

Instituto Nacional de Salud Pública
Escuela de Salud Pública

Maestría en Salud Pública en Servicio

**Comunicación efectiva en el personal de la Jurisdicción
Sanitaria No. VII, de Orizaba, Veracruz, 2008.**

Proyecto Terminal profesional para obtener el grado de maestra en salud
pública, presenta

Alumna
Eva Campos Solano

Cuernavaca, Morelos, Enero 2011.

INDICE

Contenido	Página
I. Introducción	3
2. Antecedentes	6
3. Planteamiento del problema	33
4. Alternativa de Solución	34
5. Justificación de la intervención	35
6. Marco teórico	39
7. Identificación del producto	57
8. Objetivos y metas	58
9. Estrategia	59
10. Limites	59
11. Proceso o actividades	59
12. Evaluación de la factibilidad	84
13. Plan detallado de ejecución	94
14. Reporte de ejecución	108
15. Resultado y conclusiones	118
16. Recomendaciones para mejorar la intervención	126
17. Índice de Anexos	127
18. Bibliografía	128

I.-Introducción

El diagnóstico del clima organizacional en la Jurisdicción Sanitaria VII de Orizaba, Veracruz, se realizó de enero del 2007 a mayo del 2008, con la información obtenida se priorizaron los problemas organizacionales para identificar el problema central y plasmar una alternativa de solución, a través de una intervención viable y factible, pues uno de los aspectos más importantes dentro de las organizaciones es un buen clima organizacional y en muchas ocasiones, es lo que hace la diferencia entre el éxito o fracaso de la misma.

El diagnóstico se realizó con base a un protocolo de investigación, tomando en cuenta los factores determinantes, los recursos y servicios con que cuenta la organización, siendo la población sujeta de este estudio, una muestra representativa de los 691 trabajadores adscritos a la Jurisdicción Sanitaria, seleccionados en forma aleatoria.

Por sus características, el estudio fue de tipo; observacional, descriptivo y transversal, en donde a cada sujeto en estudio se le aplicó una encuesta, que permitiera conocer su percepción sobre el clima organizacional.

La encuesta se diseñó por un grupo de profesionales del área de psicología, trabajo social y pedagogía, las preguntas estuvieron basadas en la teoría de Likert Hernández, definiéndolas en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, marcando con esto, su grado de aceptación o rechazo hacia la proposición expresada en los ítems, reflejando una actitud positiva o negativa acerca del clima organizacional, estructuradas en dos alternativas de respuesta, de acuerdo (si) o desacuerdo (no), en el que se incluyeron variables o factores (motivación, satisfacción, involucramiento, actitud, cultura organizacional, conflicto, estrés, área de trabajo, comunicación, compromiso, empoderamiento y organización) con 8 ítems cada uno, haciendo un total de 96 ítems, además teniendo como guía, el libro "Comportamiento organizacional" de Stephen Robbinson, décima edición, el bloque III: Gestión de recursos humanos en salud, el modelo de encuesta para la evaluación del clima organizacional de la facultad de salud pública y administración, la encuesta del clima organizacional comisión Panamá estados unidos, para la

erradicación del gusano barrenador del ganado y el modelo de cuestionario de medición de clima organizacional de la Web del gerente. Anexo 5

Posterior al levantamiento de la encuesta, se realizó un cuadro de concentración de resultados, y con base en la escala de Likert, se diseñó la evaluación interpretando el resultado de acuerdo al total de ítems positivos de la siguiente manera: buen clima organizacional entre el 80 y 100 %, regular clima organizacional entre el 60 y menos del 80 % y mal clima organizacional menos del 60%, identificando que el 60.6 % de las respuestas fueron contestadas en forma positiva, diagnosticando que la población objeto del estudio percibe un clima organizacional en la jurisdicción sanitaria, regular.

Para efectos de identificar cual de las 12 variables o factores estudiadas dentro de la encuesta aplicada tenía mayor asociación al problema, del regular clima organizacional, se utilizó el método de priorización de factores de riesgo, el cual señala, que la importancia o valor del factor de riesgo (variables) para la prevención y control del problema, depende del grado de asociación con el daño a la salud, en este caso con el clima organizacional y también de la frecuencia del factor de riesgo en la población y de la posibilidad de prevenirlo o mejorarlo, con base en esto se realizó un análisis bi-variado utilizando como medida la razón de momios, una vez realizado el ejercicio de vaciar la información en las tablas cuadri-celulares se capturó esta información en el programa epi-dat versión 3.1, obteniendo como resultado el factor prioritario modificable, comunicación.

A partir de esta información obtenida del diagnóstico situacional, se decidió realizar la intervención denominada:

Comunicación efectiva en el personal de la jurisdicción sanitaria VII de Orizaba, Veracruz, 2008,

Derivado, de que contamos con todos los elementos necesarios para la adecuada planeación, diseño y ejecución.

Esta intervención se considera como viable e innovadora, pues se está abordando un tema que nunca se había considerado, y que involucra la parte sensible del recurso humano, incluyendo a todos sin distinción de su categoría laboral, se diseñó y ejecuto

de agosto 2008 a diciembre 2009, planteando como alternativa de solución un modelo educativo sobre comunicación efectiva, dirigida a los 691 trabajadores de la jurisdicción sanitaria, sustentada en tres aspectos fundamentales:

- a) Información sobre los resultado del diagnostico del clima organizacional.
- b) Capacitación a través de cursos-talleres donde se abordaron los temas; fundamentos de la comunicación, la comunicación organizacional y comunicación efectiva.
- c) Fomento a la comunicación efectiva entre el personal a través de reuniones periódicas de trabajo, poniendo en practica los conocimientos adquiridos en el curso taller.

Previo a la ejecución de esta intervención, se realizo un estudio detallado de factibilidad de mercado, técnica, financiera, económica, legal, administrativa, política y social, que dio la certeza de contar con todos los elementos necesarios para su ejecución, en la elaboración del diseño se tomaron en cuenta las variables de estructura, proceso y resultado del modelo de ordenamiento lógico y para su evaluación, se construyeron indicadores de resultado a corto plazo. En la variable de estructura, se considero el recurso humano, material y financiero con el que cuenta la organización, en la variable de proceso se considero la integración de un equipo de trabajo, la reuniones de información, los cursos-talleres de capacitación, las reuniones periódicas de trabajo dejando evidencia documental, y la supervisión y asesoría de estas actividades, en la variable de resultado se tomo en cuenta las actividades y metas programadas para la construcción de los indicadores de evaluación , como son: el número de cursos, el número de asistentes, el numero de supervisiones, el resultado de la evaluación de conocimientos al termino del curso, el número de unidades que realizaron las reuniones de trabajo de acuerdo a lo programado, el resultado de la aplicación de la encuesta del clima organizacional en su apartado de comunicación a las personas que inicialmente se les aplico el estudio posterior a los tres meses del curso-taller, con la finalidad de conocer su percepción actual sobre comunicación.

Una vez ejecutada la intervención, los resultados obtenidos fueron satisfactorios, logrando cumplir en un porcentaje aceptable, las actividades, metas y objetivos planteados, aunque estamos conscientes que para consolidar la comunicación

efectiva entre el personal de la Jurisdicción se tiene que seguir trabajando sobre este tema , pues lo realizado en la intervención no es suficiente, ya que durante muchos años el personal a mantenido una estructura compleja para comunicarse y lograr ampliar los canales de percepción para hacerla efectiva y que todos seamos claros, objetivos y respetuosos en la comunicación, no es algo que se pueda logra en corto plazo.

2.-Antecedentes

2.1 Diagnóstico Organizacional

2.1.1 Ubicación geográfica del área de estudio

El Diagnóstico Situacional se realizo en la Jurisdicción Sanitaria VII de Orizaba, ubicada en la zona Centro y montañosa del Estado de Veracruz, sobre el valle del pico de Orizaba, en las coordenadas 18°51" latitud norte y 97°06" longitud oeste, a una altura de 1,230 metros sobre el nivel del mar. Limita al norte con Puebla, al este con Córdoba, al sur con Oaxaca, al oeste con Puebla,

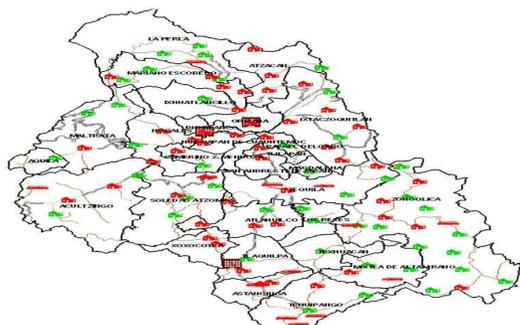
Su distancia aproximada al suroeste de la capital del estado, por carretera es de 190 Km.



División política

Tiene una superficie de 2167 Km.² conformada por 28 Municipios, 20 de alta y muy alta marginación; Atzacan, Mariano Escobedo, La perla, Zongolica, Aquila, Los Reyes, San Andrés Tenejapa, Tlilapan, Magdalena, Rafael Delgado, Astacinga, Tequila, Tlaquilpa, Tehuipango, Xoxocotla, Soledad Atzompa, Atlahuilco, Ixhuatlancillo, San Juan Texhuacan, 4 de mediana marginación; Ixtaczoquitlan,

Acultzingo, Maltrata y Huiloapan y 4 sin marginación; Orizaba, Río Blanco, Nogales, Mendoza,



Es una unidad tecnico administrativa dependiente de los Servicios de Salud de Veracruz, cuenta con una oficina administrativa, 59 centros de salud, 3 hospitales, 40 vehiculos, y todo el equipo , mobiliario e instrumental necesario para realizar sus actividades, además de un presupuesto anual para la operatividad que incluye la partida de capacitación y supervisión. Los servicios con que cuenta por tipo de programa del primer nivel de atención son los siguientes:

Innovación y calidad	Enseñanza
Planeación y desarrollo	Trabajo Social
Vigilancia epidemiológica	Atención Medica
Control de enfermedades	Salud Reproductiva
Protección con riesgos Sanitarios	Promoción de la salud
Supervisión de equipos zonales	Atención ciudadana
Servicios generales	Mantenimiento
Recursos humanos	Recursos Financieros

2.1.2 Factores condicionantes

Hidrografía

Se encuentra regada por tributarios del río Blanco

Ecosistemas

En los municipios los ecosistemas que coexisten son; el bosque frío con pino colorado y ayacahuite, donde se desarrolla una fauna compuesta por poblaciones de conejos, tlacuaches, mapaches, ardillas, zorras, comadrejas y aves. Existe en algunos municipios un área natural protegida, su riqueza está representada por minerales como las calizas, banco de material, lutitas, grava y cementos.

Orografía

Su suelo es tipo acrisol, feosem y vertisol, se caracteriza por acumulación de arcilla en el subsuelo.

Clima

Es semi templado húmedo frío, con una temperatura media anual de 21 grados centígrados, lluvias abundantes en verano y principio de otoño con menor intensidad e invierno.

Servicios públicos

De los 28 municipios que conforman la jurisdicción, existe alumbrado en un 75 %, limpia pública 50 %, viviendas con agua entubada 52%, viviendas con energía eléctrica 68%, viviendas con drenaje o excusado 76%, mercados municipales 8, tiraderos a cielo abierto 65, rellenos sanitarios 1, rastros municipales 3, plantas de tratamiento 1.

Los 59 centros de salud y las oficinas administrativas Jurisdiccionales cuentan con todos los servicios públicos.

Medios de comunicación

Existen 3 estaciones radiodifusoras de AM y 2 de FM, televisión por cable y 1 estación televisora local; así mismo, circulan 2 medios impresos de importancia. Tienen servicio telefónico por marcación automática en 80 % de los municipios, Telégrafos en el 40 %, servicio de Terminal de auto transporte federal o estatal de pasajeros en todos los municipios y tres Terminales ferroviaria.

Se cuentan con radio comunicación en todos los centros de Salud (59), Hospitales de Referencia y oficinas administrativas, teléfono e Internet en 4 centros de salud, almacén y oficinas administrativas.

Un sistema de correo jurisdiccional que recorre en tres rutas diarias de lunes a viernes, el 100 % los centros de salud y hospitales, llevando y trayendo información, insumos y muestras de laboratorio.

Grupos étnicos

Población que habla lengua náhuatl 23 %

Religión

El 94.8 % son católicos. 4.5 % profesan otra religión, y el 0.7 % refieren no tener algún tipo de religión.

Vías de comunicación

Existe infraestructura de vías de comunicación de carretera pavimentada 40%, revestidas 25 %, brecha 25 %, vereda 10 %.

A los 59 centros de salud se llega en un 40% por carretera pavimentada y en un 60 % por brecha.

Escolaridad

El 28.8 % en promedio de la población menor de 15 años de edad es analfabeta, y el 57 % de la población mayor de 15 años de edad tiene la primaria.

Ingresos

El PIB per cápita ajustado en dólares es de \$ 2386.67 para la población en general.

En la población jurisdiccional el 59 % percibe un salario mensual entre 5,000- y 9000 pesos mensuales, el 19 % entre 10,000 y 19,000 pesos mensuales, el 18 % menos de 5000 mensuales y solo un 4% del total de personal percibe un salario por arriba de los 20, 000 mensuales. ⁽¹⁾

Cuadro No. 1
Jurisdicción Sanitaria VII de Orizaba
No. de personas por sexo y promedio de salario mensual

Sexo	total	- \$,5000	\$ 5,000- 9,000	\$ 10,000- 19,000	+ \$ 20,000
Femenino	416	93	245	67	11
Masculino	275	32	163	61	19
Total	691	125	408	128	30

Fuente: plantilla de personal 2007, recursos humanos Jurisdicción Sanitaria VII, Orizaba, Ver.

2.1.3 Población

La población de acuerdo al estudio de regionalización operativa 2007, que habitan en la Jurisdicción Sanitaria VII es de 593,796 habitantes, de los cuales 273,916 son atendidos por 59 centros de salud.

La población sujeta de estudio de esta investigación, con base a la plantilla de personal 2007 está representada por los 691 trabajadores que atiende a la población antes mencionada, 439 asignadas al área médica (médicos, enfermeras y odontólogos) 113 al área paramédica (trabajo social, pedagogía, psicología, química, biología, técnicos en atención primaria a la salud, nutrición) y 139 al área administrativa (licenciados en administración de empresas, contadores, ingenieros, auxiliares administrativos).

No. De personas por sexo y área de trabajo adscritas a la Jurisdicción Sanitaria VII, de Orizaba, Ver. La observamos en el siguiente cuadro:

Jurisdicción Sanitaria VII de Orizaba
No. De personas por sexo y área de trabajo
Cuadro No.2

Sexo	Total	Medica	Paramédica	Administrativa
Femenino	416	307	34	46
Masculino	275	132	79	93
Total	691	439	113	139

Fuente: plantilla de personal 2007, recursos humanos Jurisdicción Sanitaria VII, Orizaba, Ver.

Dentro de esta población predomina, el **sexo** femenino con un total de 416 mujeres, que representan el 60.2 % del total de la población, y 275 del sexo masculino, representando el 39.8 % del total de la población, las **edades** del personal oscilan entre los 18 y 70 años de edad, teniendo de 15 a 20 años 1, de 21 a 25 años 15, de 26 a 39 años 99, de 31 a 35 años 150, de 36 a 40 años 171, de 41 a 45 años 82, de 46 a 50 años 68, de 51 a 55 años 56, de 56 a 60 años 27, de 61 a 65 años 16 y de 66 a 70 años 6, haciendo un total de 691 personas, la edad más frecuente esta en el grupo de 36 a 40 años de edad con 171 personas, seguido del grupo de 31 a 35 años de edad con 150 personas y los grupos de edad que se encuentran con menor número de personas son los de 15 a 20 años con 1, de 21 a 25 con 15, de 61 a 65 con 16 y de 66 a 70 con 6, básicamente se puede decir que la población está conformada por adultos jóvenes, en edad productiva, en plenitud de facultades físicas y mentales para poder contribuir en el cumplimiento de los objetivos y metas de esta Jurisdicción, situación que favorece la intervención.

Cuadro 3
Jurisdicción Sanitaria VII de Orizaba
Población por grupo de edad y sexo

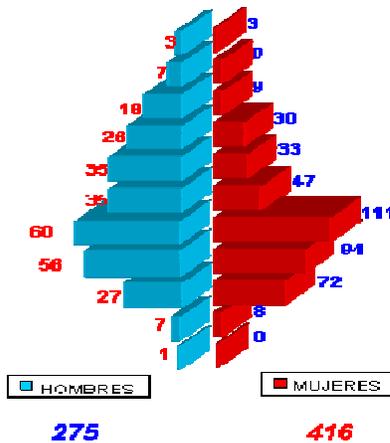
Rangos de edad	Femenino	Masculino	Total
66-70	3	3	6
61-65	9	7	16
56-60	9	18	27
51-55	30	26	56
46-50	33	35	68
41-45	47	35	82
36-40	111	60	171
31-35	94	56	150
26-30	72	27	99
21-25	8	7	15
16-20	0	1	1
Total	416	275	691

Fuente: plantilla de personal 2007, recursos humanos Jurisdicción Sanitaria VII, Orizaba, Ver.

**RANGO DE EDADES DEL PERSONAL DE LA
JURISDICCION SANITARIA NO. VII
2007**

GRUPO ETAREO

66 A 70
61 A 65
56 A 60
51 A 55
46 A 50
41 A 45
36 A 40
31 A 35
26 A 30
21 A 25
16 A 20



El personal de acuerdo a su tipo de contratación se clasifica en base, contrato y pasantes, teniendo al 52 % de contrato, 41 % de base, y el 7 % pasantes

Cuadro No.4

No. De personas por sexo y tipo de contratación

Sexo	total	Base	Contrato	pasante
Femenino	416	160	229	27
Masculino	275	124	133	18

Fuente: plantilla de personal 2007, recursos humanos Jurisdicción Sanitaria VII, Orizaba, Ver.

El 33 % del personal tiene entre 10 y 14 años de antigüedad, el 31 % ente 5 y 9 años de antigüedad, y el 16 % entre los 15 y 19 años de antigüedad, situación que

favorece el estudio, pues el 80% de población tiene experiencia, pero no el cansancio de muchos años de trabajo.

Cuadro No. 5

No. de personas por quinquenios de antigüedad

Sexo	Total	-5	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30 y +
Femenino	416	42	141	143	62	21	5	2
Masculino	275	36	70	87	49	19	9	5
Total	691	78	211	230	111	40	14	7

Fuente: plantilla de personal 2007, recursos humanos Jurisdicción Sanitaria VII, Orizaba, Ver.

La ubicación del personal de acuerdo al área urbana, suburbana y rural es un punto importante dentro del estudio, derivado de que es más difícil la comunicación con el personal ubicado en el área rural, representando el 50 %.

Cuadro No. 6

Ubicación geográfica del personal por tipo de área y sexo.

Sexo	total	Urbano	Suburbano	rural
Femenino	416	124	83	209
Masculino	275	82	56	137
Total	691	206	139	346

Fuente: plantilla de personal 2007, recursos humanos Jurisdicción Sanitaria VII, Orizaba, Ver.

2.1.4 Marco conceptual

Es necesario como parte del estudio de investigación establecer los aspectos teóricos que la sustentan y que a continuación exponemos:

Clima Organizacional.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define, como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Morberg (1990) menciona que se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

(2)

Según Gónkalves (1999:2) el clima organizacional, es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características, que presentan en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo. La importancia de este enfoque reside en el hecho que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que el tenga de estos factores. Sin embargo estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias de cada miembro con la organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales (3)

Teoría del clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción, Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima, en tal sentido se cita: 1.-Variables causales, definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados, dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencias y actitudes. 2.-Variables intermedias este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de

decisiones, estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal. 3.-Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales e intermedias, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdidas.

Para determinar cómo se encuentra el clima organizacional, definido por Gónclaves (1997), como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como productividad, satisfacción, rotación, etc., se consideraron para estudiar en la Jurisdicción Sanitaria, **12 variables o factores**, que a continuación se describen: ⁽⁴⁾

1) Motivación

Es la voluntad o necesidad de los individuos, por esforzarse en conseguir una meta u objetivo, realizando los procesos con intensidad, dirección y persistencia, logrando de esta manera satisfacer una necesidad individual u organizacional dependiendo del caso. ⁽⁵⁾

2) Satisfacción

Se describe el conjunto de emociones, favorables o desfavorables que el empleado tiene hacia su actividad laboral, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo. ⁽⁶⁾

3) Involucramiento

Es la medida, en que el empleado se compenetra en su trabajo, y le dedica tiempo y energía, lo considera como parte central en su vida, los trabajadores involucrados rara vez presentan retardos o ausentismo, están dispuestos a trabajar largas jornadas y siempre tratarán de ser los mejores ejecutores. ⁽⁷⁾

4) Actitud

Es una reacción emocional y mental de cómo vemos las cosas, es una opinión favorable o desfavorable de la persona cuando se enfrenta a una idea, circunstancia de la vida o relación humana, la actitud, no es estática, es un proceso continuo,

dinámico, sensible y de percepción, factor que debemos valorar, porque cuando este, es favorable existe mayor disposición y organización para hacer las cosas. ⁽⁸⁾

5) Cultura organizacional

Es un sistema de significados, compartidos por los miembros de una organización que la distinguen de otras, enseña a los empleados como se hacen las cosas en la organización, puede ser un sistema estabilizador, pero también puede ser, una barrera para el cambio y puede ejercer una influencia significativa en las actitudes y comportamientos de los integrantes. ⁽⁹⁾

6) Conflicto

Es un proceso interpersonal, que surge de desacuerdos sobre las metas por lograr, o los métodos que se utilizarán para lograr esas metas, puede ocurrir en cualquier situación en la que dos o más partes están en oposición. El hecho de que los conflictos sean positivos o negativos depende de las actitudes y destrezas de los participantes y del comportamiento interpersonal. En organizaciones complejas produce inevitablemente diferencias de poder. ⁽¹⁰⁾

7) Estrés

Es el término genérico, que se aplica a las presiones que la gente experimenta en la vida. También es considerado como una sensación anormal de algunos órganos, aparatos o sistemas de algún individuo aparentemente sano, que por exigir de ellos un rendimiento superior a lo normalmente aceptado lo empuja a un riesgo de enfermar, de acuerdo con el nivel que alcance, el estrés puede ser útil o perjudicial para el desempeño laboral. Útil, porque cuando no hay estrés, los retos laborales están ausentes y el desempeño tiende a ser bajo y perjudicial, porque cuando el estrés es demasiado elevado, se convierte en una fuerza destructiva. ⁽¹¹⁾

8) Área de trabajo

Es cualquier lugar físico, donde uno ó mas trabajadores, desarrollan sus actividades, o tareas, este factor constituye un aspecto relevante en la organización, derivado de que existen estudios de la estrecha relación que existe, entre las

condiciones físicas que conforman, el medio en el cual el personal desempeña sus tareas con eficiencia y contribuye a la calidad de vida laboral. ⁽¹²⁾

9) Comunicación

Es el recurso que empleamos, para establecer contacto con nuestros semejantes, expresando nuestras ideas, pensamientos, conocimientos y sentimientos. ⁽¹³⁾

La comunicación es la transferencia de información y de entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a otros transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores, se podría calificar como la habilidad más importante para la organización, la comunicación requiere por lo menos de dos personas el emisor y el receptor. Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, pues la coordinación en el trabajo sería imposible. ⁽¹⁴⁾

10) Compromiso o lealtad

Es la medida en la que el personal se identifica con la organización y desea continuar participando activamente en ella, es una medida de disposición a permanecer con la empresa en un futuro, es frecuente que se refleje la convicción en su disposición a invertir el esfuerzo necesario en los logros de ella y manifieste su propósito de seguir trabajando ahí. ⁽¹⁵⁾

11) Empoderamiento

Significa, habilitar, conceder, permitir, una iniciativa a cierta persona para actuar por sí misma y permitir iniciativa a otros, es por lo tanto sinónimo de querer el concurso de todos para alcanzar los objetivos de calidad, donde las organizaciones rompen los paradigmas, en cuando a la toma de decisiones, los estilos de liderazgo, equilibrio en la utilidad, beneficio dentro del eje patrón-trabajador, planeación de vida, carrera profesional, sobre todo en los procesos de integración. El empoderamiento ofrece mayor autonomía a los empleados, compartiendo la información con ellos y dándoles control sobre los factores que influyen en el desempeño. Es el hecho de delegar el poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. ⁽¹⁶⁾

12) Organización

Es una unidad social, coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas que funciona de manera contigua para alcanzar una o varias metas en común. Organizar comprende determinadas tareas que hay que hacer, quien va hacerlas, como se agrupan, quien reporta a quien y donde se toman las decisiones (17)

La estructura de una organización, puede tener efectos significativos en sus miembros, con el desempeño y la satisfacción de los empleados, por lo tanto cualquier análisis de efecto del diseño organizacional en el comportamiento de los empleados tiene que contemplar las diferencias individuales. (18)

2.1.5 Planteamiento del problema

En la Jurisdicción Sanitaria VII de Orizaba, Ver. Es necesario que exista un proceso de cambio hacia la mejora continua y un punto inicial para lograrlo es conocer el estado en que se encuentra el clima organizacional, situación que se desconoce porque nunca se había realizado un estudio sobre este tema, por lo tanto la pregunta de investigación es:

¿Cuál es el clima organizacional que prevalece en la Jurisdicción Sanitaria VII de Orizaba, Veracruz y cuáles de sus factores condicionantes tiene mayor grado de asociación con en él?

2.1.6 Justificación

Debido a que el clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, y que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que influye en el personal y tiene consecuencias sobre la productividad, efectividad y bienestar, se hace necesario conocer a través de una investigación, el nivel en el que se encuentra y cuál de todos sus factores o componentes que lo conforman se asocia más a él, para que, con la información obtenida se proponga una alternativa de solución a través de una intervención que permita mejorarlo, incidiendo en alguno de sus factores condicionantes con la

finalidad de contribuir a mejorarlo y, el personal pueda realizar sus actividades en un medio más favorable.

2.1.7 Objetivos

General

Determinar a través de una encuesta aplicada a la población objeto del estudio como se encuentra actualmente el clima organizacional y cuál de todos sus factores que lo componen se encuentra más asociado a él.

Objetivo

- 1.-Realizar un análisis de los resultados de la encuesta.
- 2.-Priorizar cuál es el factor condicionante que tiene mayor grado de asociación con en el clima organizacional.
- 3.- Implementar una intervención que permita mejorar el factor con mayor grado de asociación con el clima organizacional.

2.1.8 Metodología para la realización del diagnóstico

La metodología utilizada, para la realización de este diagnóstico situacional sobre el clima organizacional que prevalece en la Jurisdicción Sanitaria VII, 2007, fue mediante un estudio de tipo **observacional, descriptivo y transversal**.

- Observacional.- Porque no se tuvo la posibilidad de asignar la exposición, simple y sencillamente estuvimos viendo lo que ocurría.
- Descriptivo.- Porque no se observó la causalidad, y solo se describieron los hechos.
- Transversal.- Porque pudimos obtener una imagen, en un punto específico del tiempo acerca de la magnitud del problema y nos permitió analizar la existencia de ciertos factores de interés para el estudio.

Población en estudio

La población sujeta de estudio, fue una muestra representativa de los 691 trabajadores adscritos a la Jurisdicción Sanitaria VII, de Orizaba, Veracruz, 2007.

Selección de la muestra

Para seleccionar el tamaño de la muestra se decidió estratificar el universo de trabajadores, en 3 grupos; Grupo A, personal médico 439 (considerando las áreas de medicina, enfermería y odontología), Grupo B, personal paramédico 113 (incluye las áreas de trabajo social, psicología, química, biología, técnicos en atención primaria a la salud, nutrición), Grupo C, personal administrativo 139 (incluye licenciados en administración, contadores, ingenieros, auxiliares administrativos).

Con el universo de 691 trabajadores, de acuerdo a la plantilla de personal, y ya estratificados en grupo, se calculo por muestreo estratificando el tamaño de la muestra utilizando la siguiente fórmula:

$$(n = NZ^2pq / d^2 (N-1) + Z^2pq)$$

Donde

n = es tamaño de la muestra

Z = El valor de Z = 1.96

N = Es la población en estudio

P = proporción esperada del evento de interés 0.95

q = 1-p 0.05

d = 0.0025

Sustitución de la fórmula

Personal médico

$$n = \frac{439 (3.8616) (0.95 \times 0.05)}{0.0025^2} = 64 \text{ Personas}$$

$$(.0025)^2 (439-1) + 3.8416 (.95) (.05)$$

Personal paramédico

$$n = \frac{113 (3.8616) (0.95 \times 0.05)}{(.0025)^2 (439-1) + 3.8416 (.95) (.05)} = 7 \text{ Personas}$$

Personal administrativo

$$n = \frac{139 (3.8616) (0.95 \times 0.05)}{(.0025)^2 (439-1) + 3.8416 (.95) (.05)} = 9 \text{ Personas}$$

Mediante esta fórmula se obtuvo un tamaño de muestra de 64 trabajadores del área médica, 7 trabajadores de área paramédica y 9 trabajadores del área administrativa, haciendo un total de **80 trabajadores**.

Una vez identificado el tamaño de la muestra con base a la plantilla de personal, se clasificaron a las personas de acuerdo a las áreas correspondientes, para posteriormente de manera aleatoria decidir el personal a quien se le aplicaría el cuestionario, conforme se fue identificando el nombre de la persona se fue ubicando su adscripción.

Cuadro No. 7

El personal que se selecciono aleatoriamente desde un inicio para Ser encuestado y en el último mes de la estrategia se volvió a encuestar Se encuentra en las siguientes unidades y áreas

UNIDAD	No. encuestados Área Médica	No. encuestados Área Paramédica	No. encuestados Área administrativa	No. encuestados Total
1.-Orizaba	3	4	1	8
2.-Nogales	4	0	1	5
3.-Acultzingo	2			2
4.-Soledad	3			3
5.-Xopilapa	1			1
6.-Tehuilingo	1			1
7.-Tzempoaleca	2	1		3
8.-Contla	1			1
9.-Tuxpanguillo	3			3
10.-Atzacan	3			3

11.-San Andrés T	1			1
12.-Xoxocotla	3			3
13.-Tlilapan	2			2
14.-Capoluca	1			1
15.-Potrerillo	4			4
16.-Huiloapan	1			1
17.-San Cristóbal	1			1
18.-Palo verde	1			1
19.-Chicola	2			2
20.-Xonamanca	1			1
21.-Tolapa	1			1
22.-Zihuateo	2			2
23.-Astacinga	3			3
24.-Ocotitla	2			2
25.-Regulación	1	1		2
26.-Atención M.	4		1	5
26.-Epidemiología	4			4
28.-R.Financieros	0		2	2
29.-Mantenimiento	0		3	3
30.-Promoción	0	1		1
32.-Enseñanza	1		1	2
32.-Zonales	3			3
33.-Calidad	2			2
34.-Salud Rep.	1			1
Total	64	7	9	80

Los criterios de selección para la población objeto de estudio fueron los siguientes:

Inclusión

- Personal adscrito a la Jurisdicción Sanitaria, con 6 meses de antigüedad en adelante.
- De cualquier edad, sexo.
- De cualquier tipo de contratación.

Exclusión

- Personal adscrito a la Jurisdicción con menos de 6 meses de antigüedad
- Personal incapacitado en el periodo de estudio (para este criterio se tomara en cuenta el reemplazo de la muestra en forma aleatoria)

Eliminación

- Personal que no acepte participar

Definiciones operacionales:

Clima Organizacional.- Calificación obtenida del instrumento de los elementos que influyen en el desempeño laboral de la organización, y los elementos que la conforman son: (motivación, satisfacción, involucramiento, actitud, cultura organizacional, conflicto, estrés, área de trabajo, comunicación, compromiso, empoderamiento y organización).

Población en estudio.- Personal que salió seleccionado aleatoriamente de acuerdo al tamaño de la muestra y que labora en la jurisdicción sanitaria VII de Orizaba, Ver.

Diseño del instrumento

El instrumento que se aplicó, fue un cuestionario dirigido con una combinación de diferentes tipos de preguntas con base a la teoría de Likert, adaptadas por un grupo de profesionales de la jurisdicción sanitaria, teniendo como guía las siguientes encuestas que se utilizaron en otros estudios sobre clima organizacional:

- 1.-Pruebas que aparecen en el libro “Comportamiento organizacional” de Stephen Robinson octava edición editorial Prentice Hall.
- 2.-Facultad de salud pública y administración, bloque III: Gestión de recursos humanos en salud, modelo de encuesta para la evaluación del clima organizacional.
- 3.-Comisión Panamá estados unidos para la erradicación del gusano barrenador del ganado. Encuesta de clima organizacional.
- 4.-La Web del gerente. Modelo de cuestionario de medición de clima laboral.

Adaptado a las necesidades organizacionales por un grupo de profesionales del área de psicología, trabajo social y pedagogía. **Anexo 5**

El instrumento (encuesta) consta de doce secciones, cada sección corresponde a una de las variables en estudio (motivación, satisfacción, involucramiento, actitud, cultura organizacional, conflicto, estrés, área de trabajo, comunicación, compromiso, empoderamiento y organización) que fueron descritas con anterioridad, con 8 ítems

o preguntas cada una, presentadas en forma de afirmaciones o juicios, marcando con esto su grado de aceptación o rechazo hacia la proposición expresada en los ítems, reflejando una actitud positiva o negativa acerca del clima organizacional, haciendo un total son 96 ítems por cuestionario, cada ítem se estructuró con dos alternativas de repuestas: de acuerdo (si) en desacuerdo (no), calificando las afirmaciones el objeto de actitud que se está midiendo. Anexo 5

Prueba piloto

Antes de la aplicación del instrumento, se llevo cabo una prueba piloto con la aplicando el instrumento a diez personas con características similares a los sujetos de investigación, donde se verifico que el instrumento fuera claro y entendible.

Medición

Para la medición del resultado de la encuesta del clima organizacional en la jurisdicción, se utilizo como instrumento la escala de Likert, debido a que estas son utilizadas frecuentemente para la medición de actitudes, definiendo el término actitud como “la suma total de inclinaciones y sentimientos, prejuicios o distorsiones, nociones preconcebidas, ideas, temores, amenazas y convicciones de un individuo acerca de cualquier asunto específico.” En una escala de medición de actitudes lo que en realidad es importante es la actitud de quien opina, analizando los pensamientos y sentimientos de las personas hacia los hechos ya especificados.

A esta escala se le conoce como escala sumada, debido a que la puntuación de unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem. La calificación o puntuación que se asigno por ítem para esta investigación fue de +1. (19)

El levantamiento de la información de las encuestas se realizo del 1º de abril al 30 de mayo del 2007, en el que cada sujeto en estudio, nos proporcionó en forma representativa su percepción que tiene sobre el clima organizacional de la Jurisdicción Sanitaria, comentando que para efectos de la presente investigación se entendió, como el estado en que se encuentra el clima organizacional, a la calificación obtenida en el instrumento de los 12 factores seleccionados que influyen en el clima y que se aplico al personal seleccionado, considerando de acuerdo al

total de ítems positivos como un buen clima organizacional entre el 80-100%, un regular clima organizacional entre el 60 y menos 80%, y un mal clima organizacional menos del 60%

Recolección de la información.

Para la recolección de la información, participo el personal que levanto la prueba piloto, integrado por 5 personas de las áreas de psicología, pedagogía, trabajo social y enfermería, acudiendo a los lugares donde se ubicaba el personal que fue seleccionado de manera aleatoria, en donde les explicaron al coordinador o director de la unidad y al personal seleccionado el objetivo de la visita, la finalidad del estudio, invitándolos a participar, aceptando todos, de ahí se procedió a dar una explicación de cómo estaba constituida la encuesta y la forma de contestar, la cual debería ser anónima, con la finalidad de obtener respuestas reales, el personal que acudió a las unidades permaneció en la unidad el tiempo en que contestaban la encuesta, para aclarar cualquier duda que pudiera surgir, así como para validar que no faltaran preguntas por contestar, realizando esta actividad en las fechas programadas, y todo el personal seleccionado reunió los criterios de inclusión.

Plan de Análisis

- 1.- Manualmente validar la información del 100% de las encuestas.
- 2.- Concentrar la información obtenida de la encuestas, capturar los datos en una base programada para esto.
- 3.-Utilizar como medida la razón de momios, vaciando la información en las tablas cuadri-celulares.
- 4.- La información que se tiene en las tablas cuadri-celulares se captura en el programa epi - dat versión 3.1, como método para la priorización, obteniendo la razón de momios, la Ji cuadrada, la razón atribuible a expuestos (rae) y la razón atribuible a la población (rap)
- 5.-El análisis de la información obtenida, indicara el factor prioritario a intervenir.

2.1.9 Resultados

Se realizaron las 80 entrevistas al personal seleccionado para el estudio del clima organizacional, distribuidas aleatoriamente en 24 centros de salud y 10 áreas en oficinas administrativas Tabla No1.

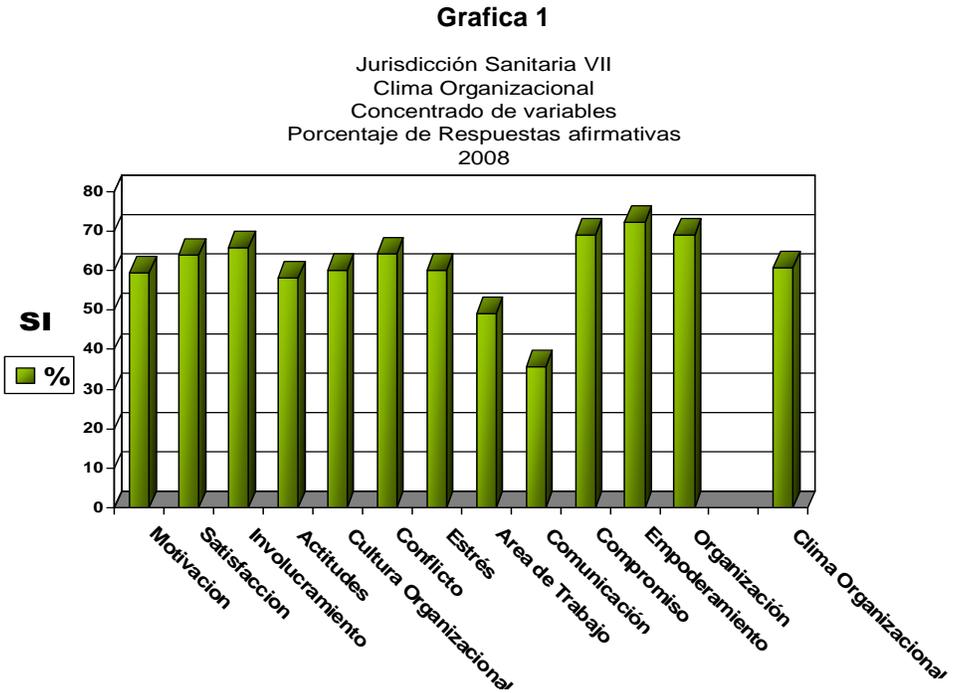
Todos los entrevistados cumplieron con los criterios de inclusión, y los resultados obtenidos una vez capturada la información fueron los siguientes:

Tabla 1

CONCENTRADO A1		Acuerdo		Des Acuerdo		
	VARIABLE	SI	%	NO	%	n=
1	MOTIVACION	380	59.4	260	40.6	640
2	SATISFACCION	409	63.9	231	36.1	640
3	INVOLUCRAMIENTO	422	65.9	218	34.1	640
4	ACTITUDES	372	58.1	268	41.9	640
5	CULTURA ORGANIZACIONAL	385	60.2	255	39.8	640
6	CONFLICTO	411	64.2	229	35.8	640
7	ESTRÉS	385	60.2	255	39.8	640
8	AREA DE TRABAJO	314	49.1	326	50.9	640
9	COMUNICACIÓN	228	35.6	412	64.4	640
10	COMPROMISO	442	69.1	198	30.9	640
11	EMPODERAMIENTO	462	72.2	178	27.8	640
12	ORGANIZACIÓN	442	69.1	198	30.9	640
	CLIMA ORGANIZACIONAL	4652	60.6	3028	40.5	7680

Podemos mencionar que del total de preguntas realizadas, el 60.6 % del personal, percibe que el clima organizacional es positivo, lo que nos permite clasificar, con base a la escala que se determinó, que el clima organizacional que prevalece en la Jurisdicción Sanitaria, después del estudio realizado **es regular**, y un 40.5 % del personal encuestado, percibe un mal o inadecuado clima organizacional, porcentaje muy significativo, que incide en el desempeño de la organización, observando que los factores, que influyen en un porcentaje mas alto en forma negativa son:

comunicación con un 64.4 %, área de trabajo con un 64.4 % , actitud con un 41.9 %, motivación con un 40.6 %, cultura organizacional con un 39.8 % , estrés con un 39.8 %, satisfacción con un 36.1 %, involucramiento con un 34.1 %, compromiso con un 30.9 %, organización con un 30.9 % y empoderamiento con un 27.8 %.



Fuente: encuesta clima organizacional que prevalece en la Jurisdicción Sanitaria VII, DE Orizaba, Ver. 2007-2008

2.1.10 Análisis Bivariado

A partir de la información generada, del diagnóstico del clima organizacional que prevalece en la Jurisdicción Sanitaria durante el 2007, y para efectos de identificación del problema prioritario, se realizó un análisis bi-variado con el propósito de encontrar la asociación entre la variable, clima organizacional y los factores determinantes seleccionados que influyen en él, a través de la magnitud de asociación estadística entre los factores en estudio y el clima organizacional, la medida utilizada fue la razón de momios , para indicar cuantas veces es mayor o menor, la probabilidad de que el clima se vea afectado negativamente por cada uno de estos factores.

		Clima organizacional		
		.+	-	
Motivación	.+	260	380	
	.-	2768	4275	
		TOTAL		7680

		Clima organizacional		
		.+	-	
Satisfacción	.+	231	409	
	.-	2797	4246	
		TOTAL		7680

		Clima organizacional		
		.+	-	
Involucramiento	.+	218	422	
	.-	2810	4233	
		TOTAL		7680

		Clima organizacional		
		.+	-	
Actitud	.+	268	372	
	.-	2760	4283	
		TOTAL		7680

		Clima organizacional		
		.+	-	
Cultura Org.	.+	255	385	
	.-	2773	4270	
		TOTAL		7680

		Clima organizacional		
		.+	-	
Conflicto	.+	229	411	
	.-	2799	4244	
		TOTAL		7680

		Clima organizacional		
		.+	-	
Estrés	.+	255	388	
	.-	2773	4267	
		TOTAL		7680

		Clima organizacional		
		.+	-	
A de Trabajo	.+	326	314	
	.-	2702	4341	
		TOTAL		7680

		Clima organizacional		
		.+	-	
Comunicación	.+	412	228	
	.-	2616	4427	
		TOTAL		7680

		Clima organizacional		
		.+	-	
Compromiso	.+	198	442	
	.-	2830	4213	
		TOTAL		7680

		Clima organizacional		
		.+	-	
Empoderamiento	.+	178	462	
	.-	2850	4193	
		TOTAL		7680

		Clima organizacional		
		.+	-	
Organización	.+	198	442	
	.-	2830	4213	
		TOTAL		7680

Una vez realizado el ejercicio de vaciar la información en las tablas cuadri-celulares, se capturo esta información, en el programa Epi.dat, versión 3.1 para la realización

del cálculo de las medidas de impacto potencial, como son el riesgo atribuible en expuestos (RAE) y el riesgo atribuible a la población (RAP), además para poder definir las diferencias estadísticamente significativas, se aplicó la prueba de Ji cuadrada con un valor de alfa de 0.05 (confiabilidad del 95%), obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 2
Análisis de los resultados de la encuesta
Por el método de la Ji cuadrada

No.	FACTOR	RM	IC 95 %		Ji-Cuadrada		RAE	RAP
					ESTADISTICO	VALOR P		
1	MOTIVACION	1.06	0.896134	1.246081	0.4304	0.5118	5%	0%
2	SATISFACCION	0.86	0.72463	1.014463	3.2187	0.0728	-17%	-1%
3	INVOLUCRAMIENTO	0.78	0.656341	0.922661	8.3659	0.0038	-29%	-2%
4	ACTITUDES	1.12	0.948716	1.317423	1.7741	0.1829	11%	1%
5	CULTURA ORGANIZACIONAL	1.02	0.864499	1.203235	0.0546	0.8153	2%	0%
6	CONFLICTO	0.84	0.713803	0.999893	3.8535	0.0496	-18%	-1%
7	ESTRÉS	1.01	0.85741	1.192818	0.0178	0.8938	1%	0%
8	AREA DE TRABAJO	1.67	1.418173	1.961804	38.8401	0.0000	40%	4%
9	COMUNICACIÓN	3.06	2.582889	3.62045	182.1980	0.0000	67%	9%
10	COMPROMISO	0.67	0.56024	0.79382	20.9959	0.0000	-50%	-3%
11	EMPODERAMIENTO	0.57	0.474458	0.679142	39.1360	0.0000	-76%	-4%
12	ORGANIZACIÓN	0.67	0.56024	0.793820	20.9959	0.0000	-50%	-3%

En relación con las características del clima organizacional, se encontró que el factor que presentó mayor grado de asociación, es la comunicación, con una razón de momios de 3.06, un riesgo atribuible a la exposición del 67 %, un riesgo atribuible a la población de un 9 % y un valor de P de 0.0000, el segundo factor con mayor grado de asociación, fue el de área de trabajo, con una razón de momios de 1.67, un riesgo atribuible a la exposición de un 40 %, un riesgo atribuible a la población de un 4 %, y un valor de P del 0.0000, el tercer factor con

mayor grado de asociación, que se encontró fue actitud, con una razón de momio de 1.12, un riesgo atribuible a la exposición del 11 %, un riesgo atribuible a la población de un 1 % y un valor de P de 0.1829, el cuarto factor con mayor grado de asociación, fue la motivación, con una razón de momios de 1.06, un riesgo atribuible a la exposición del 5 %, un riesgo atribuible a la población del 0 %, con un valor de p 0.5118, en quinto lugar con mayor grado de asociación, fue satisfacción con una razón de momios de 0.86, riesgo atribuible a la exposición no significativo, un riesgo atribuible a la población tampoco significativo, con un valor de p de 0.0728, los resultados del resto de los factores en estudio así como los ya mencionados se pueden analizar en la tabla 2

Priorización.

De los datos obtenidos del diagnóstico, sobre el clima organizacional que prevalece en la Jurisdicción Sanitaria de Orizaba, Ver. en el cual se estudiaron los factores que influyen, en el estado que guarda este clima y posteriormente a través del análisis bi-variado se calcularon las razones de momios, con un intervalo de confianza del 95% y la Ji cuadrada para medir la significancia estadística, se procedió al método de priorización de los factores de riesgo, el cual señala que, la importancia o valor del factor de riesgo para el clima organizacional que prevalece en la Jurisdicción Sanitaria, depende del grado de asociación con el efecto negativo, que se tenga sobre el clima y también de la frecuencia del factor de riesgo en la población y de la posibilidad de mejorarlo.

Como resultado de este procedimiento, se obtuvo de 12 factores estudiados que presentaron, un grado de asociación positiva al problema, así como un impacto potencial que refleja la significancia que tiene cada uno de ellos sobre el clima organizacional, se obtuvieron, como factores prioritarios con este método, en primero termino comunicación y en segundo termino área de trabajo, intervenir cualquiera de los dos factores era importante, pero tomando en cuenta, que no se tiene la factibilidad económica, para intervenir sobre el factor área de trabajo, se decidió intervenir el factor comunicación, derivado de que contamos con todos los elementos necesarios para la adecuada planeación, diseño y ejecución, así como de ser un factor susceptible de poder ser modificable.

2.1.11 Conclusión

La Jurisdicción Sanitaria VII de Orizaba, Veracruz, es una unidad tecnico administrativa dependiente de los Servicios de Salud de Veracruz, que cuenta con una oficina administrativa, 59 centros de salud, 3 hospitales, 40 vehiculos, y todo el equipo , mobiliario e instrumental necesario para realizar sus actividades, con un presupuesto anual para la operatividad que incluye la partida de capacitación y supervisión.

Tiene una superficie de 2167 Km. ² conformada por 28 municipios, 20 de alta y muy alta marginación, 4 de mediana marginación y 4 sin marginación.

La población de acuerdo al estudio de regionalización operativa 2007, que habitan en la Jurisdicción Sanitaria VII es de 593,796 habitantes, de los cuales 273,916 son atendidos por 59 centros de salud.

La población sujeta de estudio de esta investigación, con base a la plantilla de personal 2007, fue una muestra representativa de los 691 trabajadores que atiende a la población antes mencionada,

La investigación sobre el clima organizacional que prevalece en la Jurisdicción Sanitaria VII, es un estudio innovador que nunca se habia realizado.

Nos permitio conocer a traves de un cuestionario, la percepción que tiene el personal seleccionado sobre el clima organizacional y parte de su elementos que lo conforman.

Los resultados obtenidos sobre el estado en que se encuentra el clima organizacional no fue muy halagador ya que de acuerdo a la escala establecida, se identifico como regular, ofreciendo esta situación una ventana de oportunidad para mejorar la organización.

De los 12 factores estudiados, empoderamiento , organización, compromiso, involucramiento, conflicto, satisfaccion, cultura organizacional, y estress , El 60 % y + de los item fueron contestados positivamente y motivación, actitud, area de trabajo y comunicación , - del 60 % de los items realizados sobre estos factores

fueron contestados en forma afirmativa situación no esperada y que habla de que estos factores son percibidos con mayores problemas dentro de la organización por la población objeto de este estudio.

De acuerdo al proceso de priorización por el método de la ji cuadrada, se identificó que el factor que presentó mayor grado de asociación con el estado en que se encuentra el clima organizacional es la comunicación, con una razón de momios de 3.06, un riesgo atribuible a la exposición del 67%, un riesgo atribuible a la población de un 9% y un valor de P de 0.000.

Antes de haber realizado la investigación, no se hubiera pensado que el factor comunicación sería el factor prioritario, pero una vez identificado, era de esperarse, pues la comunicación es la actividad siempre presente por la cual la gente se relaciona entre sí, combina sus esfuerzos, y es necesaria para perpetuar la salud de la organización. ⁽²⁰⁾

Es razonable concluir que una de las fuerzas que más entorpecen el desempeño exitoso de los grupos es la falta de comunicación. ⁽²¹⁾

Por lo que se hace necesario, realizar como alternativa de solución la

INTERVENCION:

Comunicación efectiva en el personal de la Jurisdicción Sanitaria VII de Orizaba, Veracruz, 2008.

3.- Planteamiento del problema

3.1 Problema central

El problema central identificado con base a los resultados obtenidos del diagnóstico integral es la falta de comunicación efectiva.

Esta situación no es privativa de la Jurisdicción Sanitaria, seguramente existen en otras organizaciones, es de tipo cultural, donde podemos observar que los directivos (encargados de centros de salud, coordinadores, subdirectores y jefes), son los primeros en no comunicarse adecuadamente, y no considerar a la comunicación como uno de los factores más importantes dentro de la organización, haciendo que dentro de la organización la información no fluya adecuadamente en todas las direcciones de acuerdo a la estructura organizacional.

3.2 Problemas Secundarios o Colaterales.

Los problemas secundarios o colaterales son:

La falta de creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre los miembros de la organización.

La generación de un ambiente favorable dentro de la organización para el desarrollo de las actividades cotidianas por parte de personal.

3.2.1 Causas que originan este problema

A través de un diagrama de Ishikawa se identificaron como origen del problema las siguientes causas:

- Falta identificar por parte del personal la importancia de una comunicación, sistemática, asertiva, receptiva y abierta. (efectiva) dentro de la organización.
- El personal no tiene bien definido como debe fluir la información de acuerdo a los niveles de la organización, por desconocimiento del organigrama.
- Existe una Información y comunicación más por sentido común que por conocimiento o habilidades (capacitación).
- Se detiene el flujo de la información en algún nivel de la organización.
- El 60 % del personal adscrito a la Jurisdicción Sanitaria se encuentra ubicado en zonas geográficas lejanas a las oficinas centrales.

- Actitud desinteresada del personal por mantener una adecuada comunicación.
- Insuficientes medios de comunicación.
- En oficinas administrativas espacios insuficientes, lo que origina hacinamiento y ruido excesivo.
- Exceso de actividades diarias dentro de la jornada de trabajo.
- Mala administración del tiempo.

3.2.2 Las consecuencias son:

- Incoordinación en el trabajo.
- Impacto negativo en el logro de las metas y superación de los retos.
- Falta de personal motivado.
- Disminución en el desempeño.
- Generación de conflictos interpersonales

4. Alternativa de Solución

Una vez identificado el problema central (falta de comunicación efectiva) sus causas, y sus consecuencias, se determinó plantear como alternativa de solución, hacer la comunicación efectiva en el personal de la Jurisdicción Sanitaria VII, de Orizaba, Ver. A través de un modelo educativo que a continuación se expone, en donde incluye un análisis de sus beneficios potenciales, los elementos favorables para su implementación y los obstáculos a vencer.

Como eje fundamental de esta alternativa de solución está la educación, y como su nombre lo indica es lograr que el personal tenga un cambio de actitud o conducta en la forma de comunicarnos, para ello nos basaremos en cuatro vertientes:

1.-Concientización del problema que se tiene sobre comunicación efectiva, dándoles a conocer el diagnóstico situacional que se realizó sobre el clima organizacional que prevalece en la Jurisdicción Sanitaria y cuál de todos sus factores asociados fue identificado como prioritario, de los beneficios que obtendremos si

logramos que la comunicación sea más efectiva y de la importancia que tiene su participación en esta intervención.

2.- Capacitación.- impartiendo un curso taller sobre comunicación, donde se verán los temas: Estructura básica de la Jurisdicción, misión, visión, valores, fundamentos de la comunicación, comunicación organizacional, comunicación efectiva, talleres de actitud, valores y comunicación.

3. Fomento a la comunicación a través de reuniones programadas donde se practicarán los conocimientos adquiridos en el curso taller.

4.-Supervisión y asesoría de las actividades de comunicación en las áreas y unidades aplicativas por los coordinadores y equipos zonales.

Los Beneficios potenciales con la implementación de esta alternativa de solución son: fortalecer el conocimiento sobre la organización Jurisdiccional, ampliar los conocimientos en comunicación efectiva, desarrollar las habilidades del personal para comunicarse en forma efectiva, mejorar la comunicación efectiva en todos los niveles, disminuir el grado de incertidumbre y rumorología y disfrutar de un ambiente organizacional más saludable.

Esta alternativa de solución es viable y factible, ya que contamos con los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para su ejecución, la participación activa del personal, el personal capacitado en el tema, y la voluntad política para su realización.

Sabemos que tenemos obstáculos que enfrentar y vencer a través del dialogo, como la resistencia al cambio de hábitos y costumbres, así como la actitud desinteresada de algún personal.

5. Justificación de la intervención

La comunicación efectiva es la habilidad más importante que debe tener el personal dentro de la organización, considerada como ya se menciona anteriormente la esencia, el corazón, el alma y la fuerza, y al no ser efectiva, la coordinación en el trabajo se dificulta o no es posible, además de que no se pueden hacer la funciones básicas de la administración, impidiendo lograr sus metas, superar sus retos, motivo

por el cual se hace necesario implementar esta alternativa de solución comunicación efectiva en el personal de la Jurisdicción Sanitaria VII. ⁽²²⁾

De las alternativas de solución planteadas, para lograr la comunicación efectiva en el personal de la Jurisdicción, la más innovadora y viable de realizarse es esta, porque es un tema que nunca se había abordado en la Jurisdicción, porque la estamos planteando como una estrategia, basada en un modelo educativo, entendiéndose como tal a un conjunto de acciones que se realizaran para lograr este objetivo, ⁽²³⁾. Acciones que van enfocadas a la educación, entendiéndose esta, como un proceso de vida que involucra, no solamente conocimientos y habilidades, sino que tiene que ver con la esencia misma del ser, sus sentimientos, el sentido y significado de la vida. ⁽²⁴⁾

5.1 Importancia relativa (impacto esperado)

Esta intervención , pretende potencializar, las habilidades de comunicación en el personal, con el objeto de ir eliminando la falta de comunicación efectiva, que esta influyendo negativamente en la organización, ya que como es sabido los individuos se comunican casi 70% de sus horas de vigilia (escriben, leen, hablan y escuchan) por lo que es razonable concluir que una de las fuerzas que más entorpecen, el desempeño exitoso de los grupos u organizaciones es la falta de comunicación efectiva .

Es por ello que en nuestra Jurisdicción se implementa esta intervención para educar al personal en comunicación efectiva a través de la capacitación, el fomento a las reuniones de trabajo y la supervisión y asesoría en servicios, mejorando así el ambiente organizacional y estamos seguros que al mejorar la comunicación mejorara muchos los factores que afecta al ambiente organizacional, como son: la satisfacción, motivación, la actitud, el trabajo en equipo, la organización, el compromiso, el involucramiento, por mencionar algunos del personal. ⁽²⁵⁾

Cuando menos se distorsione o fluya la comunicación, mejor entenderá el personal los mensajes de la administración sobre metas, retroalimentación y otros temas. ⁽²⁶⁾

Por otro lado, siendo este un problema de organización, que atañe a todas las áreas y centros de salud de la jurisdicción, el establecer una intervención en comunicación y formar parte de él, con la implantación de este proyecto, se está

creando un espíritu de colaboración, compromiso y participación necesaria para el logro de los objetivos.

Aunque sabemos, que la comunicación perfecta no es asequible, hay pruebas de una relación positiva entre la buena comunicación (que influyen factores como la confianza percibida, fidelidad, deseo de comunicarse, sensibilidad de la dirección y requisitos de la información) y la productividad de los trabajadores, radicando ahí la importancia relativa. Por tanto, elegir el canal correcto de comunicación, el saber escuchar y dar retroalimentación, colaborara positivamente para una comunicación efectiva. (27)

5.2 Ubicación sectorial y localización física

La implementación de la intervención, comunicación efectiva en el personal. Está ubicada en el sector salud, en la Jurisdicción Sanitaria VII, de Orizaba, dependiente de los Servicios de Salud de Veracruz. En el que participaran los 691 trabajadores adscritos a ésta, independientemente del tipo de contratación que tengan: base, homologados, contrato o pasantes.

5.3 Relación con políticas planes, programas y proyectos

Dentro de las políticas, planes y proyectos con que se relaciona la intervención, está en primer lugar. La Ley General de salud, título cuarto, recursos humanos para los servicios de salud, capítulo III, formación, capacitación y actualización del personal, en su artículo 89.- Las autoridades educativas, en coordinación con las autoridades sanitarias y con la participación de las instituciones de educación superior, recomendaran normas y criterios para la formación de recursos humanos para la salud.

Las autoridades sanitarias, sin perjuicio de la competencia que sobre la materia corresponda a las autoridades educativas y en coordinación con ellas, así como con la participación, de las Instituciones del Sector Salud, establecerán las normas y criterios para la capacitación y actualización de los recursos humanos para la salud.

Artículo 90.- Corresponde a la Secretaría de Salud y a los gobiernos de las entidades federativas, en sus respectivos ámbitos de competencia, sin perjuicio de las atribuciones de las autoridades educativas en la materia y en coordinación con estas:

1.- Promover actividades tendientes a la formación, capacitación y actualización de los recursos humanos, que se requieran, para la satisfacción de las necesidades del país en materia de salud.

2.- Apoyar la creación de Centros de Capacitación y actualización de los recursos humanos para la salud.

3.- Otorgar facilidades para la enseñanza y adiestramiento en servicio, dentro de los establecimientos de salud, a las instituciones que tengan por objeto la formación, capacitación o actualización de los profesionales, técnicos y auxiliares de salud, de conformidad con las normas que rijan el funcionamiento de los primeros, y

4.- Promover la participación voluntaria de profesionales, técnicos y auxiliares de la salud en actividades docentes o técnicas.

Artículo 92. La secretaria de salud y los gobiernos de las entidades en sus respectivos ámbitos de competencia, impulsaran y fomentaran la formación, capacitación y actualización de los recursos humanos, para los servicios de salud, de conformidad con los objetivos y prioridades del sistema nacional de salud, de los sistemas estatales de salud y de los programas educativos.

Artículo 93. La secretaria de salud promoverá, el establecimiento de un sistema de enseñanza continuo en materia de salud. ⁽²⁸⁾

El Programa Nacional de Salud (2007-2012) que define los contenidos del Sistema Nacional de Calidad en Salud (SICALIDAD),

Entendida está, la calidad como los elementos del proceso, en la prestación de servicios de salud tendientes a la mejoría de sus procesos, la Ley General de Salud, determina la necesidad de acreditar a los Establecimientos que desean ingresar, a la red de prestadores que atenderá a los beneficiarios, concibiendo a la Acreditación, como un elemento de Garantía de Calidad, en sus componentes de la Capacidad, Seguridad y Calidad, dirigida a garantizar los servicios, que integran el Catálogo Universal de Servicios de Salud y el Fondo de Protección contra Gastos Catastróficos.¹ Pero para lograr esto, requerimos primero de un buen clima organizacional, generado por la buena comunicación que se establezca en nuestra Jurisdicción.

Si mejora la comunicación, mejora la satisfacción, mejora la productividad y el personal puede participar, en los programas establecidos de estímulos económicos, que vienen descritos en las condiciones generales del trabajo como son:

- El de estímulos basado en la asistencia y productividad.
- El de estímulo basado en la productividad y asistencia perfecta.
- El de estímulo basado en la calidad del trabajo.

6. Marco teórico

Con la finalidad de sustentar, más fuertemente el problema a intervenir es necesario hacer la siguiente revisión bibliográfica:

Los seres humanos no nos comunicamos porque si, tenemos la necesidad de transmitir ideas, proyectos, pensamientos, etc., y es por esto que necesitamos comunicarnos, la historia de la comunicación tiene su origen, millones de años atrás; el hombre, desde que existió busco siempre una forma, aunque esta fuera primitiva, de comunicar sus pensamientos y a su vez sus acciones, a través de los años se fueron desarrollando, distintas formas que nos permitieron acceder a diferentes tipos de comunicación; visual, auditiva, verbal, escrita, etc., la comunicación actual, que se establece entre las personas se considera el resultado de miles de métodos de expresión, la historia de la comunicación asegura que no siempre fue verbal, primero fue a través de gestos y posteriormente escrita, y se dice que nació básicamente de los animales, para lograr una supervivencia biológica, y en la actualidad sigue siendo un método de supervivencia. ⁽²⁹⁾

La comunicación, se define como la transferencia de información, la comprensión entre dos o más personas, es una manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás. Es un puente que nos permite compartir los sentimientos y conocimientos. ⁽³⁰⁾

La palabra comunicación, proviene del latín communis, que significa común, en pocas palabras se refiere a que se pone algo en común, a través de la comunicación. Berlo (1979) afirma que nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente a otras personas.

En la antigüedad personalidades como Aristóteles afirmaban la presencia de tres elementos fundamentales en la comunicación, como son el orador, el discurso y el auditorio, hoy en día se habla de; emisor, mensaje y receptor (Berlo, 1979).

Lasswell; en el año de 1948, toma en cuenta las implicaciones de la comunicación masiva, diferenciándola de la interpersonal, siempre responde a una estrategia y en todo momento, busca lograr un efecto de alta intencionalidad, señalando una serie de variables, que deben considerarse a la hora de planificar una comunicación, dirigida a una gran cantidad de personas; ¿Quién?, ¿Qué dice?, ¿Por qué canal?, ¿A quién?, ¿Con que efecto?

Shannon y Weaver: en 1949 introducen el concepto de interferencia y la definen como cualquier cosa, añadida a la señal entre su transmisión y su recepción. ⁽³¹⁾

La comunicación, sirve para controlar de varias maneras, la conducta de los miembros. Las organizaciones, tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan. ⁽³²⁾

La comunicación, requiere básicamente de dos interlocutores y tiene cinco elementos básicos que son:

- 1.-El emisor. Es aquel que envía un mensaje, es decir quién emite la información.
- 2.-El mensaje. Es aquello que se quiere decir, esta compuesto de ideas, valores y sentimientos.
- 3.-El canal. Es el medio por el que se envía el mensaje.
- 4.-El receptor. Es quien codifica e interpreta el mensaje.
- 5.-La respuesta. Es lo que el receptor manifiesta al recibir el mensaje.

Las formas de comunicarse, son básicamente tres: la forma escrita, la hablada y la corporal.

Los medios de comunicación son los vehículos por los cuales se transportan los mensajes, teniendo diferentes niveles de impacto, por ejemplo: memorando, oficios, teléfono, radio, periódico, videos, películas, revistas, reuniones, juntas, Internet, etc. estos medios de comunicación, están sujetos a las relaciones humanas dentro de la estructura organizacional, haciendo esta comunicación formal e informal. ⁽³³⁾

El proceso de la comunicación bi-direccional, es el método por el cual un emisor llega hasta un receptor con un mensaje , el proceso requiere siempre de ocho

pasos, ya sea que ambas partes hablen, usen gestos corporales, o empleen algún medio de comunicación, los pasos se enumeran a continuación:

1º Desarrollar una idea

2º Codificar el mensaje

3º Transmitir el mensaje

4º Recepción del mensaje

5º Descifrado de codificación para que sea entendido

6º Aceptación o rechazo

7º Uso de la información por parte del receptor

8º Retroalimentación

Entre los problemas que puedan generarse en el proceso mismo, dado por la interferencia, se delimitan tres niveles;

Nivel A, problemas técnicos, se refiere a la exactitud, con que pueden ser transmitidos, los símbolos de la comunicación a través de los canales adecuados y bajo el sistema de los signos apropiados.

Nivel B, Problemas Semánticos; se refiere a la coherencia existente entre lo que se transmite y lo que se desea transmitir.

Nivel C, problemas de efectividad, se refiere a la coherencia entre las intenciones del emisor y la conducta del receptor.

Estos tres niveles, precisan los mecanismos mediante los cuales, se alcanza la efectividad en el proceso comunicativo.

Así mismo, es importante mencionar que existen barreras en la comunicación que pueden ser: Personales, Físicas y Semántica. Las barreras físicas como el ruido y la distancia, afectan principalmente la transmisión y recepción de los mensajes, mientras que los asuntos semánticos y diversos símbolos de comunicación crean más a menudo problemas, en las etapas de codificación, decodificación y aceptación.

Dentro de los símbolos de la comunicación, **la palabra**, es el más importante y el que tiene más fuerza, no obstante hay una gran dificultad en tanto, que casi cualquier palabra tiene varios significados, en consecuencia, los comunicadores eficaces, se deben centrar en ideas más que en solas palabras. Ellos saben que las palabras, no aportan significados, pero la gente sí. Las señales **sociales**, son fragmentos de información positiva o negativa, que influye en la forma en que la gente reacciona a una comunicación. La facilidad de lectura, que es el proceso de hacer que la redacción y el discurso sean más comprensibles. El segundo tipo de símbolo, que más se usa son **las imágenes**, que se usa para aclarar la comunicación verbal. Un tercer tipo de símbolo de comunicación, es la acción, también conocido como comunicación no verbal, es frecuente que la gente olvide que lo que hace, también es un medio de comunicación, en la medida de que tal acción esta abierta a la interpretación de otros. Una parte de la comunicación no verbal, es el lenguaje corporal, por lo cual la gente comunica significados a otros con su cuerpo en las interacciones ínter personal. El lenguaje corporal, es un complemento importante de la comunicación verbal, en la mayor parte del mundo.

Cuando hay diferencias entre lo que una persona dice y hace, existe una brecha de credibilidad, donde debemos de recordar que la credibilidad de la comunicación, se basa en tres factores: confiabilidad, pericia y dinamismo. ⁽²³⁾

Organización.- es una estructura intencional y formalizada de papeles; es decir, las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertos papeles diseñados racionalmente para asegurar, que se realicen las actividades requeridas y que estas se adecuen entre sí, de modo que se pueda trabajar ininterrumpidamente con eficiencia.

Pasamos del tema de la comunicación interpersonal, a la comunicación organizacional, y es cuando se aplica en las organizaciones, esta se da naturalmente en todas, cualquiera que sea su tipo o tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación, bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional, es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de la organización y entre su medio, (Fernández, 1999).

Según Gary Kreps (1995), la comunicación organizacional, es el proceso por medio del cual los miembros, recolectan información pertinente, acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella.

Para Carlos Ramón Padilla, la comunicación organizacional es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización.

La comunicación organizacional, se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar, el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y su medio, o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin, de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. (Fernández, 1999).

La comunicación organizacional según Fernández (1999) puede dividirse en; Comunicación interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (Directivos, gerencia media, empleados y obreros) y se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación externa; es cuando se dirige a los diferentes públicos externos de la organización (Proveedores, clientes, distribuidores, medios de comunicación, etc.), se define como un conjunto de mensajes, emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos.

El flujo de la comunicación en las organizaciones, según Katz y Kahn 1990, debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones; **Descendente**, es la comunicación que fluye desde los niveles mas altos de una organización, hasta los niveles más bajos y son básicamente de cinco tipo; instrucciones, explicación razonada de trabajo, información sobre procedimientos y prácticas, retroalimentación, información de carácter ideológico. **Ascendente**, fluye desde los niveles más bajos de la organización, hasta los más altos, incluye buzones de

sugerencias, reuniones de grupos y procedimientos de quejas. **Horizontal**, es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinarse e integrar los distintos trabajos, Diagonal es la comunicación que cruza distintas funciones, y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma, no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

Cuando la comunicación organizacional no es efectiva, aparece el rumor como canal informal de comunicación, es una idea no comprobada que circula, en una organización o en el entorno de las mismas. Es un poderoso Medio de comunicación que utiliza los canales establecidos, y lo podemos clasificar en 4; **Ilusiones o deseos** son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de otra persona, expresan lo que preocupa a los empleados.

El rumor mete miedos, obedece a los temores y ansiedades de los empleados, provocando una incomodidad general entre los trabajadores.

En este caso, los empleados expresan sus temores a otros empleados, siendo a veces perjudiciales (como cuando anuncian los posibles despidos).

El rumor cicatero, es el más agresivo y perjudicial, ya que divide a los grupos y acaba con cualquier sentimiento de lealtad, suele obedecer al odio o a la intención de atacar a otra persona, creándose enfrentamientos, tiende a desprestigiar a la empresa o a una persona afectando negativamente su reputación.

El rumor estimulante, son los que tratan adelantarse a los hechos y suelen darse cuando los empleados, llevan mucho tiempo esperando alguna noticia.

Es recomendable, que la directiva de toda empresa le otorgue la importancia que se merece, a los chismes y rumores que circulan dentro de la misma, ya que estos están firmemente arraigados en la vida de toda organización social.

En resumen, los rumores y el chismorreo no solo son dañinos para la organización, también pueden cumplir con una función útil para la organización, incluso saludables.

(34)

Dentro de las organizaciones, la comunicación es muy importante, si esta no existe, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo, los administradores, no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar

instrucciones, la coordinación en el trabajo, es imposible y la organización, no puede subsistir sin ella. La cooperación se torna imposible, porque las personas no pueden comunicar sus necesidades y sentimientos a otros, podemos asegurar “que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización”. (30)

Comunicación efectiva

Para lograr una comunicación efectiva, es necesario emplear todas las herramientas disponibles, para mejorar la comunicación entre los eslabones de la cadena, tomando en cuenta los siguientes puntos:

Proporcionar mayor información al personal involucrado o inmerso, sobre el asunto a tratar o dialogar.

Utilizar lo menos posible, los tecnicismos que uno domina sobre todo si en una reunión, se esta interactuando con personas de distintas disciplinas, podemos utilizar palabras mas sencillas y que digan lo que deseamos.

Involucrar más al interlocutor o interlocutores para que se genere la retroalimentación positiva.

Ser lo más claro y objetivo posible al tratar un asunto.

Comunicarse no solo de manera escrita, también es recomendable llevar a cabo reuniones periódicas de trabajo, para tratar un asunto en particular; las cuales deben de ser lo más breve y objetivas posibles, respetando los tiempos y puntos de la orden del día, y sobre todo llegar a acuerdos.

Escuchar con respeto a sus colaboradores y subordinados para enriquecer los puntos a tratar.

Ser más flexibles y escuchar los demás puntos de vista, por parte de nuestros interlocutores y realizar un análisis detallado de todos y cada uno de los puntos de vista presentados. (35)

Existen reglas de oro para comunicación efectiva, y mecanismos de influencia para obtener resultados; ¿Cuántas veces ha sentido que nadie comprende lo que expresa? ¿Ha escuchado discusiones inútiles entre dos personas que, desde el punto de vista suyo, defiende los mismo solo que usando diferentes palabras? ¿Cuántas veces le ha dicho a sus subalternos que es lo que espera de ellos sin conseguir resultados?

Los seres humanos nos diferenciamos del resto de los seres por la gran capacidad de comunicación, y por los resultados, a que esta comunicación nos ha llevado. Sin embargo la mayor parte de las veces la comunicación se ve disminuida por comportamientos negativos aprendidos durante la vida, y dejarnos llevar por una falsa lógica, o porque falsamente cedemos a impulsos primitivos.

Los principios que más adelante se describen son como tratar sin importar, con quien, el que, el donde, ni el cuando.

1.-Espere solo lo mejor.

2.-La excelencia no es un bien negociable. Si otra persona trata de convencerlo de que se conforme con el estado actual de las cosas, usted en cambio, debe procurar persuadirla y explicarle que, al acceder a esas demandas, ambos perderían porque estarían estableciendo la mediocridad como parámetro de medida.

Existen una serie de expresiones que, de entrada, le impedirían la búsqueda de la excelencia, y debe mantenerse alejado de la tentación de utilizarlas. Estas expresiones son:

*Así esta bien; aunque no es lo mejor, es lo más que podemos lograr.

¿Para que tratar si no habrá diferencia alguna?

¿Qué más puede esperarse de ese tipo de personas?

Las conclusiones anteriores parecerían dictadas por el sentido común, pero una cosa es saber que algo es de cierta manera, y otra es actuar de acuerdo con esa creencia, sin influir en nada para cambiarla.

Algunos no esperan la excelencia porque creen que no la merecen, o simplemente porque no pueden obtenerla. Como no la esperan, no prueban a conseguirla, por lo tanto, lo que logran es inferior a la excelencia. No es cuestión de mala suerte, simplemente ese tipo de personas se han negado la oportunidad de generar la excelencia.

En situaciones se han experimentado relaciones de trabajo con personas deshonestas, mentirosas, aprovechadas, sin empuje o conformistas. Pero el que hayamos trabajado con ese tipo de personas no necesariamente significa que todas sean así. Si usted cree que la gente que busca la calidad y que se auto-impone estándares altos es la excepción en lugar de la regla, esta predestinado a perpetuar sus frustraciones.

Cuando establecemos barreras previas sobre lo que esperamos de los demás, actuamos de acuerdo con lo que pensamos, aun cuando nuestro discurso sea diferente. Los prejuicios son los que nos impiden esperar lo mejor de otros. Si esperamos mediocridad de las personas, justamente eso vamos a conseguir; pero si esperamos genuinamente lo mejor de cada uno, nos sorprenderá ver cuan a menudo la gente se esfuerza para alcanzar mejores estándares. Goethe, el filosofo alemán, decía "Trata a la gente como si fueran lo que deberían ser y estarás ayudándolos a convertirse en aquello que son capaces de ser.

Lo que las personas tienen que hacer para cambiar la actitud es seguir estas reglas:

1.- Deje de vivir del pasado. La única cosa, para lo que sirve el pasado es para aprender del él. El pasado, bueno o malo, es historia.

2.- Comprométase con sus metas personales de desarrollo. Establezca unas metas de desarrollo personal que lo lleven a ser lo mejor que pueda ser. Sin metas personales se estancara y desarrollara como simple respuesta a su entorno. Para que sus metas personales se conviertan en realidad hagan que sean específicas, visualícelas, dígaselas a otros y escribalas.

3.-No acepte excusas sin soluciones. Cuando un subordinado llegue ante Ud. con una excusa porque no ha alcanzado los objetivos establecidos, no lo escuche a menos que vaya seguido por una propuesta o un plan correctivo, no los haga creer que los contratan para escuchar mientras usted habla y piensa.

4.- Establezca metas que empujen a la gente a crecer. Las metas deben de motivar, no desmoralizar. La cultura de trabajo japonesa se basa en la premisa de que los procesos pueden mejorar constantemente.

5.- Cree el hábito del Coaching. No es suficiente establecer metas y decirle a la gente que haga lo mejor. Ayude a que eso suceda. Este disponible, déles tiempos, consejos y apoyo a sus subordinados.

6.-Admita que sus prejuicios son autodestructivos. Si Ud. acepta, que trabajen con resultados por abajo del estándar, porque esta convencido de las limitaciones culturales, terminara haciéndose daño a si mismo.

Escuche antes de hablar, piense antes de actuar. ⁽³⁶⁾

Gran parte de los problemas de efectividad y sufrimiento que enfrentamos en el mundo actual de las organizaciones y en la vida, está relacionada con incompetencias con la forma de conversar y relacionarnos con otros...”Muchas personas sufren por su incapacidad de ser escuchados, por su dificultad para reclamar o su dificultad para reconocer el trabajo de otros”. Julio Olalla

Debemos tener en cuenta que muchos de los problemas de las organizaciones son consecuencias de la pobre comunicación que se tenga. La comunicación efectiva es un componente esencial para el éxito de las organizaciones, La comunicación no tan solo es interpersonal, de persona a persona, sino también nos enfrentamos a comunicación intergrupala, intragrupal, organizacional y externa. Todos debemos contar con buenas destrezas de comunicación, para desempeñarnos en cada una de ellas, lo mas importantes es colaborar y tener en mente que nuestras palabras y acciones son la clave para el desarrollo de nuestra organización.

La comunicación efectiva se define como la comunicación a través de buenas destrezas y formas de comunicación, que logra el propósito de lo que se quiere transmitir y recibir. Dentro de la comunicación efectiva el transmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambian. O sea que ambos entienden el mensaje transmitido.

También tenemos que la comunicación efectiva es “Explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz”.

Los seres humanos estamos inmersos en la comunicación como peces en el agua, generalmente nos movemos entre palabras y significados sin ser conscientes de las dinámicas subyacentes.

A través de las palabras pensamos, nos comunicamos, reflexionamos, nos expresamos, opinamos, nos peleamos, e incluso nos distanciamos de lo que verdaderamente nos interesa.

Según sea la calidad de la comunicación que mantengamos con las personas, dentro de un grupo o una organización, será la calidad de la relación que obtendremos. De hecho si nos detenemos a pensarlo un instante, todas las personas que consiguen un éxito sólido y un respeto duradero saben comunicar de manera efectiva, aun intuitivamente sus ideas, propósitos y emociones.

Solo conociendo y practicando los principios de una comunicación efectiva, podemos coordinar, enseñar, aceptar, dirigir, pero sobre todo lograr un clima propicio, y que nuestras acciones nos conduzcan a lo que realmente buscamos.

Pasos para incrementar la habilidad de la escucha

Actualmente vivimos con un elevado nivel de ajeteo y estrés. Tomarse tiempo para escuchar al otro es una buena acción que podemos hacer. Escuchar muestra que te preocupas por la otra persona, y es una forma de establecer una buena relación. Además puede ser útil a la hora de solucionar problemas. Se pueden emplear 4 pasos para escucha eficazmente:

1.- Busca una postura que te sea cómoda para escuchar al otro donde puedas establecer contacto visual, usa respuestas verbales y no verbales para indicar al otro que le estas escuchando.

2.- Emplea una habilidad para confirmar que estas entendiendo al otro, seria el proceso de decir pequeñas ideas sobre lo que tiene que estar sintiendo la otra persona.

3.- Usa preguntas o afirmaciones para obtener más información, si aun hay cosas que no has entendido o no te han quedado lo suficientemente claras, usa preguntas o afirmaciones para obtener más información.

4.- Resumir puntos clave de la organización con la otra persona, puedes finalizar haciendo una paráfrasis, que es resumir puntos clave de la conversación de la otra persona.

La habilidad de escuchar con atención

Los grandes escuchas no aparecen con facilidad. Es un trabajo duro. Existen dos tipos importantes de habilidades para escuchar: con atención e interactivamente.

Los siguientes instrumentos de atención ayudan a recibir mejor los verdaderos mensajes que su contraparte esta tratando de transmitir.

Estar motivado para escuchar.- La persona con mayor información obtiene resultados superiores de la negociación, tiene un incentivo para ser un mejor escucha.

Si Ud. Se ve en la necesidad de hablar, haga preguntas.- El objetivo es conseguir información más especifica y depurada. Para lograrlo tendrá que seguir interrogando a su contraparte.

Este atento a los indicios no verbales.- Aunque es básico escuchar lo que se esta diciendo, resulta igualmente importante entender las actitudes y los motivos detrás de las palabras.

Deje que su contraparte cuente primero su historia.- Muchos negociadores han aprendido a escuchar este consejo después de duras experiencias.

No interrumpa a la persona cuando este hablando. Primero es descortés. Segundo podría estar cortando información valiosa que lo ayudara más adelante. Incluso si la persona esta diciendo algo incorrecto permítale terminar.

No se distraiga.- trate de crear una situación en la cual pueda pensar claramente y evitar interrupciones.

No confié en su memoria.- ponga todo por escrito. Si es capaz de corregir a su contraparte o refrescar su memoria con datos y números compartidos con Ud. en una reunión anterior, ganara una increíble credibilidad y poder. Poner las cosas por escrito puede llevarle unos minutos más, pero los resultados serán valorados en su momento.

Escuche con un objetivo en su mente. Si tiene una meta mientras escucha, puede buscar palabras e indicios no verbales que agreguen la información que requiere.

Déle a su contraparte toda la atención. Es muy importante mirarlo a los ojos cuando este hablando, eso denota que es profesional, agradable y honesto.

Contraataque el mensaje no a la persona, con esto lograra que la persona este dispuesta a negociar nuevamente. No debe ofender su dignidad.

No se disguste.- Cuando Ud. se enoja la persona ha ganado el control. Si esta molesto probablemente no se encuentra en la mejor disposición para tomar las decisiones más acertadas. Las emociones de cualquier índole obstaculizan el proceso de escuchar.

Recuerde es imposible escuchar y hablar al mismo tiempo.

Habilidades para escuchar e interactuar

El segundo tipo de habilidades para escuchar son aquellas que interactúan con el hablante. Ellas le ayudaran para entender lo que el emisor esta comunicando y para confirmar sus opiniones. Las habilidades interactivas están constituidas por clarificación, verificación y reflexión.

Clarificación, se refiere al uso de preguntas que ayudan a clarificar la información adicional y todos los aspectos de un asunto. ¿Qué información específica necesita?

Verificación, significa parafrasear las palabras del emisor para asegurarse que las comprende realmente y para revisar su significado e interpretación, por ejemplo: si comprendí bien, su plan es...

Reflexión, significa hacer notorio que sentimos empatía por los sentimientos de quien habla, la empatía es una habilidad adquirida.

A fin de practicar este tipo de escuchas, Ud. No debe hacer juicios ni dar opiniones o tratar de dar soluciones. Solo sea consciente del contenido emocional del emisor, Dos puntos clave en la habilidad de aprendizaje para ser empático son:

Reconocer e identificar emociones, usted encontrará más sencillo identificar las emociones ajenas, si puede identificar con facilidad las suyas propias.

Replantee el contenido, usando palabras diferentes.

Puntos clave para ser comunicador efectivo

En la vida nos encontramos personas que tienen un verdadero arte a la hora de comunicarse, se comunican de manera extraordinaria, clara, fascinante y atrapan la atención del que lo escucha. Pero muchos no nacemos con ese talento, pero podemos aprender a comunicarnos de manera efectiva si nos lo proponemos y ponemos en práctica ciertos puntos clave.

Según, Martines (2006) en el arte de la comunicación se aprende si queremos aprender y si aprendemos a aprender.

Comienza con el respeto que merece el oyente, ya sea un individuo o un auditorio.

Luego consigue el impacto que Ud. tenga al dar la información, siempre debe comenzar por algo sorprendente, fuera de lo común.

Después de tener la atención del oyente trate de transmitir su idea con claridad para que los demás la comprendan.

Al exponer las ideas se debe de realizar de forma segura y con calma, no usar palabras que indiquen inseguridad.

Después de exponer las ideas, el oyente requerirá detalles, debe escuchar con atención para identificar necesidades y satisfacer las mismas.

Cultiva las relaciones personales, usa la asertividad y empatía.

Claves para una comunicación efectiva

Entendemos a la comunicación como un medio que posibilita generar confianza, efectividad, respeto y bienestar.

Para facilitar y potenciar el proceso de comunicación personal, organizacional, grupal, utilizamos el marco contextual y las distinciones, centrándonos en el proceso particular de la comunicación, y en las particularidades de cada uno de los participantes.

Lograr de esa manera que la comunicación sea efectiva por dos líneas básicas, buscar los mayores logros en su habilidad y por otra parte superar los bloqueos que ella misma puede acarrear.

Así podemos ver que las comunicaciones que mantenemos determinan las relaciones en general, lo que hablamos y escuchamos, determinan el mundo de acciones que es posible para nosotros. Por ello el desarrollo de mejores comunicaciones nos llevan a un mayor bienestar y efectividad en la vida.

Claves para una comunicación efectiva en un equipo de trabajo

Todavía hoy los lineamientos para una buena comunicación en situaciones de alto stress siguen siendo las mismas recomendaciones para periodos normales.

Recordando que la comunicación es con frecuencia, el factor mas critico para enfrentar exitosamente una crisis. A continuación se exponen algunos principios de comunicación que ayudan a los líderes a aliviar el estrés, desarrollar confianza e impulsar resultados en ambientes cargados de ansiedad e incertidumbre.

Manténgase en contacto siempre. Una buena regla es que durante una crisis nunca es suficiente lo que comunique-siempre que lo haga en forma honesta, abierta y consistente. Emita sus mensajes una y otra vez. Refuércelo en tantos medios y formatos como sea apropiado: reuniones, sesiones, oficios, etc.

Sea claro y preciso: los mensajes deben transmitirse con claridad, especificidad, y coherencia.

Elija al mejor mensajero: Lo ideal es que para personas diferentes haya mensajes diferentes dentro de la organización.

Reúnase cara a cara: cuando le sea posible, reúname directamente con su equipo de trabajo. Y mejor así si lo hace más de una vez.

Fomente un feedback de 360 ° C, la comunicación no puede ser solamente de arriba hacia abajo, particularmente en una crisis, se deben recibir preguntas, inquietudes, ideas, preocupaciones, de todos los miembros de la organización, una vez más las reuniones frecuentes con grupos o individuos son una buena manera de fomentar el dialogo en dos direcciones.

Espere lo imprevisible: en tiempos de crisis o cambios, lo imprevisible esta destinado a ocurrir, la comunicación será más fluida si cuenta con un plan de respuesta adecuado y un gerente designado a manejarlo. Las acciones rápidas y seguras tranquilizan a las personas y les brindan confianza en sus líderes.

Técnicas de comunicación eficaz

Los principios básicos para una correcta comunicación son:

La escucha activa.- es uno de los procesos mas importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo, la falta de comunicación de hoy en día es no saber escuchar a los demás. Se esta más tiempo pendiente de las propias emisiones, y en esta necesidad propia de comunicar se pierde la esencia de la comunicación, es decir poner en común, compartir con los demás. La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.

La diferencia entre oír y escuchar es.- Oír es simplemente percibir vibraciones de sonido, mientras que escuchar es comprender, entender, dar sentido a lo que se oye. La escucha efectiva tiene que ser necesariamente activa por encima de lo pasivo. La escucha activa, incluye también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se esta diciendo.

Elementos que facilitan la escucha activa: Disposición psicológica: prepararse interiormente para escuchar. Observar al otro: identificar el contenido de lo que se dice, los objetivos y los sentimientos.

Elementos a evitar en la escucha activa:

No distraernos, no irrumpir al que habla, no ofrecer ayuda o soluciones prematuras, no rechazar lo que el otro este sintiendo, no contar tu historia cuando el otro necesita hablar, no contra argumentar, evitar el síndrome del experto, mostrar empatía, parafrasear, emitir palabras de refuerzo o cumplidos, resumir.

La comunicación, ante todo, es una actitud de apertura al otro, que implica disponibilidad generosa para compartir, es decir para dar y recibir. Sin embargo esta

no es tan fácil; es un arte que se debe practicar continuamente para desarrollarlo en toda su plenitud y poder así obtener el mejor provecho de él. Nosotros como seres humanos necesitamos practicar al máximo y mejorar cada día la calidad de la comunicación.

Y hablamos de calidad cuando nos referimos a que estamos llamados a compartir con las otras personas no solamente las cosas que hacemos durante el día y lo que hemos aprendido, sino ir más al fondo de nosotros mismos.

El que verdaderamente quiere comunicarse sabe escuchar, inclusive el silencio, porque este también forma parte de la comunicación. Un oído abierto es el único signo fidedigno de un corazón abierto, y escuchar constituye el 90% de una buena comunicación, porque todos necesitamos verdaderamente que se nos escuche. ⁽³⁸⁾

Importancia de la comunicación efectiva en las organizaciones

“La comunicación en público es el medio por el cual se logra la comunicación humana. Es el medio por el cual se coordinan las diversas actividades de los hombres para obtener fines de interés común y recíproco. El hombre no habla simplemente para expresar emociones o puntos de vista, sino para estimular una respuesta en los demás, y para influir en sus actitudes y acciones” Eileen McEntee. El ser humano tiene siete tipos de inteligencia: verbal, matemática, espacial, musical, corporal, intrapersonal e interpersonal; son inteligencias que se complementan, aunque en cada persona domina una de ellas. En la inteligencia interpersonal se manifiesta la habilidad de los seres humanos para comunicarse a cada momento en un lugar, espacio y tiempo determinados, y de esa habilidad individual depende la efectividad de la interacción con los demás. Ribeiro (1992) ha definido la comunicación como una ciencia un arte que influye en otros y hasta en uno mismo, hecho que se produce no solo a través de la palabra (7%) sino también por el tono de voz (38%) y la expresión corporal (55%) según lo indican investigaciones neurolingüísticas sobre la comunicación oral. Así en todo proceso comunicativo va implícito un mensaje, manifestado a través de un lenguaje que, de acuerdo con su utilización, puede o no generar una acción en quienes escuchan. Mas aun cuando se habla de un grupo de personas que interactúan diariamente en un espacio laboral común, en el que el contacto es permanente y donde lo dicho por cada quien influye

en la dinámica del otro, aunque los participantes de ese proceso ni siquiera se percaten de ello.

Breth,R (1974) dice que la comunicación en las organizaciones es definitivamente muy importante en todos sus niveles de funcionamiento, se convierte en una herramienta estratégica al tener responsabilidades medianamente indirecta sobre mensajes y medios que emplean los diversos actores organizacionales para expresar decisiones, dar indicaciones entre otros. El fin primordial de la comunicación organizacional es el de informar, es decir difundir mensajes o motivar la acción. Cualquiera que sea su finalidad, la actitud, claridad y precisión con que se produzca el mensaje incidirá sobre la acción de quien escucha, sea cual sea el canal utilizado para tal fin.

Así la intención de comunicar o informar algo se constituye en el primer eslabón de la cadena de comunicaciones organizacionales, seguido por el contenido y la traducción de la intención en palabras orales o escritas, o símbolos que poseen un significado claro y comprensible. Ello sin embargo no asegura el nivel de comprensión por parte del receptor, pues el ser humano es un complicado mecanismo dirigido por un intelecto complejo. Los más diversos factores individuales repercuten en el logro efectivo del mensaje planteado por el emisor.

La necesidad de las comunicaciones en múltiples direcciones (en dos, hacia arriba, Hacia abajo y lateralmente) es indiscutible en una organización para crear un efectivo Sistema de comunicación entre todos sus departamentos y dentro de cada uno de ellos. Es decir, cada ambiente tendrá su manera de comunicarse, atendiendo a su propia dinámica y a la intencionalidad de sus integrantes, lo cual no implica que el departamento como estructura funcional operativa tenga que comunicarse de igual forma con el resto de la organización. Hablamos entonces de nivel de comunicación según sea el grupo de individuos que la realiza; un tipo de comunicación se da cuando el grupo es mayor, otra cuando es menor de acuerdo con sus características, necesidades e intencionalidades.

Como utilizar la comunicación para motivar la acción, al referirnos al proceso de comunicación en la organización, es imposible obviar que se presenta una diversidad de formas de relación entre quienes hacen vida dentro de ella. Sin embargo, varios han sido los profesionales de la comunicación y del marketing que han coincidido en

afirmar que el principal objetivo de este proceso es motivar a la acción efectiva de los integrantes de la organización, en función de un logro competitivo y eficaz de la organización en conjunto.

Por ello quien asume funciones de gerencia conoce la necesidad de saber comunicarse con su personal, para lo que requiere de otros requisitos que complementan tal acción: la inteligencia, la educación y la claridad de la expresión (Breth, 1974).

Se supone, por lo tanto, que quien haya sido designado para ocupar de tal responsabilidad debe poseer en alto grado las tres cualidades citadas, aunque tal premisa, solo podrá valorarse en la medida en que las demuestre y las ponga en práctica. De allí que la responsabilidad de la comprensión del mensaje por parte de cualquier empleado reside en el gerente, en su manera de comunicarse, de despertar y mantener el interés de su personal en torno a lo que dice; incluso en la manera como expresa y se dirige a quienes forman parte de su equipo de trabajo. Por tal motivo, la elección de las palabras y su empleo tienen una considerable importancia en la comunicación y el gerente y su equipo deben ajustarse a los niveles educacionales, intelectuales y de interés que predominan en el grupo.

El conocimiento de la estructura esencial del proceso de las comunicaciones es un paso relevante en la mejora de las relaciones laborales de cualquier organización; al Adquirirlos se estará en condiciones de trabajar para el éxito sinérgico organizacional.

Por ello, es importante reiterar que el comunicador debe estar consciente de que existen varias etapas en las que se pueden distorsionar el significado de un mensaje Emitido con otra intención; con otra intención; razón por la que debe recordar que al conversar se debe establecer un contacto directo con otra persona, expresar ideas, sondear su pensamiento.

No obstante, hay varios factores que interviene en la efectividad de una persona en un proceso comunicacional, bien sea como emisor o receptor:

A) El tono de voz y la velocidad del habla.

B) La expresión corporal; el cuerpo también habla junto con la voz y este tiende a tener más influencia que las palabras.

C) La respiración: muy pocas personas se dan cuenta de la importancia, obviando que este también influye en la continuidad del discurso que se emite y hasta llega a expresar un estado de emoción o excitación.

D) El arte de saber escuchar: el secreto de un buen comunicador no es ser interesante, sino estar interesado, generalmente el que tiene el control de una conversación no es quien habla sino quien escucha.

Un comunicador efectivo requiere conocer los procesos de comunicación y saber aplicarlos para lograr su objetivo y conseguir que se haga lo que se desea o al menos que se haga mejor, según el criterio e intención de quien emite el mensaje. Ello significa que las buenas intenciones o pensamientos favorables no son por sí mismo suficientes para mejorar las relaciones laborales, como tampoco lo hará el simple acto de aplicar técnicas de comunicación efectiva a modo de militares.

Todo se conjuga a favor de una combinación de actitudes mentales y de acciones físicas que pueden lograr tal mejoría, significando para la organización una sensación de productividad en aumento que requiere, exige comunicarse para integrar a todo un equipo en función de un propósito preestablecido, dirigido intencionalmente sobre esta premisa, se establece y mantiene un determinado grado de relaciones humanas gracias a la comunicación, por lo que no se duda en convenir que son inseparables tanto desde el punto de vista lógico, como práctico, al momento de requerirse su sinergia para activar un proceso de comunicación efectiva en las organizaciones.⁽³⁹⁾

7. Identificación del producto

El producto esperado de esta intervención, es un servicio de tipo social, obteniendo personal capacitado, que identifica plenamente la importancia de la comunicación efectiva y sabe elegir el canal correcto de comunicación, sabe escuchar y dar retroalimentación, colabora positivamente para una comunicación efectiva. Este producto es de calidad, bajo costo y alto impacto, se encuentra en las oficinas administrativas y en los 59 centros de salud ubicados en los 28 municipios que

comprende la Jurisdicción, el usuario o consumidor del producto (servicio), son las 691 personas adscritas y relacionadas en la plantilla de la Jurisdicción.

8. Objetivos y metas

8.1 Objetivo

General

Aplicar una comunicación efectiva, entre el personal de salud la Jurisdicción Sanitaria, a través de una intervención educativa, durante agosto del 2008 - a diciembre del 2009.

Específico

1. Diseñar el programa educativo
2. Ejecutar el programa utilizando metodología y herramientas educativas.
3. Evaluar la intervención de acuerdo a los objetivos y metas.
4. Analizar los resultados obtenidos y emitir conclusiones y recomendaciones

8.2 Metas

Al término de haber ejecutado la intervención las metas planteadas son:

- ❖ Obtener por lo menos, que el 60 % del personal parezca tener una sólida capacidad, para demostrar buenas habilidades de comunicación
- ❖ Fomentar la buena comunicación en el 80 % de las áreas, a través de los directivos, llevando a cabo reuniones periódicas de trabajo dejando los acuerdos por escrito
- ❖ Realizar el 100 % de los cursos – talleres programados
- ❖ Lograr la asistencia al curso taller de capacitación del 85% del personal
- ❖ Realizar el 70 % de las supervisiones y asesorías programadas
- ❖ Lograr que el 65% del personal que originalmente fue encuestado cuando se realizo el diagnostico del clima organizacional, en el apartado de comunicación y mejore su percepción.

- ❖ Evaluar de acuerdo a la periodicidad programada los indicadores establecidos
- ❖ Analizar los resultados de los indicadores evaluados y difundirlos

9. Estrategia

Para poder cumplir con los objetivos y las metas, se planteo como estrategia a un conjunto de acciones que van enfocadas a la educación del personal sobre comunicación efectiva, involucrando no solo conocimientos y habilidades , sino la parte sensibilización que tenemos como ser humano que nos permita tener a un personal capacitado y participando activamente en la organización.

10. Limites

10.1 Temporalidad.- La intervención se realizara del 1 de octubre del 2008 al 31 diciembre 2009

10.2 Área Geográfica.- El personal adscrito a los 59 centros de salud, y las oficinas administrativas de la Jurisdicción Sanitaria VII.

10.3 Universo de trabajo.- De esta intervención, son los 691 trabajadores de las diferentes áreas, adscritos a la Jurisdicción Sanitaria VII, Inscritos en la plantilla que se encuentra en el área de recursos humanos en el año 2008.

11.-Proceso o actividades

La intervención se realizo, a través de un proceso metodológico que nos permitió medir y analizar el cumplimiento de la estrategia, de acuerdo con los objetivos y metas formuladas, además de que se tuvo mucho cuidado de que existiera coherencia con las acciones planteadas, mismas que se realizaron por el alumno de la Maestría en Salud Pública en Servicio y un grupo de compañeros pertenecientes a la Jurisdicción Sanitaria VII de Orizaba, Ver. Comprometidos con la institución y conocedores de tema.

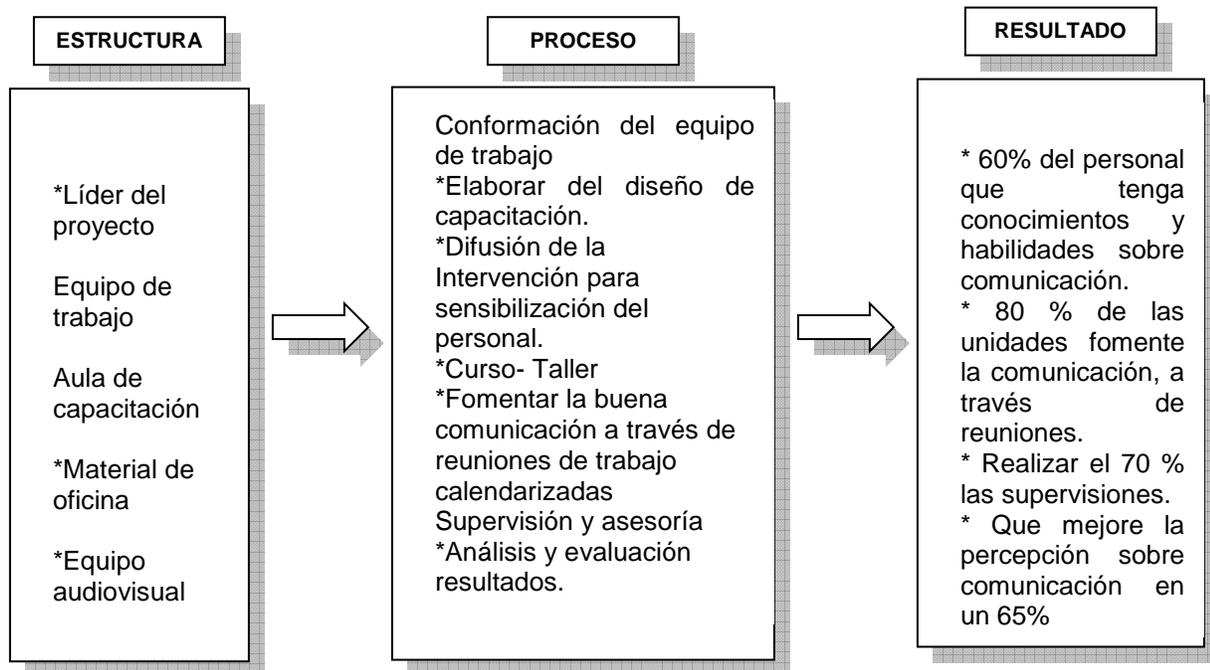


11.1 Componentes y actividades

La elaboración del diseño, se baso en el modelo de ordenamiento lógico utilizando las variables de: estructura proceso y resultado, identificando los recursos humanos, materiales y financieros, necesarios para su ejecución, continuando con el proceso, sin salirnos del esquema establecido esperando obtener los resultados, de acuerdo a los objetivos y metas propuestas

FIG 1

Componentes y actividades generales del proyecto



Actividad 1: Conformar en el mes de agosto del 2008, un equipo técnico con experiencia en educación y comunicación, como apoyo para el diseño y ejecución del modelo educativo con los siguientes elementos: dos medico, una enfermera, una psicóloga, un odontólogo, un licenciado en administración de empresas y un aux. Administrativo, dándoles a conocer el diagnostico situacional y el proyecto de intervención, aceptando participar, siendo el alumno de la maestría el responsable del desarrollo de esta actividad.

Actividad 2: Diseño de la estrategia educativa en comunicación, dirigida a médicos, paramédicos y administrativos, durante el mes de septiembre y octubre del 2008, reuniéndonos el equipo técnico dos veces por semana.

Una vez elaborado el modelo educativo, se estructuro la carta descriptiva y se revisaron todas las presentaciones para garantizar la calidad de los trabajos y el material pedagógico de apoyo, previo al curso- taller. (Anexo carta descriptiva). Anexo 7

Actividad 3: Reuniones de información, en los meses de noviembre y diciembre del 2008, con los directivos de las áreas, para dar a conocer el diagnóstico situacional y el proyecto de intervención, la importancia y su trascendencia en la jurisdicción, solicitando den a conocer esta información al personal que integra sus equipos de trabajo de las diferentes áreas, con la finalidad de irlos sensibilizando e involucrando en la intervención, actividad que realizaran en un plazo no mayor de una semana después de la reunión.

Actividad 4: Revisión y preparación de los aspectos logísticos, en el mes de enero del 2009, para iniciar la capacitación el mes de febrero.

Actividad 5: Realización del curso-taller, durante los meses de enero a abril del 2009, en promedio un curso por semana, dirigido al personal de la jurisdicción sanitaria, con duración de 2 días, abordando en 8 hrs. la parte teórica y en 8 hrs. la parte del taller, formando 14 grupos, cada uno integrado alrededor de 50 personas, participando como facilitadores durante las sesiones el equipo técnico de apoyo. El curso se llevo a cabo en el aula Jurisdiccional con capacidad para 70 personas.

Anexo 8



Actividad 5: Fomentar al interior de la organización, de Marzo a Agosto 2009, la comunicación instruyendo a cada coordinador y responsable de programa que realicen de manera calendarizada (cada 15 días) y ejecutiva reuniones de comunicación con el personal adscrito a sus áreas, estableciendo en minuta acuerdos y compromisos. Anexo 13 y 14

En las reuniones de staff y en las entregas de la información de actividades mensuales, que se realizan en la Jurisdicción, recordarles de la importancia que tiene el seguir los canales adecuados de comunicación siguiendo la estructura organizacional.

Actividad 6: Supervisión o Monitoreo mensual de Marzo a Agosto del 2009, posterior a la capacitación, se supervisara a través de los coordinadores y equipos zonales que se este llevando a cabo las reuniones de comunicación, y se estén levantado las minutas de trabajo revisando las carpetas que se entregaron para este fin.



Asi mismo el supervisor realizara algunos cuestionamientos al personal sobre el tema comunicación efectiva en la Jurisdicción y como percibe actualmente sus habilidades de comunicación efectiva.

Actividad 7: Evaluación mensual de Febrero a Agosto 2009, esta actividad se realizara mensualmente de acuerdo a los indicadores previamente establecidos, conforme se vaya ejecutando la intervención, analizando la información obtenida, detectando desviaciones para su corrección inmediata. La evaluación final de la intervención se realizo de octubre a diciembre 2009.

Actividad 8: Análisis de Resultados y conclusiones, actividad que se realizara en los meses de enero a marzo 2010 permitiéndonos identificar si la intervención logro cumplir con los objetivos planteados.

Metodología didáctica del modelo educativo en comunicación efectiva:

La metodología educativa utilizada

Esta intervención está diseñada bajo la metodología de aprendizaje de la teoría experiencial, en la que se pondera la experiencia como elemento fundamental para lograrlo. Aunque en todas las épocas históricas ha habido elementos de educación experiencial se considera que la etapa moderna se inicia con John Dewey, en el que señala que los individuos necesitan estar involucrados en lo que están aprendiendo y que el aprendizaje debe facilitar la preparación para vivir en un mundo cambiante y en evolución. Estas ideas fueron posteriormente desarrolladas por David Kolb que elaboro una verdadera teoría de aprendizaje. El señala que el aprendizaje es un proceso de cuatro pasos: observar (vista), pensar (mente), sentir (emoción) y hacer (musculo). Quien aprende parte de la acción misma, observando y evaluando la acción misma los efectos de ella, que finalmente, luego de la reflexión y entendimiento de los principios generales, los lleva a una aplicación real de lo aprendido en nuevas situaciones.

Mas que una herramienta de aprendizaje , es una filosofía de educación para adultos, que parte del principio que las personas aprenden mejor cuando entran en contacto con sus propias experiencias y vivencias; es un “aprender haciendo” que reflexiona sobre el mismo “hacer”, Tiene tres etapas; **la concientización** que suele venir de la reflexión individual o grupal sobre la experiencia, la **conceptualización**, en donde se ofrece un marco teórico a la experiencia y la **contextualización** en el que el aprendizaje se adapta a la realidad individual y cotidiana. ⁽³⁷⁾

Este aprendizaje es un proceso que integra la experiencia y la teoría; donde la experiencia da vida a la teoría y la teoría le da sentido a la experiencia.

Descripción del evento.

Esta forma de intervención propone que para que se cumplan los objetivos de aprendizaje sobre comunicación efectiva el personal deberá registrar su asistencia en la entrada del aula ^{Anexo 7} y pasar por el siguiente procedimiento:

1er día

Primero.- Con la finalidad de que los participantes se sientan en confianza, se les da la bienvenida, los objetivos y los contenidos temáticos del modelo educativo, una vez concluida esta actividad se procede con la auto presentación. ^{Anexo 8}

Objetivo: Corroborar que los convocados al evento hayan asistido.

Duración: 15 min.

Técnica didáctica: Expositiva, participativa.

Apoyos didácticos:

Registro de asistentes

Lapiceros

Cartas descriptivas

Descripción de la actividad: El alumno de la maestría, responsable de la intervención les da la más cordial bienvenida, les comenta los objetivos del curso, el contenido temático del modelo de educación entregándoles una copia de la carta descriptiva, les solicita a todos los participantes se presente ante el resto de los asistentes mencionando su nombre, función, adscripción y expectativas del evento.

Segundo.- Para constatar el conocimiento inicial se aplico una evaluación de conocimientos y habilidades sobre el tema comunicación. ^{Anexo 9}

Objetivo: Identificar antes de la capacitación cuales son los conocimientos que tiene los participantes sobre el tema comunicación.

Duración: 30 min.

Técnica didáctica: participativa

Apoyos didácticos:

Formatos de evaluación

Lapiceros

Descripción de la actividad.-El alumno de la maestría, responsable del evento mencionara a todos los participantes que deberán responder en forma individual un cuestionario, que también se les aplicara al final, con la finalidad de evaluar sus conocimientos sobre el tema, anotando su nombre y la fecha, mismo que se les proporcionaran por del equipo técnico de apoyo.

Tercero.- Dar a conocer el diagnóstico situacional sobre el clima organizacional que prevalece en la jurisdicción sanitaria y el factor condicionante que mayor asociación tiene con este (comunicación), iniciando el proceso educativo partiendo de la reflexión de las causas que originaron este problema y la experiencia que se tiene sobre la comunicación poco efectiva que han enfrentado en su vida laboral en la jurisdicción, a través del diálogo y la lluvia de ideas utilizando como herramienta el diagrama de Ishikawa o diagrama de causa efecto

Objetivo: Concienciar e involucrar a los participantes en la intervención.

Duración: 75 min.

Técnica Didáctica:

Expositiva, lluvia de ideas.

Apoyos didácticos:

Cañón

Pantalla

Señalador

Diapositivas

Pizarrón de acrílico

Hojas de papel bond

Lapiceros

Diagramas causa-efecto

Descripción de la actividad:

Con el apoyo del equipo técnico, se integran equipos de trabajo de 5 personas, se les proporciona un diagrama causa efecto, y se les solicita se nombre un moderador y un relator, instruyéndoles que a través de una lluvia de ideas, se identifique las causas que originaron el problema de comunicación en la Jurisdicción Sanitaria de acuerdo a sus vivencias, una vez concluida la actividad se solicita a dos equipos hagan sus comentarios sobre esta actividad, promoviendo la discusión dirigida y la retroalimentación.

Cuarto.- Es necesario conjuntar con las experiencias los elementos conceptuales que enriquezcan los conocimientos y permitan continuar la reflexión sobre la importancia de este tema.

El contenido temático conceptual de la intervención educativa para lograr la comunicación efectiva en el personal de la Jurisdicción Sanitaria está organizado en cinco módulos, haciendo un total de 6 hrs. Cada modulo tendrá un tema central para su desarrollo que a continuación se menciona:

Modulo 1.-Datos básicos de la jurisdicción

Objetivo: Unificar los conocimientos sobre los datos básicos de la Jurisdicción y la estructura organizacional.

Duración: 60 minutos

Técnica Didáctica:

Expositiva, lluvia de ideas, taller.

Apoyos didácticos:

Cañón

Pantalla

Señalador

Diapositivas

Pizarrón de acrílico

Hojas

Lapiceros

Descripción de la actividad:

El expositor del tema instruye a cada participante, que en hojas de papel bond tamaño carta, esquematice el organigrama y describa la misión, visión, valores, y objetivos de la Jurisdicción, dicha actividad deberá realizarla en 15 minutos, anotando su nombre y la fecha, posteriormente intercambiar sus hojas con el compañero de junto, una vez realizada esta actividad el expositor con apoyo de diapositivas, presenta el organigrama vigente de la Jurisdicción, y el resto de la información, con la finalidad de que verifiquen si la información es correcta, de lo contrario se les indica a los participantes hagan las correcciones correspondientes.

Con la información generada por la actividad, se les va preguntando en forma dirigida los nombres de los titulares de cada uno de los responsables de los diferentes cargos que se presentan en el organigrama, haciendo las aclaraciones pertinentes de acuerdo a las respuestas.

Modulo 2. Fundamentos de la comunicación

Objetivo: Adquirir y reforzar conocimientos sobre comunicación.

Duración: 90 minutos

Técnicas didácticas

Expositiva, debate dirigido, el método del caso.

Apoyos didácticos:

Cañón

Pantalla

Señalador

Diapositivas

Pizarrón de acrílico

Plumones

Papel bond

Descripción:

Esta actividad está dividida en dos partes, la primera es la exposición oral propiciando la comprensión de los temas: significado de la palabra comunicación, definición, importancia de la comunicación, proceso de comunicación bi-direccional y problemas potenciales, formas de comunicación, identificadores de la comunicación, barreras de la comunicación, símbolos de la comunicación, componentes de la comunicación, y niveles de la comunicación, auxiliándonos con apoyos de tipo visual. La segunda parte, es un debate dirigido sobre una serie de preguntas relacionado con los temas que nos permita poner en evidencia la experiencia de los participantes y relacionarlo con los contenidos temáticos, para sacar con la discusión conclusiones.

Modulo 3: Comunicación Organizacional

Objetivo.-Adquirir conocimientos sobre la comunicación organizacional.

Duración: 90 minutos

Técnicas didácticas

Expositiva, debate dirigido, participativa

Apoyos didácticos:

Cañón

Pantalla
Señalador
Diapositivas
Pizarrón de acrílico
Plumones
Papel bond

Descripción:

Esta actividad al igual que la anterior esta dividida en tres partes, la primera es la exposición oral de los temas: comunicación organizacional, importancia de la comunicación organizacional, el proceso de la comunicación organizacional, los sistemas de la comunicación organizacional, dirección de la comunicación organizacional, tipos de comunicación organizacional, las ventajas y desventajas.

Transmitiendo la información propiciando la comprensión del mismo, auxiliándonos con apoyos de tipo visual, la segunda parte es un debate dirigido que permita poner en evidencia la experiencia de los participantes y relacionarlo con los contenidos temáticos. La tercera parte es una actividad de participación grupal, donde se integran equipos de 5 personas, nombrando un moderador y un relator, solicitando a cada grupo escriba en una hoja de papel bond, sus conclusiones sobre los temas revisados y posteriormente el relator en una dinámica de presentación de no mas de 5 minutos lo comparte para su reflexión con el resto de los participantes

Modulo 4: Comunicación efectiva

Objetivo.- Adquirir conocimientos sobre comunicación efectiva

Duración: 90 minutos

Técnicas didácticas

Expositiva, debate dirigido, participativa.

Apoyos didácticos:

Cañón
Pantalla
Señalador
Diapositivas

Pizarrón de acrílico

Plumones

Papel bond

Descripción:

Esta actividad al igual que la anterior está dividida en tres partes, la primera es la exposición oral de los temas: comunicación organizacional efectiva, importancia de la comunicación efectiva en la organizacional, disciplina jerárquica para el flujo de la comunicación, actitudes o conductas que obstaculizan la comunicación al interior de la organización, habilidades personales de comunicación efectiva, estilos de comunicación, lineamientos para una escucha eficaz, frases positivas y negativas para los canales de percepción, lineamiento para el control de rumores.

Transmitiendo la información propiciando que sea comprendida, auxiliándonos con apoyos de tipo visual. La segunda parte es un debate dirigido que nos permita poner en evidencia la experiencia de los participantes y relacionarlo con los contenidos temáticos, para sacar con la discusión las conclusiones. La tercera parte es una actividad de participación grupal, donde se integran equipos de 5 personas, nombrando un moderador y un relator, solicitando a cada grupo escriba en una hoja de papel bond, sus conclusiones sobre los temas revisados y posteriormente el relator en una dinámica de presentación de no más de 5 minutos comparte sus conclusiones con el resto de los participantes

Otorgándoles a los participantes un documento que contienen toda la información relativa a un caso, con el objeto de realizar un minucioso análisis y conclusiones significativas del mismo, estimulando así el análisis y reflexión de los participantes.

Modulo 5: Fomento a la comunicación (reuniones de empleados)

Objetivo.- implementar reuniones de trabajo calendarizadas, como un método útil para fomentar la comunicación, entre los empleados por áreas o unidades, logrando de esta manera mantener informados de lo que está sucediendo en la organización al personal, brindándoles la oportunidad de que se hable de los problemas, necesidades y prácticas en el trabajo, se establezcan acuerdos y compromisos, que ayuden con el desempeño dentro de la organización.

Duración: 60 minutos

Técnicas didácticas

Expositiva, debate dirigido, dinámica grupal.

Apoyos didácticos:

Cañón

Pantalla

Señalador

Diapositivas

Pizarrón de acrílico

Plumones

Papel bond

Carpetas plastificadas blancas

Formato de registro de reuniones

Cronograma de reuniones de trabajo.

Carta compromiso

Descripción:

Esta actividad esta dividida en cuatro partes, la primera es la exposición oral del tema, transmitiendo la información del porque de las reuniones, la manera de estructurarlas, en que documento dejar la evidencia de las mismas, como requisitarlo, auxiliándonos con apoyos de tipo visual. La segunda parte es un debate dirigido que nos permita poner en evidencia la experiencia de los participantes y relacionarlo con los contenidos temáticos, para sacar con la discusión las conclusiones. La tercera parte es una dinámica grupal, conformando equipos de 5 personas, realizando un ejercicio como si estuvieran en una reunión de trabajo, basándose en los elementos técnicos que se le proporcionaron, requisitando el formato de reuniones, nombrando un moderador y un relator. La cuarta parte es la firma de una carta compromiso por parte de los asistentes para comprometerse a llevar a cabo en su unidad esta herramienta de comunicación.

2º día

El segundo día de actividades educativas, consiste en un evento con duración de cuyo contenido conformado por **videos** y **talleres vivenciales o experienciales**, que nos permitan contextualizar mejor los conocimientos adquiridos.

Iniciamos la actividad con el registro de los asistentes

Objetivo: corrobora que hayan asistido todos los convocados

Duración: 15 min.

Técnica didáctica: participativa

Apoyos didácticos:

Hojas de registro

Lapiceros

Descripción de la Actividad: a la entrada del aula, se los solicita a los participantes se registren en la lista correspondiente.

Una vez que el personal participante se encuentra en el aula, el alumno de la maestría responsable del evento, les da la bienvenida, da a conocer los objetivos y el contenido temático, entregándoles una copia de la carta descriptiva. Dando inicio a las siguientes técnicas:

Técnica I:

Video Virus de la actitud

Objetivo: Identificar los diferentes tipo de actitudes que el personal tienen dentro de una organización y como impactan en la coordinación y en el desempeño.

Tiempo: 120 min.

Apoyo didáctico:

Pantalla

Computadora

Cañón

Sonido

Video

Tarjetas

Lapiceros

Hojas blancas

Técnica didáctica

Expositiva a través de un video y discusión dirigida, participativa.

Descripción: Esta actividad está dividida en tres partes, la primera es la presentación del video, **el virus de la actitud**, donde se dan a conocer los diferentes tipos de actitud que se manifiestan en el ámbito laboral, con la finalidad de reconocer las ventajas y desventajas de una buena actitud, dentro de la organización.

La segunda actividad es una discusión dirigida, al término del video, donde se les cuestiona a los participantes, su opinión acerca del video, con cual de todas las actitudes ahí representadas se identifica, su percepción de como impacta una actitud negativa dentro de la organización, y como contribuir dentro de la organización para mejorar esta organización.

Este video se presento inicialmente, con la finalidad de comprometer al personal en su actitud.

La tercera parte, de esta actividad, consiste en integrar 8 equipos de trabajo, a cada uno se le entrega una tarjeta que contiene redactada una actitud que entorpece la comunicación efectiva:

- 1.- Fingir que está escuchando la otra persona.
- 2.- Descalificar “tu opinión es absurda”
- 3.- Negar los sentimientos del otro “estas equivocado”
- 4.- Confundir la Honestidad con ser destructivo.
- 5.- Forzar la actividad sin tener tiempo y disposición.
- 6.- Percepción errónea de los mensajes.
- 7.- Tener expectativas de lo que se quiere.
- 8.- Utilización de doble mensaje, “lo que se dice y lo que se gesticula”.

Dentro del grupo se nombra un moderador y un relator y se le indica en forma breve hacer un socio drama de 5 minutos donde se escenifique el contenido de la tarjeta, con los participantes para mayor comprensión del grupo.

Técnica II:

La figura humana

Objetivo: identificar la importancia de la comunicación organizacional

Tiempo: 90 minutos

Técnica didáctica: participativa “dinámica grupal”

Apoyo didáctico:

Hojas

Plumones

Lapiceros`

Papel bond

Lápiz adhesivo

Porta rota folió

Descripción de la técnica: se integra equipos de trabajo de 5 personas y a cada integrante se le proporciona el nombre de una parte del cuerpo humano, sin ninguna instrucción, y estos lo dibujaran en una hoja blanca tamaño carta como lo perciban, posteriormente en una cartulina los integrantes del equipo pegaran las partes de la figura humana que dibujaron, y comentaran su experiencia que seguramente será un desastre. Posteriormente cada grupo utilizando la comunicación e integración, realizara un parte del cuerpo humano e integran la figura humana, comentando si experiencia y creando una historia para luego comentarla, compartiéndola con los participantes.

Técnica III:

Caso de Linda Barry

Objetivo: Analizar las fallas en la dirección de la comunicación

Tiempo: 60 min.

Técnica didáctica: apoyo del caso

Apoyo didáctico:

Hojas

Lapicero

Cañón

Pantalla

Computadora

Señalador

Descripción de la técnica:

Se integran grupos de 5 personas, por escrito se les entrega a cada grupo el caso de Linda Barry y también se presenta en la pantalla, se solicita a uno de los participantes de lectura al caso:

Caso.- Una ruptura en la comunicación, Linda Barry, madre soltera con tres hijos, fue contratada como empleada de ingreso de órdenes de trabajo en una empresa camionera, pasó sus primeras dos semanas en el puesto en una clase especial de 8:00 a.m. a 4:00 p.m., donde aprendió a clasificar, codificar, e ingresar las ordenes

en la computadora, un instructor trabajo con ella todo el tiempo al principio y luego con menos frecuencia conforme ella iba adquiriendo destreza y confianza. Linda estaba contenta con su empleo y le gustaba su horario de trabajo. Cuando termino su capacitación, se le dijo que se reportara al departamento de ingreso de órdenes el lunes siguiente.

Cuando se le contrato, Linda no leyó o no entendió la información escrita relativa a su horario normal de trabajos o tal vez el reclutador olvido decirle que ella iba a ocupar un puesto en un turno especial que trabajaba de 4:00 a.m. a 12:00 p.m. En cualquier caso en su primer día de trabajo Linda no se reporto en el turno que debía, cuando llego a las 8:00 a.m. su jefe le reclamo su falta de responsabilidad, Linda respondió que ella no podía trabajar en ese turno tan temprano, porque tenía que preparar a sus hijos para la escuela, y amenazo con renunciar si no le permitían estar en el siguiente turno. Por una fuerte carga de trabajo y escasez de candidatos en el mercado laboral, su jefe necesitaba a Linda, pero no podía ocuparla de 8:00 a.m. a 4:00 p.m.

Las preguntas para que sean analizadas por los grupos y presenten sus comentarios son:

1.- Analice los bloqueos de la comunicación en este caso. Analice como la comunicación, la escucha, las presentaciones previas realistas del puesto, la retroalimentación y la inferencia.

2.- Explique cómo podría UD. atender esta situación de empleo al final de este caso. ¿Ideas en base a los conocimientos adquiridos podrían aplicar para ayudar a resolver este problema?

Una vez concluida la actividad, se comparten las respuestas de análisis del caso con el resto de los compañeros.

Técnica IV:

Preguntas de análisis sobre comunicación efectiva

Objetivo: Lograr que los participantes reflexionen sobre la importancia de la comunicación efectiva.

Tiempo: 60 min.

Técnica didáctica: participativa

Apoyo didáctico:

Formas impresas con las preguntas de análisis

Lapiceros

Descripción de la técnica: Se les entrega a cada uno de los participantes las Preguntas de análisis siguientes, anotando en la hoja su nombre y fecha:

1.- Piense en un empleo que haya tenido y una situación en que la comunicación hubiera fallado o no hubiera cumplido con sus propósitos. Exponga como es que se aplico entonces el proceso de comunicación y donde (en cuál de las ocho etapas) fue que ocurrió la ruptura.

2.- Señale las barreras a la comunicación que existen cuando usted discute una situación con su jefe en el trabajo.

3.- Escoja una situación en que usted haya hecho una inferencia errónea. Analice la forma en que se llegó al malentendido e indique el modo en que podría evitar malentendidos similares en el futuro. ¿Qué tan importante es la retroalimentación para evitar los problemas de inferencia?

4.-Observe su propia conducta y analice que hábitos de comunicación no verbal suele usar. ¿Que pretende como mensaje de cada uno? ¿Incorre usted en algunas condiciones que podrían ser engañosas para sus receptores?

5.-Visite la oficina de su jefe y registre sus sentimientos de relativa comodidad allí. ¿Qué elementos físicos en la oficina contribuyeron a la reacción? Analice el uso del espacio del jefe (prosémica).

6.-Examine los lineamientos para la escucha eficaz:

1.- ¡Deje de hablar!

Usted no puede escuchar si está hablando.

Polonio (Hamlet): "Dé a cada hombre su oído, pero a pocos su voz".

2.- Haga que su interlocutor se sienta cómodo.

De la bienvenida a la persona y exprésele que usted está disponible.

Ayude a la persona a sentirse libre de hablar, haciéndola sentirse cómoda.

Cree una atmósfera relajada para establecer empatía.

3.- Muestre a su interlocutor que usted desea escuchar.

Muéstrese interesado. Establezca contacto visual y dé respuesta no verbal

Actúe interesado. No lea su correo mientras alguien habla.

Escuche para entender, más para que para oponerse.

Ponga estricta atención, este “en el acto”.

4.- Elimine las distracciones.

No haga garabatos, tamborilee con los dedos ni revuelva papeles.

Ofrezca cerrar la puerta. No responda llamadas telefónicas.

5.- Establezca afinidad con el interlocutor.

Trate de ver el punto de vista de la otra persona.

Conéctese con la persona compartiendo una experiencia similar.

Resuma y parafrasee para verificar que ha entendido.

6.- Sea paciente.

Dedique suficiente tiempo. No interrumpa al interlocutor.

No haga intentos de acercarse a la puerta ni se aleje de la persona.

7.- Controle su temperamento.

Haga una pausa antes de hablar o responder.

Una persona enojada entiende el significado erróneo de las palabras.

8.-Tranquilícese en las discusiones y críticas.

Estos enfoques ponen al interlocutor a la defensiva, lo que puede hacer que

Se encierre o se moleste.

No argumente, aun cuando gane o pierda.

9.- Haga preguntas pertinentes.

Hacer preguntas estimula al interlocutor y le demuestra que usted lo esta escuchando.

Sondee los sentimientos subyacentes y el contenido oculto. Esto ayuda a

Desarrollar mas y revela emociones importantes.

10.- ¡Deje hablar!

Este lineamiento es primero y el último, porque todos los demás dependen de

El Usted no puede ser un escucha eficaz si está hablando.

- La naturaleza le dio a la gente dos orejas pero solo una lengua, lo que es

Un amable recordatorio de que debe de escuchar, más que hablar.

- Escuchar requiere dos oídos, uno para entender y otro para sentir.

- Los que toman decisiones y no escuchan tienen menos información.

Con base a estos lineamientos responda las siguientes preguntas:

¿Cuales practica usted mejor?

¿Cuáles podría usted mejorar?

Anote las respuestas en una hoja blanca y cree un plan para mejorar sus habilidades de escuchar y solicite la retroalimentación de un amigo para supervisar sus mejoras tres meses después.

7.- Piense en un empleo de tiempo completo o de medio tiempo que haya tenido.

a).- Analice cualquier sobrecarga de comunicación que haya tenido.

b).- Exponga que tan bien manejo la administración la comunicación descendente.

c).- Explique cualquier dificultad en la comunicación ascendente que haya tenido y lo que hizo para superarla.

d).- ¿Aplico usted una conducta de búsqueda de retroalimentación? Describa lo que hizo o explique por qué no lo hizo.

8.- ¿A qué redes pertenece? Explique por qué se hizo miembro de ellas y lo que han hecho por usted.

9.- Evalué el correo electrónico en el contexto de este capítulo. ¿Cómo se ajusta a los ocho pasos del proceso de comunicación? ¿Qué barreras es más probable que surjan cuando se usa? ¿Cómo se pueden superar, o por lo menos minimizar?

10.- Elija un relato de comunicación extraoficial y describa como se le comunico a usted y que tan correcto era.

Se le instruye a uno de los participantes contestar las preguntas.

Técnica V:

Barreras en la comunicación

Objetivo: Identificar el impacto primario de las barreras de comunicación en los 8 pasos del proceso.

Tiempo: 30 min.

Técnica didáctica: participativa

Apoyo didáctico:

Hojas

Lapicero

Descripción de la técnica: a cada uno de los participantes se proporciona un formato que contienen los pasos en el proceso de la comunicación y las barreras de la comunicación, personales, físicas y semánticas, solicitando de acuerdo a su experiencia marque con una cruz que tipo de barreras se puede presentar en alguno de los pasos de la comunicación.

Pasos en la comunicación	Barreras personales			Barreras físicas		Barreras semánticas	
	Emociones	Escucha	Distancia psicológica	Ruido	Distancia geográfica	Semántica	Símbolos
1.-Desarrollo	X						
2.-Codificación						X	X
3.-Transmisión	X			X	X		
4.-Recepción		X	X	X	X		
5.-Decodificación	X	X				X	X
6.-Aceptación	X		X			X	
7.-Uso			X				
8.Retroalimentación			X				

Técnica VI:

Los valores en la comunicación organizacional que la hacen más efectiva.

Objetivo: Identificar los valores que tenemos como personas, cuales nos hace falta reforzar y la importancia de estos dentro de la intervención comunicación efectiva en el personal de la Jurisdicción Sanitaria

Tiempo: 60 min.

Técnica didáctica: participativa

Apoyo didáctico:

Hojas blancas

Cartulinas

Lapiceros

Plumones

Formatos que contienen los valores

Hojas de papel bond

Descripción de la técnica: a través del instructor entregar a todos los participantes una hoja que contiene los valores y los anti-valores:

Valor	Anti-valor
Verdad	Falsedad
Curiosidad	Indiferencia
Optimismo	Pesimismo
Auto-análisis	Irreflexión
Fe	Desconfianza
Humildad	Soberbia
Alegría	Amargura
Disciplina	Desorden
Comprensión	intolerancia
Aceptación	Oposición
Atención	Distracción
Dedicación	Holgazanería
Amistad	Enemistad
Disculpas	Represalia
Generosidad	Egoísmo
Amabilidad	Descortesía
Agradecimiento	Ingratitud
Lealtad	Traición
Limpieza	Desaseo, suciedad
Coraje	Miedo
Servicio	Fastidio
Confianza	Inseguridad
Autosuficiencia	Dependencia
Prudencia	insensatez
Orden	Desorden
Puntualidad	Impuntualidad

Una vez analizados estos valores, haga una lista de los que considere forman parte de sus fortalezas y cuales de sus debilidades, y en este ultimo caso mencione cual es su compromiso adquirido para fortalecer estos valores.

Realice una lista de compañeros de trabajo en quien UD., confía y escriba a un lado los valores que los caracterizan. Una vez terminas la actividad reflexione sobre la importancia de nuestros valores en la comunicación efectiva en la jurisdicción.

Técnica VII:

Regala un pensamiento

Objetivo: técnica regala un pensamiento.

Tiempo: 30 min.

Técnica didáctica: Participativa

Apoyo didáctico:

Hojas

Lapiceros

Descripción de la técnica: integrar grupos de trabajo de 5 personas los cuales se pondrán de acuerdo para crear una frase positiva y expresarla, de igual forma realizaran una lista de palabras agradables que compartan con el grupo, y posterior a este ejercicio, se compartirá el sentimiento por esta actividad realizada.

Al término de este ejercicio, se dará por concluido los temas vivenciales pasando a sesión de preguntas, respuestas y conclusiones del curso. Que nos sirvan de retroalimentación para la mejorar el evento.

Como parte de las actividades programadas esta el aplicar a los participantes una

Post evaluación:

Objetivo.- Evaluar, si se con los conocimientos adquiridos y reflexiones realizadas, se tiene la capacidad para demostrar buenas habilidades de comunicación, se aplicó el cuestionario obtenido del libro fundamentos del comportamiento organizacional.

Duración: 30 min.

Técnica didáctica: participativa

Apoyos didácticos:

Cuestionarios (el cuestionario aplicado fue obtenido del libro fundamentos del comportamiento organizacional).

Lapiceros

Descripción: a cada participante se le proporciona el siguiente:

Cuestionario de evaluación del curso taller

Las Instrucciones para contestar el cuestionario, son:

Lea cuidadosamente las siguientes afirmaciones. Circule el número en la escala de respuesta que mejor refleje la medida en que, cada afirmación lo describa a Usted correctamente. Sume sus puntos totales.

1.- Me gustaría ser un buen practicante de las comunicaciones abiertas y la administración de libro abierto.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

2.- Estoy consciente de la necesidad de poner atención a los ochos pasos del proceso de comunicación.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

3.- Conozco mis tendencias a incurrir en razonamiento defensivo y en salvar la apariencia.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

4.- Entiendo que barreras afectan cada etapa del proceso de comunicación.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

5.- Puedo listar varios lineamientos para crear una redacción que se pueda leer con más facilidad.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

6.- Busco deliberadamente controlar los mensajes que envío mediante mí Lenguaje corporal.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

7.- Cuando es importante lograr la aceptación del mensaje por parte del receptor, sé qué condiciones debo usar para crear ese propósito.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

8.- Puedo señalar tres formas, en que hombres y mujeres difieren sustancialmente en sus modos de comunicación.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

9.- Por lo general, sigo muchas directrices clásicas para una escucha eficaz.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

10.-Sostengo y uso una red activa de contactos personales para beneficio mutuo.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Calificación e interpretación

Se suman los puntos totales para las 10 afirmaciones. Escriba aquí el número _____ y entregue el cuestionario al término del curso taller.

- Si la calificación es entre 81 y 100 puntos, Usted. Parece tener una sólida capacidad para demostrar buenas habilidades de comunicación.
- Si obtuvo una calificación entre 61 y 80 puntos, Usted. Parece debe echarle un vistazos más cerca de los puntos en que tuvo menor calificación y explorar formas de mejorar en ellos.

- Si tuvo una calificación menor de 60 puntos, debe tomar conciencia de que tiene un menor nivel de habilidades de comunicación y deberá de preparar un breve plan de acción para su propio mejoramiento. (Pág.71 capítulo 3 comportamiento humano en el trabajo).

Entrega de constancias de participación a los asistentes



12.-Estudio de factibilidad

12.1 Factibilidad de Mercado

Existe un alto grado de necesidad presente y futuro, por parte del personal de la Jurisdicción Sanitaria de comunicarse adecuadamente, para desarrollar sus actividades, en un ambiente de mayor seguridad y confianza, según lo manifiesta el personal encuestado, el mejorar la comunicación, nos permitirá aumentar las dinámicas de gestión, incrementando la productividad y competitividad del personal.

En su mayoría, el personal demandante de este servicio es una población que esta consiente de la magnitud del problema en la organización, sabe que existe personal, que tiene la cultura de comunicarse por los canales no adecuados o de no hacer fluir toda la información, de acuerdo a como se requiera, originando la falta de comunicación o comunicación no efectiva, teniendo la plena convicción de que,

el producto tiene factibilidad de mercado y la intervención será comprada adecuadamente.

Por lo tanto, el Producto o Servicio principal del proyecto es de tipo social, es personal capacitado, que pone en práctica sus conocimientos y habilidades adquiridas en comunicación efectiva, sabemos que tendremos elementos obstaculizadores como son: La resistencia al cambio, la apatía, el desinterés, la distancia en que se encuentran los centros de salud, el negativismo, la mala actitud, la falta de empatía entre algún personal, pero también sabemos que la balanza se inclinará a nuestro servicio, porque contamos con suficientes elementos favorables, para poder crear la factibilidad de este proyecto de intervención como son: La infraestructura para capacitar al personal, el apoyo del área de enseñanza, calidad, supervisión y servicios generales, y la voluntad política para el desarrollo del mismo. Como producto complementario tenemos dentro de la organización, el favorecer una mejor coordinación entre las diferentes áreas, y centros de salud.

El producto sustituto será, mayor información entre el personal de la Jurisdicción Sanitaria de manera sistémica, buscando también un cambio en la cultura de la poca utilización de la información, debido a que en ocasiones actuamos como verdaderos burócratas, nos quedarnos con la información sin transmitirla a los demás, o la distorsionamos conforme se va transmitiendo, con sus correspondientes consecuencias. Como elemento favorable tenemos que el personal ya cuenta con cierta información y sensibilización sobre la importancia de estar mejor comunicado, y tiene disponibilidad en participar en eventos que los hace crecer profesionalmente.

Las formas específicas que se utilizarán para que el proyecto llegue a los demandantes, usuarios o consumidores del servicio serán:

- ❖ A través de un equipo técnico integrado por 8 personas, que se encargaran de concientización al personal adscrito a la Jurisdicción Sanitaria, del problema y la necesidad de la intervención que suele venir de la reflexión individual o grupal después de presentarles el diagnostico situacional que se realizo.

- ❖ A través del equipo técnico que se encargara de dar la capacitación al personal en donde se ofrece un marco teórico con la finalidad de adquirir conocimiento y habilidades sobre comunicación, comunicación organizacional y comunicación efectiva.
- ❖ A través de un equipo asesor y supervisor encargado de verificar que el personal que ya paso por el proceso de concientización y capacitación lo lleve a la realidad individual y grupal.

El estudio de mercado de nuestra intervención, corresponde a una **Oferta Oligopólica** (pues el bien será proporcionado por personal de la Secretaria de Salud exclusivamente), con una **Demanda Concentrada** (para los 691 personas adscritas a la Jurisdicción Sanitaria) e **Interna** (ya que solo será para el personal de esta jurisdicción sanitaria), por lo tanto el riesgo que corre el producto de no ser aceptado en el mercado es mínimo

11.2 Factibilidad Técnica

Para poder realizar la intervención de comunicación efectiva en los 691 trabajadores adscritos a la Jurisdicción Sanitaria se verifico en primer lugar con los recursos materiales necesarios: Aula equipada con mobiliario, equipo audiovisual, pantalla, e señalados, porta-rotas folio, computadoras, cañón, televisión, video, pizarrón, material de oficina y computo, identificando que se cuenta con todo lo necesario. En segundo lugar se verificó contar con personal que tuviera los conocimientos, habilidades y experiencia en capacitación y en los temas de comunicación, supervisión y asesoría, identificando a 2 médicos: Dr. Enrique Guapillo y la Dra. Karina Abad, una enfermera Antonia Sánchez, una Psicol. Carmen Hernández, un licenciado en administración de empresas Lic. Miguel Ángel Carpinterito y un auxiliar administrativa Norma Rodríguez, conformando un equipo técnico de apoyo del alumno de la maestría quien será el responsable de la ejecución de la intervención.

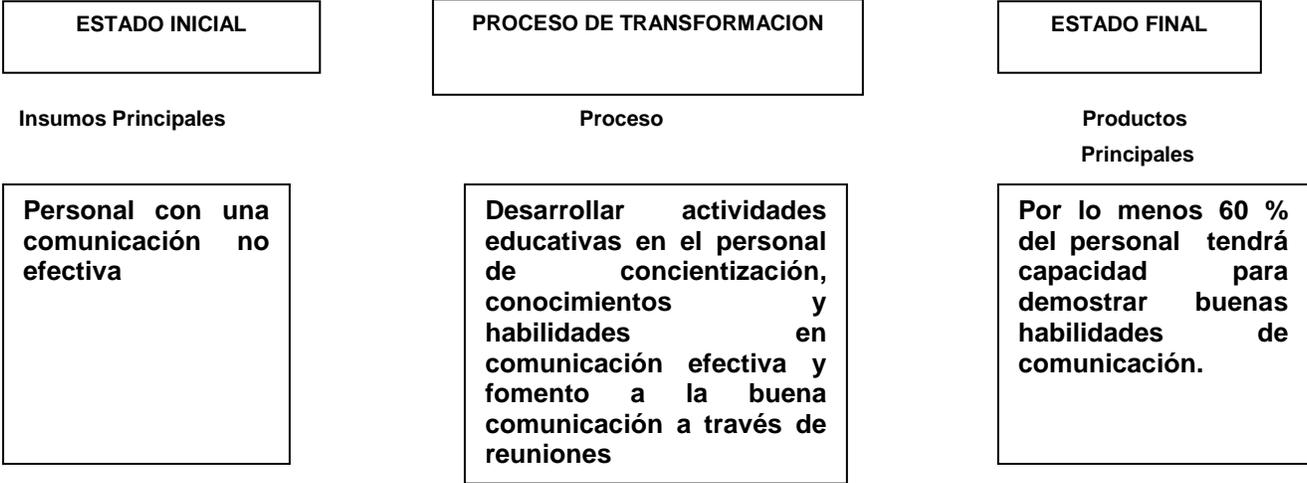
La intervención se desarrollara en un periodo de tiempo de 15 meses (2008-2009), verificando de acuerdo a las actividades programadas la disponibilidad del aula.

Una vez analizado la capacidad técnica para el desarrollo de la intervención, podemos asegurar que existe factibilidad para su ejecución.

Se prevé en los 6 primeros meses, la mayor demanda del servicio y de producción de personal que ya practica la comunicación efectiva en la organización, y será mayor en los 3 últimos meses, donde ya han recibido las sesiones de capacitación y su percepción y prácticas sobre la comunicación, debe presentar un cambio favorable.

Fig.2

El proceso técnico para la obtención del producto será el siguiente;



Cuadro 8
CALENDARIO DE ACTIVIDADES
2008-2009

Actividades	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1.Conformación del equipo de trabajo	X																
2. Diseño del modelo educativo.		X	X														
3. Reuniones de información y concientización.				X	X												
4.Logística para la ejecución de la intervención							X										
5.Capacitación teórico vivencial							X	X	X								
6.Fomentar la buena comunicación								X	X	X	X	X	X				
7.Supervisión y asesoría								X	X	X	X	X	X				
8. Evaluar la intervención.							X	X	X	X	X	X	X	X			
9.Analizar resultados y conclusiones															X	X	X
El proyecto se concluirá, pero se continuara fomentando y supervisando la buena comunicación durante todo el año																	

Por personal que reconoce y conoce la importancia de una comunicación efectiva, basada en buenas prácticas de comunicación entre el personal.

Esperando producir el 60% (415), de los 691 elementos inscritos en la plantilla de personal que conozcan, reconozcan y pongan en práctica sus habilidades adquiridas.

12.3 Factibilidad Financiera

Existe la factibilidad financiera para poder realizar la intervención, cuyo costo presupuestado es de \$ 79,831.50, la fuente de financiamiento, se obtendrá del presupuesto 2009 de capacitación asignado de la Jurisdicción Sanitaria, ya que los beneficios que se obtengan de esta intervención, beneficiaran a la organización, siendo mayor el beneficio que los costos de la intervención, por lo tanto está asegurada la realización de la misma.

En el apartado del plan detallado de ejecución, se describe en forma detallada el presupuesto, con los costos fijos. Con base a este presupuesto, consideramos que debemos de producir por lo menos, 415 prestadores de servicios, adscritos a la Jurisdicción Sanitaria No. VII que conozca y apliquen en sus actividades la comunicación efectiva, reconociendo su importancia para la organización, haciendo el proyecto capitalizable.

12.4 Factibilidad Económica

El costo del proyecto es de \$79,831.50, **Los Directos tangibles serán**, los 415 prestadores como cifra mínima que conocen y aplican la estrategia de comunicación efectiva, con un costo de inversión por prestador de servicios de **\$192.36**, **los Intangibles será:** la mejor coordinación que el personal tendrá al mejor la comunicación en la organización, dentro de los **Indirectos tangibles esta la mejora en la** productividad y mayor apego del personal para realizar las actividades dentro de normatividad y como **INTANGIBLES será la** contribución, al mejoramiento de la unión y comunión entre los prestadores de servicios, generando un mejor ambiente organizacional, donde desarrollar las actividades, y esta situación no tiene precio.

12.5 Factibilidad Legal

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 4to., el cual señala que es un derecho de todos los mexicanos, el tener una mejor salud, una mejor calidad de vida y una mejor forma de vivir.

Programa Sectorial de Salud Veracruzano 2005-2010, en su capítulo II, en el cual se menciona, a donde queremos llegar como institución de salud, cuales son nuestros principales retos y filosofías y en su capítulo V, donde se plasma todo lo relacionado con los programas de desarrollo humano, basado en la capacitación e investigación en salud. ⁽³¹⁾

La Ley Federal del Trabajo al Servicio del Estado, reglamentaria del apartado B (del artículo 123, constitucional), título segundo, derechos y obligaciones de los trabajadores y de los titulares, capítulo IV artículo 43, 1, donde se habla de igualdad de conocimientos y aptitudes.

Las condiciones generales del trabajo, en su capítulo 1, disposiciones generales, art.1, apartado. Donde se menciona sobre la comisión de capacitación, a la comisión nacional mixta de capacitación de la secretaria de salud. Capítulo X de la capacitación, sección primera de la superación profesional y técnica, artículo 195, Apartado II, capacitación. Al proceso permanente cuyo propósito es desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los trabajadores para que estos se desempeñen adecuadamente en sus puestos de trabajo.

El Programa Operativo Anual Jurisdiccional 2008, en su apartado de capacitación, donde se plasma que cada trabajador debe recibir capacitación durante el año, que le permitan obtener cuando menos 6 créditos.

12.6 Factibilidad Social

El éxito del proyecto, dependerá en gran medida del empoderamiento y adopción a su hábitos y costumbres, que el personal tengan a la implementación y aplicación de

mejorar la comunicación, el cual se lograra mediante la sensibilización y concientización de los 691 trabajadores adscritos a la Jurisdicción Sanitaria No. VII de Orizaba, Ver., a través de el desarrollo del modelo educativo.

El personal de la Jurisdicción Sanitaria siempre se ha caracterizado por su buena disponibilidad y compromiso a las acciones que representen un beneficio en común, por lo que consideramos que ellos participaran activamente, lo que nos da una factibilidad social para la implementación del proyecto.

12.7 Factibilidad Política

La ejecución del proyecto comunicación efectiva en el personal de la Jurisdicción, depende totalmente del Sistema de Salud, cuyos directivos han manifestado su voluntad política para su ejecución, aunado a que existen buenas relaciones con el personal, y el sindicato, nos permite visualizar que existe la factibilidad política .

Con base a las fuentes de financiamiento existentes, este proyecto tiene un buen grado de autonomía, para realizar las actividades programadas en tiempo y forma.

Como en todos los proyectos, en este existen los siguientes factores políticos que potencialmente pudieran obstaculizarlo;

- ✚ La falta de compromiso por parte de algún personal, coordinador, supervisor o encargado de unidad.
- ✚ La falta de interés por parte de algún personal a participar en el proyecto.
- ✚ Los grupos políticos opositores a las políticas actuales.

Los siguientes factores políticos que potencialmente pudieran facilitarlos son;

- ✚ La voluntad política de nuestras autoridades Estatales y Locales.
- ✚ El apoyo de parte del personal coordinador, supervisor, y encargados de unidad, exhortando a sus agremiados para realizar adecuadamente las actividades.
- ✚ El contar con el recurso financiero oportuno para la ejecución del proyecto.

Impacto político y social del proyecto.

Político:

- ✚ Al haber una mejor comunicación se tiene un mayor conocimiento de la realidad institucional, existiendo un mayor grado de confianza y estabilidad política.
- ✚ Aumento en la demanda de servicios de salud, en los hospitales y centros de salud, porque el personal realiza su trabajo con mayor satisfacción y calidad.
- ✚ Mayor eficiencia y eficacia en las actividades que realizamos
- ✚ Socialmente tendríamos el impacto que a continuación se menciona;
- ✚ Personal que trabaja con mayor seguridad y tranquilidad.
- ✚ Mayor unidad entre el personal.
- ✚ Personal con mayor grado de satisfacción, por estar participando en este proyecto al observar los resultados que se van obteniendo.

Esta voluntad política por parte del Gobernador y el Secretario de Salud del Estado de Veracruz, para los procesos de capacitación, se ve reflejado en el Plan Veracruzano de Salud vigente y localmente en el Programa Operativo Anual, por lo tanto si existe la factibilidad política para la realización de este proyecto, justificándose plenamente la inversión económica.

12.8 Factibilidad Administrativa

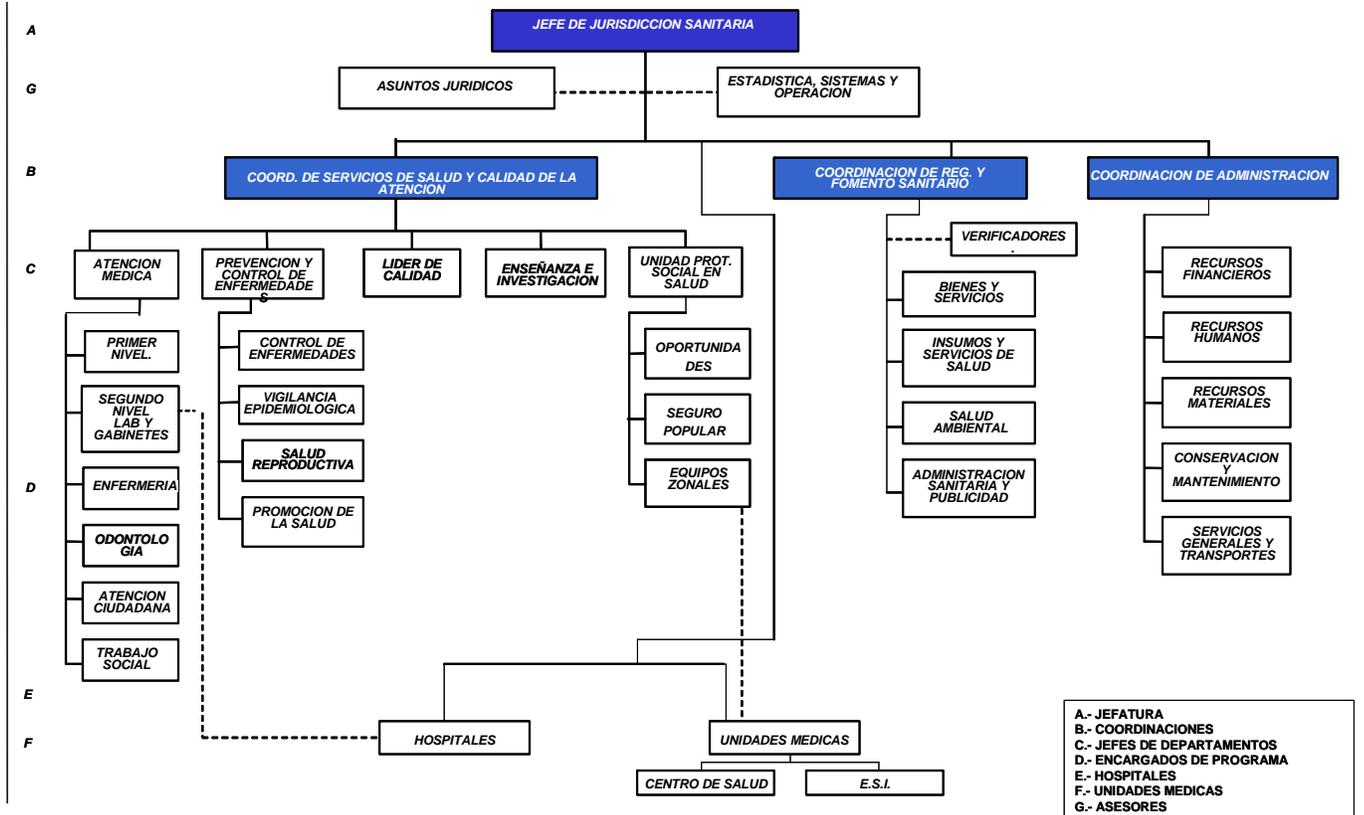
Con la finalidad de analizar si se cuenta con la factibilidad administrativa para la realización de nuestra intervención, se verificaron los siguientes puntos:

- 1.- Contar con personal del área administrativa responsable de llevar el ejercicio del presupuesto establecido para esta intervención.
- 2.- Contar con el personal administrativo que gestione los recursos económicos a nivel central de acuerdo al presupuesto autorizado.
- 3.- Contar con el personal administrativo responsable de la adquisición de los recursos necesarios para la ejecución de la intervención, y se hagan responsables de las comprobaciones correspondientes de acuerdo a los lineamientos establecidos.
- 4.- Contar con el personal administrativo que lleve el avance presupuestal de manera mensual, permitiendo el controlar el ejercicio del presupuesto.

5.- Respetar de acuerdo al organigrama jurisdiccional las líneas de autoridad para la autorización del ejercicio del presupuesto.

Fig.3

Organigrama de la Jurisdicción Sanitaria VII de Orizaba, Ver



Esta estructura organizacional esta representada por el Jefe de la Jurisdicción Sanitaria, 3 subdirectores, 15 coordinadores, líderes de salud comprometidos y altamente competentes para desarrollar el proyecto que nos llevara al logro de los objetivos planteados, y 59 encargados de centros de salud.

Una vez que se verifico contar con los elementos administrativos necesarios para la ejecución del proyecto se considera administrativamente factible este.

13.- PLAN DETALLADO DE EJECUCION

13.1 Programa de actividades.

Con la finalidad de llevar a cabo la intervención comunicación efectiva en el personal de la jurisdicción sanitaria, se requirió realizar un plan detallado de ejecución, que a continuación describiremos, observando un conjunto de actividades de tipo variado, donde se involucrara el personal de las áreas y unidades adscritos a la Jurisdicción.

13.2 Organización interna para la ejecución

En este apartado se presenta el desglose de las actividades, fechas y responsables de aplicar el modelo educativo en comunicación efectiva, enfocado al personal adscrito a la jurisdicción, actividades que nos permitirán alcanzar las metas, y los objetivos planteados, Durante el periodo de agosto 2008 a Diciembre 2009.

Estimación de recursos:

Los recursos humanos materiales y financieros necesarios para el desarrollo de las actividades y etapas en las que se desarrollarán para su reclutamiento, adquisición, distribución y adecuada utilización en el proyecto, se describen a continuación:

A) Humanos

Los recursos humanos, que se utilizaron para la ejecución de este proyecto son el Jefe de la Jurisdicción Sanitaria, alumno de esta maestría, así como 7 de sus colaboradores quienes aceptaron participar en esta innovadora intervención, como equipo de técnico de apoyo, de una manera cordial dentro de un marco de respeto. Y el personal técnico y administrativo que también participara en el proyecto de alguna manera, se describen en el siguiente cuadro.

Cuadro 9

PERSONAL TECNICO	PERSONAL ADMINISTRATIVO
a) Coordinador General. del proyecto. Jefa de Jurisdicción Sanitaria VII. (Alumno)	1. Subjefe Administrativo
b) Subjefe de atención Medica	2. Coord. de recursos financieros.
c) Subjefe de Regulación y fomento Sanitario	3. Coord. de recursos humanos.
d) Coordinadores de Atención medica	4. Coord. de recursos materiales.
e) Coordinadores de Regulación Sanitaria.	5. Coord. de servicios Generales.
f) Supervisores Zonales	6. Coord. de mantenimiento
g) Encargados de Unidad	7. Jurídico
h) Personal Médico, Paramédico operativo.	8. Personal Administrativo.
	9. Contralor Interno.

Fuente: Organigrama de la Jurisdicción

Esta intervención se va realizar con el personal adscrito a la Jurisdicción, el reclutamiento o incorporación a la intervención se realizará por etapas como se describe en el siguiente cuadro:

Actividades a desarrollar y sus etapas
Cuadro No.10

Recursos Humanos necesarios para el desarrollo de las actividades.	Actividades a desarrollar	Etapas para el reclutamiento
Jefe de la Jurisdicción Sanitaria VII	Planear la intervención	1ª. Etapa , Agosto 2008
Equipo técnico de apoyo, integrado por 7 personas	Participan en el diseño y ejecución del modelo de educación efectiva, como organizadores, ponentes y facilitadores junto con el responsable.	2ª. Etapa, Sep-Oct. 2008
Subdirectores y coordinadores, (15) encargados de unidad y jefas de enfermeras. (118)	Reciben y transmiten la información del dx. Situacional y la problemática existen al personal bajo su cargo.	3ª etapa, Nov.-Dic. 2008
Responsable de la intervención y equipo técnico (8)	Preparar toda la logística para la ejecución de la intervención.	4ª etapa. Ene. 2009
691 trabajadores de todas las áreas.	Reciben la capacitación. En grupos de 50 personas	5ª etapa. Feb.-May.2009
Subdirectores, coordinadores, encargados de unidad y jefas de enfermeras (118).	Programan y realizan las reuniones de comunicación.	6ª etapa. Mar.-Ago.2009
Supervisores zonales y coordinadores.	Supervisan las actividades de comunicación en las unidades y áreas.	7ª etapa.Mar.- Ago. 2009
Equipo encuestador	Levantamiento de cuestionarios en unidades	8ª etapa Ago. 09
Coordinador de la intervención y equipo técnico de apoyo	Evaluación, análisis y conclusión de la intervención.	9ª etapa Feb. –Dic. 2009

B) Materiales

Los recursos materiales necesarios, para el desarrollo de las actividades, se adquirieron en la primera etapa de estructura, y distribuyeron en la 2ª etapa de proceso o en la 3ª etapa de resultados, tal y como se describe en el siguiente cuadro:

Cuadro no. 11

Etapas de adquisición, utilización y distribución de los recursos humanos

Recursos materiales necesarios para el desarrollo de las actividades.	Etapas para la adquisición	Etapas para la distribución y/o utilización
Material de oficina y computo	1ª etapa Ago 2008 4ª etapa Enero 2009	2ª etapa Sep.2008 5a-8a Etapa Feb-Ago. 2009
Formas Impresas	4ª etapa Enero 2009	5ª-8a Etapa Feb-Ago 2009
Libreta de registro de asistentes al curso.	4ª etapa Enero 2009	5ª Etapa Feb – May 2009
Retroproyector	Se cuenta con el recurso	3ª y 5ª etapa Feb - May 2009
Computadora	Se cuenta con el recurso	3ª - 9ª etapa Ago 2008 – Dic. 2009
Pantalla	Se cuenta con el recurso	3ª y 5ª etapa Feb - May 2009
Sonido	Se cuenta con el recurso	3ª y 5ª etapa Feb - May 2009
Auditorio Equipado	Se cuenta con el recurso	2ª,3ª y 5ª etapa Sep 2008 - May 2009
Registro de asistentes	3ª etapa Oct-Dic 2008 y 5ª etapa Feb-May 2009	2ª etapa Feb - Abr 2009
Constancias de Capacitación	4ª etapa Enero 2009	5ª etapa Feb - May 2009
Señalador	Se cuenta con el recurso	3ª etapa Nov-Dic. 5ª etapa Feb – May 2009
Pizarrón de acrílico	Se cuenta con el recurso	3ª etapa Nov-Dic 5ª etapa Feb - May 2009
Pintarrones	Se cuenta con el recurso	3ª etapa Nov-Dic 2008 5ª etapa Feb-May 2009
Borrador	Se cuenta con el recurso	3ª etapa Nov-Dic. 5ª etapa Feb – May 2009
Coffe Brake	3ª etapa Oct-Dic 2008 y 5ª etapa Feb-May 2009	3ª etapa Nov-Dic.2008 5ª etapa Feb – May 2009
Cedula de evaluación del curso	4ª etapa Ene. 2009	. 5ª etapa Feb – May 2009
Cedula de supervisión	4ª etapa Ene 2009	6ª etapa Feb-Ago 2009
Encuesta comunicación	4ª etapa Ene 2009	8ª etapa Ago 2009

C) Financieros.

El ejercicio del presupuesto será conforme a la siguiente distribución que se presenta en el cuadro, donde se describe el concepto, la cantidad, el monto, y el monto total, considerando el material de oficina, el mantenimiento del equipo de computo, los servicios básicos, los gastos de camino, alimentos y combustible necesarios, el salario del personal no se incluye en este presupuesto porque esta incluido en la nomina regular.

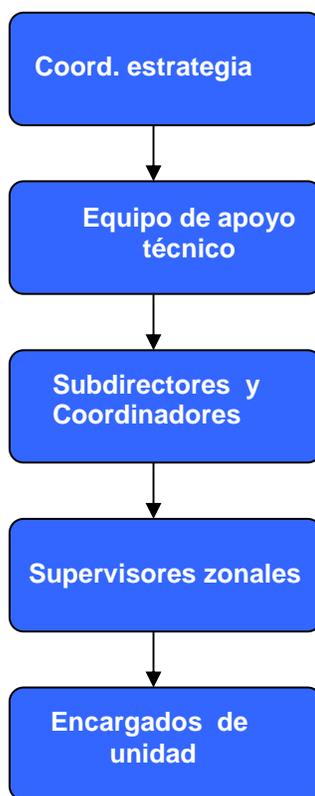
Cuadro 12
PRESUPUESTO DEL POYECTO EN COMUNICACIÓN.

CONCEPTO	CANTIDAD	MONTO	MONTO TOTAL
Recursos Humano:			
Salario	Incluido en la nomina regular	No aplica	00.00
Material de Oficina :			
Hojas Blancas t/c	350 pts C/100 Hojas	\$40.00	\$14,000.00
Lápices	691	\$2.50	\$1,727.50
Lapiceros	691	\$5.00	\$3,415.00
Cartucho de tinta para PC	24	\$344.00	\$8,254.00
C.D.	691	\$5.00	\$3,455.00
Subtotal		\$394.50	\$30,851.50
Mantto Eq. Computo:	2	\$850.00	\$1,700.00
Gastos de Pasaje y viáticos			
Gastos de Camino	120	\$159.00	\$19,080.00
Servicios Básicos			
Luz, Teléfono, Internet	1	1,500.00	\$9,000.00
Alimentos			
Coffe Brake	8	\$300.00	\$2,400.00
Combustible			
Gasolina	2400 lts.	\$7.00	\$16800.00
Total	.		\$79,831.50

Organización

Para la adecuada organización del proyecto, se diseñó un Organigrama funcional que establecerá una estructura formal, que nos permita definir las líneas de autoridad, para la realización de las actividades descritas en este plan de ejecución que nos permita desarrollar el modelo educativo en comunicación efectiva.

Organigrama Funcional
Figura 4



Cuadro 13
Actividades Detalladas
Grafica de Gantt

ACTIVIDAD	Jul-Ago 08	Sep-Oct 08	Nov-Dic 08	Ene-Feb 09	Mar-Abr 09	May-Jun 09	Jul-Ago 09
Conformación de equipo técnico							
Programado							
Realizado							
Diseño de modelo educativo							
Programado							
Realizado							
Reuniones de concientización							
Programado							
Realizado							
Capacitación							
Programado							
Realizado							
Reuniones de comunicación							
Programado							
Realizado							
Supervisión y asesoría							
Programado							
Realizado							
Evaluación de las actividades							
Programado							
Realizado							
Análisis y conclusiones							
Programado							
Realizado							
Evaluación del Proyecto *							
Programado							
Realizado							

* Programado y realizado de octubre a noviembre 2009

13.3 Diseño de Sistema de control de ejecución

Este componente es clave, “cualquier actividad que no se controla, no avanza”.

Para poder controlar las áreas críticas de la intervención, utilizaremos el siguiente tablero de control, donde se identificarán cuales son las áreas críticas, las variables a controlar, así como las técnicas e instrumentos que manejaremos.

Cuadro 14

TABLERO GENERAL DE CONTROL			
ÁREA CRÍTICA	VARIABLE A CONTROLAR	TÉCNICA E INSTRUMENTOS	PERIODICIDAD DEL CONTROL
ACTIVIDADES	TIEMPO	PERT	MENSUAL
		RUTAS CRITICAS	
		ACTIVIDADES	
		GRAFICA DE GANTT	
	PROCEDIMIENTO	SUPERVISIÓN	
		ASESORAMIENTO	
CUMPLIMIENTO	TABLA DE RESPONSABILIDADES		
RECURSOS HUMANOS	DESEMPEÑO	ENCUESTAS (comunicación)	SEMESTRAL
		CUESTIONARIO DE CONOCIMIENTO Y HABILIDADES DE COMUNICACIÓN EVALUACION DE LOS PONENTE.	MENSUAL
RECURSOS FINANCIEROS	COSTO	PRESUPUESTO ASIGNADO	SEMESTRAL
	UTILIZACIÓN	AVANCE PRESUPUESTAL	MENSUAL
	ASIGNACIÓN	AUDITORIA INTERNA	SEMESTRAL
RECURSOS MATERIALES	DISPONIBILIDAD	FORMATO DE REQUISICIÓN DE INSUMOS	MENSUAL
OBJETIVOS Y LOGROS	EFFECTIVIDAD	MEJOR COORDINACIÓN EN EL TRABAJO	AL TERMINO DE LA INTERVENCIÓN
	EFICIENCIA	% DE PERSONAS QUE ADQUIRIRION CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES EN COMUNICACIÓN.	
		CUMPLIMIENTO DE LOS CURSOS Y PERSONAL PROGRAMADO PARA CAPACITACION	
	EFICACIA		

Los responsables de realizar el control serán el coordinador del proyecto (Jefe de la Jurisdicción Sanitaria) junto con el equipo integrado, una vez que la información sea recolectada, y revisada por el responsable de la intervención junto con sus colaboradores o equipo conformado.

Como apoyo al sistema de control, es necesario también identificar dentro de las áreas críticas la evidencia documental.

Evidencia documental de las áreas críticas

Cuadro 15

Área Crítica	Evidencia Documental
Actividades:	
Diseño de modelo de capacitación	Carta programática
Convocatoria al curso	Oficio ^{anexo 6}
Monitorias mensuales	Guías de supervisión, reporte de actividades
Evaluación	Sistema de inf. Mensual Cedula de evaluación de indicadores
Presentación de resultados	Informe técnico
Recursos Humanos	
Selección de participantes	Plantilla de personal
Desempeño	Encuesta de opinión
Recursos Financieros	
Fuente de financiamiento	Estatal Jurisd. Sanit. VII
Ejercicio de Presupuesto	Facturas y avance presupuestal
Recurso Materiales	
Compra de insumos	Presupuesto y facturas

13.4 Diseño de sistema de evaluación

ACTIVIDADES:

El responsable de la evaluación del proyecto será el Coordinador General, apoyado por el equipo técnico.

Las variables del proyecto, sujetas de evaluación, no se realizan solamente en términos de cantidad, sino también de su composición organizativa, considerándose en el siguiente cuadro

Cuadro 16
Composición Organizativa

ACTIVIDAD	Numero	RESPONSABLE
Centros de Salud que pondrán en práctica una comunicación efectiva	59	Encargado de unidad
No. de Coordinaciones y subdirecciones que pondrán en practica una comunicación efectiva	18	Subdirector del Área Medica, Regulación Sanitaria y Administrativa y coordinadores
No. de cursos a realizar	14	Coordinador del proyecto, Equipo de capacitación.
No. de personas a Capacitar	691	Coord. Del proyecto, subdirectores y coordinadores de programas.
No. de supervisiones	154	Coordinadores y supervisores z
No. de cuestionarios-curso de cap.	691	Coordinador del proyecto, Subdirectores, Coordinadores, E. Zonales.
No. de cuestionarios Comunicación	80	Coordinador del proyecto, Subdirectores, Coordinadores

La Actividad más significativa que desarrolla el proyecto con los recursos existentes, es un modelo de educación en comunicación, para lograr que sus participantes adopten hábitos tendientes a tener y mantener una comunicación efectiva.

Las evaluaciones de las actividades se realizaran conforme se marcan el siguiente cuadro.

Cuadro 17
Calendario de evaluación 2009

Actividad	No	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul. – Ago.
Cursos de capacitación.	14		3	4	4	3		
No. de personas a capacitar	691		150	200	200	141		
No. de sub-dir. y coord. participantes	17		17					
C. Salud	59			20	20	19		59
No. de supervisiones	154		32	32	20	30	20	20
No. de cuestionarios-comunicación.	80							80
No. de cuestionarios-curso de cap.	691		150	200	200	141		691
Evaluación				1 ^a semana				

El Sistema de información central donde se obtendrá la información para evaluar el proyecto será del SIS en su apartado cursos de capacitación, la cédula individual de capacitación, el registro de asistentes a cursos de capacitación, la cedula de supervisión, el cuestionario de conocimientos sobre comunicación, el cuestionario de percepción sobre comunicación en la jurisdicción.

Las variables de estructura son:

Los recursos humanos existentes:

- 1 Jefe de Jurisdicción
- 3 subdirectores
- 15 coordinadores
- 4 equipos zonales de supervisión
- 668 médicos, paramédicos y administrativos

Total 691

Los recursos materiales: El material de oficina, de cómputo, el equipo audio visual, los vehículos, la gasolina, los gastos de camino, el aula equipada, etc.

Los recursos financieros: necesarios para la evaluación, incluidos dentro del presupuesto ascienden a **\$10,096.36**

Las variables del proceso son:

- a. **Uso (Extensibilidad):** Aplicar el modelo educativo en comunicación efectiva de acuerdo a lo programado, con la finalidad de que el personal participe activamente aplicando lo conocimientos y habilidades adquiridas en la jurisdicción.
- b. **Calidad (Técnica y humana):** El personal tiene un nivel de escolaridad media superior, por lo tanto, cuenta con la capacidad técnica para poder adquirir conocimientos y habilidades de comunicación efectiva y ponerla en práctica.
- c. **Utilización:** La utilización de los recursos humanos, materiales y financieros se realizará de acuerdo a lo programado en el proyecto en el tiempo establecido (quince meses).
- d. **Productividad:** La productividad se evaluará con base al número de actividades programadas: No. de cursos, no de asistentes, no de supervisiones.

Las variables de resultados son:

- a. **Cobertura:** lograr que participe como mínimo en el modelo educativo de comunicación efectiva, el 85% del total del personal adscrito a la jurisdicción sanitaria equivalente a 590 elementos, en alguno de los 14 eventos programados.
- b. **Eficacia:** De los 691 elementos capacitados, se espera obtener como mínimo 415 elementos, que parezcan tener una sólida capacidad para demostrar buenas habilidades de comunicación, representando un 60 % del personal.
- c. **Costos eficiencia:** Se invertirá \$79,831.50 para la obtención como mínimo, de 415 elementos que conozcan y apliquen los conocimientos adquiridos, lo que representan un costo mínimo de inversión por persona de \$192.00

- d. **Efectividad:** Que el 60 % del personal adscrito a la Jurisdicción Sanitaria ya no perciba que uno de los problemas principales, de la organización es la falta de comunicación, obteniendo este dato aplicando la cédula diagnóstica inicial.

Sistema de evaluación

Cuadro 18

INDICADORES DE ACTIVIDADES

RECURSOS BÁSICOS DE SERVICIO	INDICADORES	DISCRIMINADOS POR:
<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Información en Salud (SIS) en su componente de Capacitación 	<p>% de Cursos de capacitación:</p> <p>No. De Cursos de Capacitación <u>realizados</u> x 100</p> <p>No. De Cursos Programados</p>	Informe de actividades educativas en la jurisdicción
<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Información en Salud (SIS) en su componente de capacitación 	<p>% de personal capacitado:</p> <p><u>No. De personas capacitadas</u> x 100</p> <p>No. De personas programadas para capacitación</p>	Concentrado de actividades de capacitación

INDICADORES POR VARIABLE

RECURSOS BÁSICOS DE SERVICIO	INDICADORES	OBSERVACIONES DISCRIMINADOS POR:
<ul style="list-style-type: none"> Cuestionario de evaluación de la intervención 	<p>% de personas con habilidades de comunicación:</p> <p>No. De personas evaluadas con la cedula con calificación superior a <u>8.0</u> x <u>100</u></p> <p>No. De personas a las que se les aplico la cedula (todo el personal)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Cedula de evaluación
<ul style="list-style-type: none"> Sistema de información supervisiones 	<p>% de Supervisión:</p> <p><u>No de unidades o áreas supervisadas</u> x 100</p> <p>No. Total de supervisiones programadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> Informe mensual de supervisión
<ul style="list-style-type: none"> Encuesta comunicación 	<p>% De respuesta favorables de comunicación</p> <p>No. Ítems de comunicación contestados +_x las <u>80 personas encuestadas aleatoriamente</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de la encuesta previo a la finalización del proyecto

$\frac{x100}{\text{No. Total de ítems, contestados x 80 p}}$

- | | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Fomento a la comunicación(reuniones de comunicación) | <p>% De unidades y coordinación que realizan reuniones de comunicación.
No. de unidades y coord. Que realizan reuniones x100
No. Total de unidades y coord.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Reporte de supervisión del mes de agosto2009 |
| <ul style="list-style-type: none">• Ejercicio presupuestal | <p>Avance presupuestal
<u>Presupuesto ejercido x 100</u>
Total del presupuesto</p> | <ul style="list-style-type: none">• Reporte administrativo mensual. |

Cuestionario de evaluación de la intervención

Con la finalidad de evaluar, si se tiene una sólida capacidad para demostrar buenas habilidades de comunicación, se aplicó el cuestionario obtenido del libro fundamentos del comportamiento organizacional.

- Si la calificación es entre 81 y 100 puntos, Usted. Parece tener una sólida capacidad para demostrar buenas habilidades de comunicación.
- Si obtuvo una calificación entre 61 y 80 puntos, Usted. Parece debe echarle un vistazos más cerca de los puntos en que tuvo menor calificación y explorar formas de mejorar en ellos.
- Si tuvo una calificación menor de 60 puntos, debe tomar conciencia de que tiene un menor nivel de habilidades de comunicación y deberá de preparar un breve plan de acción para su propio mejoramiento. (Pág.71 capítulo 3 comportamiento humano en el trabajo).

Las necesidades de información para poder realizar esta evaluación son:

1. Número de cursos de capacitación y personal capacitado
2. Número de supervisiones realizadas al proyecto
3. Calificación obtenida en el cuestionario del libro fundamentos del comportamiento organizacional.
4. Conocer el resultado de la encuesta aplicada sobre comunicación en el personal seleccionado aleatoriamente objeto del estudio.

5. total de unidades y coordinaciones que están cumpliendo con el compromiso de realizar las reuniones de comunicación.
6. Conocer el avance del ejercicio del presupuesto.

Para obtener esta información, necesitamos que de todas las actividades realizadas, se recolecte la información de manera oportuna con la periodicidad previamente establecida, posterior a esta recolección de procesar la información, una parte en forma manual y la otra a través de una base de datos computarizada, además de compararla mensualmente contra las metas programadas, verificando los avances del proyecto. El análisis de la información ya procesada se realizará por parte del responsable del proyecto en forma periódica, identificando desviaciones en forma oportuna para la corrección inmediata. Una vez concluida la ejecución del proyecto, mediremos sus alcances y el cumplimiento de los objetivos establecidos, emitiendo un juicio del éxito o fracaso del mismo.

Esta evaluación sistémica del proyecto tiene como propósitos:

- a. Determinar el costo beneficio del proyecto.
- b. Determinar si los objetivos del proyecto se cumplieron.
- c. Determinar el porcentaje de cumplimiento de las actividades realizadas con relación a las metas programadas. (Medir los alcances)
- d. Proporcionar conocimiento en base a las actividades realizadas y logros obtenidos, que sirvan de experiencia cuando se realice otro proyecto parecido.
- e. Medir el impacto posterior a la intervención de la percepción que tiene la población objeto de estudio sobre comunicación.

14.- Reporte de ejecución

14.1 Actividades realizadas

Esta intervención, inició en el mes de agosto del 2008, y concluyo en el mes de Diciembre del 2009, las actividades planeadas y realizadas se fueron desarrollando

conforme a lo planeado y se esquematizan en el siguiente cronograma, donde se describen las actividades realizadas, los meses en que se programaron y realizaron identificando con azul lo programado y con rojo lo ejecutado.

Cuadro No. 19
Grafica de Gantt

ACTIVIDAD	Jul-Ago 08	Sep-Oct 08	Nov-Dic 08	Ene-Feb 09	Mar-Abr 09	May-Jun 09	Jul-Ago 09
Conformación de equipo técnico							
Programado							
Realizado							
Diseño de modelo educativo							
Programado							
Realizado							
Reuniones de concientización							
Programado							
Realizado							
Capacitación							
Programado							
Realizado							
Reuniones de comunicación							
Programado							
Realizado							
Supervisión y asesoría							
Programado							
Realizado							
Evaluación de las actividades							
Programado							
Realizado							
Análisis y conclusiones							
Programado							
Realizado							
Evaluación del Proyecto *							
Programado							
Realizado							

*** Programado y realizado de octubre a noviembre 2009**

Para definir, disponer y coordinar las actividades necesarias en el logro de la implementación del modelo educativo en comunicación, nos apegamos al organigrama funcional que se diseñó desde el inicio de la intervención.

Después de cada curso de capacitación, se aplicaron encuestas de opinión con la finalidad de garantizar la calidad del curso en todos los ámbitos, siendo los comentarios siempre positivos, en todos los cursos realizados con los grupos que se programaron.

El monto presupuestado de \$ 79,831.50 para la ejecución del curso, en sus diversos capítulos se ejerció con disciplina, en los conceptos que se establecieron de acuerdo a lo programado en su totalidad, bajo las normas establecidas para su comprobación, llevando el avance presupuestal en forma mensual.

El financiamiento de esta intervención fue de nivel estatal, con cargo al presupuesto de enseñanza 2008-2009, asignado a la Jurisdicción Sanitaria VII, derivado de que el beneficio que se obtuvo de esta intervención se traducirá en beneficios para toda la organización.

El ejercicio presupuestal de esta intervención, se describe en el siguiente cuadro donde se observan, las cantidades, el monto, el presupuesto y el presupuesto ejercido, por los conceptos establecidos: recursos humanos, materiales, gastos de camino, gasolina, etc.

Cuadro 20

Jurisdicción Sanitaria VII, Orizaba, Ver.

Ejercicio Presupuestal Estrategia Educativa en Comunicación

2008-2009

Concepto	Cantidad	Monto	Presupuesto	Presupuesto ejercido
Recursos Humano:				
Salario	Incluido en la nomina regular	No aplica	00.00	00.00
Material de Oficina :				
Hojas Blancas t/c	350 páq. C/100 Hojas	\$40.00	\$14,000.00	\$14,000.00
Lápices	691	\$2.50	\$1,727.50	\$1,727.50
Lapiceros	691	\$5.00	\$3,415.00	\$3,415.00
Cartucho de tinta para PC	24	\$344.00	\$8,254.00	\$8,254.00
C.D.	691	\$5.00	\$3,455.00	\$3,455.00
Subtotal		\$394.50	\$30,851.50	\$30,851.50
Mantto Eq. Computo:	2	\$850.00	\$1,700.00	\$1,700.00
Gastos de Pasaje y viáticos				
Gastos de Camino	120	\$159.00	\$19,080.00	\$19,080.00
Servicios Básicos				
Luz, Teléfono, Internet	1	1,500.00	\$9,000.00	\$9,000.00
Alimentos				
Coffe Brake	8	\$300.00	\$2,400.00	\$2,400.00
Combustible				
Gasolina	2400 lts.	\$7.00	\$16800.00	\$16800.00
Total	.		\$79,831.50	\$79,831.50

Desde un principio se identifico que la Jurisdicción Sanitaria, cuenta con equipo de cómputo, un aula de enseñanza equipada y equipo audiovisual, economizando los gastos de alquilar o contratar estos servicios.

Una vez que se tenía toda logística, se realizaron los oficios de invitación y se enviaron a las diferentes áreas y centros de salud, además de que se pegaron los

listados de los asistentes a los cursos en el tablero de anuncios del área de enseñanza.

Para los cursos de capacitación, se formaron grupos de 40 a 50 alumnos por curso, y se programaron 14 cursos, los doce primeros fueron teóricos con una duración de 8 hrs., los doce segundos se realizaron bajo la modalidad de talleres experienciales, fortaleciéndolos con videos de actitud y motivación.

El personal convocado a los cursos, en su mayoría acudió a las sesiones programadas, en los meses de febrero, marzo, abril, mayo del 2009 dentro de su horario de labores, los grupos se integraron de tal manera que no se descuidara el servicio.

14.2 Comparativo con lo planeado

Los cursos de capacitación se realizaron de acuerdo a lo programado realizando el 100%, en dos días, en la primera se vieron los aspectos teóricos y en la segunda talleres vivenciales, **el número de personas a capacitar** fue de 691, logrando capacitar a 594, debido a que compañeros que estaban programados, no pudieron asistir por diversas causas, logrando una cobertura del 85.9 %, **el número de supervisiones programadas fueron** 154, de las cuales se realizaron 137, logrando un 87.26%. Los Centros de Salud, las Coordinaciones, Subdirecciones y Centros de Salud que **están fomentando** y practicando una mejor comunicación teniendo reuniones programadas, fueron 55 de un total de 77 lo que representa el 71 %.

Al final de la intervención, nuevamente se aplico el cuestionario, en su apartado de **comunicación**, resultando que de un 35 % de respuestas afirmativas que percibían que existía una buena comunicación, después de la intervención el 63 % de las respuestas fueron afirmativas, percibiendo una mejor comunicación y aunque el resultado mejoro, nos queda claro que el camino todavía es largo para obtener una comunicación efectiva en todo el personal, además se aplico un cuestionario de **habilidades de comunicación** al termino de cada curso, conteniendo 10 preguntas obteniendo el 69 %, una calificación entre el 81 y 100 puntos, que al parecer nos dice: este personal tiene una sólida capacidad para demostrar buenas habilidades de comunicación.

Los objetivos y metas que se propusieron, se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 21

Objetivos y metas

Proyecto: Comunicación efectiva en el personal de la Jurisdicción Sanitaria VII, de Orizaba, Ver. 2008

<p>Objetivo general: Aplicar una comunicación efectiva, entre el personal de salud la Jurisdicción Sanitaria, a través de una intervención educativa, durante agosto del 2008- a diciembre del 2009.</p>	
Objetivos específicos	Metas
<p>1.1. Diseñar una estrategia educativa basada en adquirir conocimientos y el desarrollo de habilidades del personal en comunicación efectiva.</p> <p>1.2. Concientizar al personal sobre la importancia de la comunicación.</p> <p>1.3. Capacitar al personal sobre el tema y desarrollar sus habilidades.</p> <p>1.4. Evaluar la estrategia de acuerdo a las metas establecidas.</p> <p>1.5. Analizar los resultados obtenidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Obtener por lo menos que el 60 % del personal tenga una sólida capacidad para demostrar habilidades de comunicación. ❖ Fomentar comunicación a través de reuniones, en el 80 % de las unidades y coordinaciones. ❖ Realizar el 100 % de los cursos – talleres programados ❖ Lograr la asistencia al curso taller de capacitación del 85% del personal. ❖ Realizar el 70 % de las supervisiones y asesorías programadas. ❖ Evaluar de acuerdo a los indicadores establecidos de la intervención de acuerdo a la periodicidad programada. ❖ Analizar los resultados de los indicadores evaluados, hacer las conclusiones.

El grado de alcance de los objetivos y metas de esta intervención, se presentan en el cuadro No. 15, tomando en cuenta las metas, productos esperados y obtenidos.

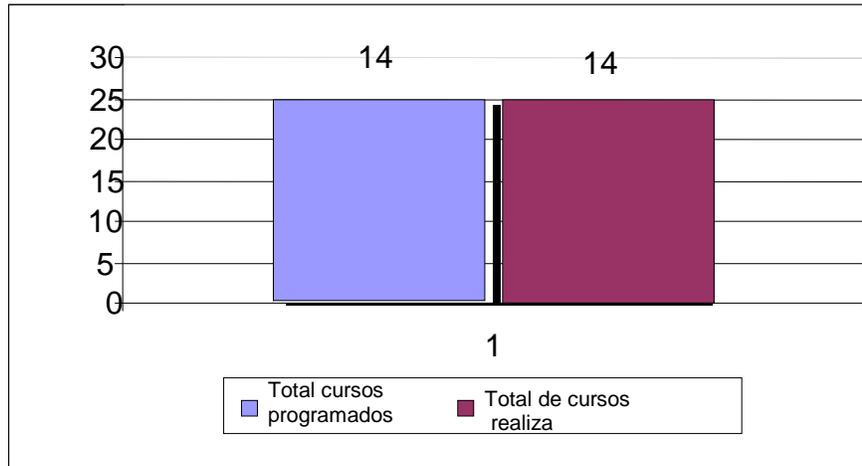
Cuadro 22

Grado de alcance de los objetivos y metas

Metas	Productos esperados	Productos obtenidos
❖ Obtener al aplicar los modelos educativos, por lo menos, que el 60 % del personal tenga capacidad para demostrar buenas habilidades de comunicación.	Personal que conoce y reconoce la importancia de una comunicación efectiva, y lo practica. Además identifica su estructura organizacional, misión, visión, valores y objetivos.	De acuerdo al cuestionario del libro fundamentos del comportamiento organizacional el 69 % del personal obtuvo una calificación de 81 y más puntos, interpretándose que este personal tiene una sólida capacidad para demostrar buenas habilidades de comunicación.
❖ Fomentar la buena comunicación a través de reuniones calendarizadas, en el 80 % de las unidades y coordinadas, a través de los directivos.	Personal directivo que fomenta la comunicación efectiva programando y ejecutando reuniones de comunicación, en las que participan el personal que está bajo de responsabilidad	De las 77 unidades y coordinación que deberían estar realizando reuniones de comunicación donde se mantenga informado al personal y exista retroalimentación de diversas situaciones, solo se encontró evidencia documental en 55, lo que representa el 77 %, 3 décimas por debajo de lo esperado.
❖ Realizar el 100 % de los cursos – talleres experienciales	Realizar los 14 cursos con calidad, bajo costo y alto impacto.	Los 14 cursos programados se realizaron obteniendo el 100% de cumplimiento de las actividades programadas.
❖ Lograr la asistencia al curso taller de capacitación del 85% del personal. (691 personas)	Asistencia al curso de capacitación de 587, personas que pertenecen a la Jurisdicción Sanitaria, como mínimo.	Asistencia de 594 personas al curso de capacitación logrando una cobertura del 85.9%.
❖ Realizar el 70 % de las supervisiones y asesorías programadas	Realización de 20 a 32 monitorias mensuales durante los seis meses del seguimiento del personal que ya se capacito.	De las 154 monitorias programadas se realizaron 137 monitorias durante los seis meses programados ,obteniendo el 87.26 % de cumplimiento
❖ Evaluar los indicadores establecidos de la intervención de acuerdo a la periodicidad programada.	Que estos indicadores nos permitan analizar si la estrategia cumplió con las actividades, metas y objetivos programados.	El resultado nos permite hacer la comparación de lo programado con lo realizado, y en caso de no ir cumpliendo con los objetivos buscar las alternativas de solución para reorientar las actividades que nos permitan el cumplimiento de las metas y los objetivos.
❖ Evaluar de acuerdo a los ítems de comunicación del cuestionario inicial aplicado. Obteniendo un 65% de ítems, afirmativos.	Obtener, 415 respuestas afirmativas del personal, que inicialmente representaban el 35 % del personal, posterior a la intervención se incrementa a un 65 %	El 63 % del personal encuestado considera de acuerdo a su percepción que la comunicación ha mejorado, 2 % menos de lo esperado, equivalente a 403 persona.
❖ Analizar los resultados de los indicadores evaluados y difundirlos.	El cumplimiento de las actividades, metas y objetivos.	En términos generales se cumplieron las actividades, las metas y los objetivos planteados en esta intervención educativa.

Grafica 2

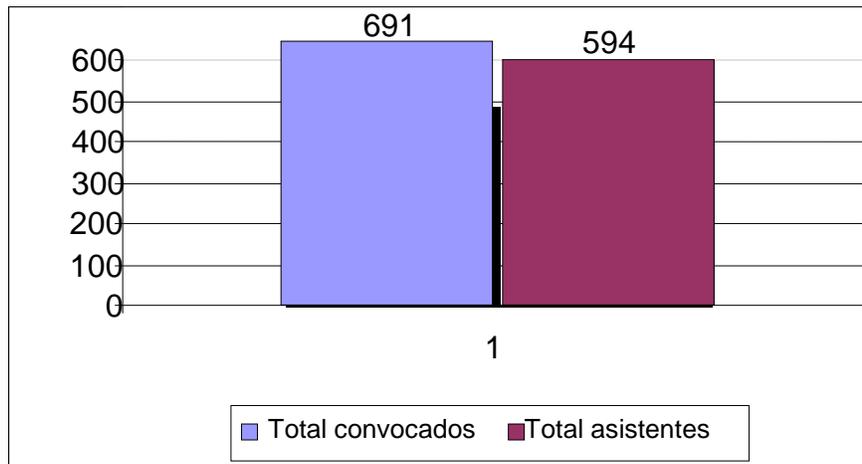
**No. de curso programados y realizados de comunicación en la Jurisdicción Sanitaria VII de Orizaba, Ver.
Febrero-Mayo 2009**



Fuente: Directa. Sistema de información mensual de actividades de Enseñanza y capacitación, de la jurisdicción Sanitaria no. VII de Orizaba, Ver.

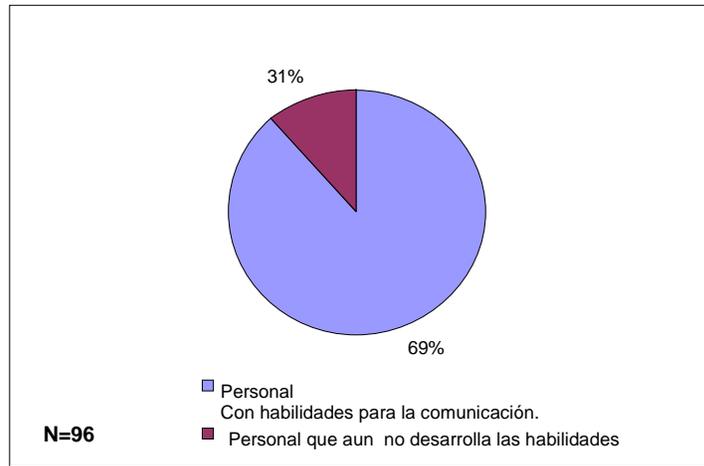
Grafica 3

**No. de personal programado y asistente al curso de comunicación en la Jurisdicción Sanitaria VII de Orizaba, Ver.
Febrero-Mayo 2009**



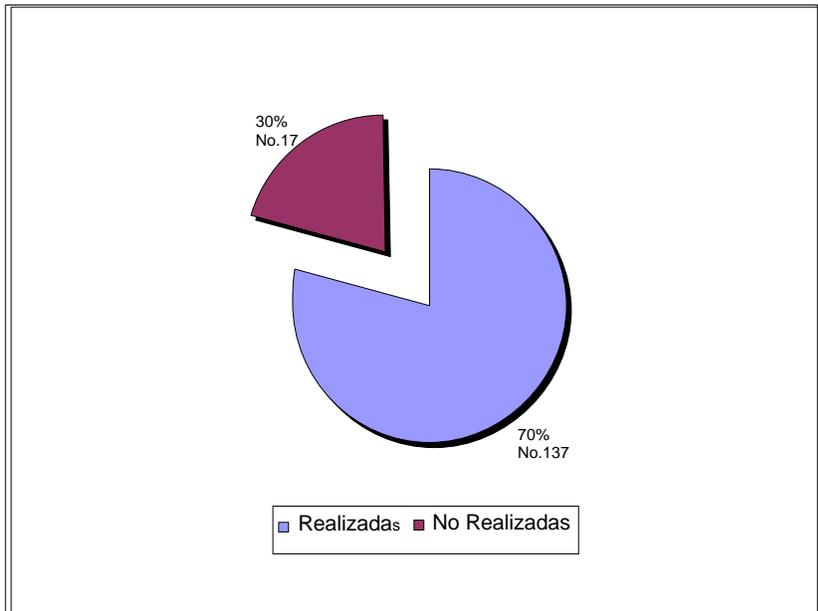
FUENTE: Directa. Registro de asistentes al curso de capacitación

Grafica 4
Jurisdicción Sanitaria VII de Orizaba, Ver.
Personal asistente que demuestra buenas habilidades de comunicación
Febrero-Mayo 2009



Fuente: Directa. Resultados del cuestionario habilidades de comunicación

Grafica 5
Jurisdicción Sanitaria VII
Estrategia Educativa en comunicación
Marzo – Agosto 2009
Porcentaje de cumplimiento de las monitorias programadas
No. 154



Fuente: Directa. Informe mensual de actividades de supervisión

Cuadro 23
Jurisdicción Sanitaria VII, Orizaba, Ver.
Personal participante en la estrategia educativa en comunicación
Febrero-Mayo 2009

Categoría	Total	Porcentaje
Médicos	412	69%
Paramédica	82	14%
Administrativo	100	17%
Total	594	100%

Fuente Directa: Registro de asistentes al curso, departamento de enseñanza.

La evaluación al término del curso, la encuesta inicial en su apartado de comunicación, se aplicó de acuerdo al plan detallado de ejecución, la revisión y captura de la información se realizó con apoyo del equipo ya integrado desde un inicio, la coordinación de esta actividad estuvo a cargo del alumno de la maestría en servicio.

Al término del curso de capacitación, al personal se le entregó su constancia de participación o de ponente y a un elemento adicional al equipo técnico, que apoyó en aspectos logísticos, el coordinador de enseñanza de la Jurisdicción.

14.3 Limitaciones y problemas

Las limitaciones durante el desarrollo de la intervención fueron; mobiliario no adecuado en el aula, ya que las sillas son de plástico poco cómodas, y dos de las mesas de trabajo son de madera en muy malas condiciones, el aula de capacitación tiene un espacio donde está la red de frío, originando que en ocasiones estén entrando y saliendo las enfermeras, distrayendo a los asistentes. Falta de vehículos para supervisión por descompostura, generando un problema por no contar con disponibilidad económica, y no haberlo considerado en el presupuesto de la intervención, limitaciones y problemas que se lograron superar.

14.4 Condiciones que favorecieron la ejecución

Dentro de las condiciones favorables está que el Coordinador y alumno de la maestría virtual, es el Jefe de la Jurisdicción Sanitaria VII, por lo tanto se contaba con toda la voluntad política y autoridad para la realización de la intervención, la estructura necesaria para la ejecución de la intervención, la disponibilidad económica, y un equipo de trabajo y colaboradores comprometidos con la institución que desean realmente un cambio.

15.- Resultados y conclusiones

Después de haber aplicado el modelo educativo en comunicación efectiva en el personal de la Jurisdicción Sanitaria, diseñado bajo la metodología de aprendizaje experiencial de John Dewey, de las 691 personas adscritas a la jurisdicción sanitaria, 594 se capacitaron lo que representa el 86 %, porcentaje superior a la meta esperada del 85 %.

La distribución por sexo y edad de los participantes se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 24
Jurisdicción Sanitaria VII de Orizaba
Curso comunicación efectiva
Participantes por grupo de edad y sexo
2009

Rangos de edad	Femenino	Masculino	Total
66-70	2	1	3
61-65	7	5	12
56-60	9	14	23
51-55	24	18	42
46-50	28	30	58
41-45	39	27	66
36-40	100	41	141
31-35	95	56	151
26-30	65	19	84
21-25	6	7	13
16-20	0	1	1
Total	375	219	594

Fuente: Registro de asistencia de personal al curso de comunicación efectiva. Jurisdicción Sanitaria VII.

El promedio de edad de los participantes fue de 33 años, la mediana de 38 años y la moda de 42, el 63 % de los asistentes fue del sexo femenino, el rango de edad con mayor número de participantes fue de 31 a 46 años, con intervalo de edad entre los 18 y 69 años.

Los asistentes por sexo y área de trabajo se describen en el siguiente cuadro:

Cuadro 25
Jurisdicción Sanitaria VII de Orizaba
Curso de Comunicación efectiva
Asistentes por sexo y área de trabajo
2009

Sexo	Total	Área		
		Medica	Paramédica	Administrativo
Femenino	375	305	29	41
Masculino	219	107	53	59
Total	594	412	82	100

Donde, por tratarse de una organización que otorga servicios de salud el área médica representa el mayor porcentaje de participación con un 69 %.

En todos los grupos de edad y sexo hubo participación, disponibilidad e interés por tratarse de un tema innovador en la jurisdicción.

Al término del curso se concluye que, el producto final esperado se logró, ya que el 69% (409) de los asistentes obtuvo un puntaje de calificación por arriba de 81, cifra por encima de la meta esperada del 65% de participantes, que obtuvieron el puntaje por arriba de 81 y se clasificaron dentro de la escala que marca el libro de comportamiento organizacional de Stephen P Robbins, como personas con conocimientos y habilidades en comunicación efectiva, 145 participantes obtuvieron un puntaje de calificación entre el 60-80, teniendo que fortalece sus conocimientos sobre comunicación en los puntos del cuestionario que tuvieron menor calificación, 30 participantes obtuvieron una calificación menor de 60 puntos, su nivel de conocimientos y habilidades está por debajo de lo que se puede considerar como aprobatorio, y quedaron con el compromiso de participar en el próximo curso que se programe.

Con la finalidad de analizar con más detalle, el puntaje de calificaciones por grupo de edad y sexo al inicio y al final del curso se presentan los siguientes cuadros:

Cuadro 26
Jurisdicción Sanitaria VII de Orizaba
Curso de Comunicación efectiva
2009
Puntaje de Calificaciones obtenidas
Pre evaluación
Grupo de edad y sexo.

Edad	Total	Sexo y puntaje de calificaciones							
		Femenino				Masculino			
		- 60	60-80	81->	Total	- 60	60-80	81->	Total
66-70	3	2	0	0	2	1	0	0	1
61-65	12	7	0	0	7	4	1	0	5
56-60	23	7	2	0	9	13	0	1	14
51-55	42	21	2	1	24	18	0	0	18
46-50	58	26	2	0	28	27	2	1	30
41-45	66	36	2	1	39	22	2	3	27
36-40	141	88	10	2	100	40	1	0	41
31-35	151	85	10	0	95	55	0	1	56
26-30	84	51	7	7	65	16	2	1	19
21-25	13	5	0	1	6	4	2	1	7
16-20	1	0	0	0	0	1	0	0	1
Total	594	328	35	12	375	201	10	8	219
%	100%	88%	9%	3%	63.3	91%	5%	4%	36.7

Fuente: cuestionario de evaluación inicial en comunicación

Podemos observar, que 529 (89%) de los participantes antes del curso, no tenían conocimientos sobre comunicación, obteniendo una calificación, menor de 60 puntos, y los hombres tuvieron el porcentaje más alto con un 91 %, 45 de los participantes obtuvieron un puntaje de calificación entre 60 y 80, representando que el 8 % de ello cuentan con algunos conocimientos pero que requieren reforzar sus conocimientos, y

el 3 % de los participantes desde un inicio obtuvieron un puntajes por arriba de 81, que los identifica como personas con conocimientos y habilidades sobre comunicación.

Cuadro 27
Jurisdicción Sanitaria VII de Orizaba
Curso de Comunicación efectiva
2009
Post-evaluación
Puntaje de Calificaciones obtenidas
Grupo de edad y sexo.

Edad	Total	Sexo y puntaje de calificaciones							
		Femenino				Masculino			
		- 60	60-80	81->	Total	- 60	60-80	81->	Total
66-70	3	1	0	1	2	0	1	0	1
61-65	12	4	2	1	7	2	3	0	5
56-60	23	2	3	4	9	0	6	8	14
51-55	42	6	9	9	24	4	3	11	18
46-50	58	1	8	19	28	1	10	19	30
41-45	66	4	7	28	39	4	5	18	27
36-40	141	3	24	73	100	2	8	31	41
31-35	151	3	21	71	95	2	11	43	56
26-30	84	0	17	48	65	1	2	16	19
21-25	13	0	2	4	6	0	3	4	7
16-20	1	0	0	0	0	0	0	1	1
Total	594	24	93	258	375	16	52	151	219
%	100%	4.04	15.65	43.43	63.3	2.69	8.75	25.42	36.7

Fuente: cuestionario de evaluación final en comunicación

En la evaluación final, el 43.43 % de las mujeres y el 25.42 % de los hombres obtuvieron un puntaje mayor de 81, haciendo un total del 69 % de participantes que obtuvieron esta calificación, como ya se menciono con anterioridad.

Cuadro 28
Jurisdicción Sanitaria VII de Orizaba
Curso de Comunicación efectiva
Porcentaje de evaluación de conocimientos, antes y después del curso
2009

Sexo	Total	Puntaje de calificación		
		-60	60-80	81 y mas
Pre-evaluación	594	529	45	20
Porcentaje	100%	89%	8%	3%
Post-evaluación	594	40	145	409
Porcentaje	100%	7%	24%	69%

La 97 personas que no pudieron asistir al curso, fue por los motivos que se presenta a continuación en el cuadro 29.

Cuadro 29
Jurisdicción Sanitaria VII de Orizaba
Curso de comunicación efectiva.
Número de personas que no participaron y motivos
2009

Motivos	Total
Incapacidad	14
Permiso	7
Renuencia	1
Otras causas	75
Total	97

Fuente: Recursos Humanos, Jurisdicción Sanitaria VII

En otras causas, se considera al personal que no pudo asistir porque tienen otro trabajo de lunes a viernes o estaban de comisión en otros lugares.

Con esta información podemos concluir que el 69 % del personal que asistió al curso teórico-vivencial, si adquirió conocimientos y habilidades en comunicación efectiva, cumpliendo también con el objetivo de que el personal adquiriera conocimientos.

La meta, de realizar el 100% de los 14 cursos teórico-vivenciales se cumplió en tiempo y forma, la calidad de este curso fue evaluada por los participantes con base al formato EN-001 de la SSA, anexo 15, obteniendo los siguientes datos.

Cuadro 30
Jurisdicción Sanitaria VII de Orizaba
Curso de comunicación efectiva, Porcentaje de Evaluación de la calidad, 2009

Concepto	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Total
Presentación	91%	6%	3%	0%	0%	100%
Dominio del tema	95%	5%	0%	0%	0%	100%
Aclaración de dudas	100%	0%	0%	0%	0%	100%
Mantuvo su nivel de atención	93%	7%	0%	0%	0%	100%
Condiciones del aula	26%	24%	50%	0%	0%	100%

Fuente: formato de evaluación de la calidad SSA –EN-001

Como productos secundarios pudimos observar personal con disposición a tener una mejor coordinación en todos los niveles de la organización y como producto no esperado lograr en los directivos visualizar que, a la parte psicosocial en el apartado de comunicación, debe ser una de nuestras prioridades.

El resultado del fomento a la comunicación, que tiene como actividad reuniones de trabajo periódicas, programadas por sus directores o coordinadores, con la participación activa del personal, fue de 55 unidades que están realizando esta activada, lo que representa el 71 % del un total de 77 unidades, concluyendo que el resultado se encuentra por debajo de la meta programada del 80 %, y aunque no se alcanzo la meta, podemos concluir que el resultado es satisfactorio porque durante muchos años el personal ha mantenido una estructura compleja para comunicarse y lograr ampliar nuestros canales de percepción para hacerla más efectiva en el 71 % de las áreas y unidades es un buen logro.

Cuadro 31
Jurisdicción Sanitaria VII de Orizaba
Curso de comunicación efectiva.
Porcentaje de cumplimiento de reuniones de trabajo programadas
2009

Concepto	Meta	Logro	%
Centros de salud	59	41	69
Coordinaciones	15	11	73
Subdirecciones	3	3	100
Total	77	55	71

Fuente: cedula de supervisión 2009, jurisdicción Sanitaria VII

El resultado de las supervisiones y la asesoría en servicio que se obtuvo en la intervención fue superior al 70% de meta, obteniendo como producto de 20 a 32 monitorias por mes, realizando por los zonales y los coordinadores 137 de las 154 supervisiones esperadas, lo que representa el 88%.

Cuadro 32
Jurisdicción Sanitaria VII de Orizaba
Curso de comunicación efectiva.
Porcentaje de cumplimiento de supervisiones programadas
2009

TIPO DE UNIDAD	Meta	Logro	%
Centro de salud	118	102	86
Coordinación	30	29	96
Subdirección	6	6	100
Total	154	137	88.9

Fuente: Informe de actividades de supervisión 2009, Jurisdicción Sanitaria VII.

Como parte de los resultados esperados, se considero 3 meses después del curso de capacitación y de estar realizando reuniones de trabajo en las diferentes unidades, la aplicación del cuestionario del diagnostico situacional, en su apartado de comunicación, a las 80 personas sujetas de estudio, y que se confirmo que si asistieron al curso, obteniendo un resultado de respuestas afirmativas o favorables,

el 63 % , resultado por debajo de lo esperado que era de un 65 %, y aunque está un poco por debajo de lo esperado concluimos que es satisfactorio porque supero el 35 % que en el primer levantamiento antes de la intervención se obtuvo. Concluyendo que el modelo de educación efectiva si tuvo el impacto esperado.

Cuadro 33
Jurisdicción Sanitaria VII de Orizaba
Curso de comunicación efectiva.
Concentrado del resultado de la encuesta de comunicación
1ª etapa 2007- 2ª etapa 2009

Variables	Total de Ítems	Afirmativas o favorables		Negativos o desfavorables	
		Total	%	Total	%
Encuesta comunicación 2007	640	228	35.6	412	64.4
Encuesta Comunicación 2009	640	403	63.0	237	37.0

Fuente: Informe de actividades de supervisión 2009, Jurisdicción Sanitaria VII.

La población beneficiada, con esta intervención, es el personal adscrito a la Jurisdicción Sanitaria, e indirectamente la población que demanda nuestros servicios y los directivos locales y estatales al contar con personal que tiene habilidades para comunicarse en todos los ámbitos.

Conclusiones

Al analizar los resultados obtenidos de la intervención comunicación efectiva en el personal de la Jurisdicción Sanitaria, observamos que el producto principal esperado, de contar con un porcentaje de personal que adquiriera conocimientos y habilidades sobre comunicación efectiva, se logro, aplicando un modelo educativo diseñado, tomando como referencia la metodología de aprendizaje de John Dewey, “aprender haciendo” bajo un proceso de concientización, conceptualización y contextualización, donde las experiencia vivenciales o experienciales tienen impacto en el proceso de aprendizaje sobre todo en adultos. Con la finalidad de hacer un análisis comparativo de esta intervención con otras similares, se realizo una revisión bibliográfica,

encontrando diversos estudios con esta metodología, no comparables porque se abordan los temas en forma diferente.

La intervención no permitió identificar que muchos de los problemas de las organizaciones son consecuencia de la pobre comunicación que se tenga. Es por ello que la comunicación efectiva es un componente esencial para el éxito de las organizaciones y la jurisdicción sanitaria continuara realizando actividades educativas sobre comunicación para tener más avances sobre este tema, porque aunque se logro el objetivo, aun queda mucho camino para consolidar la comunicación efectiva.

16.- Recomendaciones para mejorar la intervención

Con la finalidad de mejorar esta intervención, es necesarios seguir las siguientes recomendaciones: Buscar un aula confortable, con mobiliario ergonómico para que exista un ambiente agradable, sin distractores, que favorezcan la atención de los participantes, hacer una revisión de la metodología educativa, agregando temas y técnicas didáctica que la enriquezca y el tiempo de capacitación ya que este resultado insuficiente, organizar otro curso taller vivencial para el personal que no pudo asistir por diversos motivos, o no aprobó, logrando así, tener al 100% del personal capacitado, Contar con un mayor pull de ponentes, informar en forma inmediata al personal cuando existan cambios en la estructura organizacional, gestionar un presupuesto a nivel central para dar continuidad a este proyecto, difundir los resultados de la intervención a los participantes y autoridades.

Finalizando este esta intervención con esta frase:

“Para comunicarse con eficacia hay que comprender que todos somos diferentes en cuanto a nuestro modo de percibir el mundo y utilizar esa comprensión como guía en nuestra comunicación con los demás”

Anthony Robbins

17. Índice de anexos

No.	Título
1	Mapa de la Jurisdicción Sanitaria VII, Orizaba, Ver.
2	Fotografía del Staff Jurisdiccional
3	Plantilla de personal de la J.S.II
4	Integrantes del equipo de trabajo (fotografía)
5	Cuestionario sobre clima organizacional, concentrado.
6	Oficio de convocatoria al curso taller
7	Lista de asistencia
8	Evaluación del curso taller
9	Fotografías del taller
10	Constancias de asistencia
11	Fotografías de los talleres vivenciales
12	Carpetas de registro de reuniones de información (fotografía)
13	Formato de minutas de reuniones
14	Encuesta de opinión del curso
15	Guía de supervisión y asesoría
16	Informe de actividades de supervisión

18.- Bibliografía

- (1) Instituto Nacional de estadística, Geografía e informática (INEGI) censo de población 2000.
- (2) www.monografias.com importancia de la cultura y clima organizacional en el contexto militar pág.18.
- (3) Schneider y Hall, citados por Goncalves, 1999:3) Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: estudio de un caso, Revista Venezolana de Gerencia, Octubre Diciembre, año/vol.8, numero024, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela pp.645-646
- (4) Gonclaves, A. (1997) clima organizacional. Recuperado noviembre 16,2002 de <http://www.phppartners.com/articulos/download.as>
- (5) Sthepen P Robbins, Comportamiento Organizacional, Pearson prentice Hall, décima edición, 2004; Pág.155
- (6) John W Newstron, Comportamiento humano en el trabajo, Mc Graw Hill. Duodécima edición, 2007; Pág.: 204
- (7) John W Newstron, Comportamiento humano en el trabajo, Mc Graw Hill, Duodécima edición, 2007; Pág. 206-208
- (8) Tapia Conyer Roberto, Manual de Salud pública, Intersistemas, segunda edición, 2006; Pág.; 987-988
- (9) Sthepen P Robbins, Comportamiento Organizacional, Pearson prentice Hall; décima edición 2004; Pág.523-525
- (10) John W Newstron. Comportamiento humano en el trabajo, Mc Graw Hill, Duodécima edición, 2007; Pág.: 252-254
- (11) John W Newstron, Comportamiento humano en el trabajo, Mc Graw Hill, Duodécima edición, 2007; Pág.: 352-353
- (12) <http://pixel.quantserve.com.doc>

(13)Roberto Tapia Conyer, Manual de Salud pública, Intersistemas, segunda edición, 2006; Pág. 995

(14)John W Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw Hill. Duodécima edición; 2007; Pág.: 44-46.

(15)John W Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, Mc Graw Hill, Duodécima edición; 2007; Pág.: 207

(16)<http://www.elprisma.com/apuntes/administracióndeempresas/definicióndeempowerment/>

(17)Stephen P Robbins, Comportamiento Organizacional, Pearson prentice Hall, décima edición 2004; Pág. 4,

(18) Stephen P Robbins, Comportamiento Organizacional, Pearson prentice Hall, décima edición 2004; Pág.445

(19) Héctor Luís Ávila Baray introducción a la metodología de la investigación, www.eumed.net/libros/2006c/203/index/htm

(20)John W newstrom .Comportamiento humano en el trabajo.Duodecima edición ;pág 45

(21)Stephen P.Robbins. Comportamiento organizacional. edición 10. editorial Prentice hall. Pag;283

(22) Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional. Pearson Prentice Hall, décima edición, 2004; Pág.: 45-46

(23)John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, Mc Graw Hill, Duodécima edición, 2007; Pág.: 46-54

(24) www.abgra.org.ar/.../08educación%20intercultural%20presentació.pps-

(25)(R.S. Schuler, A role perceptón transactional Process Model For Organizational Communication-Outcome Relationships, en organizational Behavior and human performance, abril 1979, pp.268-91

(26) J.P. Walsh, S.J. Ashford y T.E. Hill, FeedBack Obstruction: the influence of the information environment on employee turnover intentions, en human relations, enero 1985, pp.23-46.

(27) S.A.Hellweg y S.L. Phillips, Communication and productivity in organizations: A state-of-the-art review en proceedings of the 40th annual academy of management conference, Detroit, 1980, pp.188-92

(28) (<http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/legis/lgs/t4.htm>)

(29) <http://www.slideshare.net/SaraHuerta13/historia-de-la-comunicación->

(30) John W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo, Mc Graw Hill. Duodécima edición, 2007; pág.45-46

(31) [www.http://Modelodegestióndecomunicaciónparaelcambioorganizacionalygestioncomunicacional:casoBancodeVenezuela/grupoSantander](http://Modelodegestióndecomunicaciónparaelcambioorganizacionalygestioncomunicacional:casoBancodeVenezuela/grupoSantander)

(32) Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional. Pearson Prentice Hall, décima edición, 2004; Pág.: 284

(33) Roberto Tapia Conyer, Manual de Salud Pública, Ínter sistemas, segunda edición, 2006; Pág.: 995-996

(34) John W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo, duodécima Edición, editorial Mc Graw-Hill, 2007; Pág.55-68

(35) Roberto Tapia Conyer, Manual de Salud Pública, Ínter sistemas, segunda edición, 2006; Pág.: 1001-1002

(36) www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/59/reglasdeorocom.htm

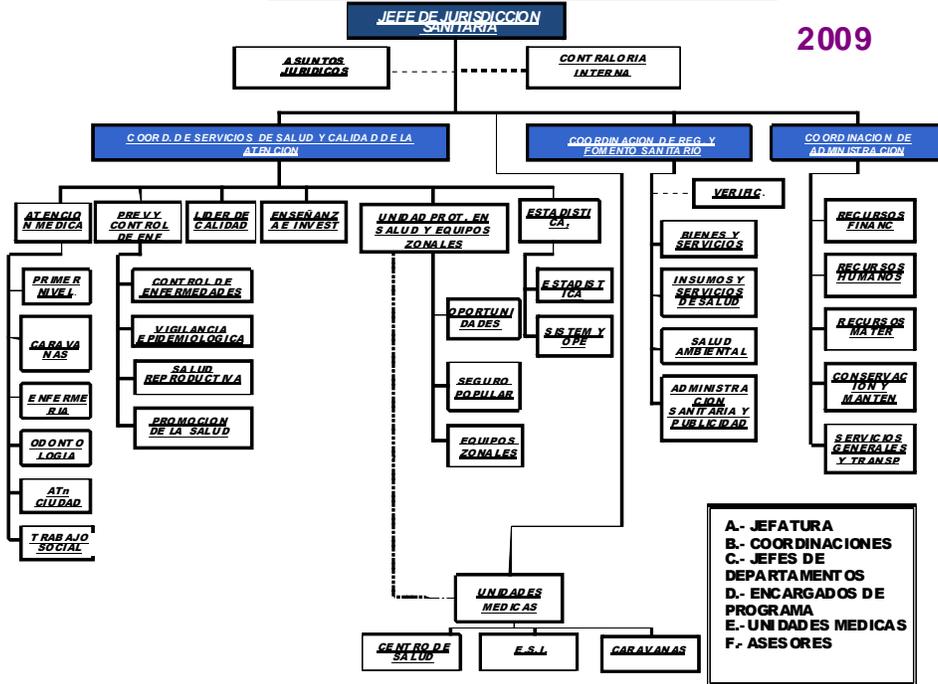
(37) Leffew II <http://personal.ecu.edu/mccartyr/american/leap/dewey.htm>

(38) <http://ww.monografias.com/trabajos70/comunicativa-efectiva/comunicación-efectiva.shtml>.

(39) <http://www.cuft.tec.ve/cuft/publicaciones/barquisi/meto/revistacuft/paginas/revista/prisma2/espacio/arbitrado/t>

ANEXO 2

ESTRUCTURA JURISDICCIONAL ORIZABA



STAFF JURIDICCIONAL ORIZABA

ANEXO 3

SERVICIOS DE SALUD DE VERACRUZ

DIRECCION DE PLANEACION Y DESARROLLO

PLANTILLA DE PERSONAL

UNIDAD: JURISDICCION SANITARIA N° 07
ORIZABA

FECHA: 20 de septiembre de 2009

N°	N° DE GRUPO	RFC	FUNCION / NOMBRE	CATEGORIA	CODIGO	TIPO DE PLAZA
----	-------------	-----	------------------	-----------	--------	---------------

1 JURISDICCION SANITARIA N° 07

JEFATURA

1

JEFE DE JURISDICCION
SANITARIA

1	1	CASE570106DAA	CAMPOS SOLANO EVA	COORDINADOR DICTAMINADOR DE SERVICIOS ESPECIALES	CF21905	CONFIANZA
---	---	---------------	-------------------	--	---------	-----------

4

SECRETARIA

2	2	LOO791027TL0	LOPEZ ORTIGOZA GRISEL	APOYO ADMINISTRATIVO EN SALUD - A3	M03023	EVENTUAL
3	3	VIVP640110MB1	VILLEGAS VAUGHAN PATRICIA	APOYO ADMINISTRATIVO EN SALUD - A3	M03023	BASE
4	4	FOJM740321GS9	FLORES JIMENEZ MARIA MONICA	APOYO ADMINISTRATIVO EN SALUD - A3	M03023	EVENTUAL
5	5	TACM830207	TAPIA CISNEROS MAYRA ANGELICA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	CA3006	CONTRATO

2

AUXILIAR
ADMINISTRATIVO

6	6	MASL660803	MALDONADO SOL LIDIA	TECNICO EN PROGRAMAS DE SALUD	M02073	BASE
7	7		VACANTE	APOYO ADMINISTRATIVO EN SALUD - A5	M03021	INTERINO
		AAEA730601L18	ABAD ESPINDOLA ANA ELENA (BASE)	LICENCIA PARA OCUPAR CONFIANZA		BASE

Nota: Solo se presenta una hoja derivado que la plantilla de personal consta de 96 hojas.

ANEXO 4

INTEGRANTES DEL EQUIPO DE COMUNICACION



ANEXO 5

Clima Organizacional que prevalece en la Jurisdicción Sanitaria No VII

Encuesta de clima organizacional Resultado

Objetivo:

El objetivo fundamental de esta encuesta, es diagnosticar como percibe el capital humano el clima organizacional en la Jurisdicción Sanitaria VII.

Las afirmaciones que se van a leer, son opiniones con las que algunas personas están de acuerdo y otras en desacuerdo.

Esta información es confidencial y servirá para el mejoramiento de la jurisdicción.

Por favor marque con una x en la columna de **sí** o **no** de acuerdo a su opinión.

	MOTIVACION	Si	No	
1	¿Me gusta el trabajo que desarrollo?	54	26	80
2	¿Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras?	39	41	80
3	¿Mi jefe me apoya en el desarrollo de mis conocimientos?	70	10	80
4	¿Los directivos brindan apoyo para superar los obstáculos que se presentan?	50	30	80
5	¿Los directivos suelen felicitar al personal que desempeña bien su trabajo?	45	35	80
6	¿El personal que se prepara o estudia, tiene oportunidades de progreso?	32	48	80
7	¿Mi jefe me motiva e incentiva para realizar un mejor trabajo?	53	27	80
8	¿Los directivos nos hacen sentir parte importantes de la organización?	37	43	80
	Total	380	260	640
	Porcentaje	59.4	40.6	100.0

SATISFACCION		Si	No	
9	¿Mis ideas y sugerencias son tomadas en cuenta?	44	36	80
10	¿Con la capacitación que tengo me siento seguro en mi desempeño?	33	47	80
11	¿Tengo oportunidad de ascender y progresar en esta institución?	47	33	80
12	¿Me siento animado en cumplir con los objetivos de la institución?	58	22	80
13	¿El actualizar mis conocimientos me permite estar a la vanguardia en mi trabajo?	63	17	80
14	¿Los supervisores le dan a conocer lo bien que está desarrollando su trabajo y sus resultados?	73	7	80
15	¿Me siento bien por contar con el trabajo que tengo?	51	29	80
16	¿Me considero un factor clave para el cumplimiento de los objetivos?	40	40	80
	Total	409	231	640
	Porcentaje	63.9	36.1	100.0

INVOLUCRAMIENTO		Si	No	
17	¿Mi jefe realiza juntas periódicas para mejorar nuestro desempeño?	74	6	80
18	¿El personal pone gran esfuerzo en lo que hacen?	60	20	80
19	¿El personal no está al pendiente del reloj para dejar el trabajo?	43	37	80
20	¿El personal se preocupa y apoya cuando no se están alcanzando los objetivos?	47	33	80
21	¿En general, aquí se trabaja con dedicación?	58	22	80
22	¿El personal puede mantener mucho tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo?	49	31	80
23	¿El personal en general está interesado en capacitarse para mejorar su trabajo aunque sea fuera de su horario?	39	41	80
24	¿Aquí pueden tomarse las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo?	52	28	80
	Total	422	218	640
	Porcentaje	65.9	34.1	100.0

	ACTITUDES	Si	No	
25	¿El personal cumple con las actividades encomendadas?	49	31	80
26	¿El personal participa activamente en las actividades de capacitación?	45	35	80
27	¿El personal pone en práctica ideas nuevas y diferentes para cumplir con los objetivos?	47	33	80
28	¿Aquí todos trabajan?	48	32	80
29	¿No es necesario obligar a cumplir con bastante rigor las reglas y normas?	42	38	80
30	¿Los directivos están siempre controlando al personal y lo supervisan muy estrechamente?	34	46	80
31	¿El personal no le falta al respeto a sus compañeros y directivos?	48	32	80
32	¿El personal tiende a cumplir con sus horarios de trabajo y no se ausenta frecuentemente de sus labores?	59	21	80
	Total	372	268	640
	Porcentaje	58.1	41.9	100.0

	CULTURA ORGANIZACIONAL	Si	No	
33	¿Esta institución es una de las primeras en ensayar nuevas ideas?	46	34	80
34	¿La variedad y el cambio si son especialmente importantes aquí?	53	27	80
35	¿Se han estado renovando los métodos utilizados durante mucho tiempo?	42	38	80
36	¿Estamos convencidos que la innovación en el trabajo es un buen recurso?	37	43	80
37	¿El personal cumple con las reglas y normas?	41	39	80
38	¿Aquí el trabajo está cambiando siempre para logra mejores resultados?	61	19	80
39	¿Conozco los valores de la organización?	33	47	80
40	¿Está de acuerdo en que los vicios que tiene la organización se deben ir eliminando?	72	8	80
	Total	385	255	640
	Porcentaje	60.2	39.8	100.0

	CONFLICTO	Si	No	
41	¿El personal respeta y evita hacer comentarios negativos que afecten las relaciones interpersonales?	38	42	80
42	¿El personal está conforme con la comisión mixta de escalafón?	33	47	80
43	¿El personal en diferentes áreas en esta organización se coordina bien?	64	16	80
44	¿Existe un ambiente de amistad entre compañeros?	55	25	80
45	¿Las cuestiones personales no afectan el ambiente laboral?	48	32	80
46	Se dispone de un sistema de control de actividades para evitar sobrecargas de trabajo y evitar problemas entre el personal	48	32	80
47	Existe buena relación entre la parte institucional y sindical	64	16	80
48	¿Considera Ud. que tiene seguridad en su puesto?	61	19	80
	Total	411	229	640
	Porcentaje	64.2	35.8	100.0

	ESTRÉS	Si	No	
49	¿El grado de presión de mi puesto es aceptable?	60	20	80
50	¿El directivo o supervisor escucha mis problemas y procura atenderlos?	57	23	80
51	¿Los jefes alientan el espíritu crítico de los subordinados?	38	42	80
52	¿El personal tiene la oportunidad para relajarse?	67	13	80
53	¿No siempre todo es urgente?	46	34	80
54	¿En el trabajo si no se cumplen los compromisos y existe justificación no hay sanción administrativa?	60	20	80
55	¿Me estresa la falta de insumos para realizar mi trabajo?	25	55	80
56	¿Mi familia me apoya en mi trabajo?	32	48	80
	Total	385	255	640
	Porcentaje	60.2	39.8	100.0

	AREA DE TRABAJO	Si	No	
57	¿Contamos con la infraestructura adecuada para recibir a personas con capacidades diferentes?	58	22	80
58	¿El mobiliario y Equipo con el que se cuenta está en condiciones óptimas para realizar el trabajo?	46	34	80
59	¿Las condiciones del área del trabajo brindan seguridad física al trabajador?	43	37	80
60	¿La limpieza y el orden de las instalaciones es el adecuado?	38	42	80
61	¿Las áreas de trabajo las ocupamos realmente para lo que son?	45	35	80
62	¿Se cuenta con un área apropiada para la ingesta de alimentos?	10	70	80
63	¿Las condiciones ambientales son los suficientemente favorables?	39	41	80
64	¿El área de trabajo es suficiente y adecuada para todo el personal?	35	45	80
	Total	314	326	640
	Porcentaje	49.1	50.9	100

	COMUNICACIÓN	Si	No	
65	¿Mi jefe promueve y practica la comunicación a través de reuniones?	15	65	80
66	¿Hay intercambios de información apropiados entre directivos y subalternos?	33	47	80
67	¿Los medios de comunicación utilizados son confiables?	25	55	80
68	¿La información de trabajo suministrada es la adecuada para la realización de las actividades?	22	58	80
69	¿Normalmente el personal expresa con libertad sus ideas?	41	39	80
70	¿La comunicación que existe en la organización permite un trabajo eficiente y eficaz?	27	53	80
71	¿El tipo de comunicación que existe en la organización favorece el entendimiento entre el personal?	35	45	80
72	¿Existe una comunicación fluida entre departamento de acuerdo al organigrama?	30	50	80
	Total	228	412	640
	Porcentaje	35.6	64.4	100.0

	COMPROMISO	Si	No	
73	¿Me gusta ayudar a los recién contratados para brindarles confianza?	54	26	80
74	¿Me gusta cumplir cabalmente con las tareas encomendadas?	49	31	80
75	¿El personal tiene bajos niveles de ausentismo?	65	15	80
76	¿Utilizo el máximo de mi capacidad en la realización de mi trabajo?	51	29	80
77	¿Dedico todo el tiempo de trabajo para realizar las funciones asignadas?	72	8	80
78	¿Cuando es necesario hacer su trabajo extraordinario lo hago con gusto?	43	37	80
79	¿El personal llega puntualmente a su trabajo y a las reuniones convocadas?	60	20	80
80	¿El personal realiza su trabajo lo mejor que puede con lo que tiene?	48	32	80
	Total	442	198	640
	Porcentaje	69.1	30.9	100.0

	EMPODERAMIENTO	Si	No	
81	¿El personal puede ocupar su propia iniciativa para hacer las cosas dentro del margen de la normatividad?	64	16	80
82	¿Su jefe confía en que Ud. puede realizar con capacidad y éxito las acciones encomendadas?	62	18	80
83	¿Mi trabajo es importante realizarlo con calidad?	51	29	80
84	¿Tengo libertad para actuar en el cumplimiento de los objetivos?	68	12	80
85	¿Me siento identificado con mi trabajo?	54	26	80
86	¿Mi perfil profesional es el idóneo para la función que desempeño?	73	7	80
87	¿El personal participa en la toma de decisiones de la organización?	35	45	80
88	¿Las tareas asignadas al personal son recibidas con gusto?	55	25	80
	Total	462	178	640
	Porcentaje	72.2	27.8	100.0

	ORGANIZACIÓN	Si	No	
89	¿Las actividades de trabajo en mi área están bien distribuidas entre el personal?	46	34	80
90	¿Los objetivos del trabajo están claramente definidos?	52	28	80
91	¿Los objetivos de trabajo guardan relación con la misión y visión de la institución?	34	46	80
92	¿Mi grupo de trabajo es muy eficiente y practico?	42	38	80
93	¿El organigrama de la institución está claramente definido?	60	20	80
94	¿Las funciones y responsabilidades de mi departamento están claramente definidas?	60	20	80
95	¿Existe una buena coordinación entre las diferentes áreas?	74	6	80
96	¿El trabajo se realiza en función a métodos o programas establecidos?	74	6	80
	Total	442	198	640
	Porcentaje	69.1	30.9	100.0

4652 3028 7680

CONCENTRADO A1

	<u>VARIABLE</u>	<u>SI</u>	<u>%</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>n=</u>	
<u>1</u>	<u>MOTIVACION</u>	<u>380</u>	<u>59.4</u>	<u>260</u>	<u>40.6</u>	<u>640</u>	<u>640</u>
<u>2</u>	<u>SATISFACCION</u>	<u>409</u>	<u>63.9</u>	<u>231</u>	<u>36.1</u>	<u>640</u>	<u>640</u>
<u>3</u>	<u>INVOLUCRAMIENTO</u>	<u>422</u>	<u>65.9</u>	<u>218</u>	<u>34.1</u>	<u>640</u>	<u>640</u>
<u>4</u>	<u>ACTITUDES</u>	<u>372</u>	<u>58.1</u>	<u>268</u>	<u>41.9</u>	<u>640</u>	<u>640</u>
<u>5</u>	<u>CULTURA ORGANIZACIONAL</u>	<u>385</u>	<u>60.2</u>	<u>255</u>	<u>39.8</u>	<u>640</u>	<u>640</u>
<u>6</u>	<u>CONFLICTO</u>	<u>411</u>	<u>64.2</u>	<u>229</u>	<u>35.8</u>	<u>640</u>	<u>640</u>
<u>7</u>	<u>ESTRÉS</u>	<u>385</u>	<u>60.2</u>	<u>255</u>	<u>39.8</u>	<u>640</u>	<u>640</u>
<u>8</u>	<u>AREA DE TRABAJO</u>	<u>314</u>	<u>49.1</u>	<u>326</u>	<u>64.4</u>	<u>640</u>	<u>640</u>
<u>9</u>	<u>COMUNICACIÓN</u>	<u>228</u>	<u>35.6</u>	<u>412</u>	<u>64.4</u>	<u>640</u>	<u>640</u>
<u>10</u>	<u>COMPROMISO</u>	<u>442</u>	<u>69.1</u>	<u>198</u>	<u>30.9</u>	<u>640</u>	<u>640</u>
<u>11</u>	<u>EMPODERAMIENTO</u>	<u>462</u>	<u>72.2</u>	<u>178</u>	<u>27.8</u>	<u>640</u>	<u>640</u>
<u>12</u>	<u>ORGANIZACIÓN</u>	<u>442</u>	<u>69.1</u>	<u>198</u>	<u>30.9</u>	<u>640</u>	<u>640</u>
	<u>CLIMA ORGANIZACIONAL</u>	<u>4652</u>	<u>60.6</u>	<u>3028</u>	<u>40.5</u>	<u>7680</u>	<u>7680</u>

Si favorable

No desfavorable

Clima Organizacional

Análisis de los resultados de la encuesta

No.	FACTOR	RM	IC 95 %		Ji-Cuadrada		RAE	RAP
					ESTADISTICO	VALOR P		
1	MOTIVACION	1.06	0.896134	1.246081	0.4304	0.5118	5%	0%
2	SATISFACCION	0.86	0.72463	1.014463	3.2187	0.0728	-17%	-1%
3	INVOLUCRAMIENTO	0.78	0.656341	0.922661	8.3659	0.0038	-29%	-2%
4	ACTITUDES	1.12	0.948716	1.317423	1.7741	0.1829	11%	1%
5	CULTURA ORGANIZACIONAL	1.02	0.864499	1.203235	0.0546	0.8153	2%	0%
6	CONFLICTO	0.84	0.713803	0.999893	3.8535	0.0496	-18%	-1%
7	ESTRÉS	1.01	0.85741	1.192818	0.0178	0.8938	1%	0%
8	AREA DE TRABAJO	1.67	1.418173	1.961804	38.8401	0.0000	40%	4%
9	COMUNICACIÓN	3.06	2.582889	3.62045	182.1980	0.0000	67%	9%
10	COMPROMISO	0.67	0.56024	0.79382	20.9959	0.0000	-50%	-3%
11	EMPODERAMIENTO	0.57	0.474458	0.679142	39.1360	0.0000	-76%	-4%
12	ORGANIZACIÓN	0.67	0.56024	0.793820	20.9959	0.0000	-50%	-3%

ANEXO 6

Oficio de convocatoria al curso Taller

Secretaría de Salud y Dirección General
de los Servicios de Salud de Veracruz

**VAMOS BIEN
Y VIENE LO MEJOR**

Jurisdicción Sanitaria VII
Orizaba, Ver.

Oficio Núm.:325/2009
Departamento de Enseñanza, Invest. y Cap.
ASUNTO: Rel. con capacitación.
Orizaba, Ver., 09 de marzo de 2009

**C. BIOL. MARIA DEL CARMEN MERINO KELLY
COORDINADORA JURISDICCIONAL DE REGULACION
Y FOMENTO SANITARIO.
E D I F I C I O.**

Por medio del presente comunico a usted que el día 11 y 12 de marzo del año en curso de 8.00 a 16.00 hrs. en esta Aula Jurisdiccional se llevará a cabo el curso de capacitación sobre Comunicación impartido por una servidora y colaboradores, por lo que deberá comisionar a todo el personal a su cargo agradeciendo de antemano su puntual asistencia.

Esperando contar con su valioso apoyo me despido enviándole un afectuoso saludo

ATENTAMENTE
"SUFRAGIO EFECTIVO NO REELECCION"
JEFA DE LA JURISD. SANIT. VII

DRA. EVA CAMPOS SOLANO

ECS/JCGPB/prt

Colón Oriente 1231 Col. Centro
Ext. 112 Coord. Enseñanza e Investí. y Cap.

Tel. 01 (272) 72 43554 72 43544 72 4470
Orizaba, Ver. C.P. 94300
www.ssaver.gob.mx

ANEXO 7

Lista de Asistencia

SERVICIOS DE SALUD DE VERACRUZ
JURISDICCION SANITARIA VII
ORIZABA, VER.



CURSO: Taller de Comunicación - Atención Médica - LISTA DE ASISTENCIA FECHA: 22/05/09.

NOMBRE	R.F.C.	INSTITUCION	CARGO	UBICACION	COD.FUNCIONAL	FIRMA
Mario Felipe Meléndez Ríos	HERM800415MVA	SSA	Médico Zonal	Jurisdicción		
Moraco Castillo Arreola	1170 208	S.S.A	Zonal	Academiaca		
M ^{ra} Anacru Pacheco		S.S.A	Médico Zonal	Academiaca		
Proscario Palestino Sosa	PASR7212160K3	SSA	Procurador	J.S.7		
Yvone Estuarda Cervantes Luna	CELM740921P126	SSA	Procurador Zonal	J.S.7		
Guillermo Alvarado Lopez	WAM6740210	SSA	Zonal	J.S.7		
Luz María Mirón Pérez		SSA	Enferma Zonal	Jurisd-7		
Victor Hugo Arcega Morales	KEMV700727	SSA	Médico Zonal	J.S. VII		
Irvin Fernández Guad.	FES1690521	SSA	Enferma	J.S. VII		
Dr. JESS ZAMBARANO LUPAZ	ZAL6 691011966	SSA	op.ort.	J.S. VII		
Antonía Sandoz García	SAGN 660118	SSA	Prof. de enfermería	J.S. VII		
Dea. MIRIAM Salazar Góuzi	SAGM730205	S.S.A	Primer Nivel Atención Médica	7		
C.D. Angélica Matla P.	MAGA-010908992	SSA	Primer Nivel Atención Médica	J.S. VII		

ANEXO 8

Evaluación del Curso taller Cuestionario de evaluación de la intervención

Con la finalidad de evaluar si hubo impacto, se aplicó el cuestionario del libro fundamentos del comportamiento organizacional.

Instrucciones: lea cuidadosamente las siguientes afirmaciones. Circule el número en la escala de respuesta que mejor refleje la medida en que cada afirmación lo describe Ud. Correctamente. Sume los puntos totales y prepare un breve plan de acción para su propio mejoramiento prepárese para reportar su calificación para la tabulación de todo el grupo.

1.- Me gustaría ser un buen practicante de las comunicaciones abiertas y la administración de libro abierto.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

2.- Estoy consciente de la necesidad de poner atención a los ocho pasos del proceso de comunicación.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

3.- Conozco mis tendencias a incurrir en razonamiento defensivo y en salvar la apariencia.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

4.- Entiendo que barreras afectan cada etapa del proceso de comunicación.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

5.- Puedo listar varios lineamientos para crear una redacción que se pueda leer con más facilidad.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

6.- Busco deliberadamente controlar los mensajes que envié mediante mí Lenguaje corporal.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

7.- Cuando es importante lograr la aceptación del mensaje por parte del receptor, se qué condiciones debo usar para crear ese propósito.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

8.- Puedo señalar tres formas en que hombres y mujeres difieren sustancialmente en sus modos de comunicación.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

9.- Por lo general, sigo muchas directrices clásicas para una escucha eficaz.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

10.-Sostengo y uso una red activa de contactos personales para beneficio mutuo.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Calificación e interpretación

Se suman los puntos totales para las 10 afirmaciones. Escriba aquí el número _____ e infórmelo cuando se le solicite.

Si la calificación es entre 81 y 100 puntos, Ud. Parece tener una solida capacidad para demostrar buenas habilidades de comunicación.

Si obtuvo una calificación entre 61 y 80 puntos, Ud. Parece debe echarle un vistazos más cerca de los puntos en que tuvo menor calificación y explorar formas de mejorar en ellos.

Si tuvo una calificación menor de 60 puntos, debe tomar conciencia de que un menor nivel de habilidades en varios de estos puntos podría ir en detrimento de futuro éxito como administrador. (Pág.71 capitulo 3 comportamiento humano en el trabajo).

ANEXO 9

Fotografías del Curso Taller



Video



Exposición Teórica

ANEXO 10

Constancias de Asistencia

SERVICIOS DE SALUD DE VERACRUZ
JURISDICCIÓN SANITARIA No. VII ORIZABA, VER



OTORGA LA PRESENTE

CONSTANCIA

A LA C.: ENFRA. SOFIA TOLENTINO BLANCO

POR SU PARTICIPACION COMO ASISTENTE DEL CURSO - TALLER DE:

“ TALLER VIVENCIAL DE COMUNICA ”

HORAS: 8

ORIZABA, VER., MARZO 12 2009


DRA. EVA CAMPOS SOLANO
JEFA DE LA JURISDICCIÓN SANITARIA No. VII
ORIZABA, VER.

ANEXO 11

Fotografía de Talleres vivenciales



Anexo 14

Encuesta de opinión del curso



**SECRETARIA DE SALUD
SUBSECRETARIA DE COORDINACIÓN SECTORAL
DIRECCIÓN GENERAL DE ENSEÑANZA EN SALUD
DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.**

EVALUACION NOMINAL REGISTRO DE PARTICIPANTES EN-001

ENTIDAD FEDERATIVA _____

UNIDAD ADMINISTRATIVA _____

TRABAJADOR

RFC:

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

NOMBRE: _____
(APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRE (S) SIN ABREVIATURAS)

CODIGO FUNCIONAL:

--	--	--	--	--	--	--	--

PUESTO QUE DESEMPEÑA: _____

AREA : ADMINISTRATIVA () MEDICA () DIRECTIVA ()

DOMICILIO DEL CENTRO DE TRABAJO: _____
(CALLE, NUMERO, PISO, CIUDAD, CODIGO POSTAL)

_____. TELEFONO _____ (OFICIAL)

JEFE INMEDIATO:

NOMBRE: _____
(APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRE (S) SIN ABREVIATURAS)

CARGO: _____

DOMICILIO DEL CENTRO DE TRABAJO: _____
(CALLE, NUMERO, PISO, CIUDAD, CODIGO POSTAL)

_____. TELEFONO _____ (OFICIAL)

ACTIVIDAD DE CAPACITACION:

NOMBRE DEL EVENTO: _____

FECHA DE INICIO ___/___/___ TERMINACION ___/___/___.

DURACION HORAS: _____ SEDE: _____

NOMBRE DEL COORDINADOR DEL EVENTO _____
(APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRE (S) SIN ABREVIATURAS)

CRÉDITOS _____

FECHA DE APLICACIÓN DE CEDULA DE IMPACTO: ____/____/____.

¿EN QUE GRADO EL CONTENIDO EXPUESTO EN EL CURSO LE SERÁ DE UTILIDAD PARA SU PRÁCTICA DIARIA?

Muy alto grado ___ Alto grado ___ Mediano grado ___ Bajo grado ___ Muy bajo grado ___.

DESDE EL PUNTO DE VISTA TÉCNICO, EL CURSO SE EVALUA EN CUANTO A SU CALIDAD EN EL AUDIO, PRESENTACIÓN. ¿QUÉ CALIFICACIÓN LE OTORGARÍA DE ACUERDO CON LAS SIGUIENTES OPCIONES?

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Audio					
Presentación					

DE ACUERDO CON LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS, SU OPINION SOBRE LA PRESENTACION DEL PONENTE ES:

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Dominio del tema					
Claridad de lo expuesto					
Sus dudas fueron aclaradas					
Mantuvo su nivel de atención					

Anexo 15

Guía de Supervisión y Asesoría



SERVICIOS DE SALUD DE VERACRUZ
JURISDICCION SANITARIA NO. VII
ORIZABA, VERACRUZ
GUIA DE SUPERVISION Y ASESORIA

ESTRATEGIA EDUCATIVA EN COMUNICACIÓN

Unidad Médica ó Área: _____.
Localidad: _____.
Municipio: _____.
Fecha: _____.
Nombre Del Supervisor: _____.
Nombre de los compañeros supervisados _____

- 1.- Verificar si el personal de esta unidad asistió al curso de capacitación sobre comunicación.
- 2.-Verificar si cuentan con la constancia de asistencia.
- 3.-Corroborar a través de la carpeta que se les entrego, si están realizando reuniones de trabajo donde pongan en práctica la comunicación adecuada.
- 4.- Corroborar si su jefe inmediato ha mejorado la comunicación con el personal.
- 5.-Preguntar si al mejorar la comunicación, sus actividades las desempeñan mejor.
- 6.- Preguntar si tienen más certidumbre sobre lo que está pasando en la organización, y en caso de ser positivo, si esta situación les da más confianza.
- 7.- Corroborar si cuenta con los siguientes documentos: organigrama, misión, visión, valores y objetivos de la organización.
- 8.-Preguntar actualmente como percibe la comunicación entre sus compañeros y sus jefes

ANEXO 16

Informe de Actividades de supervisión

EVALUACION DE ACTIVIDADES REALIZADAS DEL CALENDARIO DE SUPERVISION ESTABLECIDO 2010.

ZONA

1

MES DE JUNIO 2009

MES	FECHA	PROGRAMADO		REALIZADO		OBSERVACIONES
		LOCALIDAD	ACTIVIDAD	LOCALIDAD	ACTIVIDAD	
JUNIO	1	TOLAPA	SN			
	2	TENEXCALCO	SN			
	3	OCOTEMPA	SN			
	4	JURISDICCION	Oss			
	5					
	6					
	7	TLACHICHILCO	AC			
	8	JALAPILLA	AC			
	9	TLANECAPAQUILA	SI			
	10	LAGUNA IXPALUCA	SI			
	11	JURISDICCION	Oss			
	12					
	13					
	14	XONAMANCA	SI			
	15	LA CONCEPCION	SI			
	16	ZOMAJAPA	SI			
	17	TULAPAN	Ocs			
	18	JURISDICCION	Oss			
	19					
	20					
	21	SAN ANDRES	SI			
	22	TEQUILA	SI			
	23	TEHUILANGO	Ocs			
	24	CAMPANARIO	SI			
	25	JURISDICCION	Oss			
	26					
	27					
	28	JURISDICCION	Oss			
	29	NACAXTLA	CONT			
	30	ORIZABA	CONT			
	31					

CATEGORIAS	SIGLAS
Supervisión Normativa	SI
Acreditación	AC
Certificación	CER
Semana Nacional	SN
Contingencia	CONT
Otros sin salida	Oss
Otros con salida	Ocs
Vacaciones	VAC

ANEXO 16-A

Informe de actividades de supervisión



**Secretaría
de Salud**

SERVICIOS DE SALUD DE VERACRUZ
JURISDICCION SANITARIA NO. VII
ORIZABA, VERACRUZ



REPORTE DE SUPERVISION Z-No. _____

UNIDAD MEDICA: _____ LOCALIDAD: _____ MUNICIPIO: _____
FECHA: _____ HORA DE LA LLEGADA: _____ HORA DE LA SALIDA: _____
ESPECIFICAR: _____.

NO. DE SITUACION ENCONTRADA (PUNTOS CRITICOS)	ACTIVIDADES A REALIZAR (COMPROMISOS)	FECHAS		OBSERVACIONES
		SEGUIMIENTO PLAZO	CONCLUSION	

EQUIPO ZONAL No. _____. NOMBRE (S) Y FIRMAS (S).

SUPERVISADOS: NOMBRE, CARGO Y FIRMAS.

Gracias.