afirmó que llega a destiempo mientras que un 19% lo considera funcional; se ratifica lo encontrado en el prediagnóstico (**Gráfica III**).

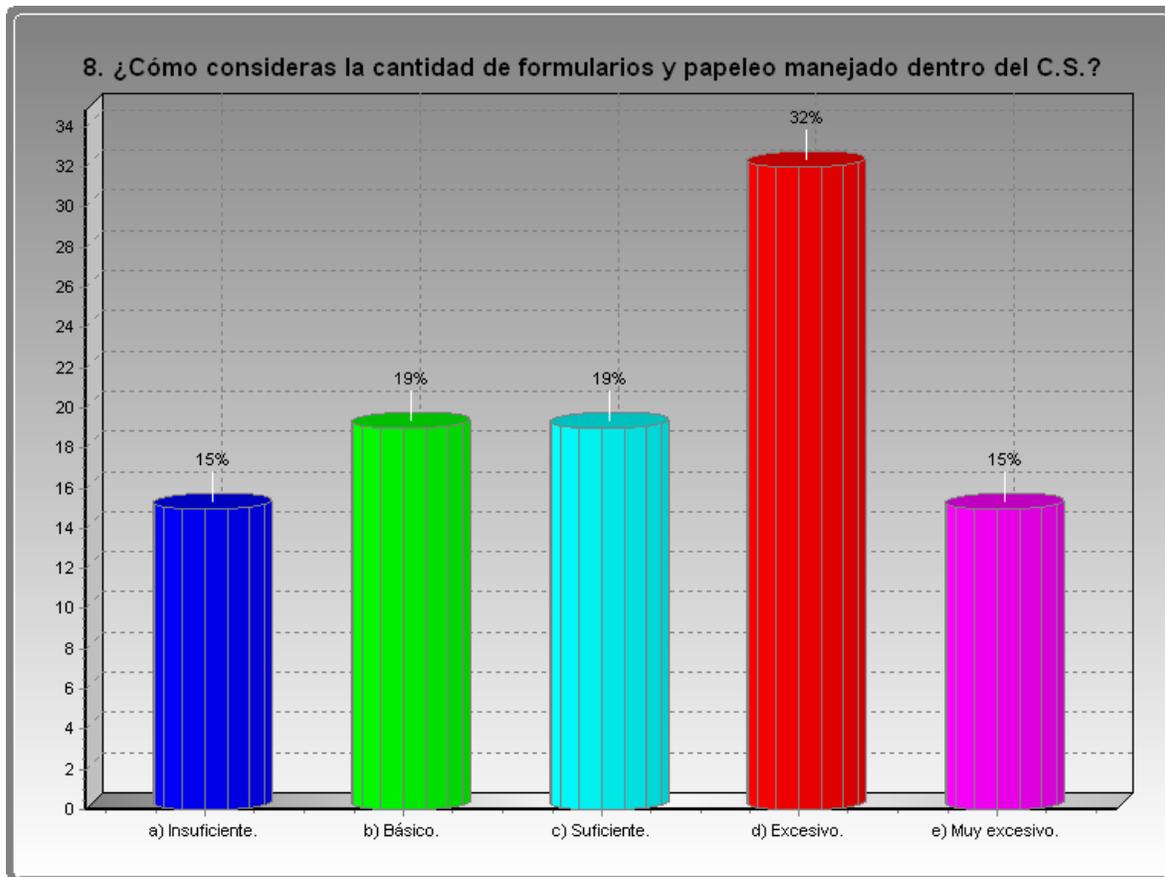
Gráfica III



■	a) No funcional.	15%
■	b) Llega a destiempo.	47%
■	c) Correcto.	0%
■	d) Funcional.	19%
■	e) Otro (regular, nos limitan)	19%

Uno de los síntomas confirmados es que les resulta excesiva la papelería empleada en el Centro de Salud, la pregunta 8. **¿Cómo consideras la cantidad de formularios y papeleo manejado dentro del Centro de Salud?**, lanzó como resultado que el 32% considera es mucho el papeleo que deben hacer y en ocasiones innecesario, contrario al 19% quienes lo consideran como básico o suficiente, respectivamente (**Gráfica VIII**).

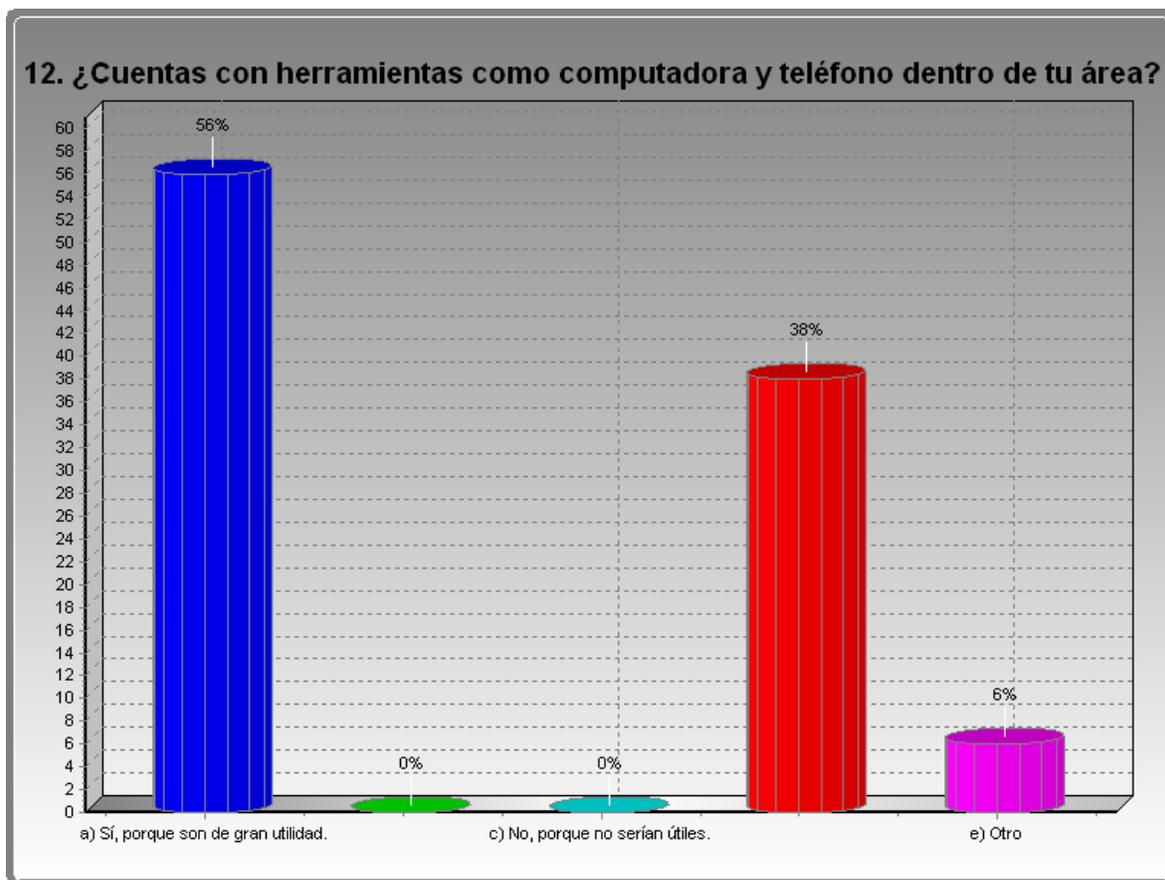
Gráfica VIII



■	a) Insuficiente.	15%
■	b) Básico.	19%
■	c) Suficiente.	19%
■	d) Excesivo.	32%
■	e) Muy excesivo.	15%

De acuerdo a la pregunta 12. **¿Cuentas con herramientas como computadora y teléfono dentro de tu área?** el 56% de la población cuestionada dice contar con computadoras y teléfonos dentro de su área. Aunque sí los hay, en realidad no existe uno por área, sino en el caso del teléfono hay tres para toda la organización. En cuanto a las computadoras según lo observado, en una minoría algunos departamentos tienen al menos un equipo, no todas son usadas por los miembros; ya sea porque no sirven, no tienen red o no saben manejarlas.

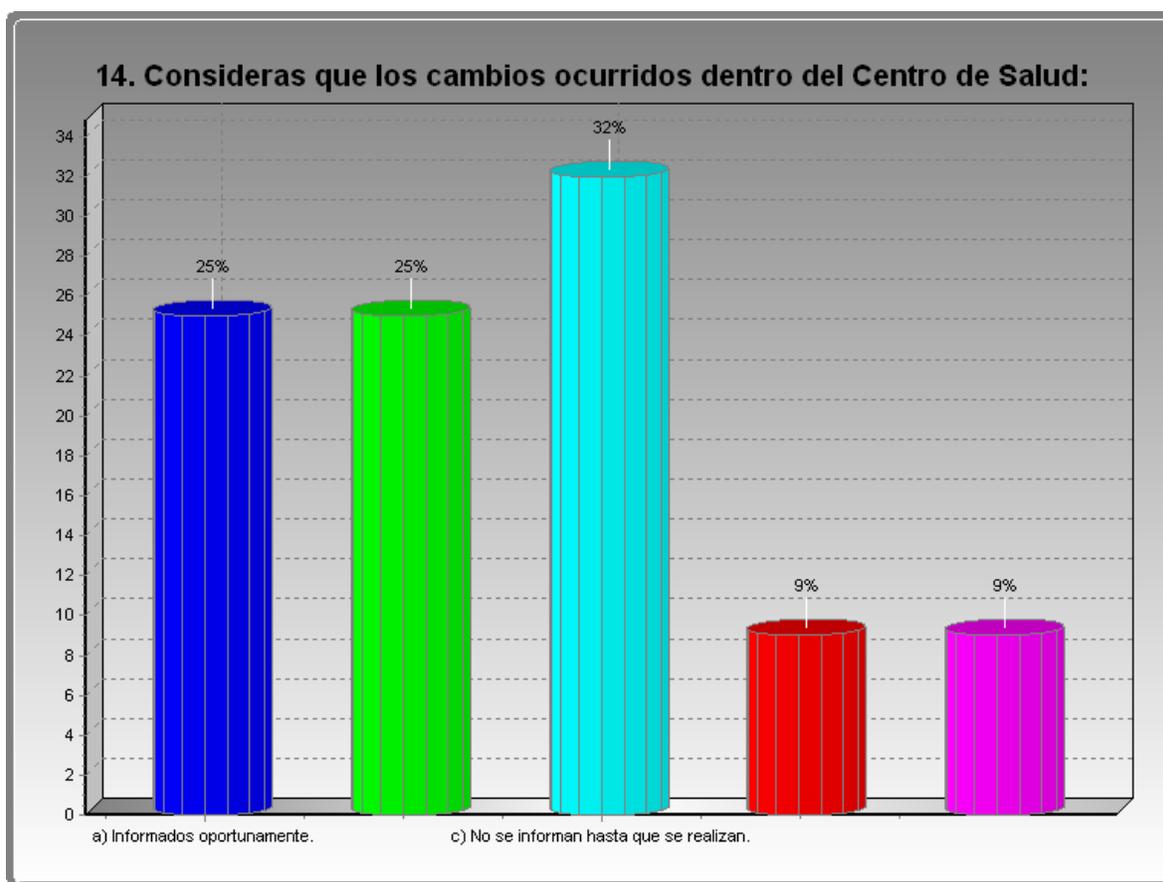
Gráfica XII



■	a) Sí, porque son de gran utilidad.	56%
■	b) Sí, pero no se utilizan.	0%
■	c) No, porque no serían útiles.	0%
■	d) No, pero sí hacen falta.	38%
■	e) Otro	6%

Las respuestas a la pregunta **14. Consideras que los cambios ocurridos dentro del Centro de Salud: ...** se encuentran divididas, ya que el 25% considera ser avisado de cambios oportunamente y otro 25% dice no ser informado (**Gráfica XIV**).

Gráfica XIV



■	a) Informados oportunamente.	25%
■	b) informados con anterioridad y se exponen las razones.	25%
■	c) No se informan hasta que se realizan.	32%
■	d) Se realizan y luego se explican las razones.	9%
■	e) Otro (no dan razones; son informados con poco tiempo de anticipación).	9%

Se concluye que lo observado en el prediagnóstico es cierto, ya que en éste se detectó el desconocimiento de actividades por parte de nuevos miembros, la realización de pocas juntas con jefes de departamento y el uso incorrecto de los tableros de avisos.

Las actividades se retrasan por el acceso limitado a los formularios y papeleo, así como el uso incorrecto de los medios de comunicación, su escasez o ineficacia.

4.8 Plan estratégico de soluciones

Esta etapa contiene las herramientas necesarias para desarrollar acciones que proporcionarán una base para transformar los peligros o debilidades organizacionales del Centro de Salud en oportunidades.

El plan estratégico de soluciones es un proceso a desarrollar que transformará la posición actual del Centro de Salud a un estado más conveniente en el futuro a corto, mediano y largo plazo.

Las estrategias planteadas a continuación son procedimientos para asegurar el logro de los objetivos organizacionales del Centro de Salud.

De manera sucinta se mencionan, posteriormente se explican y desarrolla cada una.

Clima y ambiente	Liderazgo	Redes de comunicación
<ul style="list-style-type: none">• Implementación de un programa de grupos operativos y mesa redonda.• Manual de operaciones.• Creación de una campaña para la difusión del manual de operaciones.	<ul style="list-style-type: none">• Taller de liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Actualización permanente en el contenido del tablero de avisos.• Elaboración de agenda bimestral.

➤ **Clima y ambiente organizacional**

ESTRATEGIA 1

**Implementación de un Programa de Grupos Operativos y Mesa Redonda
para la mejora del ambiente organizacional.**

Objetivo general:

- Crear un ambiente organizacional cooperativo, sano y funcional para el desarrollo óptimo de la organización y de sus integrantes.

Objetivos particulares:

- Mejorar las relaciones interpersonales, el fomento del trabajo en equipo, el establecimiento de redes eficaces de comunicación, así como resolución de crisis, manejo del estrés, etc.
- Incrementar la motivación del personal hacia la realización de su trabajo.
- Modificar actitudes negativas que obstruyan las relaciones laborales y el proceso de socialización adecuado para el logro de los fines organizacionales.

Público: internos, integrantes de la organización (hombres y mujeres, de todas las áreas)

Herramienta estratégica:

- Comunicación Organizacional
- Psicología organizacional
- PNL (programación neurolingüística)
- Administración

General: Grupos

Vehículo específico: grupos operativos de trabajo; mesa redonda, en las instalaciones del Centro de Salud (Sala de juntas).

Formato:

Sesión semanal por un lapso de dos meses, compuesta por 15 integrantes y un moderador.

- Duración: 1:30 min.
- Integrantes: 15 personas de todas las áreas
- Moderador: Deberá ser asesorado y guiado por el equipo de consultores de comunicación.
- Periodicidad: semanal.
- Temporalidad: 2 meses

1ª Sesión: Toma de decisiones en equipo.

- Jueves 1 de octubre de 2009, 12:00 pm.
- Material: hojas de papel bond blancas tamaño carta, lápices, plumas, goma, sacapuntas, una bola de estambre de color verde o azul, una bolsa negra.
- Dinámica:
 1. Presentación del moderador, donde explique los motivos de las sesiones semanales:
 - Dará su nombre y su puesto, deberá explicar la razón de las sesiones (búsqueda de motivación e integración)
 - Establecerá el tema de la sesión primera: la toma de decisiones en equipo.
 2. Dinámica para romper el hielo: telaraña
 - Todos los integrantes de la sesión se ponen de pie, el moderador lanza la bola de estambre a uno de ellos sin soltar el extremo del hilo, mientras dice su nombre y su pasatiempo preferido.

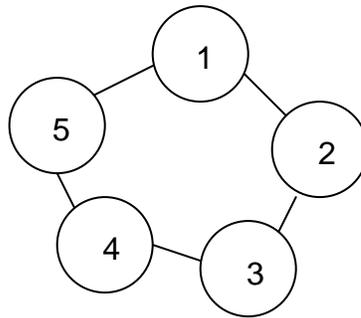
- Quien recibe la bola de estambre sostiene una parte y la lanza, diciendo su nombre y su pasatiempo; se repite la acción con el siguiente miembro hasta concluir con las personas.
 - Se busca que todos conozcan el nombre de los demás y una de sus características personales.
3. Sondeo de propuesta de temas a tratar en futuras sesiones:
- Repartir hojas bond blancas y plumas negras a cada uno de los asistentes.
 - Pedirle a las personas anoten de manera anónima qué temas relacionados con su trabajo desearían tratar en futuras sesiones, al terminar deben doblar la hoja y entregarla al moderador quien las recibirá en una bolsa negra.
4. Dinámica de toma de decisiones en grupo:
- Se recomienda el ejercicio de Colaboración de la página 205 del libro Aprender Jugando 1, Alejandro Acevedo, Editorial Limusa.
5. Conclusión: presentación de soluciones y propuestas para la toma de decisiones en equipo.
6. Establecimiento de retos, objetivos y metas para la siguiente semana. Plantearles que se cuestionen sobre qué es la comunicación y cómo la emplean en su vida cotidiana, será el tema a tratar la siguiente sesión.

2ª Sesión: Comunicación 1.

- Jueves 8 de octubre de 2009, 12:00 pm.
- Material: proyector de diapositivas, diapositivas con la explicación del moderador, un pliego de papel bond blanco, cinta adhesiva, plumones de colores pastel.
- Dinámica:
 1. Presentación del tema por parte del moderador:
 - Exposición sobre qué es comunicación y su ayuda en las relaciones interpersonales y laborales, auxiliándose con diapositivas.
 2. Dinámica para romper el hielo: teléfono descompuesto.
 - Todos los integrantes del grupo tienen que ponerse de pie y armar una fila en forma de media luna.
 - El moderador comenzará a contarle una historia al oído al primer elemento de la fila, sin que nadie más lo escuche.
 - La historia pasará de boca en boca hasta llegar al último elemento, quien escribirá el mensaje en una hoja bond pegada en la pared.
 - El moderador leerá el mensaje inicial y se compararán.
 - Conclusión: se hablará sobre las reacciones de los participantes y su percepción del ejercicio.
 3. Conclusión: presentación de propuestas para un buen manejo de la comunicación en equipos.
 4. Establecimiento de retos, objetivos y metas para la siguiente semana: plantearles que se cuestionen sobre qué es la comunicación y cómo la emplean en su vida cotidiana; será el tema a tratar la siguiente sesión.

3ª Sesión: Comunicación 2.

- Jueves 15 de octubre de 2009, 12:00 pm.
- Material: un juego de póker, 30 hojas de cinco colores distintos (se repartirán dos hojas del mismo color a cada integrante de los cinco equipos de manera que no haya dos personas con un mismo color en un mismo equipo), plumas para cada uno de ellos.
- Dinámica:
 1. Presentación del tema por parte del moderador: la comunicación eficiente y el papel de las reglas para lograrla (exposición por parte del moderador).
 2. Dinámica : comunicación.
 - Se divide al grupo en equipos de cinco personas, cada integrante del grupo se numera del uno al cinco, y se sientan en círculo.



Interpretación propia. Monserrat Mendoza Meza, abril 2009.

- Cada uno de los cinco individuos recibirá cinco cartas de un mazo común de póker; la tarea consistirá en elegir de su mano la carta que, junto con las cuatro elegidas de igual modo por los otros cuatro sujetos, formarán la más alta mano de póker posible en esas condiciones.
- Las cartas no deberán circular. Sin embargo, los jugadores podrán transmitir mensajes escritos mediante los canales indicados en el patrón señalado. Cada mensaje deberá ir

anotado en las hojas especiales que se proveerán a cada participante

3. Conclusión: se discute el ejercicio para analizar el grado de dificultad que existe en la comunicación habiendo una estructura circular.
4. Establecimiento de retos, objetivos y metas para la siguiente semana: plantearles que se cuestionen sobre quiénes son y cómo es su vida cotidiana, será el tema a tratar la siguiente sesión.

4ª Sesión: Autoconocimiento y manejo de estrés.

- Jueves 22 de octubre de 2009, 12:00 pm.
- Material: grabadora, CD con música instrumental relajante, dos pliegos de papel bond blancos, plumones de color pastel, cinta adhesiva, 30 hojas de papel blancas tamaño carta, quince cartoncillos, nueve plumones, tres tijeras, nueve revistas distintas (no importa la fecha), seis barras de pegamento.

- Dinámica:
 1. Presentación del tema por parte del moderador.
 2. Dinámica para manejo de estrés: focalización de la respiración.
 - Poner música discreta y relajante, sin letra, en una grabadora de sonido.
 - El moderador deberá llevar la concentración de los participantes hacia su respiración mediante su voz, los demás integrantes deberán permanecer en completo silencio y atender a las indicaciones del moderador.
 - El moderador les pide a los integrantes del equipo se concentren, relajen, cierren los ojos y procuren pensar sólo en la respiración y sus características, etc.
 - Al final el moderador les pedirá abrir lentamente los ojos y les dirá lo que es una técnica y que la pueden aplicar en momentos de estrés. Se discuten los comentarios y sensaciones durante el ejercicio.
 3. Dinámica de autoconocimiento: collage
 - Dividir el grupo en tres equipos de cinco personas cada uno.
 - Repartir tres revistas distintas, tijeras, pegamento, tres plumones y papel a cada equipo, y un cartoncillo a cada participante.

- Con recortes pegados al cartoncillo, cada participante debe contestar a la pregunta: ¿Quién soy?
 - Cada uno de los integrantes del equipo interpreta el collage de cada participante, cuando cuatro de los integrantes lo hayan hecho, el dueño del collage explicará su obra.
 - Una vez que todos los equipos han terminado se hace una mesa redonda general con el objetivo de evaluar la experiencia y de aflorar los sentimientos de los participantes.
4. Conclusión: presentación de soluciones y propuestas para un correcto manejo del estrés
 5. Establecimiento de retos, objetivos y metas para la siguiente semana: plantearles que se cuestionen sobre qué son las emociones.

5ª Sesión: Manejo de ira e inteligencia emocional.

- Jueves 29 de octubre de 2009, 12:00 pm.
- Material: proyector de diapositivas, diapositivas de apoyo al moderador para su exposición.
- Dinámica:
 1. Presentación del tema por parte del moderador.
 2. El moderador expone, ayudado de diapositivas, qué es la inteligencia emocional, qué son las emociones y la forma de manejarlas.
 3. Dinámica: sentimientos de agrado y desagrado.
 - Se divide el grupo en tres equipos de cinco personas, cada equipo debe colocarse y formar un círculo, lo más lejos de los otros equipos.
 - De cada equipo se pide un voluntario que debe colocarse frente a un miembro del grupo y comunicarle algo que le agrade de esa persona (los mensajes deben ser descriptivos y cortos, no debe haber diálogo).
 - Debe repetir el proceso con cada uno de los miembros del equipo hasta que recorra todo el círculo.
 - Se repite el proceso pero con sentimientos de desagrado.
 - Al final se comenta el ejercicio.
 4. Conclusión: comentarios sobre las aplicaciones en la vida laboral del correcto uso de las emociones.
 5. Establecimiento de retos, objetivos y metas para la siguiente semana: plantearles que se cuestionen sobre qué son los valores y cómo se aplican en la vida cotidiana.

6ª Sesión: Valores (de 16 integrantes).

- Jueves 5 de noviembre de 2009, 12:00 pm.
- Material: copias de las instrucciones de la dinámica para los integrantes de los equipos: cuatro de O, cuatro de P, cuatro de Q y cuatro de R; hojas blancas, y una pluma negra por cada elemento O.
- Dinámica:
 1. Presentación del tema por parte del moderador: el moderador explica qué son los valores y su importancia dentro del actuar cotidiano de cada ser.
 2. Dinámica : laboratorio vivencial de la conducta humana.
 - Dividir el grupo en equipos de cuatro integrantes, a cada uno asignarle una copia distinta de las instrucciones.
 - Se da la señal para iniciar el ejercicio, cada uno deberá leer sus instrucciones y llevarlas a cabo.
 - Al finalizar, debe lograrse un análisis del planteamiento del problema, de la efectividad de la ayuda prestada por R y Q, de las actitudes y técnicas utilizadas.
 - Los observadores deberán presentar un reporte donde además, incluyan los ejemplos de valores vistos en las recomendaciones o en los actos visualizados en el equipo.
 3. Conclusión: revisión de la dinámica en forma grupal y de la presencia de los valores institucionales en las actividades diarias.
 4. Establecimiento de retos, objetivos y metas para la siguiente semana: exhortarlos a instrumentar todos los valores manejados por la institución en todas sus actividades.

7ª Sesión: Mesa redonda (temas propuestos en la primera sesión).

- Jueves 12 de noviembre de 2009, 12:00 pm.
- Material: proyector de diapositivas, hojas de papel tamaño carta, plumas, lápices, goma y sacapuntas.
- Dinámica:
 1. Presentación del tema por parte del moderador: exposición sobre Seis sombreros para pensar, de Edward de Bono.
 2. Dinámica para abordar una mesa redonda: se aplica la técnica de los seis sombreros para pensar, se creará un mapa mental sobre un tema propuesto por los participantes y elegido por el moderador.
 - Se establece el tema a discutir (una de las problemáticas propuestas por los integrantes de la primera sesión)
 - Cada participante debe dar su opinión por turnos, asumiendo de uno a tres sombreros en distintas opiniones.
 - En caso de no concordar el color del sombrero con la información de la opinión, los demás integrantes del grupo lo pueden hacer ver de manera cordial (incluso el moderador si nadie más lo nota).
 - Se debe llegar a una solución para la problemática establecida.
 3. Conclusión: presentación de soluciones y propuestas para el tema tratado durante la sesión.

8ª Sesión: Sesión final- conclusiones

- Jueves 19 de noviembre de 2009, 12:00 pm.
- Material: hojas de papel bond blancas tamaño carta, lápices, plumas, goma, sacapuntas, una estaca, ocho aros, papel, lápiz, marcador, masking-tape.
- Dinámica:
 1. Presentación del tema por parte del moderador: el moderador debe hacer notar que el taller ha llegado a su término, debe hacer un breve recordatorio de los temas vistos.
 2. Dinámica : juego de aros
 - Se divide el grupo en tres equipos.
 - Con el masking-tape se marcan doce posiciones ascendentes de donde puedan tirarse los aros, estableciendo un sistema de valores según las necesidades del ejercicio.
 - Los pasos del ejercicio son:
 - Primer turno del juego.
 - Segundo turno del juego.
 - Tercer turno del juego.
 - Grupos pequeños de discusión.
 - Grupo general de discusión.
 - Cada turno se juega en situaciones diferentes.
 - En cada turno se puede escoger la distancia; una vez escogida no se puede cambiar.
 - La meta en de la vuelta en los cuatro lanzamientos durante cada turno, es el insertar los cuatro aros a la distancia que se elija.
 - Cada integrante del equipo tendrá oportunidad de participar en los tres turnos.
 - Al final de cada turno se anotarán las reacciones en una hoja, con respecto a:

- Toma de riesgos.
 - Fijación de metas.
 - Uso de la experiencia propia y ajena.
 - Al finalizar se comenta el ejercicio.
3. Conclusión: se establece tiempo de comentarios y conclusiones sobre todos los temas vistos.
4. Se debe agradecer la atención y la disponibilidad de los asistentes.

Características del mensaje:

- Participación comunicativa.
- Trabajo asertivo en equipo.
- Resolución de conflictos, crisis y problemas laborales.
- Planeación estratégica individual y organizacional.
- Estructura organizacional y establecimiento formal de roles.
- Trabajo terapéutico y psicológico (conocimiento del yo, aceptación de los demás, fomento del autoestima, integración grupal).
- Conocimiento de habilidades y potencialidades individuales y en equipo.
- Manejo del estrés y comunicación asertiva.
- Motivación y sentido de pertenencia.
- Dinámicas basadas en el libro de Alejandro Acevedo, Aprender Jugando 1. Dinámicas vivenciales para capacitación, docencia y consultoría.

ESTRATEGIA 2

Elaboración de un manual de operaciones.

Objetivo general: Formalizar e internalizar las actividades correspondientes a cada uno de los puestos laborales de la organización, en un manual de operaciones.

Objetivos particulares:

- Mejorar las relaciones interpersonales y el establecimiento de redes eficaces de comunicación.
- Erradicar crisis y problemas laborales derivados de la no formalización de actividades y responsabilidades según el puesto o plaza de trabajo.
- Incrementar la productividad del personal enfocando sus esfuerzos en áreas de trabajo delimitadas y especializadas.
- Modificar actitudes negativas que obstruyen las relaciones laborales y el proceso de socialización adecuado para el logro de los fines organizacionales.

Público: interno, integrantes de la organización (hombres y mujeres, de todas las áreas)

General: impreso.

Vehículo específico: personal

Formato:

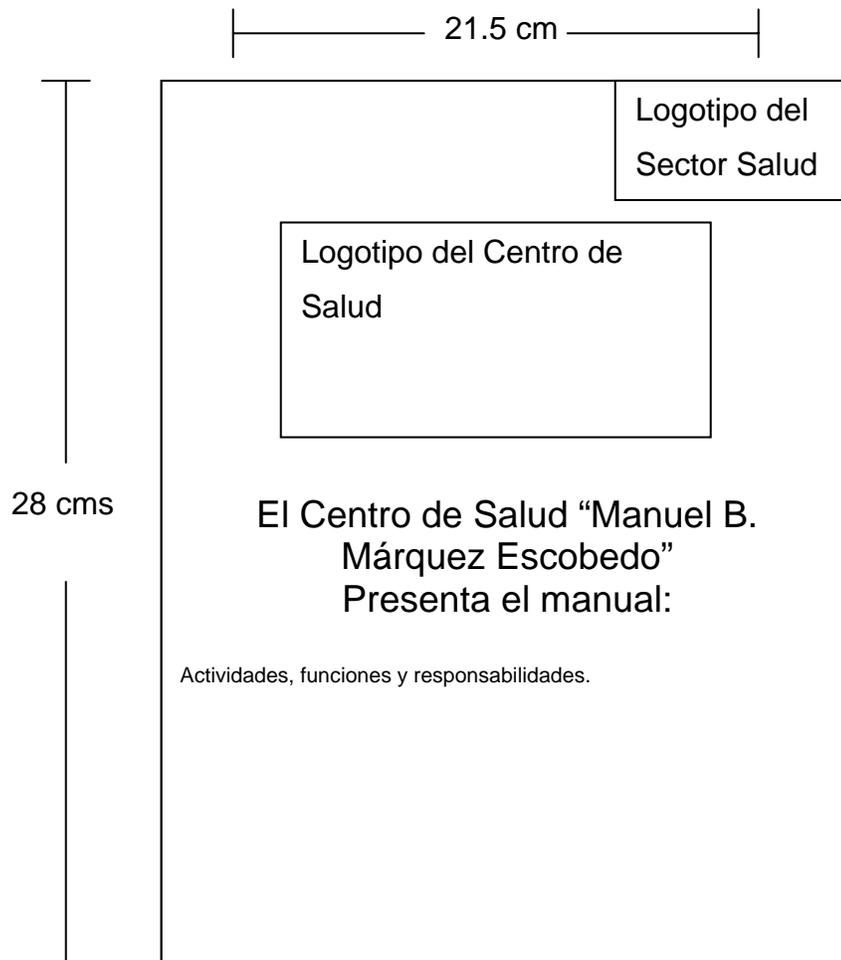
- Documento impreso con colores y logotipo institucionales.

- Engargolado con gusano de plástico transparente y pastas transparentes (tipo acetato) con el logotipo del Sector Salud impreso en la parte superior derecha de la carátula y el logotipo del Centro de Salud en la parte central.
- El contenido será impreso en papel bond, a dos tintas en una sola cara.
- Máximo de 30 cuartillas.
- La tipografía será arial número doce, a espacio de 1.5 líneas.
- Después de la justificación de cada elemento, se incluirán imágenes que representen lo que se está diciendo.

Características del mensaje:

- La estructura del manual de operaciones es la siguiente:
1. Carta de la directora, en la cual se resalte quién es la organización, el objetivo de la empresa y la finalidad de elaborar un manual de procesos, firmado por ella.
 2. Índice en el cual se establezca el contenido del manual.
 3. Introducción, resaltando la importancia de elaborar un manual de operaciones para la organización, así como la forma en que debe ser utilizado y aprendido.
 4. Antecedentes en donde se incluyan la historia de la organización, su situación actual, misión, visión, valores y objetivos organizacionales, así como la cobertura de sus servicios.
 5. Cap. 1 Organigrama. En el que se presente un esquema general de la estructura organizacional.
 6. Flujo de la comunicación: se presentará un esquema general del flujo de la comunicación, ascendente, descendente y horizontal entre las plazas de trabajo.
 7. Presentación de puestos por nivel jerárquico. En un esquema general.
 8. Cap. 2. Actividades, funciones y responsabilidades de cada puesto.
 9. Cada puesto deberá incluir el siguiente formato:
 - NOMBRE DE LA PLAZA O PUESTO

- **OBJETIVO GENERAL:** descripción breve del objetivo general de la existencia de este puesto dentro de la organización.
 - **PERFIL DEL PUESTO LABORAL** (edad, habilidades, actitudes y aptitudes).
 - **ACTIVIDADES Y OBLIGACIONES** (delimitar y describir con precisión las actividades y obligaciones que se realizan en esta plaza).
 - **GRADO DE RESPONSABILIDAD** (delimitar el grado de responsabilidad y de autoridad para delegar funciones, rendir informes, tomar decisiones).
 - **RED DE COMUNICACIÓN** (delimitar quiénes son las plazas o puestos con los que se tiene comunicación inmediata y frecuente, así como con los que se tiene mayor interacción, esta explicación puede estar acompañada de un esquema tipo organigrama con flujos de comunicación).
 - **FILOSOFÍA DEL PUESTO:** establecer parámetros de cultura, valores, calidad y ética profesional que requiera el puesto para su desempeño óptimo.
10. Presentar una carta al personal en general donde se concluya el manual de operaciones, destacando lo siguientes puntos:
- La filosofía organizacional.
 - La validez y eficacia de la utilización de este manual.
 - Fomentar el sentido de pertenencia y la motivación hacia su trabajo.
 - La cultura de servicio.



Interpretación propia. Monserrat Mendoza Meza, abril 2009.

ESTRATEGIA 3

Creación de una campaña para difundir el manual de operaciones.

SUBESTRATEGIA: cartel para difundir el manual de operaciones.

Objetivo general: difundir e internalizar las actividades correspondientes a cada uno de los puestos laborales de la organización mediante el conocimiento de los puestos y funciones descritos en el manual de operaciones.

Objetivos particulares:

- Diseñar un cartel que sea claro para todos los miembros de la organización.
- Colocar el cartel en lugares estratégicos en cada una de las áreas del Centro de Salud para que cuente con impacto visual y una adecuada capacidad de recepción.

Público: interno (todos los integrantes de la organización).

General: cartel para difundir el manual de operaciones.

Vehículo específico: todas las áreas de las instalaciones del Centro de Salud.



Interpretación propia. Monserrat Mendoza Meza, abril 2009.

Formato:

- Impreso en papel, con colores y logotipo institucionales.
- Tamaño: 90cm x 70cm.
- Material: Papel couché con capa brillante, de calibre 1.5gr.
- Tipografía Ravie, tamaño 70 puntos, en negritas con tinta negra.
- Tipografía Snap itc, 70 puntos, en tinta roja.
- Incluir logotipos de la Secretaría de Salud.

Características del mensaje:

- Redacción breve y personalizada en segunda persona.
- Resaltar la importancia de conocer el manual de operaciones.
- Mencionar las ventajas de conocer el manual de operaciones.
- Elaboración del manual de operaciones como una solución.

➤ **Redes de comunicación**

ESTRATEGIA 4

Actualización permanente en el contenido del tablero de avisos.

Objetivo general: establecer un programa de actualización para el uso correcto de las redes de comunicación, así como del manejo de información interna de la organización.

Objetivos particulares:

- Crear una cultura de difusión formal de la información entre los integrantes de la organización.
- Establecer redes eficaces de comunicación.
- Optimizar y actualizar el tablero de avisos para mejorar su capacidad de recepción y retención de información en las personas que lo leen.

Público: interno, integrantes de la organización (hombres y mujeres de todas las áreas).

Herramienta estratégica: comunicación organizacional para la internalización de la filosofía (misión, visión, valores) así como su identificación con la misma. Además de dar a conocer los cambios y actividades que se realizan interna y externamente sobre el Centro de Salud para lograr que sus elementos se sientan integrados, informados y reconocidos como parte importante de la organización.

General: pizarrón

Vehículo específico: tablero de avisos ubicado en las instalaciones del Centro de Salud “Manuel B. Márquez Escobedo”, en el área de administración en el lado derecho del checador.

Formato:

- Tamaño: 1m x 2m.
- Material: corcho.
- Impresos: hojas bond carta y oficio blancas y de colores.
- El tablero de avisos estará dividido en tres secciones:

1. **Acerca de la organización** el cual estará del lado izquierdo. En esta área se tratarán temas como:

- Filosofía, en este espacio se rotará cada una de las partes (misión, visión, valores) mensualmente con la intención de que lo vayan internalizando los empleados.
- Metas y objetivos.
- Avances y logros de la organización.

2. **Agenda mensual** la cual ocupará la parte media del pizarrón. Aquí se informará a los integrantes sobre:

- Se incluirá un calendario semestral para especificar los días hábiles e inhábiles para laborar.
- Un calendario donde notifique el día y lugar de pago así como los cambios que surjan del mismo.
- Cambios de horario de trabajo.
- Juntas y reuniones.
- Cursos y actualizaciones.

3. **Acerca de los empleados** es la última parte del pizarrón donde se darán a conocer las actividades que se les organizan y reconocen a los empleados o que ellos mismos propongan, como:

- Cumpleaños del mes, que estará acompañado de una foto de la persona.
- Actividades extralaborales tales como fiestas de fin de año, diez de mayo, catorce de febrero, actividades de relajación, motivación, deportivas, yoga, conferencias, eventos culturales y obituarios.

Notas:

- Las secciones así como los contenidos serán impresas en hojas bond de color.
- Además las temáticas serán ordenadas de la manera en que son mencionadas en cada una de las secciones.
- En la parte superior central se pondrá el logo-imagotipo de la institución amplificado tamaño media carta (13cm x 21.5cm) el cual estará acompañado (abajo del logo-imagotipo) con la fecha del mes correspondiente.
- El titulo del tablero será cambiado cada mes con una tipografía Eras Médium ITC tamaño 72 con colores institucionales.
- La renovación del tablero será semanal.

Características del mensaje:

- Los anuncios o mensajes deben ser breves.
- Redacción en términos sencillos, claros y concisos de manera que puedan ser leídos mientras se pasa cerca de ellos.
- Irá acompañado de imágenes o dibujos que simplifiquen las secciones y adornos de acuerdo al mes para que sea atractivo.

	Logo-imagotipo Diciembre (tamaño 72)																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
 Eres parte de nuestra Misión: Dar atención a las personas que requieren servicios de salud y que no son derechohabientes a ninguna institución como el IMSS, ISSSTE o PEMEX, sin importar su estrato social, ofreciendo un trato digno y amable dentro de una institución T-III. Objetivo: Atender a la población de escasos recursos con excelentes servicios de salud para mejorar su calidad de vida.	 Agenda mensual calendario Julio/ Diciembre <table border="1" style="width: 100px; height: 100px; margin: 5px 0;"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table> Juntas Noviembre <table border="1" style="width: 100px; height: 100px; margin: 5px 0;"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table> Pago de nómina <table border="1" style="width: 100px; height: 100px; margin: 5px 0;"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																																																																																																																																																																																																																																																																													 Échale un vistazo - Cumpleaños del mes La fiesta de fin de año será el XX de Diciembre en el salón Bosques Condesa. Costo por boleto \$XXX.XX Los martes y jueves sesiones de yoga en la sala de juntas. Horario 10 a 11 am

Interpretación propia. Monserrat Mendoza Meza, mayo 2009.

ESTRATEGIA 5

Elaboración de una Agenda Bimestral.

Objetivos generales: Formalizar las redes de comunicación dentro de la organización.

Objetivo particular:

- Establecer una agenda bimestral de juntas planeada formal y estratégicamente.
- Lograr una cultura de información formal planeada en los empleados de la organización.
- Obtener mayor nivel de compromiso respecto al acato de las decisiones que se acuerden en cada junta.
- Lograr un mejor nivel de retención y asimilación de la información que se trate en las juntas.
- Crear un seguimiento formal de los resultados y conclusiones de cada junta.

Público: interno

General: impreso

Vehículo específico: agenda bimestral

Formato del impreso:

- El documento estará impreso en hojas tamaño oficio.
- Letra Arial 16 puntos.
- El formato de tabla en donde incluya en la primera columna la fecha, en la segunda el asunto (con nombre o título de la junta), en la siguiente columna el horario y duración, y en la última columna los participantes de la junta.

CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Objetivo:

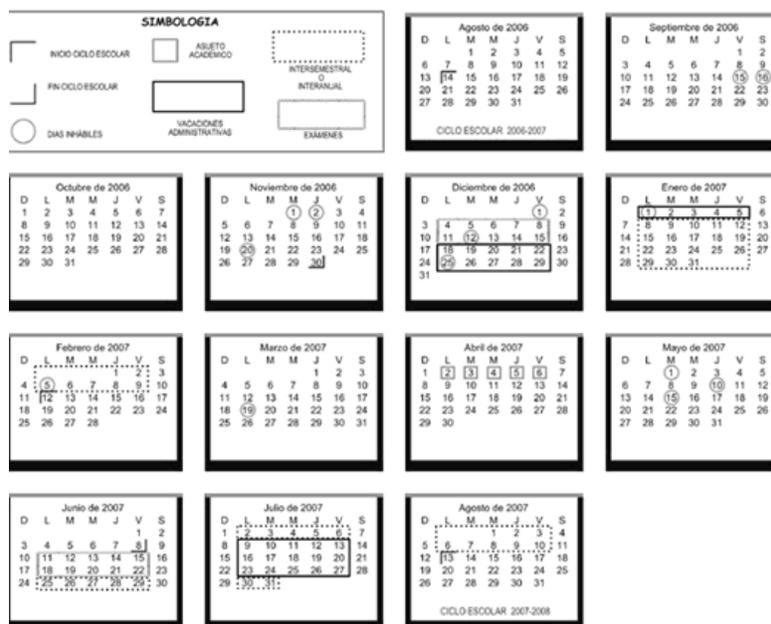
FECHA	TEMA ABORDADO	HORARIO	DURACIÓN	PARTICIPANTES	OBSERVACIONES

Notas:

Interpretación propia. Monserrat Mendoza Meza, mayo 2009.

El impreso incluirá:

- Un calendario semestral en el que se señalarán los días inhábiles y las vacaciones en caso de haberlas.
- También contará con un cronograma de reuniones y juntas en el lapso correspondiente.
- Cursos y capacitaciones que se presenten durante ese semestre.
- Fechas de pago de nómina.



https://www.dgae.unam.mx/noticias/calendar/calendarios_2008-2009/plan_semestr.html

Universidad Nacional Autónoma de México, (consulta: 19 mayo 2009).

Formato de las juntas:

- Periodicidad: quince días.
- Duración: una hora.
- Participantes: directora del Centro de Salud, y personas interesadas según el tema abordado.
- Temas a tratar: calidad total, decisiones administrativas, planeación estratégica, resolución de crisis y problemas laborales, avances y logros, liderazgo, etc.

Dinámica:

- ❖ Presentación del objetivo de la junta.
- ❖ Tratamiento del tema.
- ❖ Retroalimentación.
- ❖ Soluciones y conclusiones.
- ❖ Cada representante de área deberá entregar ya sea oral o por escrito un informe resumido de los temas que se trataron en la junta a los demás integrantes de su área que no estuvieron presentes.

➤ **Liderazgo**

ESTRATEGIA 6

Implementación de un taller de liderazgo.

Objetivo general: fomentar un liderazgo funcional, democrático, asumido y formal en cada uno de los líderes del Centro de Salud “Manuel B. Márquez Escobedo”, que les permita alcanzar los objetivos organizacionales.

Objetivos particulares:

- Modificar el comportamiento negativo de los líderes formales de la organización.
- Fomentar el espíritu de liderazgo entre los encargados de área de la organización.

Público: interno (jefes y encargados de área o departamento y dirección).

General: taller.

Vehículo específico: taller de liderazgo.

Formato del taller:

- Se impartirá en cuatro sesiones, durante dos semanas y con una duración de dos horas.
 - Los días que se dará el taller serán los martes y los jueves, a partir de las 15:10 horas hasta las 17:10 hrs.
- Será expuesto por un experto en la materia.
- Durante la primera sesión se producirán las siguientes actividades:
 - Presentación del objetivo de taller.
 - Fomentar un liderazgo funcional, democrático, asumido y formal, en cada uno de los jefes de departamento y dirección.

- que de como resultado el logro de los objetivos organizacionales.
- Se llevará a cabo una dinámica en equipo que permita a los líderes reconocer el ideal del Centro de Salud, y así cada una de sus actividades estén enfocadas a alcanzar las metas expuestas.
 - Cada líder se fijará objetivos según su área o departamento, los expondrá y al final de las participaciones se identificará cuáles son los objetivos en común, se jerarquizarán y entregarán al ponente.
- En la segunda sesión se ejecutará:
 - El ponente les dará a cada líder un material impreso y enmocado (7cm x 9 cm), que contenga los objetivos que ellos mismos propusieron.
 - Se llevará a cabo una dinámica donde cada líder anote al personal que tiene bajo su mando y trate de identificar las cualidades de cada uno.
 - El ponente les expondrá la importancia de la motivación en los empleados y su relación con el liderazgo.
 - Se dejará claro que la motivación por parte del líder hacia las personas que tiene a su mando, incrementa el reconocimiento y la eficiencia en las tareas asignadas.
 - La siguiente dinámica consistirá en el reconocimiento de virtudes y defectos de cada líder.
 - Se expondrán los beneficios que cada virtud les ha dado a los asistentes.
 - Mientras que los defectos se verán como retos a superar.
 - Cada uno de los líderes le dará el material realizado al ponente.
 - En la tercera sesión el ponente les hablará de los siguientes temas interrelacionados.

- Capacidad de decisión.
- Inteligencia emocional
- Sentido de grupo
- Competencia
 - Al término de la exposición se llevará a cabo una mesa redonda, donde enlisten los fenómenos más recientes que se han enfrentado con relación a lo expuesto.
- En la cuarta y última sesión el ponente les hablará a los líderes de:
 - Comunicación asertiva.
 - Planeación estratégica.
 - Técnicas de persuasión.
 - Trabajo en equipo.
 - Por último el ponente entregará cada uno de los líderes una constancia que avale la presencia en el taller.

Dinámica:

- ❖ Presentación del objetivo del taller.
- ❖ Temas a tratar.
- ❖ Mesa redonda: donde se aborden temas de la problemática que se tiene al ejercer su liderazgo.
- ❖ Exposición del tema del día: teoría, técnicas y casos prácticos.
- ❖ Dinámica de liderazgo según sea el tema.
- ❖ Conclusiones y establecimiento de retos y objetivos.

Características del mensaje

- ❖ Concepto de líder.
- ❖ Tipos de liderazgo.
- ❖ Motivación y sentido de grupo.
- ❖ Manejo de grupos.

- ❖ Competencia.
- ❖ Comunicación asertiva.
- ❖ Planeación estratégica.
- ❖ Técnicas de persuasión.
- ❖ Trabajo en equipo.

Conclusiones

Debido a que las organizaciones están compuestas por individuos es posible afirmar que existe comunicación en cualquiera de ellas. La comunicación implica un intercambio de información entre dos o más personas, sirve para crear interdependencia entre las distintas partes de la organización.

La comunicación es un mecanismo que vincula diversos subsistemas al interior de la organización y es una característica de la estructura de los grupos de individuos y de las organizaciones. Es esencial porque contribuye a la coordinación de tareas y actividades dentro de las organizaciones e incluso, entre ellas.

Una comunicación efectiva se logra cuando el proceso comunicacional logra su objetivo primordial; transmitir algún mensaje y éste es comprendido por el receptor. De esta manera se evitan problemas organizacionales; ya que sus miembros son quienes se encargan de emitir y recibir mensajes pero sobre todo les corresponde garantizar la efectiva comunicación.

Con el apoyo de directivos y personal se ha desarrollado un diagnóstico que, a su vez ha permitido la identificación de medios organizacionales en el Centro de Salud, con los cuales se han logrado los objetivos de este trabajo.

El estudio de la organización con base en un diagnóstico y un plan estratégico de soluciones cuidadosamente elaborado y estructurado constituye una base indispensable para el logro de una comunicación eficaz.

Muchas son las ventajas obtenidas cuando alguna organización trabaja con base en un esquema de planeación en materia de comunicación ya que éste no sólo permite establecer canales de comunicación adecuados sino que además permite controlar el comportamiento de los individuos que la conforman.

El reconocimiento de los canales y redes de comunicación son indispensables para elaborar estrategias comunicacionales que permitan la mejora continua para el logro de objetivos de la organización, así como conocer el comportamiento de cada individuo al interior de la misma. Este estudio ha cumplido con el propósito planteado de describir tanto el funcionamiento de redes como el comportamiento de los miembros del Centro de Salud.

Basados en un plan estratégico de soluciones se pueden lograr cambios de actitud en las personas aumentando el compromiso hacia la organización y motivando al buen desempeño de labores.

Cuando lo anterior no ocurre, y se encuentra una comunicación limitada cualquier situación presente al interior del sistema, tiene mayores posibilidades de salir de control.

Quienes integran una organización tienen la necesidad de comunicarse y los directivos deben aprovechar esta ventaja para informar acerca de situaciones que ayuden al logro de objetivos. En este punto radica la importancia de la comunicación organizacional ya que cada individuo tiene pensamientos, ideas, experiencias, cultura diferentes y es necesario conocer los diversos públicos que conforman la organización para persuadirlos y lograr que todos compartan el corazón ideológico y además trabajen por conseguirlo.

Incluso, analizar fortalezas y debilidades son instrumentos que permiten plantear estrategias creativas para alcanzar el corazón ideológico de la organización; como parte de los objetivos de este trabajo se ha logrado sacar provecho de dichas herramientas.

En esta tesis se proponen estrategias internas para la organización, sin embargo éstas también repercuten en los públicos externos ya que al estar en óptimo estado la comunicación entre los empleados; se proyecta una imagen favorable.

Las estrategias propuestas en este trabajo están basadas en las debilidades organizacionales y se han desarrollado con base en lecturas y pláticas relacionadas con el tema y porque en todos los casos han resultado exitosas.

Existen estudios donde se indica que en nuestro país aún no es reconocida la comunicación organizacional como instrumento indispensable en las instituciones y empresas para sostener una comunicación eficaz que contribuya a la buena productividad organizacional. Es por ello que los directivos de grandes o pequeñas organizaciones minimizan la importancia y la funcionalidad de mantener una óptima comunicación.

En este caso de estudio, el Centro de Salud “Manuel B. Márquez Escobedo” carece de un departamento de comunicación porque sus directivos le restan importancia y al hacerles mención de ella argumentan pertenecer al gobierno y que es el mismo sistema quien no otorga los recursos necesarios para la apertura de dicha área.

Toda organización anhela alcanzar su máximo nivel y con ello su corazón ideológico, empero existe una brecha entre el ideal y lo real es por ello que la óptima comunicación permite acortar tal brecha, de manera que se logra adecuar y preparar a los individuos para un entorno cambiante. El estudio de la comunicación interna se refiere a los actos y actitudes de las personas en las organizaciones. Dicho estudio reúne datos mediante la observación directa, los cuestionarios, las entrevistas y documentos escritos.

La tarea del comunicólogo es realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportaciones a los objetivos de grupo; para lograrlo es conveniente analizar los medios por los cuales se transmiten los mensajes y mejorarlos en la medida de lo posible.

El diagnóstico explica las causas de los comportamientos y actitudes de quienes componen una organización. Se diagnostica primero al describir una situación, comportamiento o actitud y enseguida se identifican sus elementos y causas. Al analizar el caso del Centro de Salud, por ejemplo, se han identificado elementos centrales como clima y ambiente, redes de comunicación y liderazgo. Con base en ello se identifican los síntomas que son los indicadores de que existe una situación problemática. En este caso, por ejemplo, la existencia de áreas compartidas, el exceso de papelería, la inadecuada toma de decisiones, entre otros.

En segundo lugar, se han identificado varios problemas o causas potenciales de comportamientos y actitudes en los trabajadores. Existen relaciones tensas entre los miembros de algunos departamentos del Centro de Salud. Existe una infraestructura incómoda y la organización no aprovecha al máximo sus recursos, como los son las computadoras.

El diagnóstico completo incluye una especificación detallada de todos los aspectos pertinentes de cada situación. Una vez identificados, revisados y evaluados los síntomas encontrados se ha decidido el curso de acción y se desarrollan propuestas para corregir cada uno de los problemas identificados en la fase del diagnóstico.

Sin duda alguna, un diagnóstico sólido es mucho más eficaz que una descripción basada en la comprensión mínima del problema, es por ello que este trabajo está basado en una investigación profunda. No sólo basta conocer el problema se debe actuar para optimizar el desempeño de los trabajadores al interior de la organización.

La estructuración de las estrategias dirigidas al Centro de Salud “Manuel B. Márquez Escobedo” se realizaron con base en un pre-diagnóstico y posteriormente en el diagnóstico. Se buscó que las estrategias planteadas fueran de acuerdo con la filosofía organizacional propuesta.

Al conocer la situación actual de la organización se detectaron varias debilidades las cuales se han estudiado para el desarrollo de las respectivas estrategias. De esta manera se estudian las redes de comunicación y se detecta que es un área de oportunidad ya que éstas se encuentran establecidas de manera informal e inadecuada. Por ello se proponen programas de actualización para su correcto uso tal es el caso del tablero de avisos; así como la elaboración de otros medios como la agenda bimestral que permite a los miembros de la organización estar informados y comprometerse con la organización.

La cultura de una organización describe también la parte del ambiente interno de la estructura que incluye una serie de creencias, supuestos y valores que comparten los miembros de la organización y sirve para guiar su funcionamiento. En este punto se detectó que la falta de motivación hacia los trabajadores impide el desarrollo de una atmósfera agradable, por lo tanto se planea crear un ambiente cooperativo, sano y funcional a través de la implementación de un programa de grupos operativos y mesa redonda. Además de un manual de operaciones que permite formalizar e internalizar las actividades correspondientes a cada miembro de la organización.

El corazón ideológico de las organizaciones es una parte esencial de la cultura, sus líderes deben estar muy comprometidos con los valores y creencias que sustentan la cultura de la organización; en el Centro de Salud “Manuel B. Márquez Escobedo”, se detectó la falta de líderes funcionales que permitan el óptimo desempeño de los trabajadores. Para ello se ha propuesto un taller de liderazgo que permite alcanzar los objetivos organizacionales.

Las estrategias desarrolladas con base en el diagnóstico organizacional, así como la comunicación misma no son aspectos secundarios o derivados de la organización ni auxiliares de otras funciones importantes. Más bien, son la esencia de actividades organizadas. La comunicación es el proceso básico del cual se desprenden otras funciones.

Se ha buscado mediante este estudio que la comunicación en el Centro de Salud sea eficiente, que sus miembros tengan el poder de estar informados y de informar a los demás. Éste proceso es el propósito básico de los acontecimientos cotidianos de la comunicación. La motivación es también una fuerza básica para lograr una organización eficaz, ya que es con ella que se logra un equilibrio entre la eficiencia y la ineficiencia.

En cualquier organización debe existir un departamento de comunicación que planifique la misma tanto de manera interna como externa; que revise el ambiente organizacional para identificar amenazas y oportunidades así como fortalezas y debilidades presentes y futuras que puedan influir en los individuos para alcanzar los objetivos.

Conocer el ambiente organizacional es vital para el éxito de la organización, los directivos deben conocer la información relacionada con factores de clima importantes. Las organizaciones son sistemas abiertos que reciben influencias externas; por lo tanto, influyen sobre ésta y se debe encaminar dicha influencia a una dirección positiva que contribuya al éxito organizacional.

Las debilidades y fortalezas de una organización, así como la clara formulación del corazón ideológico son bases para planear las estrategias y objetivos organizacionales. Toda organización posee valores, misión y visión, aunque no hayan sido diseñados, comunicados o escritos de manera formal.

En este trabajo se ha propuesto formalizar el corazón ideológico del Centro de Salud "Manuel B. Márquez Escobedo" es decir, la misión, visión y valores. Esto es basado en el ideal organizacional, es decir, en los razonamientos que han dado directivos de la organización y que se encuentran no formalizados.

Gracias a la formalización del ideal organizacional se ha comprobado la hipótesis de este estudio ya que es cierto que las funciones y efectos de la cultura

organizacional dependen del proceso de implantación de un sistema adecuado de redes de comunicación.

Es vital para una organización identificar el punto hacia el cual se dirige así como identificar tres elementos; misión, visión, valores. De esta manera se ejecutan, formulan y evalúan futuras estrategias en forma exitosa.

Después de tener el nuevo corazón ideológico se han desarrollado las estrategias propias de cada área de oportunidad con base en dicha filosofía organizacional ya que ésta es la estructura primordial de la organización y es hacia donde todas las estrategias van dirigidas.

Resulta fundamental establecer un ambiente interno agradable y éste se encuentra estrechamente relacionado con la estructura de la organización ya que ésta proporciona el diseño de cómo habrá de funcionar la misma. Un propósito de la comunicación organizacional es elevar al máximo la eficacia de los miembros que componen un sistema.

Guiar a la organización al logro de sus objetivos es la tarea primordial de un comunicólogo organizacional; hacer comprender a los trabajadores la importancia de seguir ciertas reglas, implantar planes y toma de decisiones.

Glosario

Cultura organizacional: la cultura corporativa se refiere al carácter de ambiente interno de trabajo de la empresa y a su personalidad, delineada por sus valores fundamentales, ideas, principios, comerciales, tradiciones, conductas arraigadas, práctica de trabajo y estilos de operar. (Thomson, 2008)

Liderazgo: intento de utilizar tipos de influencia sin coerción para motivar individuos a lograr alguna meta. (Gibson, 2006)

Redes de comunicación: representan los patrones de la comunicación formal o informal a lo largo y ancho de una organización. (Gordon, 2005)

Medios organizacionales de comunicación (Moc's): son los medios que la organización utiliza para optimizar o frenar la información dentro de sí misma y con el exterior. (Ávila, 2006)

Dimensiones de contenido: se refieren al contenido /lenguaje empleado en los mensajes por los miembros de la organización. (Ávila, 2006)

Cronograma: para completar la elaboración del plan se traza un cronograma con las principales actividades y los responsables de cada una. El cronograma es un esquema de planeación cuya finalidad es determinar la secuencia y duración de las actividades. En el lado izquierdo del cronograma figura un listado de tiempo (en este caso en meses) y el responsable de cada etapa. En las barras de cuadrícula de la parte media se señala cuándo deberán realizarse las actividades, cuya longitud marca su duración. (Aceves, 2004)

Plan estratégico: identificación sistemática y sistémica de las oportunidades y peligros futuros que, combinados con las fortalezas y debilidades proporcionan una base para la toma de decisiones ventajosa en el presente para aprovechar o

crear las oportunidades, y evadir, evitar o transformar los peligros en oportunidades. (Aceves, 2004)

Tácticas: son acciones a corto plazo realizadas en función de las estrategias. Para cada estrategia se determinan una o más tácticas. (Aceves, 2004)

Estrategias: son acciones planeadas con un efecto en el mediano y largo plazo. (Aceves, 2004)

Información: es el elemento esencial, la materia prima fundamental de todo el proceso. Esta parte inicia con la determinación de los requerimientos de información y las fuentes donde se obtiene. En la etapa de preparación del proceso de planeación es crucial establecer un sistema para obtener, procesar y analizar sistemáticamente la información. (Aceves, 2004)

Organización: las organizaciones se definen como colectividades... que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua. No obstante... queda aclarar que las organizaciones tienen características distintivas a parte de la continuidad y especificidad de metas. Estas incluyen fronteras relativamente fijas, un orden normativo, niveles de autoridad, un sistema de comunicación y un sistema de incentivos que permite que varios tipos de participantes trabajen juntos en la consecución de metas comunes. (Scott ,1964)

Organización: las organizaciones son unidades sociales (o agrupamientos humanos) constituidos y reconstruidos de forma liberada para buscar metas específicas.

Se incluyen las corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones. Se excluyen las tribus, clases, grupos étnicos y familias. (Etzion, 1964)

Desarrollo organizacional: es un conjunto poderoso de conceptos y técnicas para mejorar la eficiencia organizacional y el bienestar individual que tuvo su génesis en las ciencias del comportamiento y fue probado en el laboratorio de organizaciones del mundo real. Esta disciplina aborda las oportunidades y problemas incluidos en el mejoramiento de la dinámica humana en las organizaciones, ofrece soluciones que se ha demostrado que funcionan. El desarrollo organizacional consiste en técnicas de intervención, teorías, principios y valores que muestran cómo implementar los esfuerzos de cambio planeados y lograr el éxito. (Knooetz, 1994)

Comportamiento organizacional: son los actos y las actividades de las personas en las organizaciones. El campo de comportamiento de dichos actos y actividades. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales a saber: psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas. (Gordon, 1997)

Comunicación formal: se refiere a la transmisión que recurre a canales establecidos formalmente o programados en forma regular, por ejemplo, de jefe a empleado. La comunicación formal suele estar alineada a la jerarquía de la organización y las cadenas de autoridad y mando. (Gordon, 1997)

Comunicación informal: se refiere a la comunicación más espontánea que se presenta sin tomar en cuenta los canales formales de comunicación. La cadena de rumores de la organización es el vehículo prototipo de la comunicación informal. (Gordon, 1997)

Filosofía organizacional: es la forma de pensar oficial de la organización. Para establecerla se deben analizar tres elementos fundamentales que indican a dónde se dirige la organización, por qué se dirige allá y qué es lo que la impele en esa dirección. Estos tres elementos son: misión, visión, valores. (Aceves, 2004)

Misión: describe el *propósito* de la empresa, esto es, su *razón de ser*. Además se determina en qué negocios participará y en cuáles no, a qué mercados servirá, cómo se administrará y cómo crecerá la compañía. (Aceves, 2004)

Visión: es el sueño de la alta administración, la idea de la posición que quiere alcanzar la empresa en los próximos 10 o 15 años. Se centra en los fines y no en los medios. Para la visión lo importante es el punto a donde se quiere llegar, no cómo llegar. (Aceves, 2004)

Valores: son todo lo útil, deseable o admirable para una persona, familia, grupo, organización, región o país. Son principios que norman las conductas y ciertos comportamientos específicos que se muestran con orgullo y que se defienden. Los valores participan en la creación de la cultura, la cual a su vez proporciona un contexto social, una forma de actuar en la organización o la sociedad y que son una guía para la toma de decisiones. (Aceves, 2004)

Dinámica grupal: consiste en las interacciones y fuerzas dadas entre los miembros del grupo, en situaciones sociales. Cuando el concepto se aplica al estudio del comportamiento organizacional, el enfoque se centra en la dinámica de los miembros de grupos de trabajo tanto formales como informales y, actualmente, de equipos dentro de la organización. (Luthans, 2008)

Eficacia: es el logro de objetivos. (Knootz, 1994)

Eficiencia: es la obtención de los fines con la mínima cantidad de recursos. (Knootz, 1994)

Planeación: es la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar cursos futuros de acción entre varias opciones. (Knootz, 1994)

Ambiente externo: evaluación centrada en factores que influyen en la organización; pueden ser económicos, sociales, políticos, legales, demográficos o geográficos. Son factores que determinan la situación competitiva de la empresa. (Knootz, 1994)

Ambiente interno: fortalezas y debilidades dentro de la empresa. Factores internos importantes para formular una estrategia, incluyen la evaluación de recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes. (Knootz, 1994)

Fuentes de consulta

Bibliográficas

Acevedo Ibáñez, Alejandro, *Aprender jugando 1. Dinámicas vivenciales para capacitación, docencia y consultoría*, México, Limusa, 2004.

Acevedo Ibáñez, Alejandro, *Aprender jugando 2. Dinámicas vivenciales para capacitación, docencia y consultoría*, México, Limusa, 2004.

Acevedo Ibáñez, Alejandro, *Aprender jugando 3. Dinámicas vivenciales para capacitación, docencia y consultoría*, México, Limusa, 2004.

Aceves Ramos, Víctor Daniel, *Dirección estratégica*, México, McGraw Hill, 2004, primera edición, 367 pp.

Adame Goddard, Lourdes, *Comunicación organizacional*, España, Labor, 2000, 190 pp.

Adler, Ronald B.; Marquardt Elmhorst, *Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*, México, McGraw Hill, 2005, 544 pp.

Albors Garigós, José, *Gestión y organización de empresas*, España, Universidad Politécnica de Valencia, 1999, 305 pp.

Alcaraz Rodríguez, Rafael, *El emprendedor de éxito. Guía de planes de negocios*, México, McGraw Hill, 2001, 315 pp.

Antiga Nedelia; Tenorio Guillermo, *Guía para elaborar proyectos de investigación*, México, Trillas, 2005, 112 pp.

Arrieta Erduzain, Luis, *Un concepto de comunicación organizacional*, México, Trillas, 2001, 300 pp.

Bartoli, Annie, *Comunicación y organización comunicante y la comunicación organizada*, Argentina, Piados, 1992, 222 pp.

Bateson, Gregory, et al., *La nueva comunicación*, México, Kairós.

Biswas, Sugata, et al. *Guía para organizar una empresa*, México, Trillas, 2000, 230 pp.

Blaxter, Loraine; Hughes Christina; Tight Malcolm, *Cómo se hace una investigación*, México, Gedisa, 2004.

Brunet, Luc, *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*, México, Trillas, 2004, 120 pp.

Camisón, César, *Gestión de calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, México, Pearson, 2007.

Cawood, Diana, *Técnicas asertivas de dirección de personal*, España, Deusto, 2005, primera edición, 163 pp.

Chiavenato, Idalberto, *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*, México, McGraw Hill, 2007.

Chruden, Herbert; Sherman, Arthur. *Administración de personal*, México, Patria, 2007, 661 pp.

Collado Fernández, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2006, 273 pp.

Costa, Joan, *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Barcelona, Piados, 1999, 161 pp.

De Bono, Edward, *Seis sombreros para pensar*, México, Granica, 2004, 207 pp.

De Felur, M.L., *Teorías de la comunicación de masas*, México, Paidós, 2001, 463 pp.

French, Wendell; Bell, Cecil; Zawacki, Robert A. *Desarrollo organizacional. Transformación y administración efectiva del cambio*, México, McGraw Hill, 2007, 442 pp.

Furnham, Adrian, *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*, México, 2001, 748 pp.

Gibson, James L., et al., *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*, México, McGraw Hill, 2006, 602 pp.

Gordon, Judith, *Comportamiento organizacional*, México, Pearson, 2005, 762 pp.

Hall, Douglas; Otazo, Karen; Hollenbeck, George; *Tras puertas cerradas: lo que sucede realmente en el entrenamiento de ejecutivos como herramienta transformacional de negocios*, Organizational dynamic, 1999.

Hodge, B.J.; Anthony, William; Gales Lawrence M, *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*, España, Prentice Hall, 2007, 480 pp.

Kast, Freemont E.; Rosenzweig, James E., *Administración en las organizaciones*, México, McGraw Hill, 1988, 754 pp.

Kirkpatrick, Donald L., *Claves para una comunicación eficaz*, Barcelona, Epise, 2001, 133 pp.

Knootz, Harold; Weichrich, Heinz, *Administración. Una perspectiva global*, México, McGraw Hill, 1994, 745 pp.

Luthans, Fred, *Comportamiento organizacional*, México, McGraw Hill, 2000.

McWilliams, Abigail; Siegel, Donald, *Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective*, EU, HR Focus, 2001.

Méndez, José Silvestre; Monroy, Fidel; Zorrilla Santiago, *Dinámica Social de las organizaciones*, México, McGraw Hill, 1993, tercera edición, 259 pp.

Nava López, José; Guerra Luis, *La dirección estratégica de la empresa*, España, Cívitas, 1998.

Newstrom, John W., *Dirección. Gestión para lograr resultados*, McGraw Hill, México, 2007, 546pp.

Palací Descals, Francisco José, *Psicología de las organizaciones*, México, Pearson, 2005.

Puga Villareal, Juan; De la Guerra Carranza, María Teresa, *Manual de liderazgo*, México, Gernika, 2004.

Rebeil Corella, María Antonieta, *Comunicación estratégica en las organizaciones*, México, 2006, Trillas, primera edición, 304 pp.

Sánchez Lima, Ángel, *Diagnóstico Organizacional*, México, Alfaomega, 2005.

Sánchez Lima, Ángel, *Planeación estratégica de la capacitación*, México, Trillas, 2001.

Schein, Edgar, *Psicología de la organización*, México, 1982, Prentice Hall, primera edición, 252 pp.

Siliceo Aguilar, Alfonso; Casares Arrangoiz, David; González Martínez, José Luis, *Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva*, México, Mc Graw Hill, 1999, 220 pp.

Steiner, George A., *Planeación estratégica*, México, Patria, 2008, 366 pp.

Thomson Jr., Arthur; Strickland III, A.J.; Gamble, John, *Administración estratégica. Teoría y casos*, México, Mc Graw Hill, 2008, 775pp.

Tzu, Sun, *El arte de la guerra*, México, Gernika, 2004, 118 pp.

William Steve; Luthans Fred, *The impact of Choice of rewards and feedback on task performance*, EU, 1992.

Hemerografía

Octavio Gómez Haro, "Administración y conocimiento científico", *Investigación administrativa*, núm. 30, ESCA-IPN, julio-septiembre, 1978.

Mundo ejecutivo, "Prácticas corporativas", *100 formas de hacer negocio*, núm. 336, vol. XLIII, México, Great place to work, abril, 2007.

Secretaría de Salud, "Universo de Salud", núm. 14, vol. 2, México, 2002.

Sitios web

http://ejecutivo.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=6&id_art=1507&id_ejemplar=47

http://ejecutivo.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=6&id_art=1437&id_ejemplar=46

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/ludwig-von-bertalanffy-teoria-general-de-sistemas.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/59/comorg.htm>

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/comunicacion.htm>

http://www.guiaroji.com.mx/busqueda/resultados.php?gv_calle=&gv_colonia=OLIVAR+DEL+CONDE+2A.+SECCION&gv_delegacion=ALVARO+OBREGON&gv_cp=01408&gv_mapa=1&gv_x=477424.128301994&gv_y=2142161.08358935

<http://www.mexicanadecomunicacion.com.mx/Tables/RMC/rmc96/comunicacion.html>

<http://www.miespacio.org/cont/invest/comunica.htm>

<http://www.miespacio.org/cont/trin/deseestr.htm>

<http://www.trabajoenequipo.com.mx/artpro.html>

<http://www.upaep.mx/revistaey/climalaboral.pdf>

https://www.dgae.unam.mx/noticias/calendar/calendarios_2008-2009/plan_semestr.html

Anexo 1

Cuestionario 1

Clima y ambiente

- ¿Te gusta tu área de trabajo?
- ¿Cómo te ves dentro de la organización en cinco años?
- ¿Cuáles son los objetivos del Centro de Salud?
- ¿Cómo te llevas con tus compañeros?
- ¿Te gustan las actividades que realizas en tu departamento?
- ¿Crees que existan diferencias hacia algunos miembros? ¿Por qué?
- ¿Cómo es tu relación con los miembros de otros departamentos?

Redes de comunicación

- ¿Qué medios electrónicos crees necesarios para mejorar tus tareas?
- ¿Consideras adecuada la papelería que usas? ¿Por qué?
- ¿Qué tan frecuentes son las reuniones con tus jefes de departamento?
- ¿Qué tan frecuentes son las reuniones con tu directora?
- ¿Qué actividades desarrollas en tu departamento?
- ¿Cuántas veces consultas el tablero de avisos a la semana?
- ¿Qué tan frecuentes son las fricciones entre trabajadores y pacientes?

Liderazgo

¿Qué te parece el desempeño de tu jefe de departamento?

¿Qué te parece el desempeño de la directora?

¿Qué tareas debes realizar con otros compañeros?

¿Con qué frecuencia lo haces?

¿Fuiste tomado en cuenta para elegir a tu jefe de departamento?

¿Para qué tipo de decisiones eres considerado?

Anexo 2

Cuestionario 2

El presente cuestionario es aplicado estrictamente con fines de investigación, tanto las respuestas como los resultados son confidenciales. De antemano gracias por su cooperación.

1. ¿Por cuáles medios te enteras de lo que ocurre en el Centro de Salud?

- a) En juntas periódicas con mis jefes y la directora
- b) En el tablero de avisos
- c) En pláticas con mis compañeras
- d) Mediante mi jefe directo
- e) Otro: _____

2. ¿Te gusta tu trabajo?

- a) No, nada
- b) A veces, porque realizo lo que me gusta pero luego se carga el trabajo
- c) Sí, por la manera en que me llevo con mis compañeros
- d) Sí, porque es un trabajo muy agradable
- e) Otro: _____

3. El abastecimiento de papelería y de materiales para desarrollar tu trabajo básico se describe como:

- a) No funcional
- b) Llega a destiempo
- c) Correcto
- d) Funcional
- e) Otro: _____

4. ¿Cómo describirías el desempeño de tu jefe de departamento?

- a) Es bueno
- b) Es regular
- c) Es malo
- d) Es pésimo
- e) Otro: _____

5. Consideras que las funciones que se asignan:

- a) Se reparten adecuadamente porque cada quien sabe lo que debe hacer y lo hace.
- b) Se reparten adecuadamente pero no se realiza como queda convenido
- c) No se reparten adecuadamente porque algunos terminan haciendo más actividades que otros
- d) No se reparten adecuadamente porque hay diferencias entre algunos miembros
- e) Otro: _____

6. ¿Qué aspectos modificarías para mejorar el lugar en que laboras?

- a) El espacio (tamaño del lugar, localización, luminosidad, etc.)
- b) La dinámica de la toma de decisiones
- c) La actitud de algunos elementos que laboran en el Centro de Salud
- d) Nada
- e) Otro: _____

7. La motivación que recibes por parte de tus jefes es:

- a) No existe
- b) Es poca, casi nunca hay motivación por parte de mis jefes
- c) Es regular, en ocasiones mi jefe me motiva a seguir trabajando
- d) Es mucha, mi jefe siempre me motiva a seguir trabajando
- e) Otro: _____

8. ¿Cómo consideras la cantidad de formularios y papeleo manejado dentro del Centro de Salud?

- a) Insuficiente
- b) Básica
- c) Suficiente
- d) Excesiva
- e) Otro: _____

9. ¿Cómo es tu relación con los miembros de otros departamentos?

- a) Buena
- b) Regular, sólo nos saludamos
- c) Mala, no me agradan
- d) Inexistente, casi ni los conozco
- e) Otro: _____

10. ¿Cómo inciden los rumores en tu desempeño laboral?

- a) No inciden
- b) Provocan regaños infundados
- c) Sólo divierten
- d) No he sabido de rumores dentro del Centro de Salud
- e) Otro: _____

11. ¿Quién toma las decisiones dentro de tu área?

- a) Mi jefa sin tomar parecer de los demás
- b) Mi jefa, pero se apoya en mis compañeras o en mi
- c) La toma de decisiones se da por consenso
- d) Yo
- e) Otro: _____

12. ¿Cuentas con herramientas como computadora y teléfono dentro de tu área?

- a) Sí, porque son de gran utilidad
- b) Sí, pero no se utilizan
- c) No, porque no serían útiles
- d) No, pero sí hacen falta
- e) Otro: _____

13. ¿Cómo es tu participación en la toma de decisiones?

- a) No participo nunca
- b) Llego a participar si mi jefa me pide mi opinión, de lo contrario no digo nada y sigo al pie de la letra mis funciones
- c) Yo tomo decisiones pero sólo en mi departamento
- d) Participo directamente dentro de la toma de decisiones
- e) Otro: _____

14. Consideras que los cambios ocurridos dentro del Centro de Salud:

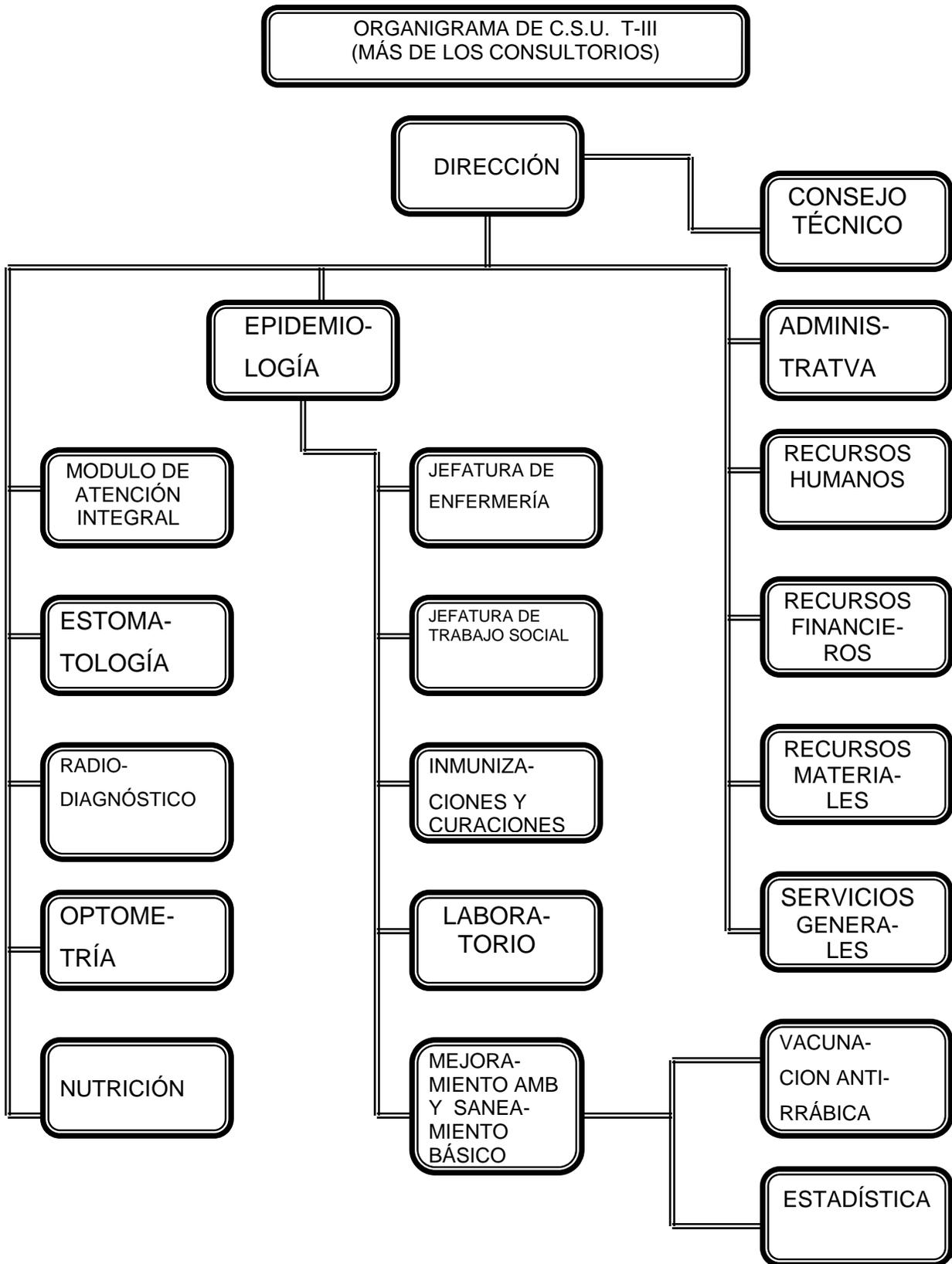
- a) Son informados oportunamente
- b) Son informados con anterioridad y se explica el por qué de los mismos
- c) No se informan hasta que se realizan
- d) Hasta que se realizan se informan y se dan las razones del cambio
- e) Otro: _____

15 ¿Crees que existan preferencias hacia alguno de tus compañeros?

- a) No, pero si pienso que mi jefe tiene que revisar o platicar con la directora acerca de las funciones de cada miembro
- b) Sí, por lo menos los jefes en mi área las tienen
- c) No he visto ningún caso, pero podría ser
- d) No lo creo
- e) Otro: _____

Anexo 3

Organigrama oficial (Otorgado por directivos)



Anexo 4

Organigrama propuesto y aprobado por directivos de la organización. (Interpretación propia. Monserrat Mendoza Meza, diciembre 2008).

