



Libertad y Orden  
Ministerio de la Protección Social  
República de Colombia

# GUÍA PEDAGÓGICA ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN, MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO ORIENTADAS AL FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

## Dirección General de Calidad



### Proyecto:

Diseño y/o Adaptación de Herramientas Innovadoras para Colombia, de Mejores Prácticas Internacionales de Gestión Clínica y/o Administrativa, para que los Hospitales Mejoren su Desempeño Frente a los Estándares del Sistema Único de Acreditación y el Componente de Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención en Salud.



## AREA TEMÁTICA

ESTRATEGIAS DE MEJORA DE LA CALIDAD

## LINEA DE TRABAJO

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, CONSTRUCCIÓN DE UNA CULTURA DE LA CALIDAD Y  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

## GUÍA PEDAGÓGICA

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN, MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO ORIENTADAS AL  
FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE CULTURA ORGANIZACIONAL



**UNIVERSIDAD CES**  
*Un Compromiso con la Excelencia*

**Gesaworld**  
SOCIEDAD ANÓNIMA



## **MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL**

**DIEGO PALACIO BETANCOURT**  
Ministro de la Protección Social

**CARLOS JORGE RODRÍGUEZ RESTREPO**  
Viceministro Técnico

**CARLOS IGNACIO CUERVO VALENCIA**  
Viceministro de Salud y Bienestar

**RICARDO ANDRÉS ECHEVERRI LÓPEZ**  
Viceministro de Relaciones Laborales

**CLARA ALEXANDRA MÉNDEZ CUBILLOS**  
Secretaria General





## **DIRECCIÓN GENERAL DE CALIDAD DE SERVICIOS**

### **LUIS FERNANDO CORREA SERNA**

Director General de Calidad de Servicios (E)

### **RODRIGO HERNANDEZ HERNANDEZ**

Coordinador Grupo de Calidad

### **SANDRA INÉS ROZO BOLAÑOS**

Coordinadora Proyecto de Preparación de IPS para la Acreditación

### **FRANCISCO RAÚL RESTREPO PARRA**

Consultor Programa de Reorganización, Rediseño y Modernización de Redes de Prestación de Servicio

### **LIZ ADRIANA MORENO MORENO**

Consultor Programa de Reorganización, Rediseño y Modernización de Redes de Prestación de Servicio

### **MARTHA YOLANDA RUIZ VALDÉS**

Consultor Programa de Reorganización, Rediseño y Modernización de Redes de Prestación de Servicio



## **EQUIPO UT UNIVERSIDAD CES – GESAWORLD S.A**

### **LUIS F GIACOMETTI ROJAS**

Director Regional Gesaworld SA – Director Estratégico del proyecto UT Universidad CES – Gesaworld SA

### **FERNANDO ACOSTA RODRÍGUEZ**

Coordinador operativo del proyecto. Director de la Unidad de Extensión Universidad CES.

### **DAVID VIVAS CONSUELO**

Director técnico del proyecto. UT Universidad CES – Gesaworld SA. Director del CIEGS Universidad Politécnica de Valencia (España)

### **SERGIO CARRASCO GELLIDA**

Licenciado en Medicina y Cirugía por la Universidad de Zaragoza. Especialista en Medicina Familiar y Comunitaria.

### **ESTHER ARASA GASTALDO**

Licenciada en farmacia, especialidad industrial. Universidad de Valencia. Master Universitario en Auditoria, Acreditación y Evaluación de las Organizaciones y Prácticas Sanitarias.

### **ARIEL HABED LOPEZ**

Coordinador regional de proyectos. Gesaworld SA. UT Universidad CES – Gesaworld SA



Este material fue financiado con recursos del Programa de Reorganización, Rediseño y Modernización de Redes de Prestación de Servicios.



## **RESEÑA DE AUTOR**

### **SERGIO CARRASCO GELLIDA**

Licenciado en Medicina y Cirugía por la Universidad de Zaragoza.

Especialista en Medicina Familiar y Comunitaria.

Máster en acreditación y evaluación de las organizaciones y prácticas sanitarias por la Universidad Politécnica de Valencia.

Experto europeo en gestión de la Calidad Asistencial (EOQ Quality Systems Manager in Healthcare –ES10QSMH-)

### **ESTHER ARASA GASTALDO**

Licenciada en farmacia, especialidad industrial. Universidad de Valencia.

Master Universitario en Auditoria, Acreditación y Evaluación de las Organizaciones y Prácticas Sanitarias. Universidad Politécnica de Valencia, Consellería de Sanitat, Escuela Valenciana de Estudios para la Salud e INACEPS, S.A.

Auditor jefe del Instituto para la Acreditación y Evaluación de Prácticas Sanitarias (INACEPS).



Libertad y Orden

## Ministerio de la Protección Social

República de Colombia

## Contenido

Presentación .....	8
Guía del Participante .....	9
Guía del Tutor .....	14
Unidades Didácticas.....	16
Simulación y Mejores Prácticas .....	46
Guía de Evaluación .....	68



## Presentación

La presente guía de instrucción es el resultado del trabajo de una búsqueda sistemática de evidencias e iniciativas en metodologías y herramientas básicas, para el mejoramiento de la calidad por medio de la identificación de mejores prácticas, así como de las experiencias exitosas que al respecto se han podido documentar dentro del contexto de los servicios de salud. [Para ampliar sobre los antecedentes de la formulación de la presente guía, usted puede ingresar en el siguiente link.](#)

Igualmente el trabajo es resultado de un riguroso análisis de conveniencia en cuanto a recomendar la presente herramienta de “estrategias de comunicación, motivación y liderazgo” para contribuir a la mejora del SOGC, y al desarrollo de los estándares de acreditación; en particular, en lo relativo a impulsar el establecimiento de un proceso organizacional para evaluar periódicamente la satisfacción de los empleados y promover un mecanismo constante de comunicación y dialogo permanente con el personal de las Instituciones Prestadoras de servicios de Salud.

Con esta Guía se pretende proporcionar a las directivas de las IPS, los conocimientos necesarios para establecer planes de comunicación y disponer de los conocimientos básicos para motivar y liderar a sus equipos.

Está dirigido a los cargos directivos y profesionales implicados en los procesos de mejora continua de la calidad.

La guía se compone de dos Unidades Didácticas que constituyen el núcleo central de este manual y una guía de evaluación con casos prácticos. Como apoyo al participante y al coordinador de calidad de la institución se adjunta una guía del participante y otra del tutor.



## Guía del Participante

### 1. Identificación

#### Área

Estrategias para la mejora de la calidad.

#### Línea

Comunicación organizacional, construcción de una cultura de la calidad y gestión del talento humano.

#### Instrumento

Estrategias de comunicación, motivación y liderazgo orientadas al fortalecimiento del proceso de cultura organizacional.

#### Descripción

Se ha desarrollado una guía para el estudio de la comunicación organizacional y la importancia de éstas, así como la necesidad de la motivación y liderazgo como herramientas clave en la mejora continua.

#### A quién va dirigida

Se pretende que en cada institución interesada se formen grupos integrados por:

- Cuadros directivos.
- Responsables de gestión de la calidad / gestión clínica.

### 2. Competencias

#### 2.1. Genéricas

- Concientizar sobre mejorar la calidad.
- Favorecer el trabajo en equipo.
- Promover cambios organizativos.



## 2.2. Específicas

Junto con esta guía debería estudiar los siguientes documentos o disponer de conocimientos relacionados con los temas siguientes:

- Herramientas para la mejora continua de la calidad.
- Cambio organizativo.
- Sistemas de información.

## 3. Conocimientos Recomendados

Junto con esta guía debería estudiar los siguientes documentos o disponer de conocimientos relacionados con los temas siguientes:

- Herramientas para la mejora continua de la calidad.
- Cambio organizativo.
- Sistemas de información.

## 4. Resultados Esperados del Aprendizaje

Del estudio de estos módulos de formación se esperan los siguientes resultados:

- Que las instituciones y los profesionales conozcan la importancia de la comunicación en las organizaciones y el establecimiento de planes de comunicación.
- Que en las estructuras directivas desarrollem actividades específicas para mejorar la motivación de los profesionales.



## 5. Conocimientos: Unidades Didácticas

Los contenidos docentes se han estructurado en las siguientes unidades didácticas.

Introducción

Unidad Didáctica 1  
Comunicación organizacional.

Unidad Didáctica 2  
Liderazgo y Motivación.

## 6. Metodología de Enseñanza Aprendizaje

La metodología es un conjunto coherente de técnicas y acciones lógicamente coordinadas para dirigir el aprendizaje de los alumnos hacia determinados resultados.

Las actividades previstas para el estudio de este programa se dividen en trabajo presencial y trabajo individual.

El trabajo individual se realizará a través de una plataforma web donde se podrá acceder a:

- Unidades Didácticas donde figuran los contenidos teóricos.
- Presentaciones Multimedia: video y presentaciones animadas.
- Documentación Adicional de Consulta.
- Blog de Novedades.

<b>ACTIVIDADES DE TRABAJO PRESENCIAL</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Horas</b>
<b>Trabajo en Grupo</b>	Sesión supervisada por un tutor donde los participantes trabajan en grupo y reciben asistencia y guía cuando es necesaria.	12
<b>Aprendizaje Basado en Proyectos</b>	Situaciones en las que el alumno debe explorar y trabajar un problema práctico aplicando conocimientos inter disciplinarios.	18
<b>Tutoría</b>	Período de instrucción realizado por un tutor con el objeto de revisar y discutir los materiales y temas presentados.	5
<b>ACTIVIDADES DE TRABAJO AUTONOMO</b>		
<b>Estudio Teórico</b>	Estudio de contenidos.	30
<b>Trabajo Virtual en Red</b>	Metodología basada en el trabajo colaborativo que parte de un espacio virtual diseñado por el profesor en el que se pueden compartir documentos y material multimedia.	10

El trabajo presencial consistirá en lo siguiente:

- Trabajo en grupo donde se revisaran los conceptos fundamentales de la parte teórica y se discutirá la aplicabilidad práctica a la institución donde se está trabajado.



## 7. Planificación del Aprendizaje

TIPO DE ACTIVIDAD	DISTRIBUCIÓN HORARIA	Presencial	No presencial
1. Estudio Teórico			30
2. Trabajo Virtual en Red			10
3. Trabajo en Grupo		12	
4. Aprendizaje Basado en Proyectos			18
5. Tutorías		5	
<b>TOTALES</b>		<b>17</b>	<b>58</b>
<b>VOLUMEN TOTAL DE TRABAJO</b>			<b>75</b>

## 8. Evaluación

La evaluación consistirá en

- Una prueba de dos casos prácticos.

## 9. Recursos y Ambiente

### Recursos en plataforma web

- Unidades Didácticas en soporte electrónico.
- Presentaciones Multimedia.
- Test de Auto-evaluación.
- Documentación de Apoyo.
- Enlaces con Instituciones Internacionales.

### Ambiente

- Trabajo individual con soporte multimedia on-line.
- Trabajos en aula que facilita la institución.



## Guía del Tutor

### 1. Perfil del Tutor

El tutor deberá ser un profesor universitario especializado en la materia que nos ocupa o un responsable de calidad o de gestión de la institución.

### 2. Conocimientos del Tutor

El tutor deberá disponer o adquirir previamente a su desempeño como tal conocimiento sobre:

- Programas de Mejora Continua de la Calidad.
- Técnicas de Comunicación y Motivación.

### 3. Funciones del Tutor

Este programa formativo está diseñado para que se aplique en instituciones específicas y siga una metodología semi-presencial de investigación acción.

Las funciones del tutor son las siguientes:

#### Facilitador

En la creación y dinámica de los grupos de estudio.

#### Coordinador

Del trabajo de los grupos y su aprendizaje.

#### Evaluador

De los conocimientos y habilidades de los participantes



## 4. Estrategia Metodológica

La estrategia metodológica combina dos tipos de actividades:

- Actividades de formación on- line con base a materiales multimedia.
- Trabajo en grupos al interior de la institución donde se realice la formación

Las actividades del tutor de la institución serán las siguientes:

1. Selección de los participantes de la institución.
2. Programación de las actividades docentes:
  - a. Coordinación de los tiempos de estudio on-line.
  - b. Coordinación de las sesiones presenciales.
3. Diseño de un cronograma ad hoc al perfil y necesidades de la institución.



## **Unidades Didácticas**

### **Glosario**

### **Introducción**

#### **Unidad Didáctica 1**

La Comunicación Organizacional

#### **Unidad Didáctica 2**

Motivación y Liderazgo

### **Bibliografía**



## **GLOSARIO <sup>1</sup>**

### **Competencia Profesional:**

Idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, para poseer las calificaciones requeridas para ello.

### **Competitividad:**

Se basa en la creciente y sistemática innovación e incorporación orgánica de conocimientos en las organizaciones para responder eficazmente al entorno interno y externo.

### **Comportamiento Organizacional:**

Estudio interdisciplinario que analiza e interpreta qué ocurre con las personas dentro de las empresas, buscando las causas de su comportamiento y su repercusión en las organizaciones para mejorar la eficacia de la empresa.

### **Cultura Organizacional:**

Conjunto de creencias, valores y formas de manifestarlas y trasmitirlas, de actuar en situaciones concretas, las cuales van a caracterizar los comportamientos, los procesos y la estructura y van a tener una influencia en las funciones directivas y las decisiones de la organización.

### **Dirección Participativa:**

Favorece una organización y regulación colectiva. Se basa en el alto grado de confianza recíproca entre los directivos y los demás trabajadores, en la responsabilidad colectiva por los resultados, los aportes y las decisiones tomadas.

### **Dirección por Objetivos:**

Proceso mediante el cual se determinan y realizan los objetivos a través de la participación de todos los integrantes de la organización. Red interconectada de objetivos entre los distintos niveles de la organización. Supone la determinación conjunta de objetivos entre la dirección y los trabajadores. Se basa en una participación activa de los trabajadores que posibilita el proceso de transferencia de objetivos de la organización a objetivos de base determinados.

### **Habilidades Humanas:**

Capacidad de trabajar con otras personas, ya sea de manera individual o en grupo.



**Habilidad Técnica:**

Capacidad para aplicar conocimientos o experiencias.

**Liderazgo:**

Capacidad para influir en un grupo con el objetivo de que alcance determinadas metas. Puede ser formal o informal en dependencia si se presenta dentro o fuera de la estructura formal de la organización.

**Motivación:**

Proceso que determina la conducta del individuo. Impulso para satisfacer un deseo. Las necesidades percibidas dan lugar a deseos o metas que se buscan, lo cual ocasiona una tensión que provoca acciones para satisfacerlas.

<sup>1</sup> Glosario tomado de Rafael Alhama Belamaric; Francisco Alonso Arrastrá; Rafael Cuevas Cañizares, 2001.



## Introducción

El nuevo marco económico, social y cultural que surge de la actual revolución científico-tecnológica, implica la reorganización de los sistemas tradicionales de trabajo, mediante la creación de modelos de gestión inter-funcionales, más flexibles y con capacidad de crear nuevos valores.

La comunicación permite gestionar y aprovechar las relaciones y el cambio como oportunidad, desarrollando y reconduciendo el liderazgo existente en las personas y en las organizaciones.

Las tendencias que se observan en la organización del trabajo, junto a los nuevos indicadores de gestión y el escenario global de la nueva gestión, ofrecen un nuevo valor en el “capital relacional” de las empresas, lo que justifica la comunicación como herramienta de gestión, para un liderazgo corporativo altamente efectivo. Los cambios se pueden originar por factores internos que surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio y creando la necesidad de cambio de orden estructural.

Un factor a considerar es que si los cambios originan una nueva conducta, ésta debe tener carácter de permanencia, de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo; lo anterior se expresa para traer a colación el proceso de aprendizaje. Todo cambio debe ir de la mano del aprendizaje, tal es la relación que muchos de los autores consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas, somos de la opinión que el aprendizaje es cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento que ocurre como producto de la interacción de las experiencias.

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, entre otras. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa, depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen al público externo.

## OBJETIVO GENERAL

Proporcionar los conocimientos básicos que permitan, por un lado el desarrollo estrategias de comunicación organizacional que faciliten la comunicación entre todos los niveles jerárquicos y por otro, proporcionar herramientas de motivación de los profesionales implicados en la mejora continua de la calidad.

## ALCANCE

Cuadros medios y operativos del sistema.



Libertad y Orden

**Ministerio de la Protección Social**  
República de Colombia

## **Unidad Didáctica 1**

### **La Comunicación Organizacional**



## INTRODUCCIÓN

La comunicación en la organización constituye un aspecto fundamental y necesario para el buen funcionamiento de la misma, puesto que permite la coordinación de actividades entre distintos departamentos/unidades /servicios, difundir información, apoyo en la toma de decisiones, dar respuesta a problemas, dudas, etc. Por todo ello se deduce que sin comunicación una organización no funcionaría.

Los problemas que pueden derivar de los flujos de comunión erróneos y/o inexistentes pueden generar errores en el conocimiento de las actividades a desarrollar, malentendidos e interpretaciones equivocadas, suposiciones del personal para comprender situaciones de las que carecen de información, etc. Las consecuencias de una mala comunicación pueden traducirse en una insuficiente implicación de los profesionales, escasa definición y estructuración de las actividades, desinterés por la carrera profesional, trato a las personas distante y formal.

Por ello únicamente una información clara, satisfactoria y transmitida a tiempo puede hacer disminuir estos fenómenos y la comunicación interna es una herramienta para mejorar el grado de comprensión y de compromiso de los empleados con las estrategias y actuaciones organizacionales y/o grupales.

Una organización con buena comunicación tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño en sus empleados. Haciendo uso de ella las personas comprenderán mejor su trabajo, se sentirán más identificados y participarán más en la organización.

El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre las estructuras directivas y los con el fin de que los profesionales se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, trabajan mejor, rinden mucho más, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

## TIPOS DE COMUNICACIÓN

La clave de una buena comunicación en las empresas reside en que, la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa.

Los tipos de comunicación en una organización se clasifican según el flujo de comunicación formal, pudiendo ser:

- **Descendente:** Tipo de comunicación relacionado directamente con las funciones administrativas de dirección y control, compuesta generalmente por órdenes, instrucciones, avisos, políticas, normas de información y sugerencias



Este tipo de comunicación se da en Organizaciones con un ambiente autoritario y muy jerarquizado.

- **Ascendente:** Es la comunicación que se establece entre personas que tiene un nivel jerárquico diferente dentro del organigrama. En este caso, es el subordinado el que establece una comunicación con su superior para hacerle llegar: sugerencias, información, peticiones y quejas. Este tipo de comunicación suele darse en ambientes organizacionales democráticos y participativos.
- **Horizontal o Diagonal:** Es el tipo de comunicación se establece entre personas que ocupan un mismo nivel jerárquico en el organigrama. Esta clase de comunicación se emplea para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de objetivos.



<b>COMUNICACIÓN DESCENDENTE</b>	
<b>DEFINICIÓN</b>	
La comunicación descendente se produce cuando se transfiere información desde las suposiciones jerárquicas superiores a las inferiores.	
<b>OBJETIVO</b>	
Mantener informados a los trabajadores de todos aquellos aspectos que son necesarios para el desarrollo perfecto de su cometido.	
<b>INFORMACION TRASMITIDA</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sobre el entorno en el que se desenvuelve la organización.</li><li>• Sobre la evolución de los objetivos de la organización.</li><li>• Sobre las actividades y proceso que se desarrollan.</li></ul>	
<b>EFICACIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proporciona información detallada a las personas con relación a las actividades que deben realizar.</li><li>• Se logra prevenir interpretaciones erróneas y/o malos entendidos, que pueden suponer futuros conflictos por las decisiones tomadas.</li><li>• Fomenta el respeto y la consideración entre las personas, generando confianza entre los distintos niveles organizativos.</li></ul>	
<b>BARRERAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Los estilos de dirección: participativos o imperativos.</li><li>• Creencia que la información es poder y por ello no puede transmitirse.</li><li>• La dimensión de la organización.</li></ul>	
<b>HERRAMIENTAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reuniones de trabajo.</li><li>• Reuniones de formación y/o reciclaje.</li><li>• Entrevistas personales.</li><li>• Manuales de procedimientos.</li><li>• Cartas personales, <i>mailing</i>.</li><li>• Portales electrónicos, (intranet, web, etc.)</li></ul>	



## COMUNICACIÓN ASCENDENTE

### DEFINICIÓN

La comunicación ascendente circula desde las posiciones jerárquicos inferiores hacia las superiores.

### OBJETIVO

Permite conocer a los directivos lo que funciona y lo que no en la organización y mantener contacto directo con sus colaboradores, siendo conocedores de sus opiniones y necesidades lo que facilita la toma de decisiones con criterios más objetivos.

### EFICACIA

- Permite conocer las necesidades, expectativas e inquietudes de los profesionales.
- Promueve la aportación de ideas y la implicación de los profesionales en el desarrollo de actividades tanto asistenciales como de gestión.
- Mejora el acercamiento entre las personas de dirección y sus equipos.
- Sirve como retroalimentación, permitiendo comprobar y con qué grado de fidelidad se difunde la información emitida descendente.

### BARRERAS

- Los estilos de dirección: participativos o imperativos.
- Cuando se corta la comunicación ascendente en algún nivel del organigrama.
- Miedos de los profesionales a trasladar sus opiniones.

### HERRAMIENTAS

- Reuniones periódicas.
- Grupos de mejora.
- Entrevistas personales.
- Encuestas.
- Sistemas de sugerencias.



## COMUNICACIÓN HORIZONTAL

### DEFINICIÓN

La comunicación entre departamentos, o áreas servicio desarrollándose generalmente en un mismo nivel jerárquico.

### OBJETIVO

Permite potenciar el trabajo multidisciplinario e interdepartamental, mejorando la coordinación de equipos.

### EFICACIA

- Genera espíritu de corporación y logra ambientes de trabajo comunes.
- Facilita los malentendidos interdepartamentales.
- Agiliza la comunicación oficial llegando antes a las personas y departamentos implicados.
- Facilita el entendimiento y la búsqueda de soluciones compartidas.
- Genera confianza y amistad.

### BARRERAS

- El lenguaje técnico-profesional.
- La importancia que cada departamento se atribuye para sí y con relaciona los demás miembros y áreas de la organización.

### HERRAMIENTAS

- Reuniones de trabajo entre departamentos, servicios, áreas, etc.
- Informes.
- Comunicados.

Autor: Gabriel Olamendi <sup>4</sup>

<sup>4</sup> Gabriel Olamendi. Comunicación Interna obtenido en línea en [www.estoesmarketing.com](http://www.estoesmarketing.com)



## FASES DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Para poder contar en la Organización con planes de comunicación interna efectivos, es necesaria la elaboración de un plan estratégico de comunicación insertado en la cultura de la organización que permita a través de los medios y canales adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos que componen la organización.

Esta estrategia de comunicación pasa necesariamente por varias etapas<sup>5</sup>:

**1. Compromiso de la Alta Dirección.** Sin el apoyo, o con un apoyo insuficiente desde la cúpula directiva es imposible la introducción de cualquier tipo de cambio en la organización.

**2. Diagnóstico de la Situación de Comunicación en la organización.** Los planes de comunicación deben basarse en una auditoria de comunicación y no en la intuición o en los gustos del equipo directivo.

La auditoria deben detectar los flujos de comunicación, cuáles son sus puntos débiles y dónde se producen los problemas, conocer las necesidades y expectativas de las personas implicadas con el nuevo plan de comunicación y proyectar una visión del estado de futuro deseable para la empresa.

**3. Diseño del Plan:** definición de objetivos, selección de medios, planificación de acciones, temporalización, establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento durante y al final de la implementación.

Para una elección adecuada de los medios, conviene tener en cuenta la finalidad que se trata de conseguir con el mensaje comunicado (motivar o integrar, transmitir cuestiones relativas al trabajo, informar, etc.), y el tipo de información que se desea comunicar (hechos objetivos, sentimientos, temas controvertidos o delicados).

Ahora bien, la puesta en marcha de estos soportes no asegura la eficacia de los flujos comunicativos si no se aporta simultáneamente el cambio de valores y cultura organizativa. Por ello, el siguiente punto es esencial en el plan de comunicación.

**4. Estrategia de Comunicación.** Sensibilización y Negociación. Es necesario sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los empleados de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia.

<sup>5</sup> Puyal, E. (2001): "La comunicación interna y externa en la empresa"



**5. Implementación y Seguimiento.** La implementación debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante (mediante cuestionarios de clima laboral y entrevistas con los responsables), para identificar las desviaciones a los objetivos y sus causas y poder diseñar acciones correctoras.



Libertad y Orden

## HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

<b>MANUAL/ PORTAL DEL EMPLEADO</b>	Se encuentra la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones como también las condiciones y reglamentos de la organización.
<b>COMUNICACIONES ESCRITAS</b>	Los memorandos (o escritos que deben ser recordados) son un medio útil de transmitir los cambios que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos de la organización.
<b>BOLETIN INFORMATIVO</b>	Publicación con periodicidad definida donde se puede encontrar información de acontecimientos importantes de reuniones y cambios de puestos de trabajo o novedades de la organización.
<b>INTRANET</b>	Permite infinidad de posibilidades, como el intercambio de información interdepartamental, formación a través de la red, etc.
<b>REUNIONES</b>	Facilitan el dialogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados.  Las reuniones mal planificadas pueden convertirse en una pérdida de tiempo fenomenal que tenga como consecuencia una reducción de la productividad de la empresa.
<b>PROCEDIMIENTOS DE APELACION</b>	Permiten a los empleados dar respuesta a las actuaciones de la gerencia y discutir las decisiones de la dirección.  El menos reglamentado es el programa de puertas abiertas, el denominador común de este tipo de programas es que los empleados, disponen de acceso directo a cualquier director o directivo de la empresa. Tiene dos importantes ventajas: hace que los empleados se sientan más seguros y confiados con la empresa y que los directores actúen con menos arbitrariedad.
<b>BUZON DE SUGERENCIAS</b>	Está diseñado con el fin de solicitar, valorar las ideas valiosas de los empleados. Los directores deben seguir los siguientes tres directrices para diseñar el sistema de sugerencias:  - Tener un Comité de evaluación de sugerencias con el fin de evaluar objetivamente las ideas sugeridas  - Aplicar las sugerencias que se acepten y dar un agradecimiento a la persona que la haya realizado



## CUESTIONARIO DE ENTRADA AL PROCESO

Se ha elaborado un cuestionario con el propósito de que usted realice un auto- evaluación antes de ingresar al desarrollo de esta Guía. Esta evaluación le permitirá realizar una valoración del nivel de conocimientos adquiridos al final de la aplicación de esta guía.

1. Describa los tipos de comunicación organizacional que usted conoce. Cite algún ejemplo.
2. Explique qué es un plan de comunicación interna y describa cuáles son las fases para su elaboración.
3. Explique brevemente los diferentes tipos de liderazgo que usted conoce.
4. Cuáles son las teorías de motivación?
5. Qué acciones son apropiadas para fomentar la motivación.

## BIBLIOGRAFIA

- De Diego Vallejo, R y colaboradores (2004) Análisis del Impacto de la Gestión Ascendente de la Comunicación en Centros de Atención primaria en Castilla y León.
- D'aprix, E. (2000) La comunicación para el cambio. Ed. Granica S.A.
- Olamendi G. Comunicación interna. Obtenido en línea año 2010 en [www.estoesmarketing.com](http://www.estoesmarketing.com)
- Piñuel, Jo.L (1997) Teoría de la comunicación y gestión de la organización Editorial Síntesis.
- Puyal, E. (2001): "La comunicación interna y externa en la empresa", [en línea] 5campus. com, Sociología <<http://www.5campus.com/leccion/comui>> Obtenido en línea abril 2010.



## **Unidad Didáctica 2**

### **Liderazgo y Motivación**



## **LIDERAZGO**

Como liderazgo se puede entender la capacidad para influir, conducir y estimular a individuos y equipos a dar lo mejor de ellos mismos para alcanzar un objetivo marcado.

El liderazgo no es solo un rol reservado a la cúpula directiva de una Organización si no que es un papel que puede desempeñar cualquier persona independientemente del puesto que ocupe.

El concepto de liderazgo a nivel organizacional como todo en administración, se encuentra en permanente desarrollo:

Martin Zamora (1998) define el liderazgo a nivel organizacional como el desarrollo de un sistema de capacidades y habilidades que permiten identificar y potenciar al máximo la fortaleza de los recursos humanos de la organización, dirigiendo a las personas hacia las metas marcadas para lograr el éxito organizacional y al mismo tiempo satisfacer las necesidades de los individuos”

## **Diferencias entre Directores de Grupos y Líderes de Equipos**

El liderazgo de las personas no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa, podemos ser el jefe de un grupo pero no ser su líder.

El líder, sin disponer necesariamente de esa autoridad jerárquica, tiene capacidad para influir sobre el grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por una “autoridad moral” sobre el resto del grupo.



Libertad y Orden

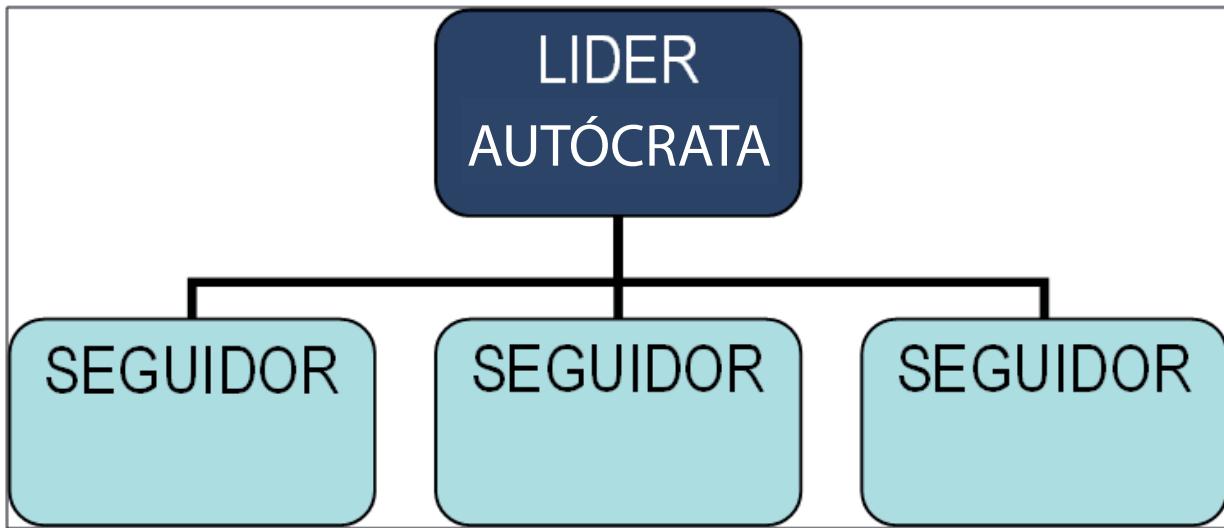
<b>DIRECTORES DE GRUPO</b>	<b>LIDERES DE EQUIPOS</b>
<p>Se comunica con su equipo de forma unidireccional. Le cuesta aceptar otros puntos de vista y no tiene en consideración las aportaciones de los demás.</p> <p>Evita los riesgos, se contenta con lo que tiene y difícilmente tiene capacidad de conducir su grupo a un objetivo interesante.</p> <p>Temeroso de que alguien pueda hacerle sombra no potencia las cualidades ni desarrolla las capacidades de las personas que integran su equipo.</p> <p>Se interesa por los resultados pero no siempre es capaz de definir el camino ni un ambiente de trabajo adecuado para lograr los.</p> <p>No asume riesgos, se conforma con lo que tiene y no es capaz de conducir a la Organización a ningún objetivo interesante.</p>	<p>El líder expresa claramente sus ideas y conseguir que el equipo las escuche y las entienda. Del mismo modo también tiene gran capacidad de escucha, tomando en consideración todas las ideas y opiniones aportadas por los otros.</p> <p>El líder tiene inteligencia emocional. Según Salovey y Mayer podemos definir inteligencia emocional como “la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción”</p> <p>Tiene capacidad para establecer metas y objetivos alcanzables y al mismo tiempo exigentes, así como dirigir y motivar al grupo a la consecución de los mismos.</p> <p>Hace crecer a su equipo, delega y crea oportunidades para todos. Busca formar líderes en sus equipos.</p> <p>Consigue entusiasmar a su equipo. Consigue que su equipo le siga y comparta sus objetivos.</p>

## Estilos de liderazgo

El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar y su compromiso con la realización y cumplimiento de las expectativas de sus trabajadores. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

### El líder autócrata:

El líder autócrata se hace cargo de todo la responsabilidad, fija los objetivos del grupo teniendo en cuenta sus propios intereses. Siente que es el único que está capacitado para tomar decisiones, centralizando sobre si mismo el poder. Adopta una posición de fuerza y control de sus subordinados, exigiendo obediencia a los mismos.



### El líder democrático:

Fija los objetivos del grupo teniendo en cuenta una meta común. Crea condiciones para trabajar en equipo, apoyando el aporte de ideas y sugerencias y aceptando la misma siempre que sea posible y práctico.

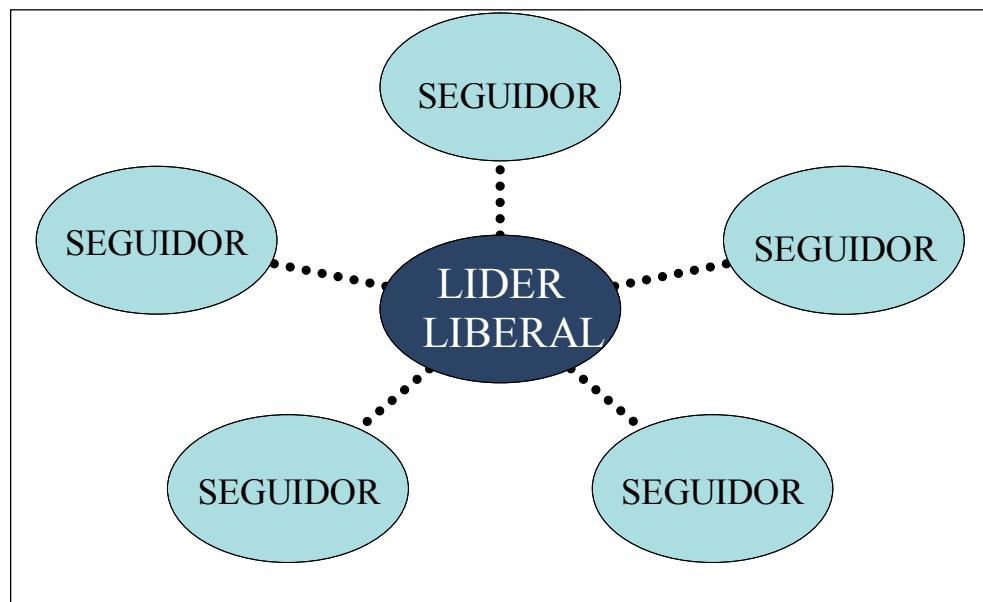
Descentraliza la autoridad y las decisiones que se toman no son unilaterales, surgen de la participación y consulta de todos los miembros del equipo

Educa y respalda el desarrollo de las capacidades de los integrantes de su equipo. Les marca objetivos motivadores y promueve el reconocimiento e incentivos por la consecución de los mismos.

**El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal:**

Permite la completa libertad en la toma de decisiones del grupo. Y ejerce poca dirección en la consecución de objetivos. Permanece pasito ante la organización de su trabajo.

Esa forma de liderazgo se traduce en una menor calidad de trabajo, y frustración y confusión en el grupo. El trabajador tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.



Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas.

Las tendencias más recientes reflejan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos. Saber adaptarse a las capacidades y necesidades de los trabajadores y a los objetivos de la organización es fundamental para obtener éxito.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.



## El Perfil del Líder

El líder debe poseer todas éstas cualidades básicas. La ausencia de alguna de ellas dificultaría ejercer un autentico liderazgo.

Según Eric Brynjolfsson (2007) estas son las cualidades que debe poseer un buen líder.

### **Autoconciencia:**

- Habilidad para conocer y entender tus propios cambios de humor, emociones e impulsos, y su efecto en los demás.
- Sus signos distintivos son la autoconfianza, autoevaluación realista y el sentido de humor autocrítico.

### **Autocontrol:**

- Habilidad para controlar o reorientar impulsos y estados de ánimo perjudiciales.
- Tendencia a pensar antes de actuar y reservarse los juicios.
- Distintivos propios como la confianza en la propia valía e integridad, la comodidad en la ambigüedad y la disposición al cambio.

### **Motivación:**

- Pasión por el trabajo por motivos más allá del sueldo prestigio.
- Propensión a buscas metas con energía y persistencia.
- Gran impulso para lograr objetivos, optimismo, incluso ante el fracaso.
- Compromiso con la empresa.

### **Empatía:**

- Habilidad para entender las emociones de los demás.
- Capacidad para tratar a la gente según sus reacciones emocionales.
- Experiencia en construir y retener talentos, sensibilidad intercultural, servicio a clientes.

### **Habilidades Sociales:**

- Habilidad para tratar relaciones y crear redes.
- Habilidad para encontrar una base común y crear relaciones.
- Eficacia ante los cambios, capacidad persuasiva, experiencia en crear y dirigir equipos.

### **Educación:**

- Es amable, empieza una conversación o una reunión con una sonrisa y un tema distendido.
- En el correo electrónico, en una videoconferencia, etc. empieza con un simple hola y termina despidiéndose.
- Por unos segundos...no confundas eficacia y eficiencia con saltarse esta norma básica de convivencia y cortesía.



## **El Comportamiento del Líder Actual**

---

El líder, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta, visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto.

Un líder deberá caracterizarse por:

**Impulsar el cambio:**

El líder trabaja junto con su equipo en proponer iniciativas de cambio con una visión más amplia que la de su propia área y en línea con el proyecto global de la empresa.

**Autoexigencia:**

El líder genera en los colaboradores el sentido de autoexigencia en su propio desarrollo profesional, ligándolo al éxito del equipo.

**Impulsar valores culturales:**

El líder evalúa y apoya individualmente a cada colaborador en la práctica de dichos valores.

**Alinear al equipo en torno al propósito:**

El líder instruye a sus colaboradores en la facultad de captar nuevas oportunidades en su área de gestión.

**Establecer objetivos:**

El líder establece conjuntamente con sus colaboradores objetivos de forma que todos sus miembros son capaces de valorarlos mediante indicadores.

**Desplegar objetivos:**

El líder elabora y propone planes de actuación logrando el compromiso de todo el equipo.

**Delegar tareas:**

El líder delega sin abdicar de sus responsabilidades. Comparte problemas, ofrece sugerencias y alternativas adecuadas para completar el trabajo.

**Trabajar en equipo:**

El líder integra en compromisos y objetivos la práctica de los conocimientos y habilidades adquiridas y promueve la promoción de los colaboradores más polivalentes.



## LA MOTIVACIÓN

La motivación constituye una de las grandes claves explicativas de la conducta humana, que en general se refiere al por qué del comportamiento. Es decir, la motivación representa que es lo que hace que una persona inicie una acción y se dirija a un objetivo.

A lo largo del tiempo han surgido diferentes teorías sobre la motivación, sin embargo ninguna teoría de estas teorías ha sido universalmente aceptada, ya que no se ha definido hasta el momento una teoría que haya sido capaz de contemplar las variaciones en los motivos de un mismo individuo o entre diferentes individuos

Con la finalidad de poder tener una gran variedad de interpretaciones y así poder tener una idea más clara sobre la motivación, ya que como hemos dicho, hoy en día es un elemento fundamental en la gestión de las Organizaciones haremos hincapié en como algunos autores definen a la misma: “La motivación es en síntesis, lo que hace que el individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía” (Solana 1993,pp208)

Se entiende como motivación “a los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido” (Stoner, Freeeman y Gilbert Jr,1996,pp484)

“La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades y anhelos y fuerzas similares: Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinad amanera” (Koont y Weihrich 1999,pp501)

Hoy en dia, la motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de objetivos de la empresa. El papel de las personas en la organización se ha transformado a lo largo del siglo XX pasando de un modelo Tradicional o Taylorista al modelo De las Relaciones Humanas que considera al individuo como un recurso más para gestionar la empresa.

Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en ellas reside el conocimiento y la creatividad

### **Diferencias entre motivación y satisfacción**

La motivación y la satisfacción son cosas distintas. Podemos definir la motivación como el impulso y el esfuerzo por satisfacer un deseo o una meta y por satisfacción entendemos el “gusto” por conseguir esa meta u objetivo. Es decir, la motivación implica impulso hacia un resultado, mientras que satisfacción implica resultados ya experimentados.



## Teorías y modelos

Hay dos formas de enfocar un proceso motivacional: por deficiencia inicial, o a partir de la satisfacción futura. A partir de estos dos enfoques surgen una serie de teorías que se pueden englobar en dos grandes bloques:

**a) Teorías de contenido:** Agrupa aquellas teorías que consideran todo aquello que puede motivar a las personas.

Contestan a la pregunta ¿Qué motiva a la persona?

- Teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow.
- Teoría bifactorial de Herzberg.
- Teoría de la existencia, relación y progreso de Aldefer.
- Teoría de las 3 necesidades de McClelland.

**b) Teorías de procesos:** Agrupa a aquellas teorías que consideran la forma (proceso) en que la persona llega a motivarse.

Contestan a la pregunta ¿Cómo se motiva la persona?

- Teoría de la expectación de Vroom.
- Teoría de la equidad de Stacy Adams.
- Teoría de la modificación de la conducta de B.F. Skinner.

### 1. Teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseña una jerarquía motivacional en cinco niveles, en los cuales determina que los motivadores del comportamiento son las necesidades.

Este muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural, como una pirámide.

Dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo encuentra en el siguiente nivel su meta más próxima de satisfacción

En general esta teoría presenta los aspectos siguientes:

- El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias. Las necesidades iniciales giran en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, sueño, etc.)
- Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen necesidades más



elevadas: sociales de estima y de autorrealización.

- Las necesidades que se encuentran en la base de la pirámide requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las mas elevadas necesitan uno mucho más largo.

## 2. Teoría bifactorial de Herzberg

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación-higiene. Esta teoría afirma que la relación que tiene un individuo con su trabajo es básica, pudiendo determinar su éxito o fracaso.

Según Herzberg, los factores que generan insatisfacción en el puesto de trabajo se pueden separar y son diferentes a los que conducen a la insatisfacción en el mismo. Según esto, los gerentes capaces de eliminar los factores que generan insatisfacción en el puesto, no necesariamente generarán motivación, lo que harán es aplacar la fuerza laboral en lugar de motivarla.

Factores de Higiene, aquellos cuya presencia permite que la persona no se sienta insatisfecha, pero no implica que generaran la motivación necesaria para la consecución de los objetivos.  
Ejemplos: condición de trabajo, supervisión recibida, el salario, etc.

Factores Motivacionales: aquellos que son capaces de generar es la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas con el objetivo de alcanzar los resultados.

Ejemplos: grado de responsabilidad, el reconocimiento a posibilidad de progreso, etc.

## 3. Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer

Alderfer llevo a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, agrupando las necesidades humanas en tres categorías:

**Existencia:** agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad

**Relación:** estas necesidades requieren para su satisfacción, de la interacción con otras personas.

**Crecimiento:** representado por el deseo de crecimiento interno de las personas.

Esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración- regresión). Se plantea que cuando las necesidades superiores se frustran, volverán las inferiores aun cuando estas estén satisfechas. Es decir, según Alderfer las personas se mueven en la jerarquía de necesidades en función del momento y las necesidades.

## 4. Teoría de las 3 necesidades de McClelland

Clasificó las necesidades en tres categorías:



**Necesidad de Logro:** Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que luchan más por el logro personal que por el éxito.

**Necesidades de Poder:** Esta clasificación agrupa aquellas personas que buscan mas el prestigio que el rendimiento adecuado, tendiendo a manipular a los demás para conseguir sus objetivos.

**Necesidad de Afiliación:** Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

## 5. Teoría de la expectación de Vroom

Esta teoría propone que la motivación es producto de la valencia o valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y las expectativas de que se cumplan sus expectativas.

**Valencia:** Por valencia se entiende la intensidad de la preferencia de una persona por un resultado especias ya sea positivo o negativo

**Expectativa:** Es la creencia que tiene el individuo acerca de la posibilidad subjetiva de que a cierto comportamiento le corresponde cierto resultado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de si misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignara al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.

**Instrumentalidad:** Está representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa.

## 6. Teoría de la equidad de Stacy Adams

Considera que a los empleados, además de interesarle la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que esas sean equitativas; es decir que exista una tendencia a comparar los aportes (esfuerzos) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no.

## 7. Teoría de la modificación de la conducta de B.F. Skinner

Esta teoría explica que los actos pasados del individuo producen variaciones en los actos futuros, mediante un proceso cíclico que se puede expresar así:

“Enfoque ante la motivación que se basa en la ley del efecto, es decir, a la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas se tiende a no ser repetida” (Stoner, Freeman Y Gibert, 1996, pp502”)



## **TIPOS DE MOTIVACIÓN**

Estudios profundos, han establecido diversas motivaciones (necesidades) que actúan como fuerzas de impulsos, que incluso mantienen o modifican nuestro temperamento y nuestro carácter. No obstante, se ha observado que las más frecuentes en el medio ambiente laboral son las siguientes<sup>6</sup>:

- 1.- Motivación por logro**
- 2.- Motivación por competencia**
- 3.- Motivación por afiliación**
- 4.- Motivación por autorrealización**
- 5.- Motivación por poder**

Estos cinco pilares motivacionales son factibles de maximizar en la Organización, siempre y cuando se ejerza un liderazgo efectivo sobre los equipos.

Todos los individuos las tenemos, unas con mayor intensidad que otras, pero normalmente, son las que inciden en nuestro rendimiento en la Organización. Son variables independientes que afectan la calidad del trabajo, los resultados obtenidos, y el aporte que cualquier individuo está dispuesto a ofrecer a la empresa donde trabaja.

### **Motivación por logro**

Según L.A. Quesada (2007) “La motivación por logro es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer”.

Este tipo de motivación conduce a obtener un resultado significativo, la preocupación por mejorar y perfeccionar las tareas que se realizan

La gente orientada hacia los logros personales busca el triunfo “per se”. No experimenta una “sed de dinero” particularmente fuerte, lo que le mueve es su deseo de vencer obstáculos, alcanzar metas y ser útiles a otros.

### **Motivación por competencia**

Según L.A. Quesada (2007) “La motivación por competencia es un impulso para realizar un trabajo de gran calidad”.

Los individuos que sienten esta motivación se esfuerzan por obtener excelentes resultados de su trabajo y de conseguir un crecimiento profesional. Generalmente buscan realizar buenos trabajos

<sup>6</sup> Quesada L.A. (2007) El poder de la Motivación



debido a la satisfacción interna que obtienen de ello. Al realizar una tarea excelente, perciben una profunda satisfacción interior por su triunfo.

Las expectativas de estos individuos con el trabajo que realizan sus colaboradores son altas, esperando que desarrollem trabajos de gran calidad. Esto provoca en muchas ocasiones que, su impulso por el trabajo bien realizado puede ser tan grande que tienden a hacer caso omiso de la importancia de las relaciones humanas en el empleo.

### **Motivación por afiliación**

Según L.A. Quesada (2007) “La motivación por afiliación es un impulso que mueve a relacionarse con las personas”.

Las personas que tienen motivaciones de afiliación trabajan mejor cuando reciben alguna felicitación por sus actitudes favorables y su colaboración.

Las personas que se sienten motivadas por afiliación crean grupos de trabajo en los que prima la selección amigos para rodearse de ellos. Sienten una satisfacción interna mayor al encontrarse entre conocidos.

### **Motivación por autorrealización**

Según L.A. Quesada (2007) “La motivación por autorrealización es un impulso por la necesidad de realización personal, es la tendencia del hombre a ser lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y su potencial”.

Cada persona siente la necesidad de manifestar de una forma específica su propio yo, y, por tanto, la tendencia a la autorrealización variará en función de la persona que la siente, sin embargo, todas ellas se moverán por un aprovechamiento de las propias capacidades.

Luis Quesada en su libro “El poder de la Motivación” afirma que “Podemos decir que la necesidad de autorrealización es realmente una necesidad de maduración psicológica, de crecimiento personal que se manifiesta y concreta en un deseo o tendencia a desarrollar a lo largo de toda la vida el control de su entorno, autonomía, independencia, etc., hasta un nivel óptimo, de acuerdo con su propia personalidad y con las exigencias de una sociedad organizada”.

El entorno sociocultural en que vivimos favorece la activación de dicha necesidad, por eso es un factor motivacional preciso de tomar en consideración.

### **Motivación por poder**

Según L.A. Quesada (2007) “La motivación por poder es un impulso por influir en las personas y las situaciones”.

Las personas motivadas por el poder tienden a mostrarse más dispuestas que otros a aceptar riesgos. En ocasiones emplean este poder de forma destructiva, pero también pueden canalizarlo



constructivamente para colaborar con el desarrollo de organizaciones de éxito.

Un estudio de la motivación del poder reveló que las personas motivadas por este factor llegan a ser excelentes gerentes si sus ambiciones se encauzan hacia el poder organizacional más que hacia el poder personal. El poder organizacional es la necesidad de influir en la conducta de los demás para el bienestar de la organización como un todo. En otras palabras, estas personas buscan el poder a través de canales de liderazgo regulares, de manera que son aceptadas por otros y se elevan a posiciones de liderazgo debido a sus actividades sobresalientes.

## **IMPORTANCIA DEL GERENTE EN LA MOTIVACIÓN**

La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa son factores que están presentes en las personas.

La tarea principal del gerente es crear condiciones en las Organizaciones y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, encaminando sus propios esfuerzos en dirección a los objetivos de la empresa.

De la observación del comportamiento de una persona se podemos deducir cuál es el tipo de necesidades que pretende satisfacer; por consiguiente cuáles podrían ser sus motivaciones.

Por lo expuesto anteriormente, las organizaciones deben reorientar su interés por el recurso humano hacia formas, medios, métodos y mecanismos que le permitan una mayor interacción con él.

La tendencia debe ser la implantación de programas motivacionales personalizados que verdaderamente respondan a las necesidades sentidas y latentes, y no como hasta la fecha, en que se aplican programas generales de “motivación”.

**Debemos motivar a nuestro personal, pero antes, debemos saber qué les motiva, con ello estaremos en una excelente posición para crear el ambiente propicio y aprovechar las oportunidades que él representa, que a la vez se convertirán en una de las mayores fortalezas con que contará la organización.**

**Si sabemos motivar correctamente a nuestro personal, tendremos mayores posibilidades que se automotivé y consecuentemente su respuesta inmediata será su productividad; aspecto que debe ser la orientación de toda empresa o institución.**



## ACCIONES PARA FOMENTAR LA MOTIVACIÓN

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

El gerente debe ser constante en la aplicación de acciones motivantes hacia su equipo y hacia los puesto de trabajo que desempeñan, enriqueciéndolos con tareas capaces de satisfacer y realizar a las personas que las ejecutan.

### **Proporcionar recompensas que sean valoradas:**

Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal.

El pago no es la única recompensa que dispone un gerente para motivar a sus equipos.

Hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por los equipos.

Como síntesis podría decirse que lo más importante para el gerente es que sepa utilizar las recompensas con las que dispone y sobre todo conocer cuales son las recompensas que mas valoran y cuales son más motivadoras para el empleado.

### **Tratar a los empleados como personas:**

Es muy importante que los trabajadores sean tratados como individuos, no como simples números. Si tratamos a los empleados como personas generaremos en ello una mayor implicación con la Organización y con la consecución de objetivos.

### **Alentar la participación y la colaboración:**

Los beneficios motivacionales generados por la estimulación de la participación del empleado son sin duda muy altos. Por ello, el gerente debe alentar continuamente la aportación de opiniones e ideas de sus equipos.

### **Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna:**

A nadie le gusta desconocer su propio desempeño. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

El feed back orienta al trabajador sobre su desempeño y le permite conocer sobre qué aspectos de su trabajo debe mejorar para conseguir los objetivos marcados.



## BIBLIOGRAFIA

### LIDERAZGO

- Alvarez F. (1998) El liderazgo de la calidad total. Escuela española. Madrid
- Bolman y Deal. (1995) Organización y liderazgo. Addison-Wesley, Wilminton Deleware.
- Covey, Stephen. (1997) Liderazgo centrado en principios. Editorial Ibérica.
- Amozarain, M (2000): "Gestión de Equipos y Liderazgo", Obtenido en linea 5campus.com, Recursos Humanos <<http://www.5campus.com/leccion/gestequ>> abril 2010.
- Consultado en linea Abril 2010:  
<http://www.monografias.com/trabajos17/estilos-liderazgo/estilos-liderazgo.shtml>  
<http://www.monografias.com/trabajos29/lideres/lideres.shtml>  
<http://www.slideshare.net/aresvid/tema-1-liderazgo-140453>

### MOTIVACION

- Casado J.M. (2001) El directivo del siglo XXI Barcelona. Gestión 2000.
- Rodríguez A; Delgado A. (1998) Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. 101-122. Ediones Pirámide.
- Heller. R. (1998) Como motivar. Gestión 2000.
- Winert, A.B. (1985). Manual de Psicología de la Organización: la conducta humana en las organizaciones (pp. 172-187, 271-329). Barcelona: Editorial Herder.
- Quesada L.A. (2007) El poder de la Motivación. Obtenido en línea <http://www.arearh.com/rrhh/podermotivacion.htm>, abril de 2010.
- Consultado en linea Abril 2010:  
<http://www.monografias.com/trabajos10/motivac/motivac.shtml>



Libertad y Orden

**Ministerio de la Protección Social**  
República de Colombia

## Simulación y Mejores Prácticas



En esta sección se describen algunas experiencias en materia de comunicación organizacional y se incluyen dos casos prácticos que recogen los temas principales de esta guía.

## Introducción

Este apartado del trabajo se enfoca a identificar los principales pasos a desarrollar para poder llevar a cabo una efectiva estrategia de comunicación organizacional que se apoye principalmente en los aspectos de fortalecimiento al liderazgo y motivación del personal de la institución ya descritos en detalle en interior de las unidades didácticas.

Bien es sabido que los profesionales de la salud, no por el hecho de serlo y de llevar incluso años de ejercicio profesional, ya por ello somos eficaces comunicadores. Precisamente por ello, buena parte de los nuevos enfoques de formación profesional en ciencias de la salud y especialmente en facultades de medicina de todo el mundo están apostando por fortalecer en los currículos académicos con el fortalecimiento de estas habilidades y destrezas, que incluyen no solo la comunicación interna entre los colegas y profesionales que comparten el espacio laboral, sino la comunicación externa hacia el paciente y su familia, aspecto que son suficientemente abordados por otro de los instrumentos de este trabajo que se enfoca principalmente hacia esta esfera de la mejora continua de la calidad.

No obstante lo anterior, los ámbitos de liderazgo y Motivación dentro de la organización hospitalaria y como bien se ha descrito en las unidades didácticas de esta guía, revisten especial interés por el hecho mismo que constituyen el motor interno de los equipos de trabajo para esmerarse cada vez más en hacer mejor su trabajo, y por ende, aportar más efectivamente a los procesos de mejora dentro de su institución. Para apoyar este resultado deseado, este apartado del trabajo describirá las principales experiencia exitosas identificadas en la revisión sistemática y evidencia documental, que a su vez permita identificar a partir de alguna de ellas, la descripción de un **CASO PRACTICO** que paso a paso oriente el desarrollo de estas estrategias dentro de la Institución de salud.

## 1. Descripción de hallazgos en materia de experiencias

De los estudios seleccionados tras las búsquedas bibliográficas realizadas se concluyó que a nivel de comunicación y cambio organizacional, no existen metodologías claramente definidas y específicas para el ámbito de la calidad en salud, existen gran variabilidad de actividades desarrolladas por las distintas organizaciones y/o instituciones en base a las prioridades y objetivos establecidos.

De manera general entre las metodologías descritas en la bibliografía en estudio se pueden agrupar en:

- Metodologías sobre innovación organizacional atendiendo a niveles de gestión (macro, meso y micro) relacionados con los productos, proceso, resultados (mercado y sociedad).



- Metodologías de colaboración de equipos multicéntricos de mejora de la calidad
- Metodologías de evaluación del clima organizacional.

De todos ello se extrae la importancia dos aspectos fundamentales: la formación continuada y el clima motivador a través de una buena comunicación. De esta estrategia de mejora podemos destacar un aspecto limitador y es que se pueda utilizar como estrategia aislada y es por ello que se deriva de este aspecto un importante desafío que es la conciliación de los intereses cliente interno/cliente externo.

Realizar acciones de motivación para armonizar individuales con los de la organización (IPS), ello implica que la institución de salud conozca bien a su cliente interno (profesional, personal en general) para comunicarle adecuadamente sus objetivos; en este contexto el personal de la institución es considerado como el principal capital o activo intelectual de la organización, formando parte del trabajo de organización con sus correspondientes contraprestaciones.

Es decir, la generación de motivación del cliente interno supone una mejora de la calidad del servicio y el compromiso de dicho cliente con la Gerencia, de este modo las Organizaciones consiguen una mayor continuidad y equilibrio de procesos dentro del trabajo organizacional.

## 2. CASO PRÁCTICO: Establecimiento de un Plan de Comunicación en el Consorcio Hospital General Universitario de Valencia (CHGUV)



CONSORCI  
HOSPITAL GENERAL  
UNIVERSITARI  
VALENCIA



Enmarcado dentro del Plan de Desarrollo Estratégico del Departamento de Salud se ha generado el Plan de Integración Comunicativa que a continuación se describe, pretende generar un espíritu de cambio en los distintos niveles de la organización y proveer de una herramienta de gestión común que garantice la coherencia con la visión global del departamento de salud de la Comunidad de Valencia y el Hospital General, al tiempo que se adapte a la realidad local.

Para la generación de dicho plan se realizó un análisis para extraer la información necesaria para el desarrollo de las distintas líneas relacionadas con la comunicación, de este análisis de extrajo los objetivos del desarrollo del Plan de Comunicación Interna los cuales se centraban en los siguientes objetivos:

- Facilitar la comunicación bidireccional y eficaz que permita el intercambio de información y conocimiento entre la Dirección y los colaboradores.
- Comunicar, de forma proactiva, a toda la organización de forma clara, transparente e inmediata la información más relevante.
- Desarrollar una comunicación interna basada en los principios y

valores de la compañía, con claras referencias a ellos.

- Evitar el exceso de información, controlando el flujo de información que se emite.
- Conocer, valorar y atender las necesidades de comunicación interna de cada área de la compañía.
- Editar las diferentes publicaciones internas del grupo.
- Crear el canal de comunicación interna directo a toda la organización: info on line.
- Responsable de la estructura, información y actualización de la Intranet como herramienta de comunicación interna.
- Desarrollar la encuesta de clima interno.
- Desarrollar el programa de patrocinios y mecenazgo, relaciones con patrocinados, seguimiento de convenios, contratos, contraprestaciones, presupuesto, presencia de la marca, representantes de la compañía y logística.
- Planificación, coordinación y organización de eventos propios y derivados de acciones de patrocinio.



Entre las Herramientas desarrolladas para llevar a acabo dicho plan se ha creado por un lado el Portal interno del empleado como herramienta para el conocimiento, la organización y los recursos. El desarrollo de este proyecto de comunicación interna transcurrió mediante la ejecución de dos fases claramente identificadas:

### **FASE 1. IDENTIFICAR EL PUNTO DE PARTIDA PARA LA ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PORTAL INTERNO DEL EMPLEADO**

Para iniciar el plan de implementación del PORTAL INTERNO DEL EMPLEADO como parte de la estrategia de comunicación interna enfocado a fortalecer el compromiso, liderazgo y motivación de los profesionales y demás personal, se han de formular una serie de preguntas de entrada al proceso:

¿Qué hacer para mejorar la comunicación?

- Optimizar los tiempos de formación a la hora de mejorar. Esto significa involucrar más y mejor a los profesionales y demás personal de la institución en el proceso de mejoramiento, conociendo mas sus necesidades y factores motivacionales más importantes.

¿Qué hemos de saber hacer y cómo hacerlo?

- Optimizando más y mejor los mecanismos y espacios de comunicación interna y externa para asegurar una mejor comunicación con nuestro medio interno y externo.

Esto incluye a nuestros profesionales y demás personal de salud, así como a los principales proveedores de servicios, usuarios y autoridades de salud, como es el departamento de salud de la comunidad de Valencia.

- Facilitar la autonomía de gestión clínica

Apostando por el conocimiento como elemento de negociación y gestión. Está demostrado que entre mayor autonomía goce el profesional para la realización de su actividad diaria, mejor será su motivación y satisfacción con su trabajo.

Este logro debidamente enmarcado dentro del enfoque de gestión clínica participativa, permitirá a la vez apostar por la debida gestión de la variabilidad de la práctica clínica y el pleno goce de la autonomía profesional basada en evidencia que oriente las mejores decisiones clínicas.

- Participando al equipo de trabajo en la mejora, eficiencia y calidad.

Esto se logra apostando fuertemente por la mejora permanente de la calidad en la atención al



enfermo, en la cual participen activamente los profesionales y equipos de trabajo que proveen el servicio y mejorando el cuidado de la actividad asistencial, buscando el equilibrio entre el deber ser, el querer hacer y el poder hacer según los recursos disponibles.

- Respetando la autonomía y la participación profesional.

Dentro del contexto enriquecedor del conocimiento corporativo. Donde el conocimiento y al evidencia científica sustentada, sean la base para las decisiones clínicas más acertadas y que representen un justo equilibrio entre el ejercicio profesional correcto para el paciente, adecuado para las necesidades de la institución y más independiente de las presiones externas del mercado.

- Dotando al profesional del acceso y formación en el uso de las nuevas tecnologías y sistemas de información SI

Estableciendo con ellos un efecto motivador y de mejora de las condiciones de acceso a la información para la mejora permanente de su trabajo y generando espacios de sana competencia interna entre áreas por la mejora permanente de sus resultados clínicos.

## **FASE 2. DISEÑANDO EL PORTAL Y SUS PRINCIPALES FUNCIONALIDADES**



Como resultado de la estrategia comunicacional y previamente identificadas las necesidades de contenidos y elementos requeridos por los profesionales y demás personal. Se diseña el formato en ambiente web con los respectivos contenidos y agrupados principalmente en cuatro módulos que describiremos a continuación.

1. Modulo de escritorio médico
2. Modulo área de formación
3. Modulo área de investigación
4. Modulo área de documentación



## Contenidos y Funcionalidades Área General – Escritorio médico

Contenidos y funcionalidades	Objetivos del Web
<b>Contenidos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Presentación del portal</li><li>• Guías de ayuda sobre su potencial presente y futuro</li><li>• Promover la participación</li></ul>	Presentación del portal como herramienta de gestión del conocimiento.
<b>Contenidos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Área privada del trabajador sanitario, que incluye: <i>Información personal (Ficha personal), información sobre todos los cursos realizados en el portal, biografía investigadora, mensajes de otros miembros de la comunidad, información personalizada, herramientas de escritorio, enlaces favoritos, alertas sobre acciones a realizar, etc.</i></li></ul>	Sentar las bases para hacer un seguimiento de los distintos profesiones y sus carreras mediante Registro que de acceso a área personal (ficha del registrado). Fines: futuras acreditaciones y carreras profesionales, localización de perfiles para crear equipos, etc.
<b>Funcionalidades:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de registro/identificación al portal</li><li>• Proceso de baja del portal</li><li>• Proceso de personalización del área personal (escritorio).</li></ul>	Herramienta principal de trabajo del profesional de sanidad (Escritorio). Ofrecer herramientas como: Agenda personal, correo electrónico, etc.
<b>Contenidos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Directorio de miembros del portal</li><li>• Visualizaciones de aportaciones o materiales de un miembro del portal (Ficha pública de cada miembro)</li></ul>	Promover el contacto y la comunicación entre profesionales del sistema sanitario.
<b>Funcionalidades:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de envío de un mensaje a un miembro de la comunidad</li><li>• Proceso de búsqueda de un miembro y su ficha personal.</li></ul>	



## Contenidos y Funcionalidades Área Formación

Contenidos y funcionalidades	Objetivos del Web
<p><b>Contenidos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Catálogo de cursos públicos y privados ordenados por categorías y valorados por sus asistentes.</li><li>• Concentración de toda información sobre financiación y obtención de becas.</li><li>• Boletín de novedades en cursos personalizado según el perfil del usuario.</li></ul> <p><b>Funcionalidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de búsqueda de curso mediante buscador (complementando la búsqueda por navegación).</li><li>• Proceso de inscripción al curso y gestión de la solicitud.</li><li>• Proceso de petición de un curso sobre una determinada materia o especialidad.</li><li>• Proceso de personalización del boletín sobre novedades en cursos.</li><li>• Proceso de valoración de un curso.</li></ul>	<p>Presentación oferta formativa.</p> <p>Concentrar toda la información sobre condiciones acceso y financiación.</p> <p>Promover la inscripción online</p> <p>Promover la participación de la comunidad: permitir la propuesta de nuevos cursos.</p> <p>Recoger información y feedback de la comunidad: Cuestionarios de necesidades.</p>
<p><b>Contenidos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestión y distribución de formación de aplicación específica en el puesto de trabajo.</li><li>• Servicio web, accesible a través de internet/intranet.</li></ul> <p><b>Funcionalidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El acceso de los alumnos a los contenidos establecidos, incluyendo ejercicios, prácticas y evaluaciones.</li><li>• Gestión y registro de todas las interacciones de los alumnos.</li><li>• Establecimiento de itinerarios formativos (Planes de carrera).</li><li>• Herramienta de autor para la creación de módulos propios.</li></ul>	<p>Realización de cursos online</p> <p>Ofrecer a la comunidad la información post-curso (notas, materiales...).</p>



## Contenidos y Funcionalidades Área Investigación

Contenidos y funcionalidades	Objetivos del Web
<p><b>Contenidos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Guía sobre pasos a seguir para lanzar un proyecto</li><li>• Concentración de toda la información y formularios sobre financiación de proyectos pública y privada.</li><li>• Concentración de toda la información sobre recursos disponibles y la forma de disponer de ellos.</li><li>• Directorio de proyectos activos, su ficha y personas de contacto</li><li>• Información sobre el funcionamiento y ventajas del “hosting de proyectos” en el portal.</li><li>• Bolsa de “futuros” proyectos</li><li>• Directorio de herramientas de software (shareware o freeware) para la comunidad investigadora.</li></ul>	<p>Ofrecer información sobre los proyectos activos.</p> <p>Ofrecer vías para solicitar el acceso a un proyecto activo.</p> <p>Aglutinar toda la información necesaria para iniciar un proyecto, su financiación y sobre los recursos disponibles.</p> <p>Favorecer el contacto entre profesionales para promover la generación de equipos e iniciativas: Bolsa de oferta de proyectos.</p>
<p><b>Funcionalidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de solicitud de hosting de un proyecto.</li><li>• Proceso de propuesta de un “futuro” proyecto y solicitud de interesados en participar en un proyecto</li><li>• Proceso de adhesión a un “futuro” proyecto</li></ul>	<p>Ofrecer recursos y herramientas de software para la comunidad.</p>
<p><b>Contenidos y funcionalidades:</b></p> <p><i>Utilización de herramienta o desarrollo a medida del espacio y sus funcionalidades. El área privada del proyecto incluiría, en principio:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Entorno y Herramientas para trabajar: Área de ficheros compartidos, foro del proyecto, agenda compartida, directorio de participantes, messenger entre participantes, tablón de novedades o notas importantes, etc...</i></li><li>• <i>Procesos de solicitud de recursos o información relevante para proyectos activos, diferente a los contenidos en el área pública.</i></li></ul>	<p>Ofrecer un entorno y herramientas para trabajar en el proyecto: hosting de proyectos.</p> <p>Facilitar la gestión y seguimiento de procesos burocráticos, de financiación o de solicitud de recursos.</p>



Libertad y Orden

<p><b>Contenidos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Directorio de proyectos finalizados (completará el “Directorio de proyectos activos”). La ficha del proyecto incluirá toda la documentación disponible del proyecto.</li><li>• Directorio de tesis doctorales</li></ul> <p><b>Funcionalidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de incorporación de un proyecto y su documentación al directorio</li><li>• Proceso de incorporación de una tesis doctoral al directorio</li></ul>	Ofrecer toda la información producida por los proyectos que hayan finalizado.
--	---



## Contenidos y Funcionalidades Área Documentación

Contenidos y funcionalidades	Objetivos del Web
<p><b>Contenidos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Directorio de documentación y software con información pública sanitaria y no sanitaria (organización de la información por zonas de interés):<ul style="list-style-type: none"><li><i>Protocolos, Guías clínicas, artículos originales, evaluaciones de medicamentos, fichas técnicas de medicamentos, libros online (Harrison, Martindale...), Cochrane, asesoramiento metodológico, novedades en tratamientos, resúmenes bibliográficos, legislación, tecnología médica, conferencias, etc.</i></li><li>Acceso a BBDD (Medline, Pubmed, etc) y fuentes de pago (revistas, BOE, DOCV, etc.)</li><li>Acceso a la biblioteca virtual y a la red de bibliotecas públicas.</li><li>Directorio de fuentes y enlaces sanitarios</li><li>Estadísticas sanitarias públicas actualizadas</li></ul></li></ul> <p><b>Funcionalidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Procesos de búsqueda unificados y simplificados</li><li>Proceso de valoración de la documentación del portal</li><li>Funcionalidades de descarga y reenvío</li></ul>	Ofrecer información pública sanitaria y no sanitaria. Facilitar el acceso a la red bibliotecaria y biblioteca virtual. Promover un proceso de búsqueda de información único para todas las fuentes disponibles. Ofrecer noticias del BOE, DOCV, otras fuentes de pago (revistas de suscripción), etc.
<p><b>Contenidos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Noticias de la actualidad sanitaria</li><li>Boletín de noticias personalizado</li></ul> <p><b>Funcionalidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Proceso de personalización del boletín</li></ul>	Convertirse en un medio de comunicación de la consejería (noticias y alertas).
<p><b>Funcionalidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Proceso de aportación de documento</li><li>Proceso de validación de la información aportada por la comunidad</li></ul>	Facilitar la aportación de documentación por la comunidad.(*)
<p><b>Contenidos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Directorio de documentación y guías sobre patologías, primeros auxilios, formación sanitaria para el ciudadano y información sobre el sistema sanitario.</li></ul>	Ofrecer información pública sanitaria y no sanitaria.(*)



Otra herramienta creada es lo denominado “ADN de información” que surgió como una política informativa transparente, como elemento estratégico que consiste de manera mensual disponer de la revista del departamento, donde se intenta recoger un resumen de todas las actuaciones que se han venido realizando.

Esta y otras herramientas relacionadas con la aplicación de los sistemas de información a la gestión de personal, ha generado un cambio trascendente en la cultura y la motivación de los profesionales dentro de la institución hospitalaria, lo que ha generado en consecuencia, una mejor clima laboral y una mejor interacción entre los profesionales, demás personal del hospital y pacientes.

### **3. Ejemplos de Casos Prácticos.**

#### **CASO PRÁCTICO COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

#### **LOS NUEVOS SERVICIOS RADIOLÓGICOS DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO CLINICO QUIRÚRGICO.**

Al inicio del próximo año comenzará a operar al interior del Hospital Universitario Clínico Quirúrgico (HUCQ) de la ciudad, una nueva empresa prestadora de servicios radiológicos mediante un convenio de alianza estratégica tipo fusión con el antiguo departamento de imágenes diagnósticas del HUCQ encargado desde hace más de veinte años de la provisión de servicios en diagnóstico por imágenes, el cual estaba atravesando por una severa crisis de obsolescencia tecnológica, recorte presupuestal, y por ende, dificultades de renovación por los altos costos que implica asumir los compromisos financieros de dichas inversiones.

Con la proyectada fusión prevista no solo se permitiría a muy corto plazo asegurar una renovación integral de equipamiento, sino adicionalmente dado el alto prestigio y nivel de especialización tecnológica de la empresa de servicios radiológicos, esto permitiría que el HUCQ pasara a ocupar por este hecho una de las principales posiciones en el ranking radiológico a nivel nacional.

La motivación fundamental de la fusión de ambas empresas, se basa en la consecución del liderazgo en el sector, la creación de valor y la obtención de sinergias.

La fusión constituirá una tarea compleja el constituir un nuevo equipo de trabajo y conseguir la identificación con la nueva empresa. Así mismo se deberá dar a conocer esta alianza ante la opinión pública y parar los rumores surgidos de la competencia.

Ambas partes están comprometidas a efectuar los máximos esfuerzos para evitar la pérdida de puestos de trabajo. En este sentido, y con la finalidad de hacer lo menos traumática posible, desde el punto de vista económico y social, la salida del excedente de plantilla producido por la fusión, se ha acordado un Plan de Bajas Voluntarias Incentivadas y Prejubilaciones que aun desconoce la plantilla, así como el desarrollo de un nuevo convenio colectivo que recoja e iguale los beneficios que los trabajadores disfrutaban en sus respectivas empresas.



Visto este panorama que sin duda traerá beneficios a la organización hospitalaria y generaría un espacio de mayor competitividad en el mercado frente a la potencial competencia, el consejo de administración se plantea varios interrogantes y pasos para poder llevar acabo exitosamente dicho proceso de fusión, sin que se deteriore el clima interno organizaciones, ni se lesione la motivación de los trabajadores.

Al respecto varias acciones son requeridas para generar un clima favorable que viabilice la alianza estratégica de ambas organizaciones. Las principales acciones que deberán adoptarse serán las siguientes:

**PASO 1. Establecer una comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la compañía.**

Generar flujos de comunicación descendente, ascendente y horizontal.

a. Comunicación descendente.

La dirección del HUCQ suministrará información a los empleados sobre las dos estructuras que se fusionan (información corporativa), los objetivos y beneficios de la fusión, así como el procedimiento que se va a seguir. Con ello se buscará crear un clima de confianza y motivación que elimine desinformaciones y ruidos que lesionen el proceso y generen desconfianza e inseguridades entre el personal de ambas organizaciones.

b. Comunicación ascendente

Paralelamente a lo anterior el departamento de comunicación institucional en colaboración con el área de RRHH del HUCQ buscará incrementar la participación de los profesionales y demás personal en la planificación de la estrategia de fusión y posterior toma de decisiones, con lo que se espera que se aumente la motivación frente al proceso y se minimice la potencial resistencia frente al mismo al sentirse escuchados y poder participar activamente en las decisiones. Esta estrategia va a permitir a la administración del HUCQ conocer como están recibiendo e interpretando los mensajes los directamente afectados y detectar potenciales malos entendidos que se puedan convertir más adelante en problemas.

c. Comunicación horizontal

Generará una mayor unión entre los equipos de ambas organizaciones. Adicionalmente haciendo extensiva la estrategia de comunicación hacia los principales líderes de opinión dentro del HUCQ haciendo énfasis sobre los beneficios de cara a mejorar la atención de la comunidad usuaria (más de 650,000 personas) resaltando los beneficios de la fusión en términos de mayor oportunidad de acceso a los servicios, mejoramiento de la calidad técnica, tiempos de espera más cortos, menos



remisiones a otros centros con mayor oferta de diagnóstico por imágenes y mayor desarrollo tecnológico de la institución.

## **PASO 2. Creación de espacios de información, participación y opinión.**

Para desarrollar una buena estrategia de comunicación interna preparatoria para el proceso de fusión entre la empresa radiológica y el departamento de imágenes diagnósticas del HUCQ, la dirección del hospital y la coordinación de comunicación institucional proponen el desarrollo de un conjunto de acciones encaminadas a difundir las generalidades del proceso y para ello se dispondrá de diferentes herramientas:

- Reuniones individuales y de grupo, donde se promuevan los beneficios de la estrategia de alianza, las ventajas, potenciales riesgos, mecanismos de minimización de los mismos, ventajas para los profesionales e institución y sobretodo beneficios esperados para la población usuaria.
- Circulares informativas donde se pueda dar a conocer con regularidad periódica (cada mes) los distintos avances del proceso, dificultades encontradas y cronograma de desarrollo del mismo.
- Correo electrónico, donde se pueda hacer una base de datos colectiva dirigida a jefes de servicio y responsables de áreas de gestión de la institución de noticias de avance o convocatoria para reuniones informativas.
- Uso de la intranet, que permita la realización de foros virtuales de discusión sobre el proyecto de fusión y se reciban comentarios por parte de los profesionales de la institución tendientes a asegurar la máxima participación posible en el proceso.
- Buzón de sugerencias, donde espontáneamente tanto pacientes, trabajadores y demás personal afectado por el cambio, deposite sus comentarios y sugerencias.
- Encuestas a profesionales y público en general que permita identificar las principales expectativas y posibles temores relativos al proceso de fusión.

## **PASO 3. Controlar los focos de comunicación informal (rumores).**

No hay cambio sin resistencia. Todo proceso de cambio genera resistencias naturales, que en sí mismas no pueden catalogarse como positivas o negativas, hasta no identificar claramente los objetivos que persigan.

Para evitar que se dé la comunicación informal y las causas negativas que ella conlleva debemos garantizar que haya un positivo feed-back entre las partes. Esto significa que la información que se dé a los empleados sobre la fusión debe ser real y clara para evitar malos entendidos.

## **PASO 4. Determinar los canales de comunicación más adecuados.**

Para llevar a cabo la comunicación interna en la organización que permita canalizar adecuadamente la información, la dirección del HUCQ con la asistencia de la gerencia de RRHH y la de comu-

nicación institucional, decide focalizar su estrategia a través del uso de dos herramientas. Ambas herramientas nos permiten establecer una comunicación bidireccional y tener feed-back-

#### a. Estrategia de reuniones clave

Estas reuniones las tendrán cada director de departamento con sus equipos. Previamente se elaborará un documento resumen mediante el cual se comunicado a ellos la información que han de trasmisitir y como deben hacerlo para conseguir un resultado positivo.

En este sentido, los principales pasos a seguir son:

- Planificar adecuadamente la reunión
- Exponer claramente los mensajes
- Dar todas las aclaraciones adecuadas
- Formular preguntas
- Verificar la comprensión de la información
- Pedir opiniones a los asistentes



#### b. Estrategia intensiva de comunicación electrónica.

Además de la información recibida en la reunión clave, se creara en la intranet un espacio que posibilitara a los profesionales y demás empleados el acceso a contenidos informativos acerca de la empresa de imágenes diagnóstica y la fusión prevista.



Esto va a permitir ofrecer una información estructurada, clara y sistemáticamente comunicada que admite la participación de todos los usuarios mediante opiniones y aportaciones.

Esto no limita la posibilidad de utilizar otros canales de comunicación destinados a generar confianza en el proceso y mantener la motivación del personal:

- buzón de sugerencias,
- tablón de anuncios,
- cartas al personal,
- sondeo de opinión,
- boletín interno,
- hojas informativas,
- actos internos.



## **PASO 5. Controlando y corrigiendo los errores de comunicación**

Todo proceso de cambio y de implementación de una estrategia comunicacional orientada a disminuir resistencias, no está exenta de situaciones imprevistas o de cometer errores. La dirección del HUCQ está preocupada por la potencial resistencia que puedan ejercer al proyecto, determinados grupos de interés al interior de la organización o al exterior de ella que deseen ver fracasado el proyecto.

Por tal motivo imparte las instrucciones precisas al departamento de comunicación institucional y al de RRHH de que esmeren sus esfuerzos por evitar cometer errores en la estrategia comunicativa que permitan aumentar las resistencias ya detectadas durante el curso del proceso.

En estos casos, los errores más frecuentes suelen darse por:

- Falta de claridad del mensaje
- Exceso de información
- Distorsión de la información voluntaria o involuntaria

Entre las soluciones que pueden aplicarse para evitar estos problemas, pueden centrarse en la reducción de las barreras de comunicación y en la correcta redacción de la documentación difundida a los profesionales. Dando prioridad hacia aquellos grupos de interés con alto poder de convocatoria al interior de la organización y alta capacidad de liderazgo frente a los restantes grupos de opinión.

### **ESTRATEGIA 1. REDUCIR LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN**

1. Dar seguimiento a la comunicación. Verificar que la persona recibió el mensaje según lo esperado. Preguntar.
2. Controlar la calidad y la cantidad de la información.
3. Feed-back. Animar a que la gente pregunte sus dudas.
4. Simplificar el lenguaje.
5. Adaptar la información al grupo que tenemos delante.
6. Repetir el mensaje

### **ESTRATEGIA 2. REALIZAR UNA CORRECTA REDACCION DE LOS DOCUMENTOS INTERNOS**

1. Utilizar frases cortas y generar interés por la noticia que se cuenta.
2. Evitar informaciones demasiado técnicas o especializadas.
3. Ser objetivo a la hora de presentar la información.



### **ESTRATEGIA 3. ASEGURAR REPERCUSIONES POSITIVAS CON LA COMUNICACIÓN INTERNA**

1. Asegurar que todos los profesionales involucrados y en especial los principales grupos de interés dentro del hospital recibe los mensajes adecuados en los momentos apropiados.
2. Esmerarse por que el mensaje ayude a conocer los objetivos y cultura de la empresa facilitando que todos los profesionales y mayoría del personal estén en la misma dirección.
3. Dejar ver que con el proyecto se crean oportunidades para que se compartan las mejores prácticas y el conocimiento en un área vital para el desarrollo futuro del HUCQ.
4. Asegurar que los participantes participen de la toma de decisiones
5. Asegurar los mecanismos para fomentar la confianza, la motivación, integración y desarrollo personal.

### **ESTRATEGIA 4. PREPARARSE PARA MINIMIZAR LAS REPERCUSIONES NEGATIVAS**

Si el HUCQ no resulta exitoso en la estrategia comunicacional para respaldar internamente este proyecto, se pueden generar desconfianzas, falta de motivación, rumores, etc. hechos que pueden repercutir directamente en la gestión de la organización y en el desarrollo de las actividades previstas llegando, incluso a alcanzar, a los clientes finales: paciente y familiares y hasta medios de comunicación. Aspecto que sería altamente negativo de cara para la imagen interna y externa de la institución.

### **PASO 6. Diseñando el plan de comunicación de la nueva empresa / servicio de diagnóstico por imágenes del HUCQ**

#### **PLAN DE COMUNICACION INTERNA**

**Objetivo:** conseguir que todos los trabajadores se identifiquen con la nueva empresa, su cultura, filosofía y valores.

**Alcance:** todos los trabajadores profesionales y personal de apoyo.

#### **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LLEGAR A TODOS LOS PROFESIONALES:**

##### **- Comunicación ascendente**

Para esta comunicación utilizaremos:

- Desarrollo de Jornadas de despachos abiertos (para consultar dudas, etc.)
- Establecimiento de un sistema de Notas de Obligada Respuesta: notas obligatorias que tienen que ser contestadas inmediatamente y que sólo se utilizan en caso de situaciones de urgencia que afecten de manera grave la calidad del nuevo servicio.
- Sistemas de sugerencias (buzones, etc.)
- Contactos a través del correo electrónico.



### **- Comunicación descendente**

Utilizaremos la intranet. Institucional para adelantar campañas masivas de empoderamiento y vinculación del personal con la nueva organización

### **- Comunicación horizontal**

Utilizaremos herramientas como:

- Reuniones departamentales
- Sesiones informativas
- Sesiones clínicas y de investigación ligadas al nuevo servicio

## **CASO PRÁCTICO MOTIVACION Y LIDERAZGO**

Hasta hace un mes servicio de Laboratorio clínico del Hospital Regional La Esperanza, (HRLE) estaba dirigido por el Dr. López, el cual se desempeñaba como jefe de servicio prácticamente desde su creación, hace poco más de 25 años. En el momento de su renuncia por tiempo y edad de pensión, el Dr. Lopez deja un servicio medianamente eficiente, pero con algunos problemas serios y evidentes, entre los que se cuenta un nivel de rotación altísimo de su personal. Actualmente el servicio está dividido en cuatro secciones, ya que cada equipo tiene unas tareas asignadas.

El Sr. López seguía un estricto control sobre los resultados de los miembros de su equipo, organizándoles el trabajo semanal, dándoles las listas de pacientes y en muchas ocasiones ayudándoles él mismo realizar los informes pertinentes. Por lo general solía negarse a las iniciativas de los miembros del departamento, o de la misma dirección del HRLE, de las cuales vio pasar varias en los últimos 25 años, sobre todo porque creía que nadie podía conocer la técnica, el manejo de su servicio y al sector mejor que él, debido a todos sus años de experiencia. Esta es posible que sea la causa de que cada vez menos trabajadores se decidiesen a proponerle decisiones propias.

Además de realizar las tareas propias del jefe de servicio, seguía realizando las de médico analista cuando su poco tiempo disponible se lo permitía. Sus cifras resultados lo avalaban mes a mes siempre como uno de los mejores miembros del equipo, ya que prácticamente nunca ningún profesional conseguía igualar las cifras que él solía obtener, lo cual lo convertía en un referente natural a tener en cuenta.

En el servicio se había establecido un estricto tema de productividad, muy sencillo y cerrado diseñado específicamente para él, para que no crease conflictos entre los miembros de su equipo. Sin embargo, a nivel interno siempre solía haber cierto malestar generado por la forma que el Sr. López tenía de asignar los pacientes, que según muchos trabajadores beneficiaba con mucho a sus más allegados, al asignarles siempre los pacientes y/o determinaciones más sencillas.



En cuanto a la rotación que ha experimentado el departamento, en el último año ha habido nueve bajas voluntarias y otras tantas incorporaciones, lo cual constituye una cifra muy alta. Las bajas se han producido sobre todo en trabajadores de incorporaciones relativamente recientes, que no podían seguir el ritmo del exigente sistema del Sr. López, aunque también ha habido algunas entre los trabajadores más veteranos, que según se ha podido saber han entrado después en otras empresas donde cobran sueldos similares o incluso algo inferiores, pero ocupan puestos de responsabilidad.

### **PASO 1. Determinando el tipo de liderazgo**

Para determinar el tipo de liderazgo ejercido por el Dr López, se hace necesario plantearnos las siguientes preguntas:

#### **1. Qué modelo de motivación de los estudiados seguía el Sr. Lopez? ¿Qué tipo de teoría de comportamiento representa?**

COMENTARIO: El modelo de motivación que sigue el Dr. López es: MOTIVACION POR AFILICION si recordamos lo anunciado en el caso, “a nivel interno siempre solía haber cierto malestar generando por la forma que el Dr López tenía de asignar a los pacientes , que beneficiaba con mucho a sus más allegados,” El tipo de teoría del comportamiento a la cual corresponde esta actitud observada es la TEORIA X que se caracteriza como ya se ha visto en la unidad didáctica respectiva, por la manipulación de la iniciativa individual, limitación de la creatividad, reducción de la actividad profesional a través de un método pre establecido y una rutina de trabajo.

#### **2. Tras su retiro del Dr Lopez se incorpora un nuevo Jefe de Servicio ¿Qué tipo de modelo debería seguir, si es que se considera que otro tipo sería más beneficioso para el HRLE?**

COMENTARIO: El tipo de modelo de motivación que debería seguir el nuevo director es el de MOTIVACION POR LOGRO, recordemos que este tipo de motivación conduce a metas más elevadas, que las personas trabajen mejor y alcancen objetivos y tengan resultados más sobresalientes. La incorporación de un nuevo Jefe de servicios debería constituirse en una oportunidad para poder llevar a cabo un estilo de liderazgo radicalmente distinto al desarrollado por el Dr Lopez durante más de dos décadas. Esto será bueno para algunos (lo que deseen ser participes de un nuevo modelo de gestión y liderazgo) y malo para otros (los que se beneficiaban del estilo de liderazgo previo), pero en cuanto a resultados globales será beneficioso para la globalidad del HRER.

#### **3. Qué acciones podría tomar el nuevo Jefe de servicio para mejorar la motivación del equipo?**

COMENTARIO: En general todas aquellas que fomenten la participación de los colegas de trabajo de la unidad o servicio, tales como: a) Fomento del trabajo en equipo. Con el objetivo de crear un buen clima de trabajo aprovechando las fortalezas de cada cual y potenciándolas a favor del grupo;



b) Establecer objetivos alcanzables y motivadores, donde el equipo de trabajo sepa qué resultados se espera de ellos y cuál es el plazo en que deben lograrlo, c) Potenciar la iniciativa y toma de decisiones. Que permita a los profesionales del área que se hagan cargo del trabajo asignado de manera completa, estableciendo limitaciones mínimas; d) Fomento a la Comunicación a través de reuniones individuales y/o colectivas, permitir a los profesionales un feed-back del desempeño de su trabajo, escuchar sus aportaciones y puntos de vista; e) Formación permanente proporcional a los resultados e incentivos por logros en materia de formación continua, f) Premiar el trabajo bien hecho. Consistente en reconocer y recompensar a aquellas personas que sobresalgan en el equipo. El tipo de premio no es tan importante como el hecho de reconocer públicamente el trabajo bien hecho.

#### **4. Era un buen líder el Sr. López? ¿Qué tipo de liderazgo de los estudiados ejercía?**

**COMENTARIO:** casi sin duda el estilo de liderazgo que ejercía era autocrático. Un buen líder debe saber influir, motivar y delegar y el Dr López lo que hacía era planificar, organizar, dirigir y controlar, pero sin participar de los logros a sus colaboradores, y sin generar sentido de pertenencia ni motivación mas allá de la simple responsabilidad laboral.

Es claro que el Dr. Lopez no era un buen líder de su equipo de trabajo, de hecho las razones por las cuales no lo era, se basan en que:

- Carecía de habilidad para comprender y motivar a los miembros de su equipo.
- No era capaz de generar un ambiente de trabajo distendido donde exista un buen clima laboral.
- Orientaba su conducta hacia la consecución de tareas, supervisando y organizando el trabajo.
- No potenciaba la iniciativa y centralizaba las actividades solo en él.

Todo ello conlleva inevitablemente a que sus trabajadores sean indecisos e inseguros y estén desmotivados.

#### **5. En el Servicio de laboratorio clínico el nuevo jefe encuentra hay un clima bastante enrarecido, como ya era de suponerse. La rotación ha sido muy alta en el último año y hay problemas personales entre varios trabajadores.**

¿Qué herramienta o herramientas utilizaría para detectar las causas y el por qué? ¿Cómo se podría llevar a cabo el proceso? Enuncie cuatro ejemplos de las preguntas que utilizaría.

**COMENTARIO:**

Lo que se deberá realizar de manera prioritaria en una medición del clima Organizacional y como éste afecta a los trabajadores, para determinar sus principales causas y potenciales soluciones.



**Las herramientas de que disponemos para determinar las causas del problema serían:**

- **CUESTIONARIO:** Herramienta fácil de cuantificar, rápido y económico, adecuado para muestras amplias y útiles para estudiar actitudes.
- **ENTREVISTAS:** Permite adaptarse a las necesidades del estudio, crea confianza y completa los datos.
- **OBSERVACION:** Independencia de datos sobre comportamientos, opiniones y seguimientos de gente, conlleva nuevas hipótesis.
- **ANALISIS SECUNDARIO:** Puede recoger datos sobre la organización global y el entorno.
- **DISCUSIONES DE GRUPO Y REUNIONES DE TRABAJO:** implicación de los individuos, análisis de datos inmediatos, autodiagnóstico.

Para llevar a cabo el proceso se propondría el siguiente procedimiento:

**1. Descripción de la muestra**

En este caso elegiríamos a una muestra de profesionales de diferentes edades y equipos de trabajo.

**2. Aplicación de herramientas de diagnóstico**

Cuestionario, entrevistas, observación, análisis secundario, discusiones de grupo y reuniones de trabajo.

**3. Definir variables a evaluar**

Estructura Organizacional, Liderazgo, comunicación, sistemas de recompensa, motivación laboral, formación, etc.

**4. Análisis**

Valoración de los datos obtenidos para detectar dificultades de planificación y dirección y detectar como el equipo comercial percibe la situación y el contexto en el que realiza su actividad.

**5. Elaboración de un informe**

Informar a los trabajadores de los resultados obtenidos

Diseñar a partir de los resultados obtenidos un plan de intervención para mejorar y cambiar el clima laboral.

En cuanto a las preguntas a realizar, el nuevo Jefe del Laboratorio clínico propone la elaboración del siguiente cuestionario:

**1. COMUNICACIÓN: ¿Qué tipo de comunicación predomina en el servicio?**

- bidireccional,
- unidireccional ascendente,



- c) unidireccional descendente,
- d) no hay ningún tipo de comunicación

2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: ¿Diría que esta centralizada la toma de decisiones en el servicio?

- a) si, siempre
- b) en ocasiones
- c) no

3. SISTEMA DE RECOMPENSA: ¿Conoce los objetivos del servicio, y los suyos propios?

- a) si, siempre
- b) en ocasiones
- c) no

4. FORMACION: ¿Cuantas formaciones recibe el personal del laboratorio a lo largo del año?

- a) cuatro
- b) dos
- c) una
- d) ninguna

Con base en toda la anterior información el nuevo jefe de Servicio de Laboratorio clínico del HRES, propone a la Dirección General un plan de mejoramiento en la gestión de personal de su servicio y un plan de comunicación interna en su servicio que predomine la comunicación y el liderazgo de su equipo de trabajo, propone cambios de ubicación de algún personal conflictivo y mejoras en incentivos con base en resultados.



## Guía de Evaluación

Para evaluar los conocimientos adquiridos se han seleccionado una serie de preguntas que reconocen los temas principales de esta guía.

1. Describa el concepto de tipos de comunicación?
2. Describa los elementos que caracterizan los tipos de comunicación.
3. Señale algún ejemplo de herramientas empleadas para su desarrollo.
4. Cuáles son las fases de elaboración de un Plan de comunicación interna?
5. Qué tipos de líderes hay?
6. Cite las distintas teorías de la motivación y desarrolle una de ellas.
7. Qué acciones se pueden desarrollar para fomentar la motivación.
8. Cuáles son los pasos para llevar a cabo una efectiva estrategia de comunicación organizacional?

