



Facultad de Ciencias de la Comunicación

**APRECIACIÓN DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL DEL H. IMSS
BIENESTAR CHIGNAHUAPAN**

**Tesis para el Título de Licenciada en
Comunicación**

Presenta

Citlali Aranzazu Romano Ortega

Director/a de tesis

Dra. Nancy Graciela Cisneros Martínez

H. Puebla de Z. Mayo de 2023

I. INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO 1: Planteamiento del Problema.....	8
1.1 Situación del problema.....	8
1.2 Diseño de la Investigación.....	9
1.2.1 Preguntas de investigación.....	9
1.2.2 Objetivos de investigación.....	10
1.2.3 Hipótesis.....	10
1.3 Definición de las variables.....	11
1.3.1 Comunicación.....	12
1.3.2 Clima organizacional.....	13
1.4 Perspectiva Teórica.....	14
1.5 Perspectiva Metodológica.....	14
CAPÍTULO 2: ESTADO DEL ARTE.....	19
2.1 Pragmática de la comunicación (Shannon y Weaver).....	19
2.1 Tipos de clima organizacional.....	20
2.2 Comportamiento organizacional.....	22
2.2.1 Teoría de la acción comunicativa y conflictos en la comunicación (Habermas).....	23
2.2.2 Teoría del Clima Organizacional (Rensis Likert).....	24
2.2.4 Teoría X y Teoría Y (Douglas Mc Gregor).....	25
2.2.5 Teoría del campo (Kurt Lewin).....	27
2.2.3 Teoría de los Factores (Herzberg).....	30
2.2.4 Premisas básicas de la comunicación organizacional (Charles Redding).....	32
2.3.1 Teoría de la comunicación productiva (Nosnik).....	36
2.3.2 Capacitación y desarrollo personal (Siliceo).....	38
2.3.4 Modelo de los 4 pilares (Joan Costa).....	40
2.3.5 Modelo de Contingencia del Comportamiento Organizacional (Robbins y Judge).....	42
2.3.6 Modelo del Comportamiento Organizacional (Chiavenato).....	44
2.3.6 Teoría toma de decisiones.....	46
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	49
4.1 Código de ética Hospital IMSS Chignahuapan.....	49
4.2 Reglamento Interior del Instituto Mexicano del Seguro Social.....	52
CAPÍTULO 4: PERSPECTIVA METODOLÓGICA.....	56
4.1 Líderes y colaboradores en H. IMSS Bienestar Chignahuapan.....	56
4.2 Estilo de liderazgo como organismo gubernamental.....	57
4.3 Campo de aplicación Hospital IMSS Bienestar Chignahuapan.....	58
4.4 Instrumento de Investigación.....	58
4.4.1 Motivación - Líderes.....	61
4.4.1.1 Emociones.....	62
4.4.1.2 Actitudes.....	63
4.4.1.3 Personalidad.....	64
4.4.1.4 Aprendizaje.....	66
4.4.1.5 Métodos de mando.....	67

4.4.1.6 Influencia.....	68
4.4.2 Conflicto - Relación entre personas.....	69
4.4.2.1 Oposición.....	70
4.4.2.2 Interacción.....	71
4.4.2.3 Antagonismo.....	72
4.4.2.4 Proceso de Comunicación.....	73
4.4.3 Toma de decisiones - Estructura organizacional.....	74
4.4.3.1 Acción.....	75
4.4.3.2 Oportunidades.....	76
4.4.3.3 Planificación.....	77
4.4.3.4 Control.....	79
4.4.3.5 Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.....	80
4.5 Descripción de Personalidad Organizacional por parte de los colaboradores.....	81
5.6 Hallazgos relevantes.....	83
Conclusiones y propuesta.....	85
Anexos.....	100

I. INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como fin el conocimiento del clima organizacional del Hospital IMSS Bienestar Chignahuapan, que permite tener una noción de las problemáticas que emergen en el espacio y tiempo en su clima organizacional que se apreciará desde la comunicación, es específicamente vivido en un tiempo, al igual que clima atmosférico, que no es permanente, sino que va teniendo trascendencia y se da a partir de condiciones del momento que alteren el fenómeno, El clima organizacional será la herramienta que nos conduzca a reconocer la función de la comunicación en un sistema complejo público.

En el primer capítulo se desarrolla el contexto problemático social del hospital y la metodología en que se abordará dicha investigación que es guiada por un diagnóstico, se muestra la inquietud que tiene respecto al tema que considera el clima organizacional y la comunicación, para conocer qué es lo que se busca conocer, indagar y comprobar por medio del argumento científico de la comunicación organizacional, teniendo en cuenta las bases teóricas de autores clásicos y contemporáneos.

La comunicación es vital en las organizaciones de cualquier índole, en este caso del Hospital IMSS Bienestar Chignahuapan y el planteamiento es que la percepción de las personas se ve implicada en su desenvolvimiento dentro del Hospital como un conducto en la comunicación que está marcado por las relaciones entre líderes y colaboradores, las percepciones son compartidas, pues son gestos para la motivación o bien el conflicto afectando así la eficiente toma de decisiones en toda la organización.

El segundo capítulo por medio de la teoría de autores que sustentan los términos que son pertinentes a la organización del Hospital; de acuerdo con las dimensiones que se han decidido diagnosticar por medio de los códigos éticos que el IMSS desde su estructura nacional promueve, el contexto de cómo es llevada la administración de acuerdo a normas establecidas en los consensos de acuerdo a sus consejerías.

El tercer capítulo muestra el desarrollo de respuestas que los colaboradores y líderes han manifestado en los cuestionarios, el desarrollo del análisis descriptivo y analítico de las subvariables consideradas y; sus respuestas de manera libre y anónima sobre cómo es su experiencia laboral desde la motivación recibida, la resolución de conflictos y la toma de decisiones grupal de los espacios que comparten con otros colegas.

Como última parte se consideran las conclusiones en donde se exponen la importancia de haber llevado a cabo este diagnóstico y el impacto que podría generar en la sociedad, sin perder de vista la comunicación como dependiente del clima organizacional, también se muestra la propuesta del diseño de comunicación vinculado a un producto comunicativo que aporte al perfeccionamiento del Hospital IMSS Chignahuapan.

En el año 1972 el autor Charles Redding publicó sobre la Comunicación Organizacional “Communication within the organization: An interpretative review of theory and research” que al español significa “La comunicación dentro de la organización: una revisión interpretativa de la teoría y la investigación”, él desarrolló esta praxis de la comunicación en el ámbito industrial cuando se requería aumentar productividad de los trabajadores; buscando así la eficiencia y efectividad de la organización, la intención era generar en los trabajadores el deseo de informarse, de aceptar y cumplir las órdenes así el estricto control laboral que optimizaría tiempo y la productividad se vería reflejada en las producciones, en este caso la comunicación se muestra auténticamente como comunicación vertical y por ende provenía únicamente de los mandos más altos de la organización hacia los subordinados. (Redding, 1972)

Godhaber (1986) citado en Ramos, Paredes, Terán, y Lema, (2017) menciona que: “La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en las relaciones dentro de la organización, o externo”. (p.9) La comunicación organizacional funge como medio que permite la transferencia, comprensión y flujo de significados de cualquier índole (Robbins, 1996). La comunicación organizacional es un proceso por medio del cual los miembros

recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella (Gary, 1995).

Con esta definición se comprende que la comunicación en las organizaciones, grupos y personas es irremplazable pues es el medio para generar control, motivación, expresión de emociones e información, Padilla (2017) expresa que “la comunicación organizacional es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización”. (p. 31)

Esta investigación tiene un panorama organizacional que presenta el diagnóstico aplicado en el Hospital IMSS Bienestar Chignahuapan en sus colaboradores y líderes, considerando a Chiavenato como autor base, también complementan la investigación con autores afines a la materia a tratar, que permiten darle rumbo al entendimiento del clima organizacional y comunicación que son las variables a tratar en el diagnóstico, es importante mencionar que aunque algunos autores son de índole administrativa no quiere decir que entorno a eso gira la investigación, si bien es importante mencionar que ha sido parte del abordaje y el hallazgo para poder tener certeza en definir de qué manera la comunicación es obstaculizada actualmente en el entorno del Hospital IMSS Bienestar Chignahuapan.

La estrecha relación de la comunicación con las organizaciones se reconoció en la época de Mary Parker Follet en el año 1914 cuando fueron sus aportaciones en la unión del enfoque mecanicista propuesto por el promotor de organización científica Frederick Taylor que consistía en generar un conocimiento que permitiera a los trabajadores llevar a plenitud su creatividad y su responsabilidad autónoma en sus actividades formando proactividad en los empleados, este enfoque de Taylor publicado en 1911 fue retomado por Parker y empalmó esto con el comportamiento humano para minimizar la brecha existente entre una y otra parte, esta autora mujer que afirmaba que las prácticas organizacionales debían tener fundamentalmente el aspecto de la comunicación pues los logros organizacionales se hacen a partir de saber definir las necesidades de manera adecuada y elegir los canales propios y por añadidura generan una participación de los trabajadores en la toma de decisiones de un organismo. (Lifeder, 2021)

Mediante el proceso de aplicación de cuestionario se ha podido llegar a la interpretación de resultados que esclarecen la realidad que se acontece en el Hospital IMSS Chignahuapan, conformando así el diagnóstico que se da a partir del conocimiento de respuestas y opiniones respecto a su ambiente al laborar en el Hospital, se conocen en profundidad las características por las cuales sienten armonía y en otras ocasiones en depresión organizacional, son más las razones desfavorables que favorables, sin embargo muchos tienen esperanza en que las acciones y prácticas que se realizan también se perfeccionen, la esperanza de que su lugar de trabajo vuelva a tener un brillo institucional como solía ser reconocido en el pasado.

Esta tesis concede la oportunidad de conocer la realidad de un sector público, desde de la mirada de la comunicación organizacional tener la habilidad de crear un diseño de una nueva manera de relacionarse asertivamente por medio de comportamientos y actitudes aceptables, que permitan la fraternidad entre elementos de salud, pues al ser de un medio público requieren estar fortalecidos en sus bases de comunicación, invertir tiempo y recursos en ello les evitará llevar más peso en el futuro, pues los casos son más digeribles cuando se sabe expresar, entender y empatizar con las situaciones cercanas, para convertir en realidad en acciones y decisiones; los valores y códigos que se predicán con palabras en los muros del Hospital.

CAPÍTULO 1: Planteamiento del Problema

Las formas de liderar al Hospital, no han sido las más oportunas, la molestia por falta de seguimiento a procesos dentro de la administración del Hospital y las acciones que se han hecho en la alta dirección son insuficientes para atender las deficiencias tanto tangibles como intangibles en el espacio laboral. La poca atención y falta de maneras concretas de comunicar necesidades que hay en los servicios que el Hospital ofrece, obstruyendo la capacidad de rendimiento tanto a personal médico y administrativo; como a los pacientes como destinatarios finales.

1.1 Situación del problema

El Hospital IMSS Bienestar Chignahuapan en su ámbito organizacional cohabitan percepciones que son impulsadas por características particulares de cada líder y colaborador, el personal se siente desprotegido por sus directivos, desde la emergencia sanitaria de COVID-19 los colaboradores resintieron más el ser poco valorados y dignificados en su labor, siendo personas que también arriesgaban su vida para salvaguardar otras pero dentro de su organización no fueron priorizados ni atendidos en el momento justo.

Los colaboradores tienen ese resentimiento ante sus líderes que incluso se expresan de ellos con desagrado pues no velan por el bienestar y desarrollo profesional auténtico del hospital, dejando de lado el procurar al personal con material necesario para atender debidamente a los pacientes, una realidad percibida es que cuando las personas van a solicitar cierto servicio al hospital que requiere alguna especialidad; la excusa es que tal máquina o instrumento no está disponible, o no ha tenido mantenimiento, esas responsabilidades que alguien tiene a su cargo pero no atiende y obstruye el quehacer de otro colaborador, esa es una problemática que ha inspirados esta tesis, mirar de cerca ese concepto que los colaboradores tienen sobre el Hospital en el que laboran en donde expresan que a los líderes les importa más la cantidad que la calidad.

1.2 Diseño de la Investigación

El diseño de investigación mixto que se compone de enfoque cualitativo que refiere a las características abiertas a las opiniones y cualidades de los colaboradores y líderes; y cuantitativo que son datos gráficos con porcentajes para hacer más visible los resultado encontrados, la tabla 1 de manera más precisa muestra con detalles las técnicas que se utilizan para cada enfoque, es importante definir los instrumentos que ayudan a la realización del diagnóstico, sin perder de vista la pregunta de investigación, hipótesis y objetivos.

Tabla 1. Diseño de investigación

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN MIXTO		
ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	TIPO DE INVESTIGACIÓN	EXPLICACIÓN
Cuantitativo	Analítico	De acuerdo a resultados arrojados en gráficos se hará un breve análisis que permita interpretar los porcentajes.
Cualitativo	Descriptivo	Analizando teorías que comparten criterios de acuerdo al objeto de estudio, para explicar la realidad, que vincula la problemática encontrada desde la alternativa dirigida desde la comunicación.

Fuente: Diseños de la Investigación, Mendieta, R. (2015)

1.2.1 Preguntas de investigación

Al iniciar un trayecto es necesario preguntarse a dónde se desea llegar y cuál es la razón de ello, entonces la **pregunta de investigación** de acuerdo a lo mencionado es: ¿Cómo es el clima organizacional entre líderes y colaboradores en el Hospital Rural IMSS Bienestar Chignahuapan?

La pregunta al final demostrará en su respuesta si la relación planteada es correcta entre las dimensiones de motivación, conflicto y toma de decisiones que son el factor que emerge en la percepción que interviene en la comunicación por medio de comportamientos, acciones y tratos.

1.2.2 Objetivos de investigación

Las raíces con las que se guían las metas que se desean alcanzar en este diagnóstico; teniendo en mente los objetivos, se sabe con seguridad el sendero que debe conducir el investigador que busca auténticamente el haber y digerir lo encontrado, y esto sea satisfactorio o no satisfactorio: pues es parte del comunicólogo desarrollar una mística que le permita unir la teoría con la realidad de las cosas que son semejantes y algunas otras que requerirán simplemente ser identificadas y descritas.

Objetivo general:

Diagnosticar el clima organizacional entre líderes y colaboradores en el Hospital Rural IMSS Bienestar Chignahuapan, con la finalidad de proponer una estrategia de comunicación.

Objetivos específicos:

- 1) Identificar la motivación de líderes y colaboradores en su ámbito laboral.
- 2) Describir el manejo de conflictos entre los líderes y colaboradores.
- 3) Distinguir los procesos de la toma de decisiones para conocer cómo intervienen las elecciones en su clima organizacional.
- 4) Diseñar una estrategia de comunicación para la mejora del clima organizacional.

1.2.3 Hipótesis

El clima organizacional entre líderes y colaboradores en el Hospital Rural IMSS Bienestar Chignahuapan a la luz de la motivación de líderes, el manejo de conflictos y la toma de decisiones es favorable.

1.3 Definición de las variables

Las variables que se toman en cuenta en la presente investigación son la: Comunicación y Clima Organizacional, cada variable tiene su grado de importancia, la comunicación podría asociarse con la comunicación interna y externa dentro de la organización, en este caso se deja únicamente en el concepto de comunicación pues da apertura a la interpretación general de los hechos que se estudian, permitiendo amplitud en el entendimiento de lo que para el Hospital IMSS Bienestar Chignahuapan es la comunicación entre sus elementos. Chiavenato (2000) citado en García (2009) expresa que “el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia en los comportamientos de los colaboradores”. (p.47)

El clima organizacional es conducto y rama para la comunicación, pues esta última se ve afectada en las diversas sub variables como lo son emociones, actitudes, personalidad, aprendizaje, métodos de mando, influencia, oposición, interacción, antagonismo, proceso de comunicación, acción, oportunidades, planificación, control y objetivos de rendimiento y perfeccionamiento que se estrechan con el término, hoy en día el desarrollo organizacional y su profundidad, mejoramiento y diagnóstico está fuertemente relacionado con el “espíritu” de la organización. Se consideran en torno a los valores de la organización, la cultura, el entorno la satisfacciones, costumbres y prácticas organizacionales, que aportan a esclarecer las razones causales de la satisfacción y viceversa dentro del ambiente laboral y los cambios que se pueden generar.

1.3.1 Comunicación

La comunicación como fenómeno tiene distintas etapas que le permiten ser necesaria para la organización, claramente debe desarrollarse por pasos y con etapas que permitan la dinámica de distintas actividades organizadas; pues sin la función de la comunicación dejarían de existir y de dar frutos, los procesos y la continuidad de los procesos y capacitaciones dentro de una organización son significativas para el desarrollo de los conocimientos, las maneras y tratos en que sean desarrollados es cómo habrá una resistencia o una armonía.

La comunicación y la gestión de conocimiento exige el conocimiento de procesos, métodos, sistemas y herramientas que generan, reúnen, analizan, organizan y diseminan la aplicación de experiencias, información y conocimientos grupales o también colectivos que permiten el conocimiento individual: así compartiendo recursos de la organización que ayudan a consultar el perfeccionamiento de habilidades, Watzlawick Paul (1967) citado en Beristain (2010) menciona que:

“Es imposible no comunicar; Esta idea se basa en que las acciones o comportamientos adquieren aspectos comunicativos en cuanto son percibidos por otra persona. No vamos a entender por comunicación solamente el comportamiento o transmisión intencional, sino toda conducta que cambia en otra persona la información que tenía y, por tanto, influye en ella. Podemos entonces preguntarnos más bien, qué se ha comunicado y qué tipos de influencia se dan a determinada situación.” (Beristain, 2010: 198)

La comunicación es un factor por el cual una organización puede ser estable o conflictiva, antes era un conducto de información de las altas direcciones a los empleados, ahora también es conocimiento para los trabajadores, el proceso de identidad que una organización puede tener, pues ayuda a el intercambio de información donde es necesario que exista un lenguaje específico según el tipo de organización, las marcas de identidad son las que toman el rumbo para la comunicación codificada y dan pertenencia a ciertos grupos sociales. Los elementos de un proceso de comunicación pueden darse dependiendo la dirección ya sea vertical descendente, ascendente u horizontal.

1.3.2 Clima organizacional

El clima está vinculado a variables que permiten su conocimiento como el aprendizaje que son los conocimientos que se generan en el interior de la organización, las actitudes que forman el comportamiento del individuo, personalidad que involucra las características psicológicas del individuo, interacciones en las acciones e influencias recíprocas entre dos o más personas , oposiciones o contrastes hacia grupos de individuos o bien asuntos de pertinencia organizacional, el antagonismo que es la rivalidad entre personas, ideas u opiniones, también la existencia de la disonancia en el clima organizacional que es la falta de correspondencia, conformidad e igualdad entre dos o más cosas, las condiciones que también forman las circunstancias que determinan el estado de una persona o una cosa, la acción que es un hecho u operación que implica actividad, movimiento o cambio normalmente de agentes que accionan voluntariamente, las alternativas que son parte de la posibilidad de elegir entre opciones y soluciones diferentes, y por mencionar las oportunidades; que son las situaciones en las que es posible que hacer algo que se tiene inquietud de hacer.

“El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente”. (García, M. 2009: 45)

Los elementos que componen el clima organizacional como lo son la motivación, los conflicto y la celebración de toma de decisiones que crean la construcción de concepto en la realidad constituida en el estudio de la dependencia, analizando los factores clave que son parte del diagnóstico y dan respuestas a las incógnitas que se plantean al principio, conocer y descubrir permite dar una idea certera que sirve como mejora, no se puede hablar de lo que no se conoce, el clima organizacional es la herramienta que conduce a la comunicación para entenderla y comprenderla desde la dependencia que se vela, para el saber cual es la condición actual del Hospital.

1.4 Perspectiva Teórica

Chiavenato es el autor base que mediante sus conceptos de comportamiento organizacional da pauta a la relación con la comunicación, este autor es de materia administrativa, pues él dedica parte de su perspectiva al englobar las relaciones entre personas, los grupos de individuos y la organización en general; todo esto con la finalidad de generar una mejoría que se visualice desde lo individual que implica el entendimiento y directriz del comportamiento personal, cuando se habla de entender a los grupos o relación entre personas consiste en visualizar los procesos sociales y la dirección que tienden a tomar, por último la parte organizacional que se encuentra en las directrices de procesos y dificultades organizativas, son tres niveles que Chiavenato considera, no es el único autor que lo maneja de esta manera aunque dentro de algunos de sus libros como Comportamiento Organizacional La dinámica de éxito en las organizaciones en (2009) es integral en los conceptos que en esta tesis se desean retomar de acuerdo a los 3 niveles antes mencionados, en relación a la motivación, los conflictos y la toma de decisiones, Chiavenato comparte estos puntos que son las dimensiones que se abordan en el desarrollo de la investigación.

1.5 Perspectiva Metodológica

La metodología es mixta mediante cuestionarios (cuantitativo y cualitativo). Para Villafranca (1996) considera que consiste en obtener información, opiniones, sugerencias y recomendaciones, mediante técnicas como la entrevista o el cuestionario, que es frecuentemente utilizado en ciencias sociales. En el caso del cuestionario se da oportunidad de escribir respuestas y se permite al sujeto dar información necesaria. Es fundamental que el cuestionario en todo sentido lleve relación con los objetivos, tenga fundamentación teórica, relación con las variables, relación con la pregunta de investigación y congruencia entre los ítems.

La escala de Rensis Likert es un instrumento psicométrico que surgió en 1932 con informe publicado por Rensis que tenía como propósito la medición de actitudes que

de acuerdo a alguna afirmación, reactivo o ítem está acompañado por una escala de valoración que indica en qué nivel la persona está de acuerdo o en desacuerdo, es un instrumento utilizado frecuentemente en las ciencias sociales, comúnmente son de 1 a 5 opciones de respuesta, este tipo de escala es idónea para el tipo de objeto de estudio que se estudia. (Matas, 2018)

Para el diagnóstico en la parte **cuantitativa** de clima organizacional se presenta por medio de *preguntas cerradas* con ítems con escala Likert que accedan a la medición de las 3 dimensiones; motivación, conflicto y toma de decisiones dentro del Hospital. Utilizando la escala psicométrica de Likert que se presenta en el cuadro 1.

Cuadro 1. Escala Likert

Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
----------------------------------	-------------------	----------------	-------------------	----------------------------------

Fuente: Recuperado de Edmondson, Likert Scales, 2005.

El uso de *preguntas abiertas* que permiten la opinión individual, auténtica y anónima respecto a los mismos temas que se pretenden abordar: motivación, conflicto y toma de decisiones. En el transcurso de esto se llevará a cabo la *observación científica* no estructurada que consiste en ser espectador de lo que ocurre en el momento mediante el reconocimiento, estudio y análisis libre y no se utiliza ningún tipo de técnica, todo queda en el criterio del investigador. (Sabino, 1992) La tabla 2 muestra los indicadores como producto final de las dimensiones que se valoran con la escala psicométrica de Likert, cada indicador se convierte en un ítem a considerar en el cuestionario aplicado.

Tabla 2. Dimensiones y variables

Problema	Objetivo	Dimensión	Definición	Sub variable	Indicador
Las <u>percepciones</u> del clima	Objetivo 1. Identificar la motivación de		La motivación es un proceso psicológico básico.	Emociones	(hechos, sucesos, objetos, cambios de

laboral compartidas; son motor para la motivación o bien el conflicto afectando así la eficiente toma de decisiones.	líderes y colaboradores en su ámbito laboral	Motivación-Líderes	Junto con la percepción, actitudes, personalidad y aprendizaje, uno de los elementos más importantes para conocer el comportamiento humano. (Chiavenato, 2007)		humor)
				Actitudes	Comportamiento del individuo (proactiva, positiva, negativa, manipuladora, pasiva o integradora)
				Personalidad	Características psicológicas del individuo
				Aprendizaje	Conocimientos previos
				Métodos de mando	Estilos de mando: autoritario, democrático, consultivo, participativo.
				Influencia	Atención a necesidades de las personas
Objetivo 1. Describir el manejo de conflictos entre los líderes y		Conflictos-Relación entre personas	Para que se inicie un proceso de conflicto, es necesario que haya oposición o incompatibilidad, y	Oposición	Oponerse o contrastarse ante algo
				Interacción	Acción, relación o influencia recíproca entre

	colaboradores		<p>algún tipo de interacción. (Robbins y Judge, 2013)</p> <p>La palabra conflicto está ligada a discordia, divergencia, disonancia, controversia o antagonismo. (Chiavenato, 2007)</p>		dos o más personas o cosas.
				Antagonism o	Rivalidad entre personas, ideas u opiniones
				Proceso de comunicación	Falta de correspondencia, conformidad e igualdad entre dos o más cosas.
	<p>Objetivo 3. Distinguir los procesos de la toma de decisiones para conocer cómo intervienen las elecciones en su clima organizacional.</p>	<p>Toma de decisiones- Estructura organizacional</p>	<p>Esta dimensión se refiere a las condiciones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso. (Brows y Taylor, 1970)</p> <p>Proceso de seleccionar un curso de acción entre varias alternativas, para enfrentar un problema o aprovechar</p>	Acción	Hecho, acto u operación que implica actividad, movimiento o cambio y normalmente de un agente que actúa voluntariamente.
				Oportunidades	Situación en la que es posible que hagas algo que se quiere hacer.
				Planificación	Futuro deseado, situación actual, factores internos y externos

			oportunidades. (Chiavenato, 2002)	Control	Proceso administrativo, información de lo que sucede
				Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	Objetivos y expectativas claros y coherentes

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 2: ESTADO DEL ARTE

En este capítulo se aprecia la complejidad del clima organizacional y como la comunicación se hace un fenómeno particular de acuerdo a los factores presentes, se exponen autores que dan una perspectiva teórica y humanista dentro de una organización, autores clásicos y contemporáneos que desde la comunicación y desde campos administrativos aportan a la gestión del comprender la función del clima organizacional, una materia acompaña a otra, en esta presente tesis tiene como fin conocer mediante la identificación y descripción del panorama desde otras ciencias que velan junto a los procesos comunicativos que emergen en la percepción.

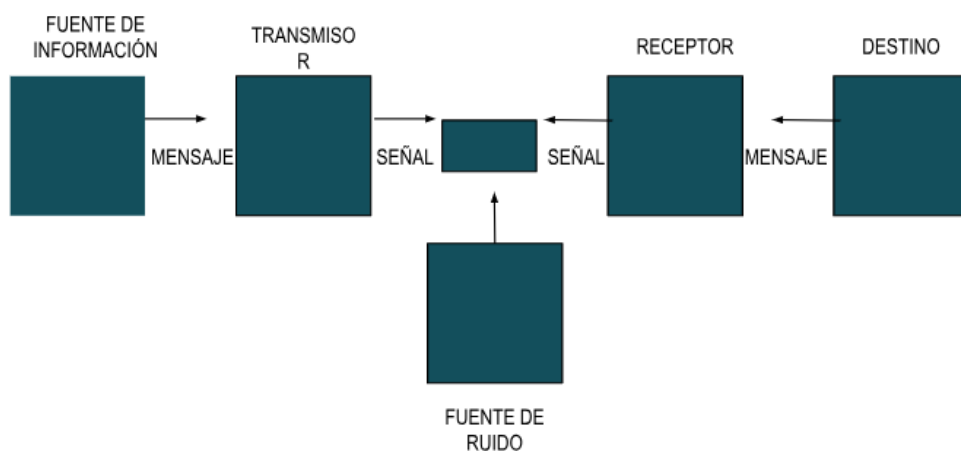
2.1 Pragmática de la comunicación (Shannon y Weaver)

Las personas dentro de un ambiente organizacional tienen maneras de comunicarse, el desarrollo pragmático de las palabras y gestos, desde cuando se hacen ciertos contactos como el visual, saludos, correspondiendo a las actitudes y emociones que emergen en un lugar, todo mensaje va en relación de un objetivo e intención, es preciso comprender que para que la práctica de la comunicación se lleve a cabo deben existir tanto emisor como receptores, mediante algún tipo de canal como lo pueden ser: reuniones, eventos, emails, chats, blogs, etc. Tanto medios digitales como tradicionales.

Shannon nos muestra cómo funciona el proceso de comunicación que genera la producción de mensajes iniciando desde una fuente, transmisor, el canal, receptor y el destino, hacen una importante relación con el ruido que son obstáculos que afectan el proceso de comunicación, el ruido no solo se puede presentar en los medios de comunicación como TV, Radio, plataformas digitales, sino también en

contextos donde las personas por sí mismas y con su naturaleza requieren comunicarse.

Figura 1. Modelo de Shannon y Weaver



Fuente: Teoría de la comunicación, Wordpress, 2013.

La comunicación es la transferencia de información de acuerdo a esto a Shannon esto proporciona dimensiones que construyen la comunicación humana que da apertura al feedback un término utilizado en los últimos tiempos dentro de las organizaciones que apoya a la retroalimentación de colaboradores y líderes; permitiendo en la comunicación intrapersonal un entendimiento y respuesta de información compartida por un emisor, el modelo de comunicación a la fecha va adaptando su estructura a las nuevas tendencias y canales en las organizaciones.

2.1 Tipos de clima organizacional

El clima son las condiciones atmosféricas en un determinado espacio y lugar que generan características del momento, al hablar de clima organizacional nos referimos a una determinado momento de una organización que se vive, que se experimenta en cierto tiempo y que puede ser impactado por acontecimientos, personas, acciones, que afecten el momento de manera accidental, el clima de una organización funciona como el clima de la naturaleza. Según Rensis Likert indica que existen 4 tipos de climas organizacionales y los define de la siguiente manera:

I. Autoritario explotador

Este tipo de sistemas organizacionales son caracterizados por la desconfianza, la inseguridad y el temor entre los colaboradores por parte de sus líderes, las toma de decisiones están sumamente relacionadas con los altos mandos, hay centralización del poder y principalmente burocrático.

II. Autoritario Paternalista

Aunque existe flexibilidad y condescendencia de los líderes hacía los colaboradores, no se deja de ejercer una centralización del poder, el clima parece tornarse estable y estructurado.

III. Consultivo

En este tipo de espacios existe la descentralización del poder y existe la delegación de decisiones y por ende las decisiones son llevadas a cabo con un control que es delegado a escalas inferiores y el clima se torna confiable y los niveles muestra altos niveles que generan responsabilidad en los colaboradores delegados.

IV. Participación en grupo

La toma de decisiones en este tipo de organizaciones está distribuido en diferentes espacios, es descentralizado, la confianza es de los principales valores, se da la comunicación tanto de manera vertical como horizontal, el grado de compromisos de los colaboradores es alto.

Cada clima organizacional tendrá sus propios rubros para realizar sus responsabilidades, no importa de qué índole sea la organización si sea pública o privada, aunque algunas cosas ya sean determinadas por líderes fuera de la organizaciones, los líderes representantes dentro de ellas tienen la capacidad de influir por medio de procesos laborales, y la creatividad de liderazgo, el carisma individual, la capacidad particular es lo que permitirá el progreso de la organización, por ello en las organizaciones el clima organizacional se torna respecto a los individuos que lideran, y que ejercen u omiten ciertas prácticas que favorecen la actividad de los colaboradores.

2.2 Comportamiento organizacional

El clima organizacional es un ámbito que regularmente se comprende en ámbitos administrativos, los autores que se desarrollan en el ámbito de las teorías del clima organizacional frecuentemente son psicólogos sociales como Kurt Lewin, Douglas McGregor como un economista que también aportó a ciencias administrativas, Rensis Likier como un psicólogo organizacional, Abraham Maslow como un psicólogo humanista que conversiones las necesidades humanas o Mary Parker Follet quien aportó desde la democracia, relaciones humanas y temas de administración, la comunicación organizacional es reciente en comparación a los temas administrativos que surgen desde la revolución industrial en donde se generaron cambios desde tecnológicos, como económicos y por supuesto sociales, la comunicación en los temas de clima organizacional se vino a considerar años más tarde con W. Charles Redding quien comenzó con la ampliación de la comunicación organizacional en el año 1972 tal y como se presenta en los antecedentes de la presente tesis, también otros autores como Shannon y Weaver que son pioneros en el entendimiento del proceso de comunicación no importando en donde se aplique su modelos, siempre habrá elementos que hagan realidad la comunicación.

2.2.1 Teoría de la acción comunicativa y conflictos en la comunicación (Habermas)

El análisis de la comunicación desde los estudios en la acción comunicativa Habermas los plantea desde 4 claves importantes que orientan la comprensión de los individuos que participan en la comunicación, exclusivamente se centra en esa intención del comprendimiento de las personas y una de las diferencias que se puede admirar en comparación con la acción estratégica que se orienta al encaminar hacia el éxito.

Habermas expone las 4 claves:

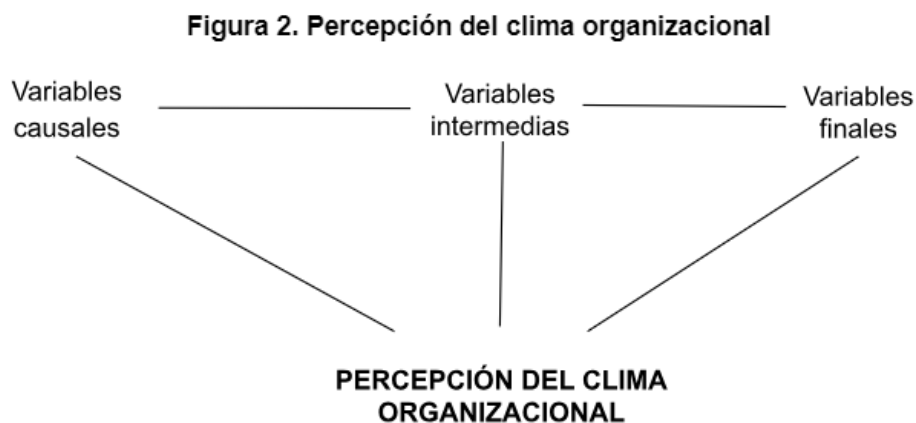
1. Intangibilidad: que es la capacidad de comprender los componentes semánticos lingüísticos.
2. Verdad: La coherencia entre lo que se expresa y la realidad que son relacionadas una con otra.
3. Veracidad: Dentro de la comunicación hay intención en la que se implica credibilidad que se transmite de emisores a receptores.
4. Rectitud: El proceso de acción comunicativa que instruye las normas que con su legitimidad puede ser compartida.

Las situaciones que generan problemas conflictivos desde la percepción y esto se puede apreciar desde el término base de Habermas que es lingüístico- cognitiva de la comunicación; donde la mente humana, la atención y memoria son factores para la inteligibilidad, suelen nacer por falta de cumplimiento respecto de ciertas responsabilidades o también por confusiones y distorsiones de la información.

El conflicto puede generarse desde información que nos es compartida a todos quien corresponde y concierne, también cuando hay sesgos de contradicción y falta de coherencia; se interpreta que carece de verdad, cuando la comunicación se distorsiona y carezca de sinceridad es donde se hará presenta la veracidad nula o válida, la ausencia de normas que permitan la acción comunicativa también pueden ser aspectos que permitan o no la rectitud que como característica tiene la responsabilidad atender los criterios reglamentarios que encaminan a la comunicación de acuerdo al ámbito y las condiciones.

2.2.2 Teoría del Clima Organizacional (Rensis Likert)

Rensis Likert ha hecho una enorme labor en la exploración de las causas y los efectos que por naturaleza humana en las organizaciones se hacen, Likert tiene la teoría de los sistemas y la teoría del liderazgo, ambas son distintas, el liderazgo ronda en las variables del clima organizacional mientras que la teoría de sistemas hace más énfasis en la eficacia organizacional y mira de cerca los comportamientos administrativos que impacta en los valores, capacidades, esperanzas y percepciones de los colaboradores que hacen adoptar ideas que van relacionadas a cuatro factores según Likert:



Fuente: Teoría del clima organizacional de Likert, 1974.

Las **variables causales** son aquellas que dan sentido a la evolución de resultados. Se distinguen por poder ser modificadas por los mismos miembros de la organización y que pueden agregar nuevos componentes, si se modifican por adición modifican otras variables, éstas son causa de modificación de otras. Las **variables intermedias** muestran el estado interno de una organización en el hecho de sus motivaciones, actitudes, objetivos en el rendimiento de concretar metas y propósitos organizacionales, considera también la eficacia en comunicación y la influencia en la toma de decisiones. Continuando con las **variables finales** que son dependientes

de todo el conjunto de resultados recaudados en la organización y que dan utilidad en el conocimiento de ganancias, pérdidas, gastos y productividad de la organización. Para finalmente llegar a que estas tres variables encaminan a la percepción del clima organizacional dando así una conclusión del cómo se conforma desde los sistemas la percepción.

Las organizaciones pueden buscar mejorar aspectos de la relación entre sus colaboradores, aunque el fin último es ser rentables y la conveniencia será por estas variables finales, es ámbitos públicos donde la finalidad es el servicio a la sociedad, puede ser menos atendido el campo, sin embargo con el pasar del tiempo se puede contemplar como la calidad de distintos gobiernos en sus diferentes servicios hacia sus sociedades; es perfeccionado de acuerdo al lugar y la inversión que se decide hacer, son razones claras que permiten como lo propone Likert, para que los colaboradores deseen ser impecables en su actuar como colaboradores profesionales desde la trinchera que les toca laborar.

2.2.4 Teoría X y Teoría Y (Douglas Mc Gregor)

La teoría de Douglas Mc Gregor es significativa también en el campo de del management pues figuró en la escuela administrativa de las relaciones humanas en el siglo pasado en donde estos temas administrativos tomaron fuerza por los momentos históricos que se suscitaban; él percibía al comportamiento humano como resultado de la motivación que dentro de la organización reciben por parte de líderes y que con ello se alcanza la productividad. Mc Grgeor como autor de la obra “El lado humano de las organizaciones” expresó que en los directivos (líderes) existen dos tipos de pensamientos y los desglosa de la siguiente manera:

Tabla 3. Teoría X y Y

TEORÍA X	TEORÍA Y
En esta teoría se tiende a pensar que las personas suelen ser copiosas y el	En esta teoría tantos los objetivos individuales como los de la organización

<p>trabajo lo interpretan como un castigo en donde la supervisión y motivación son dos necesidades para evitar la “mediocridad” en las masas. Mc Gregor afirma que: “Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión.”</p> <p>Sus premisas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El ser humano evita el trabajo y no le gusta hacerlo. 2. Los empleados si no son “arreados” no tienen convicción a trabajar; es necesario el control y las amenazas sobre ellos con castigos que les generen aflicción y los haga esforzarse por los objetivos de la organización. 3. El individuo debe ser dirigido porque tiene poca ambición y evita las responsabilidades. 	<p>deben alinearse, el pensamiento del líder es optimista, se hacen estrechos los círculos de calidad que consideran a los colaboradores pueden encontrar satisfacción y que de manera autónoma buscan la mejoría de resultados desde su área en la organización.</p> <p>Sus premisas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El desgaste físico y mental del trabajo es normal, al individuo en sí no le gusta el trabajo. 2. Las amenazas y coacciones no son necesarias para que los individuos se desempeñen para conseguir los objetivos de la organización. 3. Los colaboradores se comprometen con los objetivos organizacionales de acuerdo a las recompensas de sus logros, la mayor recompensa es la satisfacción del ego y puede originarse por el esfuerzo de conseguir metas de la organización. 4. En promedio el ser humano aprenderá a buscar sus responsabilidades no solo aceptarlas. 5. Gran parte de las personas tienen un alto grado de imaginación, ingenio y creatividad que les permitirá la solución de problemas en la organización.
---	---

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Strauss y Sayles en 1968 después de Mc Gregor, postales la Teoría Z que intermedia entre la teoría X y Y, orientándola a la motivación, que permite llegar a los objetivos predispuestos; a la gente le gusta ser informada en tiempo, forma y causas de las órdenes, que elogien los trabajos bien hechos, también es útil estimar el ego de los subordinados para darles la importancia que les respecta y ser considerados y tomados en cuenta, confiar altos mandos a personas competentes y centralizando las decisiones más importantes, los principios fundamentales es que se genere confianza, atención a las relaciones humanas y relaciones sociales estrechas. (López, 2001)

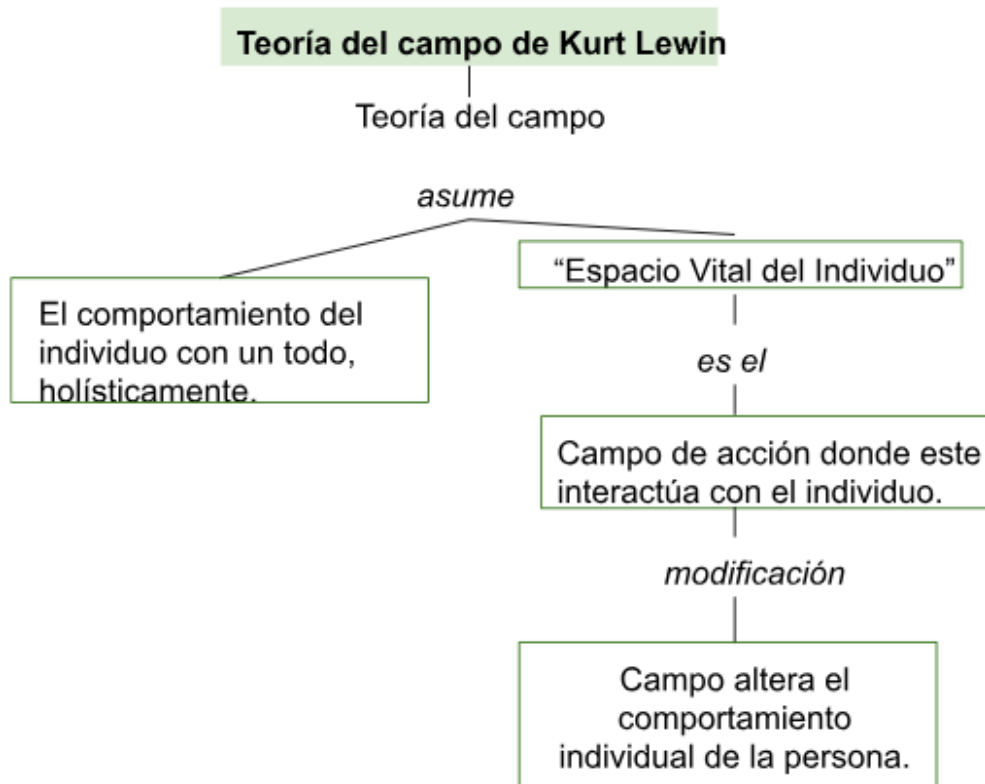
La percepción de un líder puede estar en negativo, positivo u intermedio, podría depender de su propia experiencia de campo y algunas veces de su personalidad misma, la realidad es que generalizar el comportamiento de los colaboradores respecto a su trabajo podría generar conflictos, pues cada persona está en una organización por distintas razones que hacen que el colaborador esté ahí, puede ser que por necesidad al trabajo, otras porque si bien hay necesidad de trabajo también hay gusto y pasión por la profesión u oficio, etc. Esta teoría parte más desde como el líder (directivo) conceptualiza a los colaboradores, más que el ambiente mismo.

2.2.5 Teoría del campo (Kurt Lewin)

El autor Kurt Lewin psicólogo de Gestalt, quien se interesaba en tema de motivación, personalidad y psicología social, su intención era estudiar las metas en relación a la personalidad, conduciendo su conocimiento al predecir la conducta motivada de una persona particular y lo conceptualizó entonces como espacio vital. Lewin muestra tres características:

1. La conducta es una función del campo existente en el momento en que esta tiene lugar.
2. El estudio se analiza por medio de una situación como parte de un todo a partir de la que se encuentran los componentes diferenciados.
3. La persona concreta en una situación concreta, puede ser matemáticamente

Figura 3. Modelo de Teoría del campo



Fuente: Teoría del campo Kurt Lewin, 1988.

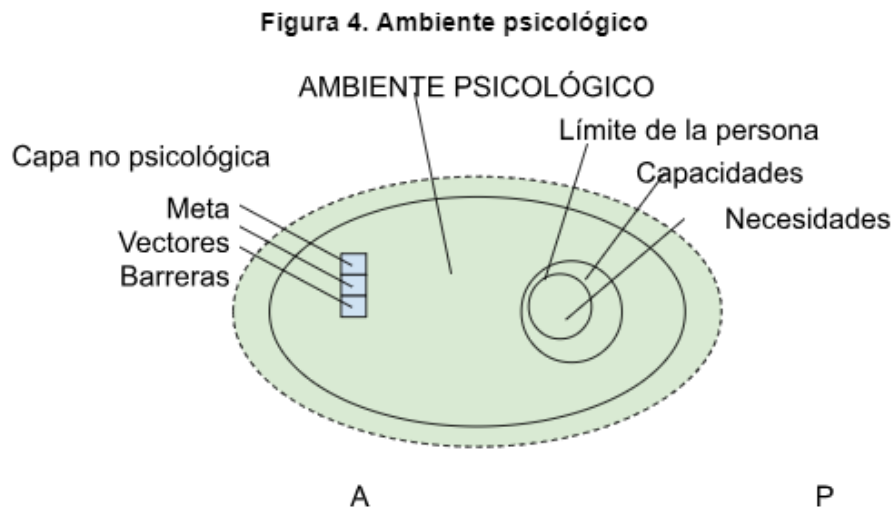
La conducta de los colaboradores se desarrolla en un campo en el que Likert lo hace llamar espacio vital del individuo que es donde se desarrollan actuaciones con respecto a la interacción de personas que pueden ser modificados y alterados con variables que finalmente llevan al comportamiento individual, pues de acuerdo a las determinantes que arroja este resultado de variables inclinadas a la percepción del sistema en su clima organizacional que se pueden encontrar en un como anteriormente se mencionaron son: Autoritario explotador, autoritario paternalista, consultivo y participación de grupo. Denominaciones que permiten llegar a representaciones concretas y clasificaciones distintas en organizaciones.

Lewin interpreta al individuo como un campo de energía complejo y que en el sistema en donde se desenvuelve existen necesidades y tensiones que son las causantes de las acciones y percepciones. Los individuos se mueven en un campo psicológico en un espacio vital que contiene tanto valencias positivas como

negativas que tienen cambios que crean vectores que repelen o atraen. La conducta se representa con la “C”, en la función (f) de una persona (P) que interactúa en un entorno (A). En su fórmula:

$$C=f(P,A)$$

(Lewin, 1936)



La teoría del campo se desarrolla por base de la motivación y percepción humana, las fuerzas psicológicas que habitan en un ambiente implica que no pueda comprender cómo exactamente se comporta un individuo, el espacio vital de las personas está constituido de acuerdo a este diagrama por parte de las frustraciones, aprendizajes, personalidad y motivación. Lewin aborda el tema de conflicto como la coexistencia de motivaciones que pueden ser contradictorias entre sí, los conflictos pueden estudiarse como: atracción-atracción que es cuando una sujetos tiene como oportunidad dos posibilidades que él desea sin embargo son opuestas, rechazo-rechazo cuando el sujeto tienen dos posibilidades en las que debe elegir pero ambas son por obligación y no hay un gusto por ninguna, abstracción-rechazo se muestra cuando se quiere tener algo pero no se está dispuesto a ir por ello y por último frustración-conflicto se da en el momento de no poder satisfacer necesidades o no se ha logrado lo esperado. (Lewin, 1935)

Las frustraciones en una organización pueden ser compartidas y obstruir la satisfacción de necesidades que lleven al alcance de objetivos deseados y dan

como consecuencia las situaciones conflictivas las razones del no cumplimiento de metas puede estar tanto dentro como externamente de un ambiente psicológico de un colaborador así imposibilitando de no poder alcanzar la meta, las frustraciones aparecen sin previo aviso y se acompañan de dudas, angustia e incertidumbre que alteran los estados de ánimo de las personas que se reflejan tangible o intangiblemente en las relaciones laborales en donde el individuo demuestra su personalidad. Las necesidades son tensiones que finalmente cumplen el encontrar motivación y la tensión orilla a llevar a cabo intenciones que direccionan al individuo, la conducta influye en la finalidad e inteligencia, por la forma en que alguien se comporta se puede deducir cómo es su espacio vital, el profesional que decide dedicar su vida a la observación en el nivel macro de la organización debe tener noción de los cambios de aprendizaje que puede aproximarse como los cambios de motivación, los cambios de estructura cognoscitiva, los cambios de fidelidad o la ideología del grupo, sus aumentos de control y destrezas, partiendo desde la observación y conocimiento de cada individuo.

2.2.3 Teoría de los Factores (Herzberg)

Esta teoría fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg quien se cuestionaba las razones de lo que las personas deseaban de sus puestos de trabajo, más allá de aspectos como el dinero, en la realización de una de sus investigaciones llegó al hallazgo de concretar dos factores que son pilar en la motivación de los trabajadores y concluyó en que la gente responde respecto a cómo se siente en su trabajo de acuerdo a su estado anímico de ese momento.

Tabla 4. Factores de Herzberg

FACTORES DE HERZBERG	
FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES DE HIGIENE (De insatisfacción)
Contenido del cargo (Cómo se siente el individuo en relación a su cargo)	Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación a condiciones de la organización)

<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en sí 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales
---	---

Fuente: Teoría de motivación Herzberg, 1959.

Factores de Motivación: Tiene gran relación con las acciones de logro que se pueden crear en el trabajo que estimule la posibilidad de expresar la personalidad y el desarrollo pleno de la misma, el sentimiento de la certeza de la autorrealización que contribuye al sentimiento de crear valor, el reconocimiento en las labores que aprecie las cosas bien hechas y que haga visibilidad de que se hizo un trabajo con importancia, la oportunidad de realizar cosas interesantes, las responsabilidades, ascensos y los crecimientos que generan satisfacción y control en el puesto en el que ejerce un colaborador mediante su espacio de labor, y que con todo lo antes mencionado se inspire a hacer sus tareas laborales. (Amador, 2013)

Factores Higiénicos: Hace énfasis en aquellas condiciones tanto físicas y ambientales como puede ser la iluminación o la temperatura del espacio, la seguridad también es un aspecto que sean razón para el establecimiento de privilegios, quejas, reglas de trabajo que se consideren justas, procedimientos, políticas, administración de la organización, las relaciones interpersonales, los factores económicos como los sueldos, salarios, prestaciones, y supervisión, los factores sociales que se remiten en las oportunidades que ayudan a interactuar a los trabajadores y a su sana convivencia con otros colaboradores, por último estos factores promueven la idea de que si son inadecuados en alguno de los rubros; habrá insatisfacción. (Chiavenato, 2011)

La complejidad del poder motivar a un colaborador es amplia, no sólo depende de aspectos como el dinero o las utilidades que podría obtenerse de él, sino también requiere de otros factores para que el colaborador se sienta en un lugar agradable, los empleados también son parte del público que recomienda o sabotea su propio lugar de empleo, aunque es algo que muchos líderes no consideran, en el plazo menos imaginable su imagen se verá dañada a raíz del descuido de los factores que aportan al crecimiento profesional y que dan satisfacción laboral, la influencia en la

responsabilidad de tareas que cada individuo tiene, la manera de planificar con productividad y control en el trabajo destinado junto con las políticas que los respaldan para ejecutar acciones precisas en sus quehaceres.

2.2.4 Premisas básicas de la comunicación organizacional (Charles Redding)

El doctor Phillip K. Thompkins, de la Universidad de Colorado en Boulder afirmó que el fundamento de la comunicación organizacional teóricamente se le atribuye a Chester I. Barnard quién era un ejecutivo de negocios que escribió acerca cuáles eran las funciones de un ejecutivo y describió esas funciones de la siguiente manera:

1. El primer propósito es reclutar personas para la organización y generar con ellas canales de comunicación.
2. El segundo propósito es cuando se da motivación a los miembros de la organización para que ejerzan sus responsabilidades a través de percusión e incentivos.
3. El tercero se involucra con la formulación de objetivos y propósitos en la comunicación, Bernard veía ese proceso de manera interactiva, y que se daba de manera vertical de arriba a abajo y en el cual se podían realizar modificaciones.

(Tompkins, s.f.)

Con esto Bernard, por medio de las funciones comunicativas se constituía la comunicación en la organización, pasó el tiempo y los estudios respecto esto quedaron solo hasta más adelante en los años 50 pasaron de los estudios con respecto a la Comunicación Organizacional, en donde Charles Redding gestionó programas académicos de esta rama en la Universidad de Purdue en Estados Unidos, y gracias a este avance a Redding se le colocó como el padre de la comunicación quién aplicaba la teoría de la comunicación en estudios organizacionales modernas, con ello estableció premisas a las que les dio soporte mediante la observación y la experiencia. (Avalos, 2016)

Tabla 5. Premisas de comunicación organizacional de Charles Redding

CARACTERÍSTICAS	PREMISAS FUNDAMENTALES	SOPORTE EMPÍRICO (de la observación y la experiencia)
Creencia en el progreso humano a través de la investigación empírico	Los estudios empíricos pueden producir resultados que pueden hacer a las organizaciones menores lugares para trabajar y lograr la realización de las personas.	Revisión permanente de las formas de comunicación en el contexto organizacional.
	La comunicación puede ser medida y comprobada.	Desarrollo conceptual y definiciones operativas de teorías de la comunicación.
	Ninguna teorización o investigación está completa o finalizada.	Refinación de conceptos y tipologías mediante el análisis de contenido y otros métodos.
Poder de crítica	Los teóricos e investigadores deben cuestionar particularmente suposiciones, valores y premisas.	No aceptar lo comúnmente aceptado sobre la vida de una organización.
		Interés en comprender los valores culturales subyacentes en toda la investigación, pedagogía, conductas y prácticas laborales.

Intercambio de mensajes como el núcleo de la comunicación organizacional	El intercambio de mensajes conforma la característica que distingue a la comunicación organizacional como disciplina científica.	Investigación de mensajes y prácticas relativas a mensajes en los estudios de clima de comunicación, ética, comunicación irresponsable, etc.
	La teoría de la comunicación debe sustentar el análisis del envío de mensajes, la recepción de mensajes y la interpretación de mensajes.	Desarrollo de 10 postulados básicos de comunicación organizacional, cada uno los cuales se centran en el mensaje.

Fuente: Recuperado del libro Funciones del Ejecutivo de Chester Bernard, 1938.

Charles R. dentro de la aportación de los principios para la comunicación organizacional centrados en el mensaje:

1. El significado no se transfiere: los significados son determinados por un receptor gracias a un mensaje, no lo determina el emisor.
2. Todo mensaje es potencial: Poner atención a todos los detalles de una organización mediante la atención de mensajes como verbales, no verbales y mediados es importante.
3. Administración de una organización bajo el input: con la entrada de información y saber escuchar.
4. El mensaje que se recibe es el que cuenta: lo que se recibe como información cuenta más al final del proceso comunicativo.
5. Retroalimentación (feedback). Opiniones y comentarios de colaboradores a líderes, la receptividad a la escucha.
6. Factor costo: La comunicación se materializa con eficiencia y efectividad.
7. Redundancia: La práctica de esta debe ser moderada, por una parte es efectiva para la mayor interpretación efectiva de mensajes y como segunda parte el exceso de esto genera indiferencia.

8. Sobrecarga de comunicación: Cada colaborador receptor tiene capacidad distinta para procesar un mensaje efectivo.
 9. Transmisión en serie: el alcance en una jerarquía y la posible distorsión del mensaje en ese alcance.
 10. Clima organizacional: tiene más fuerza en la efectividad organizacional por sus técnicas y habilidades como la transparencia y franqueza, énfasis en metas de alto rendimiento.
- (Avalos, 2016)

La perspectiva que Redding da para el profesional que analiza la realidad organizacional es valiosa en interpretación y envíos de mensajes se proyectan en la organización, la capacidad y paciencia que el profesional decide adoptar para conocer la profundidad de las situaciones laborales, escuchar y ver atentamente el contexto que se crea en el núcleo de vida centrado en colaboradores y líderes que conviven en ella, las conductas y las prácticas organizacionales que emergen en el trato diario. W. Charles Redding veía la comunicación un núcleo vital en la vida humana, aunque decir algo no era justamente comunicar, la comunicación son conductas y artefactos que dan mensajes que son destinados a uno o más personas, la comunicación podría valorarse como la pintura y la organización como un lienzo, los autores de la obra son los grupos que conversan.

Tendencias del clima y comunicación organizacional:

La gestión de los intangibles de una organización son uno de los campos que la comunicación atiende y tiene las herramientas para incidir, las empresas que han tomado conciencia de lo que representa el tener un valor, posicionamiento y reputación de su institución u organización; son los que optan por invertir en esas tendencias que con el paso del tiempo han evolucionado gracias a las nuevas circunstancias tanto materiales como intangibles que se dan como fenómeno, con el mundo cada vez menos polarizado en información y con las personas a quienes es cada vez más difícil ocultar la realidad de un organismo por lo que toma sentido el que las altas direcciones en cierto modo se preocupen por el fomentar la confianza, la innovación, la responsabilidad social corporativa que muestre a sus

colaboradores y públicos externos la eficacia de su relación con el mundo cambiante.

2.3.1 Teoría de la comunicación productiva (Nosnik)

Nosnik desarrolla su teoría con base a textos que ha escrito durante una temporalidad de 20 años a partir del año 1976 en donde contempla temas como: I. La linealidad, dinamismo y productividad: el argumento original. II. De fuentes egoístas a comunidades de inteligencia comunicativa: exploraciones sobre el universo conceptual de la comunicación humana; III. La productividad de la comunicación en la era del internet; IV. Comunidades de inteligencia comunicativa: desafíos y oportunidades de la ciencia de la comunicación ante el desarrollo tecnológico; V. Comunicación y cultura organizacional en la era de la incertidumbre; VI. Comunicación productiva: Un nuevo enfoque teórico. (Castro, 2015) La Teoría de la comunicación productiva de Nosnik da una aportación a las ciencias de comunicación, a las ciencias sociales y de gestión de manera general y enfatiza en el enriquecimiento de intelecto y epistemología en la aproximación conceptual de las herramientas metodológicas que forman la utopía del humanismo, esperanza e inspiración a sistemas en donde la convivencia se productiva, pacífica y claramente satisfactoria.

Tabla 6. Etapas de la comunicación productiva

ETAPA	ESTUDIO DE:
Etapa lineal	Condiciones de producción, generación y transmisión de mensajes por medios tecnológicos
Etapa dinámica	Condiciones de influencia y efecto mutuo entre los elementos constitutivos de un proceso de comunicación como el feedback y la función básica de la distribución de mensajes en el nivel dinámico.

Etapa productiva	Condiciones del ambiente en que actúa el sistema humano, en el uso inteligente de la información y retroalimentación en la convivencia humana de los sistemas.
------------------	--

Fuente: Elaboración propia con información de Nosnik en su libro Comunicadores y Organizaciones, 2001.

La influencia del campo de estudio que Nosnik indaga es el estudio de los sistemas o de las ciencias de la gestión de la organización, en donde la filosofía que se tiene es reconstruir lo máximo y destruir lo mínimo posible, que la conducta sea parte del mensaje y que conlleve coherencia en el decir y el hacer, pues las creaciones humanas contienen el uso de información y comunicación que ayudan al emprendimiento de acciones que posibiliten sistemas productivos formales e informales que apoyen y acompañen a la supervivencia y mejora de los espacios.

“La idea original de lo que, con el tiempo, he nombrado “teoría de la comunicación productiva” sucedió estudiando y reflexionando sobre procesos productivos que implican fenómenos comunicativos pero que, de suyo, no son procesos de comunicación clara, explícita y abiertamente. Son, en cambio, procesos de generación de riqueza, procesos que son resultado de un esfuerzo colectivo coordinado dirigido a sobrevivir y prosperar en comunidad. De ahí el adjetivo “productiva” en el nombre de comunicación productiva.” (Nosnik, 2013:55)

La productividad no solo puede ser una decisión para un jefe o líder, de él puede venir la iniciativa o de alguno de sus consejeros, sin embargo la productividad se construye entre todos lo inmersos en la organización, la prosperidad se da por añadidura cuando la mayoría en colectivo deciden aumentar esfuerzos en los procesos que se realizan para la supervivencia en el paso del tiempo, el líder debe contemplar que el exceso de trabajo puede volver incompetente a un colaborador, en esta teoría reivindica los procesos tanto administrativos como comunicativos, que llevan a los equipos a revolucionar sus relaciones, delegar a personas no solo “empleados” o como en la presente tesis se nombran “colaboradores”.

Las tres íes que Abraham Nosnik aporta a la comunicación destacan tres aspectos de cualquier acción de intercambio informativo entre humanos que son:

1. **PRINCIPIO DE INTEGRIDAD:** Relacionado con la calidad de información y su veracidad. Cuando un mensaje ha sido contrastado con una serie de hechos y observaciones y se concluye que la información ha sido honestamente transmitida por la fuente o emisor a su respectivo receptor, podemos concluir que ese mensaje, o su contenido o información, es veraz a diferencia de una opinión que no es necesariamente sometida a pruebas rigurosas de los hechos. La credibilidad debe ser la principal característica en un individuo que emite una opinión.
2. **PRINCIPIO DE INTEGRALIDAD:** se refiere al hecho de que todos nosotros servimos a más de un receptor y buscamos una imagen positiva con ellos. Ser integral se refiere a la tendencia humana de buscar la aceptación de los demás por medio de una buena reputación, la cual se deriva, en parte, de la forma en que nos relacionamos con nuestros receptores.
3. **PRINCIPIO DE PRODUCTIVIDAD:** Las fuentes o emisores y sus respectivos receptores son parte de un mismo todo, unidad o conjunto. El proceso de comunicación debe tomar en cuenta tanto a las partes (fuentes, receptores, mensajes y retroalimentación) como al todo que forman: sistemas interpersonales, grupales, masivos y organizacionales. Cada sistema aporta sus propias características al proceso de comunicación y afecta a las partes del proceso de forma diferenciada.

(Nosnik, 2001)

2.3.2 Capacitación y desarrollo personal (Siliceo)

Los obstáculos de capacitación y desarrollo del aprendizaje personal son razones por las que los colaboradores puede no sentirse plenos dentro de un clima laboral; el temor de preguntar y de reconocerse vulnerable ante la novedad le generan limitarse en su desenvolvimiento, por eso dentro del clima organizacional se contempla estas características respecto a la parte operativa de las labores que el colaborador en cualquiera de sus niveles de gestión debe realizar, el conocimiento

puede ser o no renovable, el colaborador puede o no ser autónomo y que la innovación no dependa de él en toda la extensión, por ello los líderes que tienen más poder al respecto deben escuchar y atender las condiciones de los espacios laborales, también tendrá que ver si los líderes sólo son administradores de recurso como delegados de confianza o realmente en ellos se encabeza toda la empresa u organización, esto da apertura a la obligación del líder respecto a sus responsabilidades.

“Ante circunstancias como las que vive el mundo de hoy, nuestro comportamiento se modifica y nos enfrenta permanentemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo. La empresa mexicana por lo tanto, se ve obligada a encontrar e instrumentar mecanismos que le garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno... Promover, el conocimiento es indudablemente uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura, de trabajo y productividad dentro de cualquier organización y al mismo tiempo se constituye en una de las responsabilidades esenciales de toda empresa y sus directivos que habrán de resolver apoyados en la filosofía y sistemas institucionales de recursos humanos” (Siliceo, 2015:26)

Los cambios siempre han sido retos que se hacen presentes en el cumplimiento de los compromisos de los colaboradores y su responsabilidad con cada uno de sus perfiles, el recurso humano es lo que toma el rumbo para fortalecer la productividad y transformación del mismo entorno, el colaborador puede volverse autodidacta en su rubro y eso es parte del perfeccionamiento, sin embargo no exime al líder a ser responsable de dar las pautas de conocimiento de cada nivel táctico y operativo que los colaboradores requieren para desarrollarse. Todo esto para tener la capacidad de resolver situaciones, intercambiar experiencias y puntos de vista, la evaluación para el diagnóstico y desarrollo de directivos implica muchos aspectos, algunos de ellos: Vitalidad del personal y aprendizaje, toma de decisiones, manejo de información y de conflictos, tolerancia a la frustración, trabajo bajo presión, administración de tiempo y al cambio, manejo y actitud de innovación orientación a los colaboradores. ahorro, seguridad, cantidad, productividad, rentabilidad, adaptación, innovación, crecimiento, expansión, competitividad.

Premisas: 1. La educación en empresas debe ser una filosofía de trabajo. 2. Toda empresa debe realizar periódicamente un proceso de diagnóstico. 3. La educación debe verse como una inversión no como un costo. 4. Una parte importante de la estrategia institucional de capacitación es reconocer que todo es importante desde el director general hasta su primer promotor. 5. Las organizaciones, dependiendo su

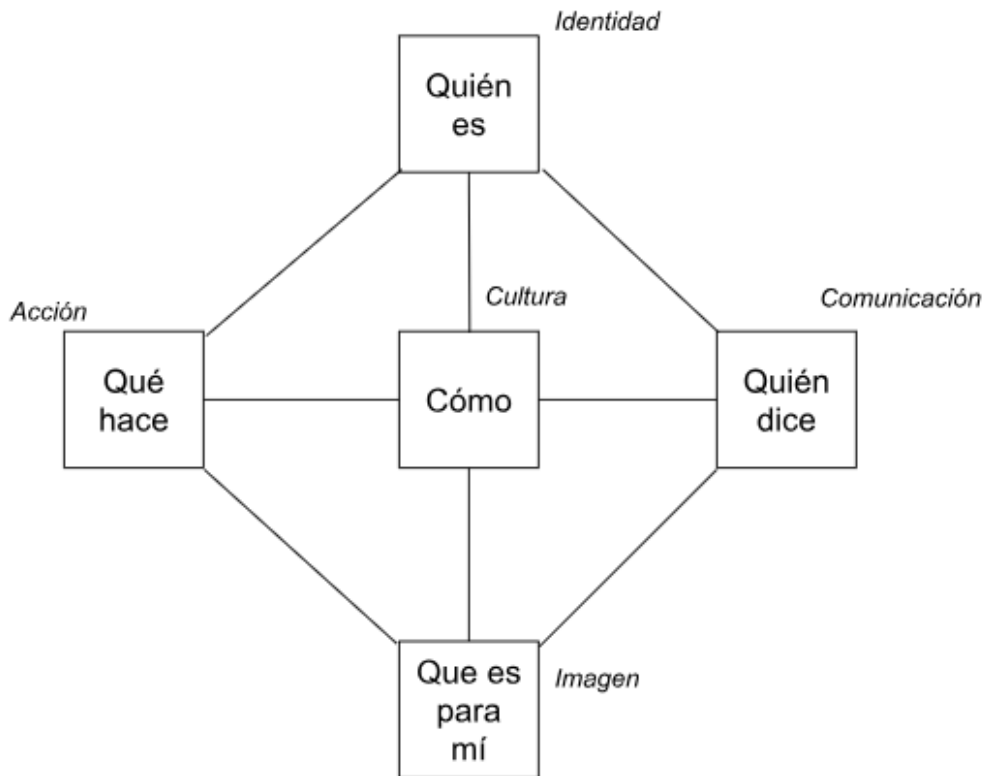
giro; deben entender la capacitación de manera mixta, combinando refuerzos internos y con participación externa. (Siliceo, 2015).

La sensibilización, concientización, comprensión y modelado de los códigos de valores de una organización son llevadas a cabo a partir de crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura. A partir de ellos la organización tiene beneficios notorios como la capacidad de acciones y palabras claras, consolidar los cambios; todo se da mediante procesos de educación y capacitación, siempre con la finalidad principal de aumentar y tener calidad en el desempeño. Es verdad que no todas las problemáticas suelen ser a causa de la falta de capacitación en empleado solamente, sino también en puestos directivos que muestran falta de eficacia, integralidad, coherencia y calidad. La excelencia de una empresa está en sus recursos administrativos, tecnológicos, financieros y humanos. Resolver problemas de educación sin duda está presente en el generar también oportunidades de crecimiento académico para los empleados, a su vez impactando en la colaboración y efectividad con la empresa. El enemigo del cambio es la obsolescencia, la educación integral es esencial, el solo especializarse en una sola cosa sin contemplar otras podría deshumanizar al colaborador y además crear algún tipo de bloqueo para desarrollar la creatividad y productividad, la capacitación apoya a la automotivación e integración.

2.3.4 Modelo de los 4 pilares (Joan Costa)

A finales del siglo XIX los cuatro pilares que sustentaban un personamiento empresarial eran: el capital, la organización, la administración y la producción; con la competitividad desarrollada en los últimos tiempos los valores estratégicos han cambiado y las maneras de hacer confiable a una organización, es importante decir que en una empresa que vende ciertos productos no es más o menos vendido solo porque en la estructura de la empresa en que se fabricó llevan a cabo la gestión de recursos, eficacia de la organización o en los modos de producción, el paradigma del siglo XXI tiene como nuevos elementos los siguientes pilares: Identidad, Cultura, Acción, comunicación e imagen.

Figura 5. Cuatro pilares



Fuente: Cuatro pilares según Joan Costa, 2014.

1. Quién es: (la organización) equivale a su identidad
 2. Qué hace: se expresa en actos, decisiones, actuaciones;
 3. Qué dice: significa “qué comunica”;
 4. Qué es para mí (la organización), es la “imagen”;
 5. es el paso central obligado: el cómo a través de la acción
- (Costa, 2014)

Los colaboradores y líderes de una organización pueden describir desde su experiencia como es esta misma, y la manera en que se actúa en la mayoría de los niveles, pues todos los departamentos están conectados y se relacionan entre sí para poder funcionar, Joan Costa presenta una especie de “transformador” en la gestión y la comunicación que conforma percepciones y experiencias públicas, lo que podría definirse como la opinión pública dentro de la organización, la identidad corporativa es la razón de la imagen corporativa, lo que conforma la personalidad y estilos que conforma la esencia de la organización que debe ser auténtica y se

vuelve original pues no solo es una cuestión de definir colores, logotipos, uniformes, claro que son una parte importante sin embargo también radica en el distintivo intangible de participación e identificación con la corporación.

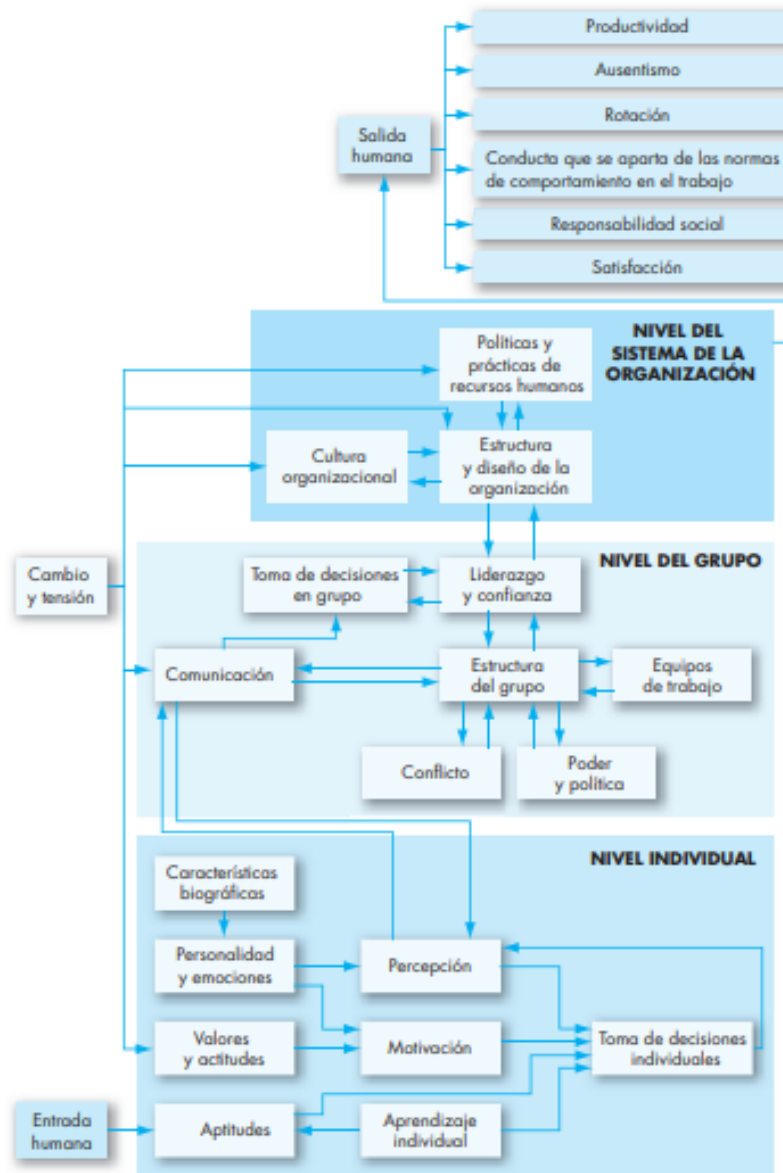
2.3.5 Modelo de Contingencia del Comportamiento Organizacional (Robbins y Judge)

En este modelos los autores después de varias modificaciones por fin confluyen en este modelos que contiene seis variables dependientes clave y una amplia variedad de independientes, Robbins y Judge admiten que el tema del comportamiento organizacional es complejo aunque este modelo toma lo más integral de lo que significan las contingencias de complejidad. La organización se inicia desde el nivel individual con ciertos rasgos que van en efecto dominó afectando otros como lo es el nivel de grupo para por último conformar el nivel del sistema de la organización.

“El comportamiento organizacional ofrece a los gerentes tanto retos como oportunidades. Ofrece puntos de vista específicos para mejorar las aptitudes de un gerente para relacionarse con las personas. Reconoce las diferencias y ayuda a los gerentes para relacionarse con las personas y valor de la fuerza de trabajo diversa y las prácticas que es necesario cambiar cuando dirigen en otros países. Mejora la calidad y la productividad de los empleados al equilibrar los conflictos entre el trabajo y su vida personal. Por último, el Comportamiento Organizacional ofrece a los gerentes una guía para crear un clima de trabajo saludable en cuanto a la ética.” (Robbins y Judge, 2009:34)

Los líderes tienen que desarrollar aptitudes como habilidades sociales que les permitan relacionarse interpersonalmente con las personas en general, el comportamiento organizacional analiza el efecto que tanto individuos, grupos y estructura llevan a cabo en sus acciones que conforma el comportamiento organizacional para después ir por la búsqueda de mejora en la productividad, reducción de rotación, ausentismo y comportamientos que fomentan la satisfacción laboral, comúnmente se hacen generales las acciones de las personas, eso es válido hasta el punto de que todos son seres humanos, sin embargo no siempre es correcto hacerlo, el estudio sistemático para las mejoras mediante disciplinas científicas y con fundamento es la mejor elección pues será más certero que solo la intuición y el posible prejuicio.

Figura 6. Modelo de contingencia



Fuente: Libro de Comportamiento Organizacional de Robbins y Judge, 2009.

Todo lo intangible a veces resulta ser lo más valioso o destructivo para ese sentido emocional y afectuoso de las personas, son cosas que se pueden identificar con el hecho de observar, los conflictos por ejemplo suelen ser intangibles, y causan un daño inmaterial, directamente con las personas afectando las funciones y responsabilidades que integran a un organización, que los temas que se abarquen sean de los temas de interés del público interno y que los temas que también deban ser de su interés se sepan cultivar en conocimientos, sus competencias, acciones por el bien común dentro de la organización. Todo para los autores Robbins y Judge está articulado para la satisfacción de los colaboradores y líderes, es gran parte del

tiempo que dedican muchas personas a sus trabajos y dentro de las reflexiones que ellos tienen es que las personas buscan en su mayoría equilibrar sus empleos con su vida personal, lo cual permite dimensionar la magnitud de importancia del que las buenas relaciones laborales se forjen y no desgasten a las personas que en la actualidad tienden a armonizar entre una y otra responsabilidad.

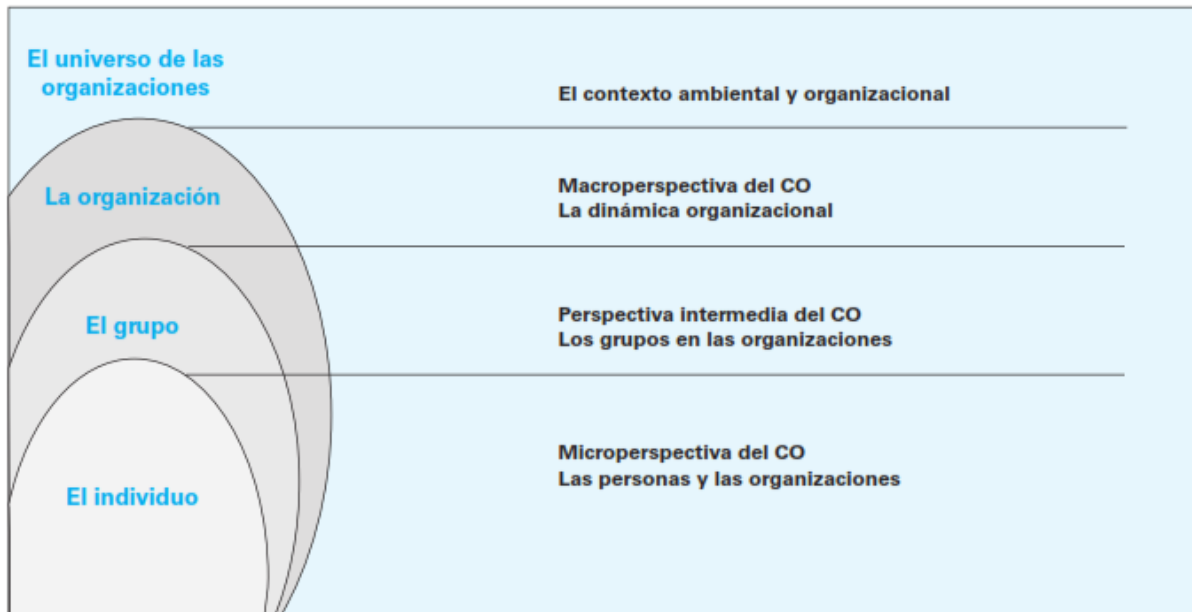
2.3.6 Modelo del Comportamiento Organizacional (Chiavenato)

El funcionamiento y dinámica de una organización se da a partir de características estructurales que forman un ambiente interno respecto a una cultura, valores y creencias. Una organización de cualquier índole se convierte en compleja al reclutar personas, es preciso decir que las organizaciones son heterogéneas pues son a la vez parte de un todo, son parte del desarrollo humano y del desempeño de innovaciones diversas, por ello su entendimiento de entre líderes y colaboradores es aún más compleja de interpretar, Chiavenato decía que:

“Vivimos en una sociedad de organizaciones que planean y producen casi todo. Nacemos en organizaciones, en las cuales aprendemos y trabajamos la mayor parte de nuestras vidas, e incluso morimos en ellas... Las organizaciones crean bienes y servicios de naturaleza y características muy diversas: diversión y mercancías, información y conocimientos, cuidado de la salud, educación; impulsan la innovación y facilitan el desarrollo tecnológico y social”.
(Chiavenato 2009:2)

Para conocer el comportamiento organizacional se analiza el entorno y por supuesto el ambiente interno, es importante considerar la índole de lo que se trata la organización pues ello da un referente de los contextos ambientales que se viven dentro, así facilitando la comprensión de los fenómenos complejos mediante modelos, en este caso como el que Chiavenato presenta con las variables intangibles, definiendo 3 niveles de acuerdo a las jerarquías organizacionales:

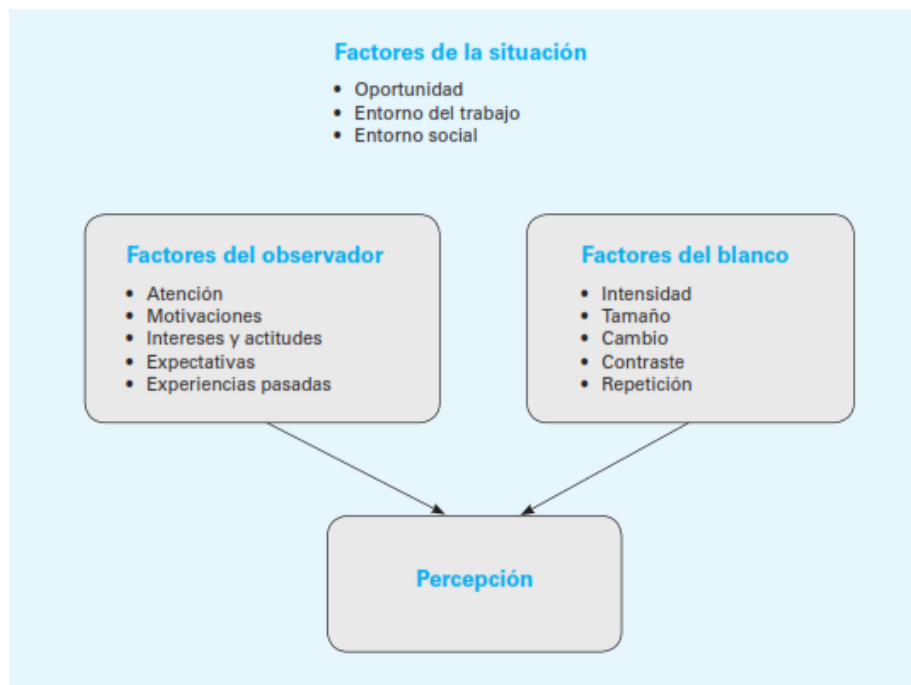
Figura 7. Tres niveles de enfoque en el comportamiento organizacional



Fuente: Libro de Comportamiento Organizacional, La dinámica de éxito en las organizaciones, Chiavenato, 2009.

La macroperspectiva del Comportamiento Organizacional, es el estudio de conducta en una organización, desde cómo se plantean decisiones, la manera de comunicar, el liderar, manejo de nuevos retos, estrés, conflictos, negociaciones y coordinación de responsabilidades, en segundo lugar desde la perspectiva intermedia del Comportamiento Organizacional que enfoca en las prácticas de los colaboradores que trabajan como departamentos o sea equipos y grupos en donde se da en fenómeno de la toma de decisiones y que esto permite la socialización, cooperación y productividad colectiva mediante la fusión de aptitudes, por último la microperspectiva del Comportamiento Organizacional e que es como un individuo colaborador se desarrolla en la organización y su tendencia se orienta a la parte psicológica, en los temas personales desde sus diferencias, percepciones, atribuciones, motivaciones y satisfacciones que siente y viven. El modelo de Chiavenato es valioso para conocer un clima organizacional, si bien el comportamiento es tan solo una rama de todo lo que pudiera contemplarse, es la parte más humana que da respuesta a las incógnitas de reputación e imagen que se crean al respecto de determinada organización.

Figura 8. Distorsiones de la percepción



Fuente: Libro de Comportamiento Organizacional, La dinámica de éxito en las organizaciones, Chiavenato, 2009.

2.3.6 Teoría toma de decisiones

La toma de decisiones se presentan en todos los niveles regularmente de una organización, las acciones, las oportunidades y el control es parte de la toma de decisiones desde la división de tareas que cada individuo tiene, los canales de comunicación presentes en estas direcciones de alternativas son relevantes para proporcionar información a toda la organización, la capacitación y el instruir a los miembros con juicios comunes que permitan incluso su propia toma de decisiones. (Tersine, 1973) Esto consiste en un proceso tanto de análisis como de elección de acuerdo a los recursos e implicaciones considerando los siguientes elementos:

1. Quién elige entre diferentes opciones de acción, es porque es el agente que está frente a la **situación** a resolver.
2. Con las acciones tomadas la persona pretende alcanzar **objetivos**.
3. La persona para hacer su elección se basa en sus **preferencias** de acuerdo a los criterios.

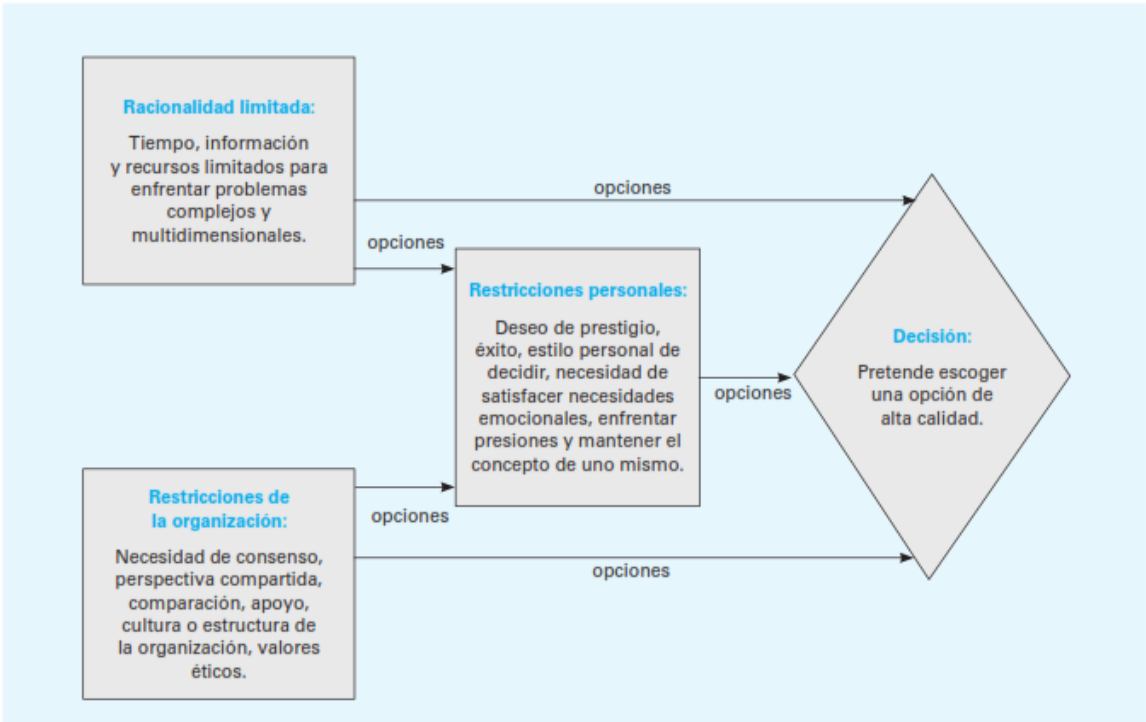
4. De acuerdo a los recursos en disposición y la percepción actual, la persona que toma una decisión crea la dirección de la **estrategia**.
5. A partir de condiciones se crea una **situación** que podrían estar fuera del control de la persona, más cuando existe un desconocimiento de las condiciones pues se afecta la correcta elección.
6. A través de la estrategia elegida se llega a la consecuencia como **resultado**.

Chiavenato cita a James G. March y Herbert A. Simon y dice que:

“La persona que toma la decisión está en medio de una situación (contexto), pretende alcanzar objetivos, tiene preferencias personales y sigue estrategias (cursos de acción para alcanzar resultados). Cada agente define la situación por medio de una serie de procesos afectivos y cognitivos, de acuerdo con su personalidad, motivación y actitudes. Los procesos de percepción y raciocinio son básicos para explicar el comportamiento en las organizaciones.” (Chiavenato, 2009: 277)

Si bien las situaciones son interpretadas desde el conocimiento existente sobre determinados acontecimientos y probabilidades, en donde existen consecuencias de las preferencias u opciones elegidas. Es complejo que las decisiones que conciernen un gran número de personas sea decididas por únicas personas, se pueden correr riesgos sino se conoce la realidad de las personas involucradas, es importante ser objetivo en el análisis y las definiciones de los problema(s) acontecidos, las personas se relacionan a partir de sus medios como los órganos sensoriales y su conducta es partir de cómo perciben el entorno, la percepción se puede tornar subjetiva y de acuerdo a la vivencia y posibles distorsiones de racionalidad.

Figura 9. Restricciones y opciones para la toma de decisiones no programadas



Fuente: Adaptado por Irving L. Janis (1989)

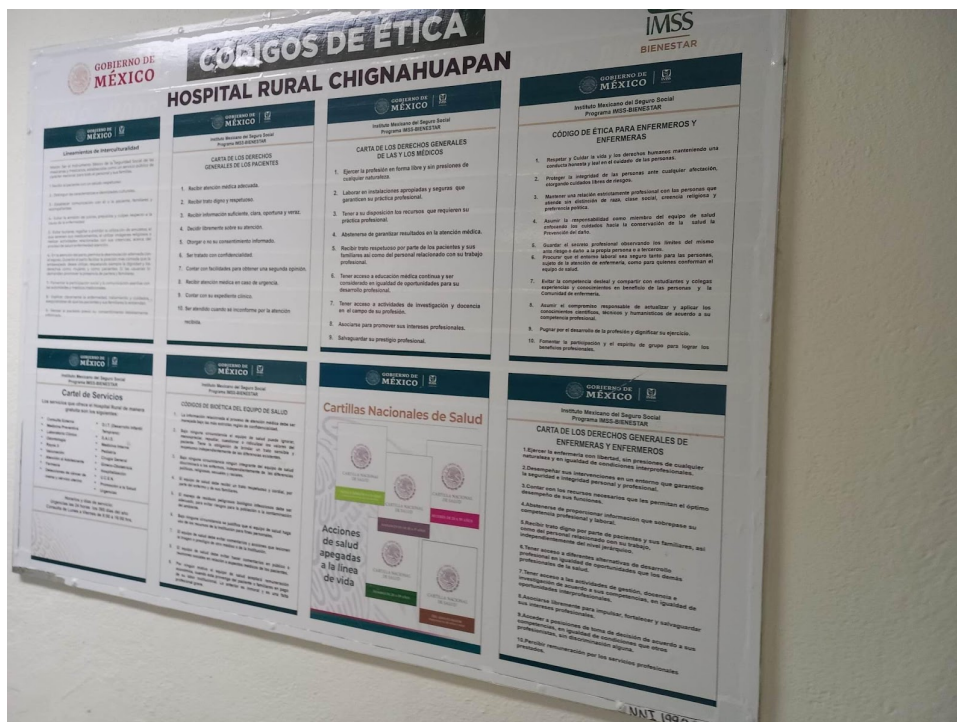
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este tercer capítulo se explican normativas que rigen a la organización del Hospital IMSS Bienestar Chignahuapan, de acuerdo al gobierno actual, dentro de las normas que destacan en el interior, centrandolo la atención en cómo se conducen como organización y complementando con algunas reflexiones de acuerdo a lo mencionado en el capítulo 2. Finalmente se finaliza con una recapitulación de la normatividad federal y articulación desde la comunicación de la responsabilidad de compromisos como organización.

4.1 Código de ética Hospital IMSS Chignahuapan

El código de ética está conformado por valores, principios y reglas que son parte del ambiente laboral que debe crearse en el espacio interior del Hospital, algunos códigos son dirigidos a asuntos de promoción en la salud y otros a la sana convivencia, todos están dentro de las instalaciones de manera física en distintos puntos visibles para los líderes y colaboradores:

Imagen 1. Código de ética IMSS



Fuente: Código de ética Hospital IMSS Bienestar Chignahuapan, elaboración propia, 2023.

Dentro de los códigos que se contemplan son los siguientes:

1. El personal de esta unidad médica rural aplicará los lineamientos de interculturalidad para la atención de su salud: Se refiere a que como servidores se deben comprometer a dar integralmente un servicio a la comunidad y garantizando la salud, con sentido humano y de igualdad, elevando la calidad de vida de la población y atender e igualar las oportunidades. Invita a los servidores público a ser respetuosos con las identidades culturales, y así mismo ser amable y comprensivo con todo acompañante del paciente, se debe evitar el prejuicio y culpa a causa de una enfermedad, no burlarse, no regañar o prohibir prácticas culturales acerca del proceso de salud, el consentimiento y cuidado hacía pacientes. Este punto indica que debe existir una participación social y comunicación con autoridades locales y médicos tradicionales.
2. Carta de los derechos generales de los pacientes: quienes merecen trato digno por parte de los servidores, información oportuna, clara y suficiente, que exista confidencialidad, que estén abiertos a recibir una segunda opinión sin oposición alguna, contar con un expediente clínico y que pueda expresar cuando no se le haya tratado adecuadamente, este código va más por la parte externa del Hospital.
3. Derechos y obligaciones de los beneficiarios del seguro social: Se hace un margen de los derechos y las aplicaciones que conlleva como el recibir los servicios integrales, aunque es importante decir que en la observación científica que se realizó en el Hospital y la realidad es que hay varios servicios que no se llevan a cabo por falta de equipo o porque el equipo no ha tenido mantenimiento, esto también es un punto a considerar desde el nivel interno en dónde no hay una gestión por resolver ese problema que obstruye el servicio, es un derecho el poder hacer quejas ante Regímenes Estatales, de protección Social o servicios estatales de salud que no lleven a adecuadamente su servicio.
4. Carta de los Derechos Generales de las y los médicos: Tienen derechos a ejercer de forma libre y sin presión natural alguna, laborar en instalaciones que sean apropiadas y que sean seguras; para que lleven su práctica profesional favorablemente, tener acceso a educación médica continua y ser

considerado en igualdad de oportunidades para su desarrollo profesional, también facilidad de acceder a actividades de investigación y docencia en el campo de su profesión, salvaguarda su prestigio profesional, asociarse para promover intereses profesionales también es un punto que incluye esta carta y por último recibir remuneración por sus servicios, si bien desde la parte de las instalaciones apropiadas han existido quejas por parte de colaboradores en Hospital, también el prestigio de doctores en direcciones no ha sido la mejor, o sea, que no han velado por el prestigio propio ni de los que tienen a su cargo.

5. Carta de los Derechos de enfermeras y enfermeros: Carta que concede conocer los derechos que compartes la mayoría de los colaboradores dentro del IMSS Chignahuapan, dentro de este documento indica que son libres de ejercer la enfermería sin presiones de ninguna naturaleza y con igualdad en las condiciones interprofesionales. Sus intervenciones en entornos que les aseguren su seguridad e integridad profesional y personal, también que tengas los insumos necesarios para desempeñarse en sus funciones de manera óptima; abstenerse a dar información que sobrepase su competencia laboral y profesional, son merecedores también de respeto por parte de pacientes y sus familias, aunque principalmente por el personal relacionado a su labor, independientemente del nivel jerárquico, es importante que tengan un acceso a diferentes alternativas en su desarrollo profesional que permitan la igualdad de oportunidades al igual que los demás servidores de la salud, otro punto importante que resalta esta carta es el acceder a posiciones de toma de decisiones de acuerdo a sus competencias, resaltando la igualdad de condiciones con otros profesionales y no discriminar, por último ser remunerados por sus servicios prestados. La realidad de este punto es que no todas se cumplen satisfactoriamente y por eso existen quejas de los colaboradores, como la parte de los insumos, que no están bien cubiertos y son escatimados.
6. Código de ética para enfermeros y enfermeras: Inicia desde respetar y cuidar la vida junto con los derechos humanos, manteniendo una actitud honesta y con lealtad hacía su labor, proteger integridad, ser responsables en conservar la integridad de pacientes, considerar que se procure un entorno laboral que sea seguro para las personas, tanto enfermería como equipo de salud, evitar

competencias desleales y compartir experiencias y conocimientos en beneficio de la comunidad de enfermería con estudiantes, pasantes o colegas. Asumir compromiso, actualizarse y llevar a cabo conocimientos científicos, técnicos y humanísticos de acuerdo a su competencia profesional. Dignificar el desarrollo de la profesión, fomentar la participación y el espíritu para lograr beneficios profesionales. En este apartado también hay sesgos que considerar dentro del Hospital IMSS Chignahuapan pues

7. Códigos de bioética del equipo de salud: Esta se relaciona con el proceso de atención médica, que se debe llevar a cabo bajo estrictas reglas de confidencialidad, el trato debe ser respetuoso y sensible, en esta carta apoya la parte de la promoción de la salud desde los colaboradores y líderes que deben manejar el uso de residuos que puedan ser peligrosos y biológicamente infecciosos, eso como parte tangible, del otro lado intangible el equipo de salud debe evitar comentarios y acciones que lesionen el prestigio del Hospital. Si bien esta investigación fue con autorización del Hospital y con una finalidad también profesional de recibir información por parte de los servidores pero también de sugerir mediante la opinión interna del Hospital qué mejoras podrían existir, no podría solo ser una investigación para afectar imagen sino para recalculer lo que sucede en su clima organizacional. Otro punto de esta carta es que el equipo de salud haga uso de recursos de la institución para fines personales y por último no aceptar remuneraciones económicas que provengan de los pacientes o familiares pues se considera inmoral y falta profesional grave.

3.2 Reglamento Interior del Instituto Mexicano del Seguro Social

Este reglamento en las disposiciones generales del capítulo único asocia al Instituto Mexicano del Seguro Social consagrado a la Ley del Seguro Social que enfatiza en la organización y administración del mismo, que es básico en la seguridad social, estableciendo que este servicio público es en nivel nacional, y es con el objetivo de garantizar el derecho a la salud, hace un importante enfoque en la protección de medios que ayudan a la subsistencia del servicio, y que los servicios sociales son

necesarios para el bienestar tanto individual como colectivo. En segundo artículo explica las jerarquías y se presentan de la siguiente manera:

Tabla 7.

Comisión	Comisión de Vigilancia
Cuerpo de Gobierno	Grupo de servidores públicos de los órganos de Operación Administrativa Desconcentrada de nivel jerárquico inmediato inferior al de su titular, cuyas funciones son ejercidas en los términos de los manuales respectivos.
Órganos Colegiados	a) Consejos Consultivos Delegacionales b) Juntas de Gobierno de las Unidades Médicas de Alta Especialidad
Órganos de Operación Administrativa Desconcentrada	a) Delegaciones estatales y regionales b) Unidades Médicas de Alta Especialidad
Órganos Normativos	Las direcciones a que se refiere el artículo 3, fracción II, de este Reglamento, así como las unidades y coordinaciones que de ellas dependan.
Órganos Operativos	a) Unidades de Servicios Médicos y no Médicos b) Subdelegaciones c) Oficinas para Cobros del Instituto Mexicanos del Seguro Social d) Otras unidades administrativas
Órganos Superiores	Los que señala el artículo 257 de la Ley
Reglamento	El presente ordenamiento
Secretaría General	Secretaría General del Instituto

Fuente: Reglamento Interior del Instituto Mexicano del Seguro Social, 2023.

El artículo tercero explica las distintas dirección que tiene la Secretaría General; como lo son la Dirección de Administración y Evaluación de Delegaciones, Dirección de Finanzas, Dirección de Incorporación y Recaudación, Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico, Dirección Jurídica, Dirección de Prestaciones Económicas y Sociales y Dirección de Prestaciones Médicas. En el artículo cuarto da un contexto de que las disposiciones están a cargo de órganos superiores, normativos, colegiados y de Operación Administrativa. A partir de este artículo se desarrolla todo lo que implica la Asamblea General que son los altos mandos del IMSS en nivel nacional, funciones y atribuciones, su consejo técnico, y va desarrollando cada una de las direcciones, los consejos consultivos y los demás organismos, hasta llegar a los Consejeros Delegacionales que son parte de la materia del estudios del IMSS Chignahuapan Delegación Estatal en Puebla, en el artículo 94 indica las atribuciones de los consejeros que son las siguientes:

- I. Acudir como representante y ser portavoz de las sesiones ordinarias y extraordinarias.
- II. Vigilar la parte operativa de los distintos servicios delegacionales y ofrecer alternativas para su mejoramiento
- III. Estudiar y opinar de acuerdo a los asuntos que sean considerados por el Consejo Consultivo Delegacional para que este se resuelva.
- IV. Buscar la integración de comisiones que aportan a trabajos inherentes de la organización.

La Subdelegación y Oficina para Cobros del Instituto Mexicano del Seguro Social: Puebla Norte, la jurisdicción comprende desde el Municipio de Cuautlancingo hasta llega a la carretera federal Puebla-México y entre varios municipios como Ahuacatlán, Ahuazotepec, Amixtlán, Amozoc, Aquixtla, Cuautempan, Honey, Huauchinango y más municipios entre ellos Chignahuapan, en esta Subdelegación existen órganos operativos que ejecutan acuerdos desde niveles técnicos, de dirección general y de dirección de incorporación y recaudación, consejo consultivo delegacional, esto solo permite conocer parte del contexto que involucra al IMSS Chignahuapan y como está unido a un sistema complejo al ser parte de un todo y al como sus partes son interrelacionadas y por ello hay normatividades que sustentan la actividad laboral, pero que en momentos pasan desapercibidamente.

Para distinguir los procesos de la toma de decisiones es esencial conocer cómo intervienen las elecciones en su clima organizacional, partiendo desde la descentralización de responsabilidades y su autonomía que también delimita sus derechos y acciones, de manera particular el Hospital de IMSS Chignahuapan tiene tres servicios y en ellos los que predominan como líderes son Administración y la Dirección General, por lo que la toma de decisiones ronda en ellos y los demás colaboradores son quienes acogen esas indicaciones para llevarlas a cabo, la toma de decisiones se realiza en correspondencia a la capacidad que la persona tenga, y de acuerdo al asunto que se esté teniendo, si bien son poco los que realmente pueden opinar al respecto de algo macro, sin embargo es importante considerar a las demás personas para observar si la decisión tomada podría tener frutos deseados.

CAPÍTULO 4: PERSPECTIVA METODOLÓGICA

En este cuarto capítulo se presentan los resultados y las representaciones gráficas que den conocimiento de lo que se realizó en el Hospital IMSS Bienestar Chignahuapan, los porcentajes que den claridad a la investigación en compañía del análisis descriptivo y analítico de cada uno de los elementos presentados con números respecto de la opinión de los colaboradores y líderes cuestionados, cada subvariable está relacionada con un respectivo autor que permite la comprensión y la operacionalización para llegar a distinguir de qué manera se dan los procesos en el Hospital y éstas como intervienen en las elecciones desde el nivel individual, grupal y de organización como lo explican los modelos antes presentados en el capítulo 2.

4.1 Líderes y colaboradores en H. IMSS Bienestar Chignahuapan

El Hospital IMSS Bienestar Chignahuapan tiene una estructura orgánica que aplica los niveles jerárquicos en donde se establecen las altitudes de la toma de decisiones dentro de la organización, se da a partir la división de funciones y la delegación de condiciones interrelacionadas en las unidades, en el caso presentado el Hospital está dividido por tres tipos de servicios que son: Médicos, Enfermería y Administración, en los que se conforma el programa, de manera que están descentralizadas las responsabilidades, los líderes se encuentran en una dirección general presentes dentro del organismo, de acuerdo a cada tipo de servicio y a partir de eso se hace visible el nivel jerárquico; las tareas desglosadas de cada servicio son realizadas por colaboradores.

Figura 10. Organigrama H. IMSS Bienestar Chignahuapan



Fuente: Instituto Mexicano del Seguro Social, 2023.

4.2 Estilo de liderazgo como organismo gubernamental

Este Hospital es parte de la dependencia del IMSS en nivel nacional y promueve un liderazgo que esté comprometido con el personal de salud y el trabajo colaborativo de acuerdo a los gobiernos estatales correspondientes, pues esto permite la subsistencia del mantenimiento estable de la ocupación hospitalaria y además el generar una retroalimentación entre organismo de salud y gobierno en este caso con el H. Ayuntamiento de Chignahuapan 2021-2024, permite el estrechar alianzas entre instituciones, la burocracia es uno de los distintivos de la organización al estar respaldados por medio de regulaciones y normas que permiten la gestión de asuntos, este tema se explica en el capítulo 4. El código de ética de los directivos que en este caso son llamados líderes y también de los servidores delegados son colaboradores; quienes sus comportamientos organizacionales están orientados de

manera transversal, aunque cada delegación debe crear su propio carisma de acuerdo a su cultura y sociedad; todo el entorno que forma parte de su espacio y tiempo.

Las designaciones de un directivo son hechas por Asambleas Generales desde nivel Estatal Poblano, este organismo se define como público, con personalidad jurídica y con patrimonios propios con integración operativa tripartita, está última que es la interacción entre el órgano de gobierno, los trabajadores y empleadores; quienes de manera jurídica o natural brindan un servicio intelectual o material y son remunerados, todos aportan al mismo fin que es la solución de las cuestiones de salud en la índole pública, los directivos de IMSS Bienestar Chignahuapan a su vez están liderados por la parte del IMSS Delegación Estatal Puebla, como autoridad próxima.

4.3 Campo de aplicación Hospital IMSS Bienestar Chignahuapan

El campo de aplicación fue el Hospital IMSS Bienestar Chignahuapan en donde hay 4 turnos con un total de 80 personas activas; matutino con el 40%, vespertino con el 20%, nocturno A con el 15% y nocturno B con el 15%, que la mayoría de ellos son personal que también ejerce en los dos turno siguientes, la muestra aleatoria fue conformada por 60 personas en las cuales el 33.9% son del género masculino y el 66.1% son del género femenino, con edad promedio entre 21 y 40 años de edad, personas que laboran desde hace menos de un año hasta personas ejerciendo desde hace aproximadamente 35 años.

4.4 Instrumento de Investigación

El cuestionario cuantitativo fue conformado por 15 ítems que dan resultados gráfico; la escala de Likert es primordial para la valorización de ítems y de su opinión acerca de los rasgos del clima organizacional que fueron creados a partir de concepciones desde la administración, la comunicación y las habilidades psicosociales. Para

cubrir la parte cualitativa contiene preguntas abiertas que permiten tener conocimiento sobre sus percepciones y comportamientos dentro de la organización, el instrumento fue aplicado en horarios laborales y hubo una selección de personal por cuestiones de disponibilidad de tiempo de los colaboradores, el instrumento consta de un breve aviso de privacidad, que continúa con las preguntas abiertas. Después de la previa autorización por los directivos, el aplicador de encuesta es presentado en cada nivel para que sea identificado por todo el personal, más adelante se comienza a hacer repartición del instrumento para que sea contestado en tiempos libres de las personas sin obstruir sus labores, el aplicador debe estar atento de cuando las personas hayan finalizado. Es primordial mencionar, que en la organización no todos los pertenecientes estaban presentes pues tenían guardias en otros lugares, algunos otros se negaban a contestar, y otros eran muy óptimos en sus respuestas.

Cada ítem representa una variable que se identifica con un color diferente para ubicar la relación de una y otra, es importante conocer que cada variable está fundamentada desde la definición de autores mencionados en la materia organizacional.

Cuestionario:

CLIMA ORGANIZACIONAL

Los datos obtenidos en este formulario serán utilizados única y exclusivamente con fines académicos. Por favor, responda a cada una de las afirmaciones expuestas, poniendo una cruz en la casilla que mejor refleja su grado de acuerdo o desacuerdo. Lea cada una de ellas y escoja la respuesta que se corresponda mejor con su manera más frecuente de ser, pensar o actuar. Responda con sinceridad, ya que no existen respuestas correctas o incorrectas. Hay cinco posibles respuestas a cada afirmación, variando desde “Totalmente en desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”. Valorar cada ítem de 1 a 5 según el nivel de acuerdo con la afirmación: 1 Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo.

Área : _____ Cargo: _____
Género: _____

Edad: _____ Años laborando: _____

VALORACIÓN:

- 1) Totalmente en desacuerdo **2) Desacuerdo** 3) Neutral **4) De acuerdo** 5)
Totalmente de acuerdo

Tabla 8. Cuestionario

ÍTEMS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
Frecuentemente en su trabajo pasan hechos que le motivan a hacer excelentemente sus responsabilidades					
Considera que tiene un comportamiento solidario con sus compañeros de trabajo					
Considera que su ámbito laboral puede crecer en su mentalidad personal					
Considera que sus conocimientos se renuevan constantemente dentro del Hospital					
En este Hospital los líderes buscan motivar a los colaboradores					
En este Hospital se da respuesta a las necesidades laborales de los colaboradores					
Frecuentemente ha sentido oposición por alguna situación dentro del Hospital (compañeros, actividades, actitudes, etc)					
En este Hospital los colaboradores se sienten valorados y respetados por sus colegas					
Alguien dentro del Hospital es considerado rival para la mayoría de los colaboradores					
Frecuentemente no hay correspondencia en la solución de problemas que se presentan en las áreas laborales del Hospital					
Considera que en el Hospital se tiene un ambiente proactivo (capacidad para anticiparse a problemas o necesidades futuras)					
En este Hospital los líderes promueven un ambiente de trabajo colaborativo					
En el Hospital cada colaborador tiene claras las acciones que debe realizar					
En el Hospital hay seguimiento en los objetivos para finalmente concretarlos					
En este Hospital, los objetivos y expectativas son claros y coherentes					

1. ¿Le gustaría profundizar en algún punto de las preguntas anteriores? ¿Cuál y por qué?

2. Sí el Hospital fuera una persona, ¿Cómo describiría su personalidad? Mencione al menos 2 características y su justificación.
3. Cuando inició sus labores en el Hospital ¿Qué emoción recuerda que sintió? y ¿Por qué?
4. ¿Sé siente diferente actualmente a esas emociones del pasado?
5. ¿Le gustaría agregar algún comentario?

¡Gracias por su amable respuesta!

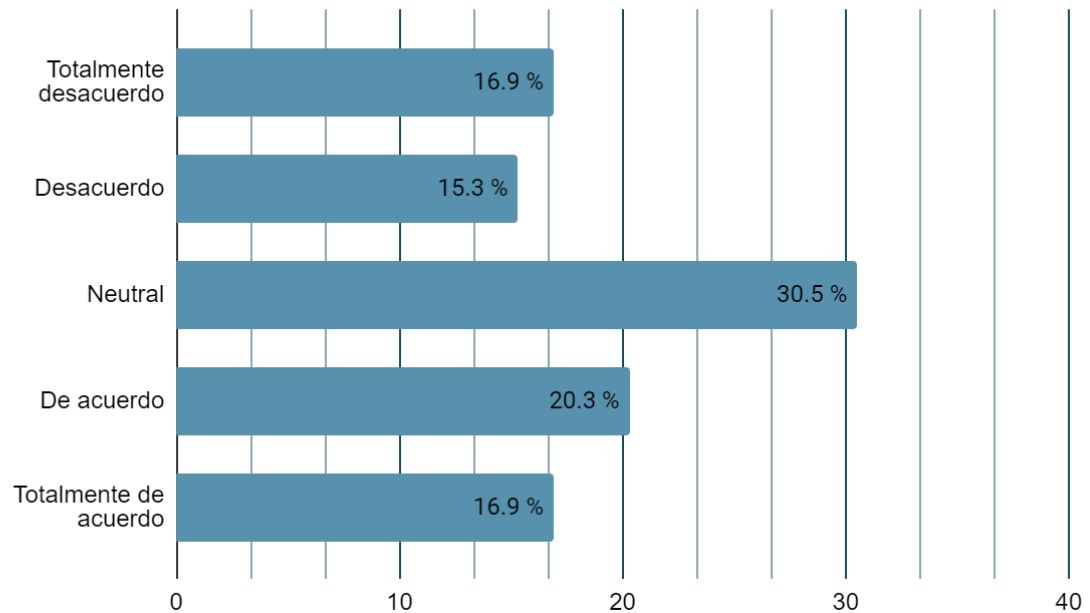
4.4.1 Motivación - Líderes

En este apartado se identificará la motivación de líderes y colaboradores en su ámbito laboral. La motivación que ejercen los líderes se verán reflejados a continuación en las siguientes variables, las cuales describirán a detalle las características de este primer momento, la motivación tanto individual como grupal. También al final de este apartado de ítems en relación a la motivación intrínseca y extrínseca de los colaboradores se expondrán algunas de las respuestas abiertas que los miembros del Hospital expusieron de manera autónoma en cuestionarios en donde se dió la oportunidad de externar comentarios generales. Todas las respuestas están en una escala de valoración; 1) Totalmente en desacuerdo 2) Desacuerdo 3) Neutral 4) De acuerdo 5) Totalmente de acuerdo.

Después de esto a los colaboradores se les cuestionaron de manera abierta algunas razones de motivación personal dentro de su labor, la realidad principal y compartida de gran parte de ellos es que el servir en una Hospital representa un orgullo por el ámbito al que pertenecen, por la importancia que este Hospital tiene en la vida de las personas, algunos se expresan que desde sus inicios sintieron nervios y entusiasmo al mismo tiempo por pertenecer al Hospital IMSS de Chignahuapan, hay personas que desde que son jóvenes han dedicado gran su vida a laborar ahí, otros más agradecen el haber llegado ahí, otros más dicen que antes el Hospital era prestigioso aún siendo público y que eso les generaba entusiasmo de pertenecer, su identidad era fuerte, y muchos veteranos hacen alusión a esos tiempos y a los actuales y cómo su percepción ha cambiado.

3.4.1.1 Emociones

Gráfica 1. Emociones



Fuente: Elaboración propia con información especialmente diseñada para la presente investigación, 2023.

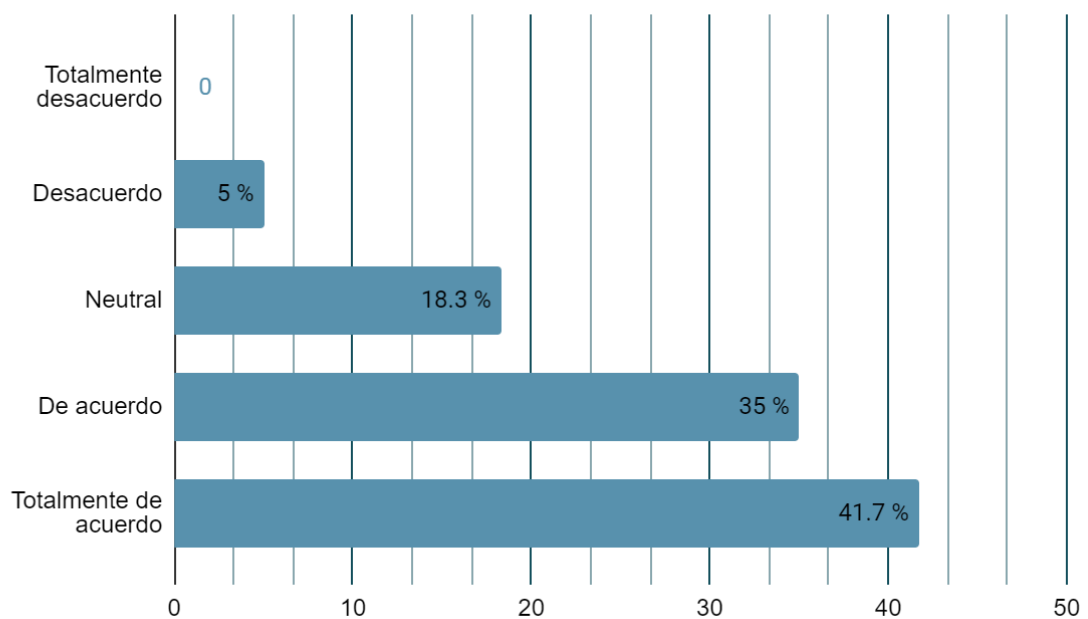
Los parte emocional son parte del ser humano, un individuo no está exento de no sentir emociones en su trabajo, como desde el sentirse bien por la compañía de sus compañeros como desde una situación desagradable con algún paciente como lo es en el contexto del hospital, incluso el temor o los nervios como emociones de personas que comienzan a instruirse en la materia como pasantes en el Hospital. Las emociones como el enojo al recibir una corrección respecto a una tarea laboral o alguna acción inoportuna, o viceversa emoción de alegría y entusiasmo por tener buenos comentarios sobre sus conocimientos o su labor, todo se dará a partir de eventos específicos como lo dicen los autores Robbins y Judge, pues son numerosas por naturaleza y que sin duda forman parte de la acción orientada a la motivación de la realización de responsabilidades del colaborador. (Robbins y Judge, 2009)

Las emociones son la razón de ser de la motivación, el ítem con el que fue representado es "Frecuentemente en su trabajo pasan hechos que le motivan a

hacer excelentemente sus responsabilidades”. Los líderes y colaboradores que laboran en este organismo de gobierno asentaron en su mayoría que se mantienen neutrales en este aspecto siendo el 3) Neutral el más destacado con el 30.5%, como segundo lugar el 4) De acuerdo y como tercer lugar un empate entre 1) Totalmente desacuerdo y 5) Totalmente de acuerdo.

4.4.1.2 Actitudes

Gráfica 2. Actitudes



Fuente: Elaboración propia

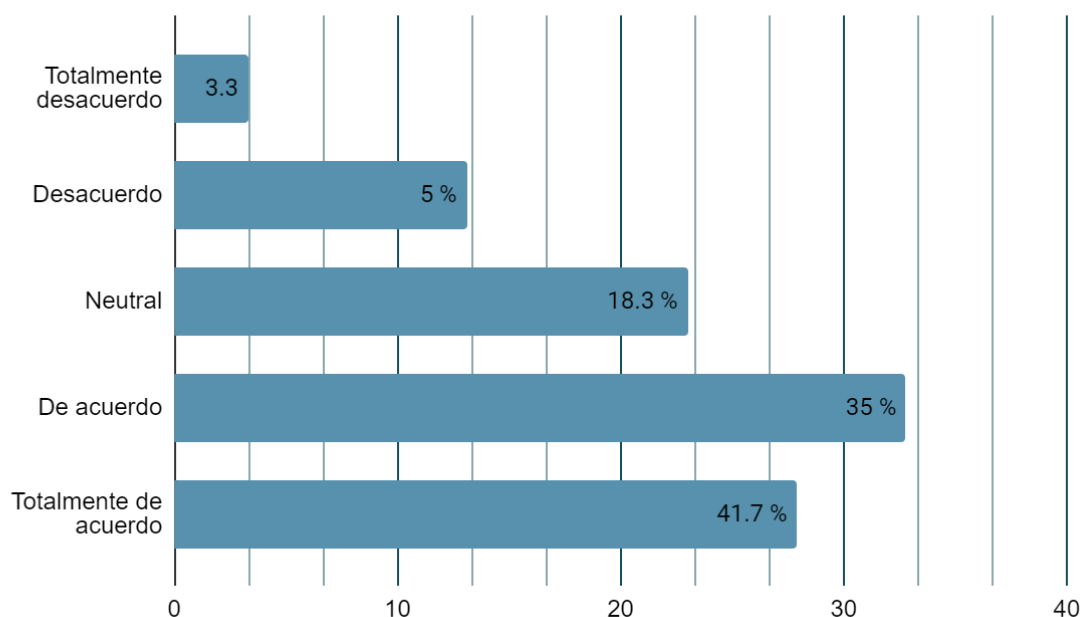
Una actitud determinan comportamiento pues se relacionan con la percepción del individuo, en su personalidad, la motivación y el aprendizaje que es parte de la como una persona se ve influida con respecto a las personas de su entorno, situaciones objetos, es una realidad que los colaboradores cambien sus actitudes respecto a su trabajo, compañeros, su institución, sus líderes y otras variables, la actitud es incluso un estado mental que se crea a partir de experiencias, Chiavenato en su libro de comportamiento organizacional; cita a James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Dommelly. (1981) quienes afirman que: Primero: Las personas se predisponen para ciertos aspectos en el mundo y de acuerdo a su espacio en la organización, su remuneración y colegas. Segundo: Las actitudes

están basadas en los sentimientos y emociones que se gestan en relaciones interpersonales de la manera en que se pueden identificar con sus demás compañeros. Tercero, cuando son propias de un núcleo que es parte de la personalidad y que pueden estar sujetas a cambios. (Chiavenato, 2009) Las actitudes pueden no depender de las circunstancias laborales y pueden ya ser parte de las creencias y sentimientos que las personas han decidido estructurar a partir de sus experiencias y sus rasgos individuales tanto cognitivos como afectivos. (Rosenberg, 1960)

Este aspecto fue analizado desde el ítem que menciona “Considera que tiene un comportamiento solidario con sus compañeros de trabajo” en dónde la mayoría se perciben como personas solidarias con sus compañeros, representado en la gráfica como 5) Totalmente de acuerdo con el 41.7%, como segundo lugar el 4) De acuerdo y el 18.3% se percibe a sí mismo como 3) Neutral, la mayoría considera tener una actitud de compañerismo, un 5% manifestó que no lo lleva a cabo de esa manera.

4.4.1.3 Personalidad

Gráfica 3. Personalidad



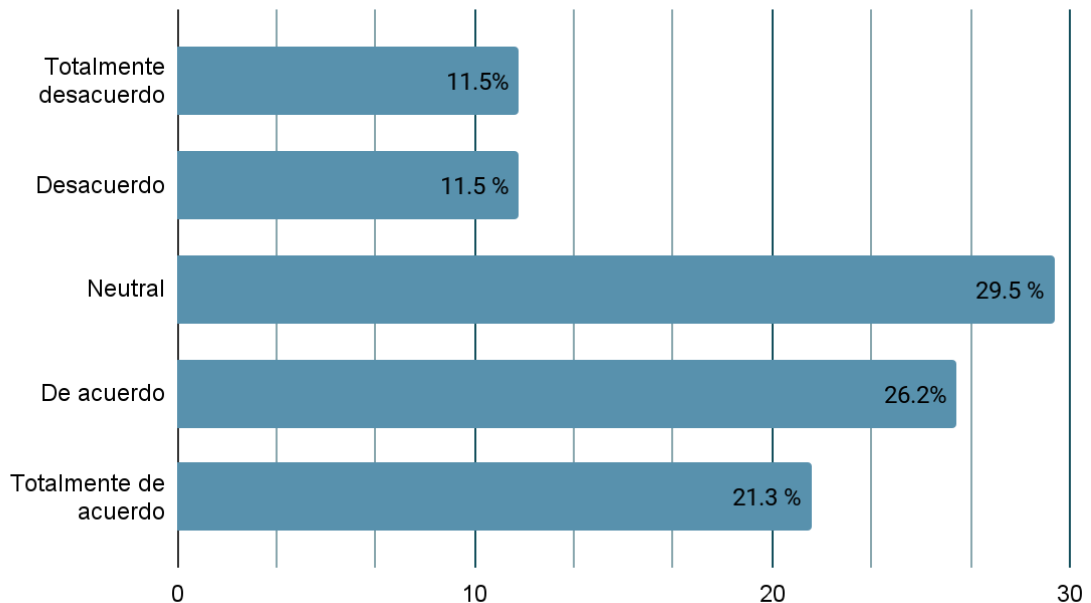
Fuente: Elaboración propia

Gordon Allport describe a la personalidad como “organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes al entorno”. En el ámbito de la comunicación organizacional, la personalidad tiene afinidad al conjunto de maneras en que un colaborador o líder reacciona e interactúa con otros individuos dentro de la organización, de acuerdo a Robbins y Judge las investigaciones respectivas a este término arrojan que las pruebas de personalidad son provechosos para la toma de decisiones en la contratación y en pronósticos para determinar ascensos, el autorreporte es llevada a cabo por medio de cuestionarios que contienen reactivos que reflejan su postura ante hechos laborales, sin embargo la exactitud es variante pues puede depender de que la persona mienta por crear una impresión favorable o bien el individuo no esté en su humor más lúcido al responder el cuestionario, por eso se conviene realizar reactivos que inspeccionen características perdurables que un individuo podría tener en un comportamiento individual, la personalidad se relaciona con la autorrealización.

El ítem que representó esta variable fue: “Considera que en su ámbito laboral puede crecer en su mentalidad personal” ya que al considerar su mentalidad personal estamos contemplando que el colaborador o líder busca un crecimiento y a su vez el de los de alrededor y entonces promueven mutuamente la organización dinámica; la mayoría con el 32.8% de miembros estuvo 4) De acuerdo con esa afirmación, en segundo lugar las personas se sienten 5) Totalmente de acuerdo con esta afirmación y el 23% corresponde de manera neutral y un 3.3% considera que no sucede esto contestando al reactivo 1) Totalmente en desacuerdo.

4.4.1.4 Aprendizaje

Gráfica 4. Aprendizaje



Fuente: Elaboración propia

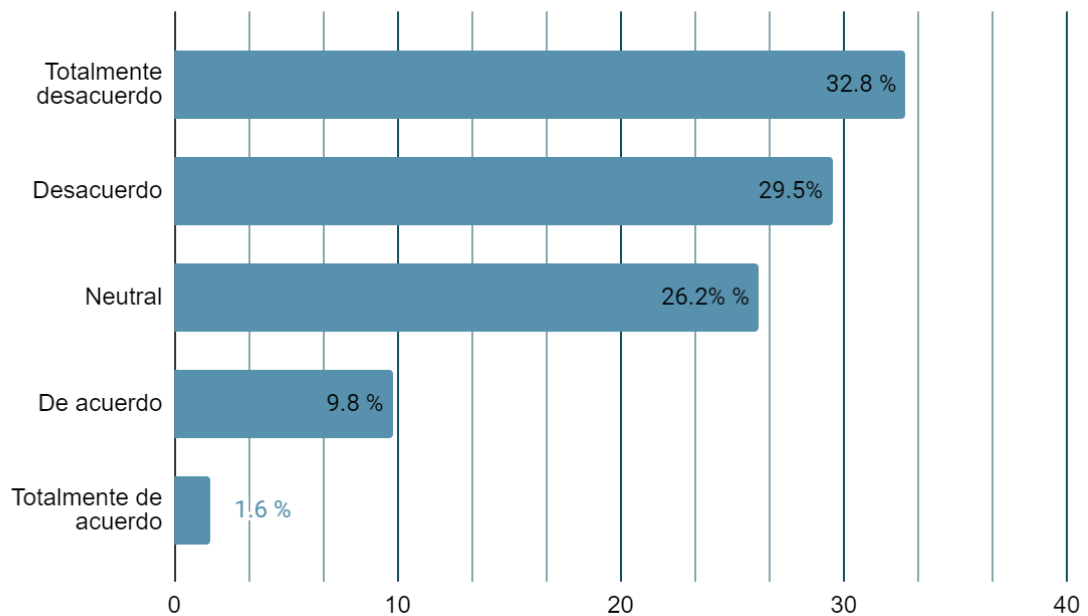
El aprendizaje en una organización se manifiesta según Henschel (2002) en la capacidad de adaptación y en los cambios que se generan, este proceso es necesario para que una organización sobreviva y se mantiene competitiva para el futuro, es esencial que los colaboradores sean visionarios y estratégicos en las acciones que se pretenden ejecutar, en este trascender los cambios de comportamientos se hacen parte del eslabón del desarrollo paulatino en las competencias individuales. (3-4 pp.) En el aprendizaje de una organización de acuerdo a Chiavenato (2009) se busca la estructura horizontal, las funciones con facultamiento, las redes de personas, estrategia cooperativa y que su cultura es adaptable. El término relacionado con el aprendizaje es el capital intelectual que se da de manera interna; se visualiza en los activos tanto tangibles como intangibles de la organización. (p. 173)

El reactivo que permite tener conocimiento sobre el resultado de aprendizaje, fue el siguiente: “Considera que sus conocimientos se renuevan constantemente dentro del Hospital” y la mayoría de respuestas corresponde a la valoración neutral con el 29.5% de respuestas, como segundo lugar el 4) De acuerdo y tercer lugar 5)

Totalmente de acuerdo lo que respecta a que la mayoría de los colaboradores si siente un dinamismo de aprendizaje que le aporta a sus conocimientos profesionales y laborales.

4.4.1.5 Métodos de mando

Gráfica 5. Métodos de mando



Fuente: Elaboración propia

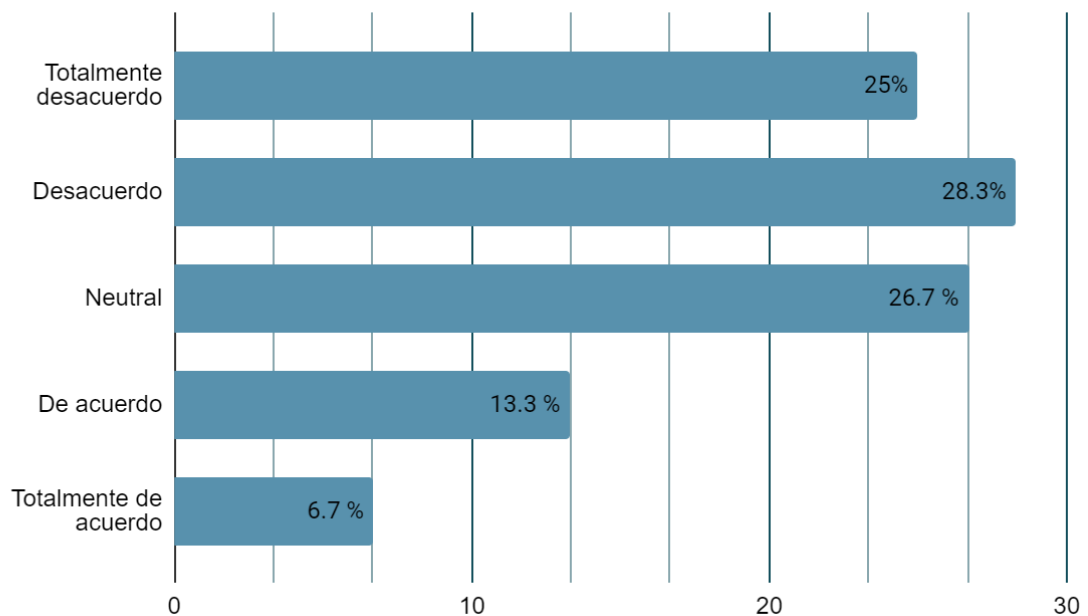
Métodos de mando es un término usado por el autor Rensis Likert (1967) que en el libro de Brunet Luc se retoma (1987). La dimensión que da un panorama de cómo se desarrolla el liderazgo en la influencia hacia los empleados, en esta se contemplan fuerzas de motivación como lo son temores, dinero y estatus, en donde puede o no prevalecer la desconfianza, también la probable insatisfacción en tareas y su administración, también asuntos que correspondan al proceso de influencia que es cuando el trabajo en equipo es nulo y como complemento final el proceso de establecimiento de objetivos que es cuando las órdenes pueden superficialmente aceptadas aunque en la realidad hay resistencia intrínseca. (p.33)

Es claro que en una organización lo que se busca es la eficiencia en las responsabilidades que se delegan y la manera en que los colaboradores son

receptores de la información recibida, que estás muchas veces se refleja en la cortesía y el ejercicio de la motivación, métodos de mando fue contemplada para los ítems con la siguiente afirmación “En este hospital los líderes buscan motivar a los colaboradores” a lo cual los miembros respondieron en su mayoría con el 32.8% 1) Totalmente desacuerdo con lo que se comprende como que la mayoría de sus motivaciones es simplemente acatar lo que se diga por las respuestas pasadas en que los mismos colaboradores se motivan por razones personales y en su organización sus líderes realmente no les motivan en los mandatos dispuestos, como contraste en segundo lugar se encuentra el 29.5% que está en total desacuerdo de esta afirmación, y en tercer lugar el 26.2% que se mantiene neutral ante esta situación.

4.4.1.6 Influencia

Gráfica 6. Influencia



Fuente: Elaboración propia

Brunet Luc en su libro de 2006 en Clima de Trabajo en las Organizaciones señala que los líderes son quienes tienen el poder de influencia sobre los trabajadores, pues de acuerdo a los comportamiento y actitudes que tengan hacia ellos, es como será su forma de respuesta, dando apertura a la credibilidad o la debilidad, esto se

refleja en la motivación o en la discordia en la organización que lideran. La influencia tiene lugar en distintos niveles del espacio y tiempo. (33-36 pp.) Esto se explica conociendo como los colaboradores del Hospital perciben a sus líderes desde cómo resuelven sus necesidades laborales, también el nivel de confianza que existe entre unos y otros, también que el trabajo en equipo es obstaculizado y no hay suficiente correspondencia de manera ascendente. Por otra parte la viceversa de lo ante mencionado es cuando la influencia es constante y efectiva que todo lo equipo sabe a dónde se dirige.

Esta sub variable fue medida con la siguiente afirmación: “En este Hospital se da respuesta a las necesidades laborales de lo colaboradores” en la que la mayoría de respuestas son inclinadas a 2) Desacuerdo a esta afirmación con el 28.3%, en segundo lugar se mantienen de manera neutral con el 26.7% para posteriormente el tercer lugar que está representado por el 25% que están en 1) Totalmente en desacuerdo, reflejando que la representación más constante está inclinado a el lado de que de manera significativa no se atienden las problemáticas de los colaboradores que enfrentan internamente.

4.4.2 Conflicto - Relación entre personas

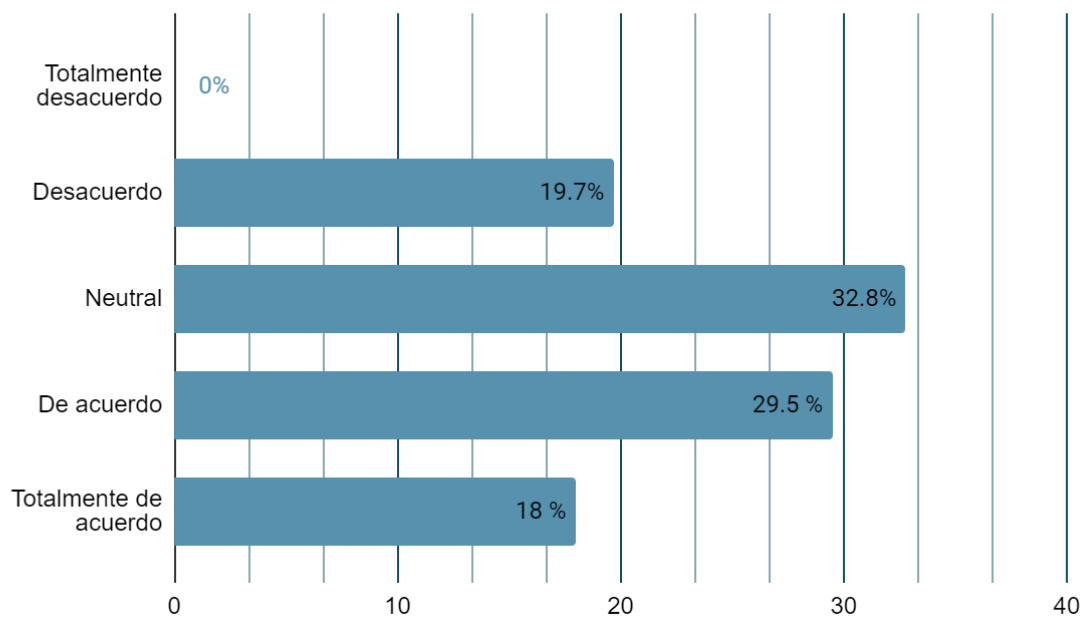
Para que se inicie un proceso de conflicto, es necesario que haya oposición o incompatibilidad, y algún tipo de interacción. (Robbins y Judge, 2013) El conflicto se crea a partir de determinada percepción, y se determina real a partir de que más de una persona lo hace visible, se da a partir de que una parte de los individuos pueda verse afectada, en una organización se pueden interpretar conflictos desde objetivos incompatibles, diversas interpretaciones de sucesos, divergencias de acuerdo a expectativas de conducta, se representan desde actos explícitos que conllevan violencia o hechos menos severos que también pueden ser intangibles, y desacuerdos que puedan atenderse desde el diálogo. (Tjosvold, 2006: 87-95 pp.)

El conflicto se desarrolla mediante la oposición, interacción, el antagonismo y la disonancia, los ítems tuvieron estas variaciones que a continuación se presentan, es

importante explicar que la pregunta abierta que le permitía al colaborador y líder externar algún comentario que quisiera agregar acerca de todo lo aplicado, algunos agregan que los conflictos si son latentes en el Hospital tanto por razones entre ellos mismos como de líderes a colaboradores, la hostilidad, egoísmo y disonancia de necesidades es vivida dentro del Hospital.

4.4.2.1 Oposición

Gráfica 7. Oposición



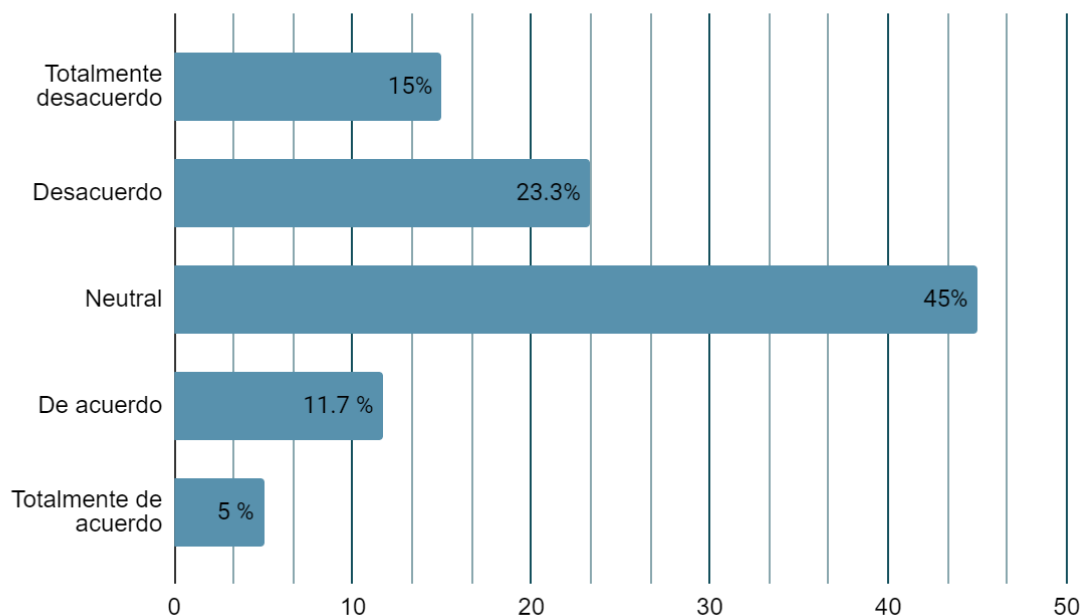
Fuente: Elaboración propia

El conflicto tiene etapas, la primera de ellas y la contemplada en el instrumento es la Oposición que son las condiciones que dan pauta a los conflictos, son los síntomas previos a controversias e incluso malentendidos, y se pueden mirar desde aquellas sub variables personales, de la estructura o bien por causa de la comunicación, la oposición se queda en esa primera etapa antes de pasar a un conflicto que manifiesta y que como tercera etapa podría convertirse en violento, hasta este momento únicamente radica en las condiciones de conflicto latentes, en situaciones o individuos molestos. (Ceupe, s.f.)

La relación con el conflicto y las relaciones intrapersonales en la organización, esta subvariable fue representada de la siguiente manera: “Frecuentemente ha sentido oposición por alguna situación dentro del Hospital (compañeros, actividades, actitudes, etc)” a lo cual los miembros respondieron en su mayoría con el 32.8% 3) Neutral lo que se comprende que es una variable existente y latente en las relaciones laborales, como contraste en segundo lugar se encuentra el 29.5% que está en 4) De acuerdo de esta afirmación, y en tercer lugar el 19.7% que se mantiene en 2) Desacuerdo con esta afirmación.

4.4.2.2 Interacción

Gráfica 8. Interacción



Fuente: Elaboración propia

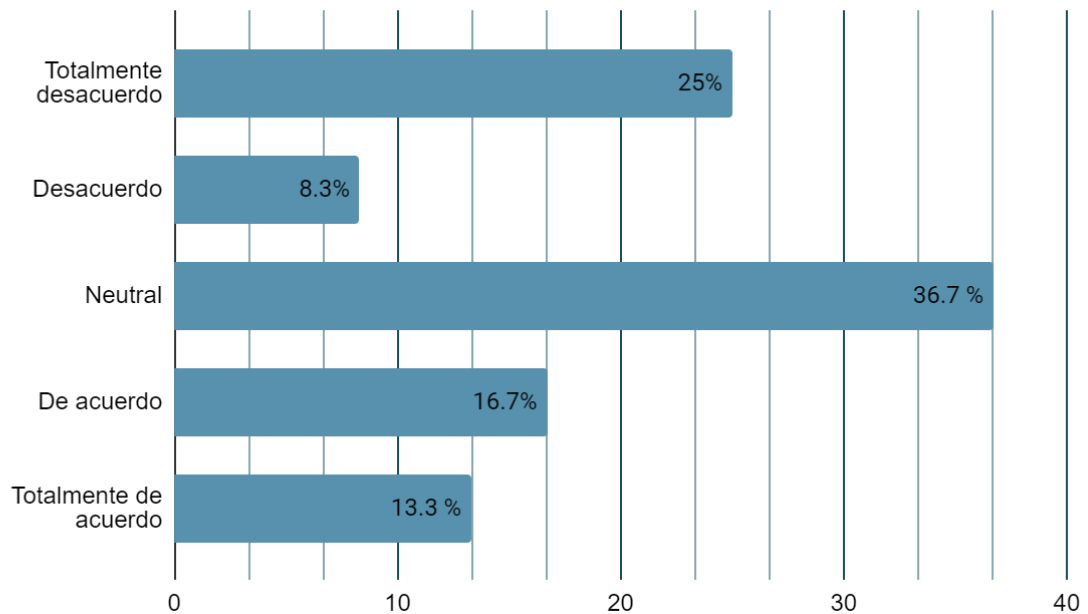
Desde la perspectiva interaccionista del conflicto se tienen como base que en un grupo en donde todos promueven el ambiente colaborativo, respetuoso, ameno y tranquilo puede convertirse en un espacio en donde todo se vuelva obsoleto por rechazar la innovación, la parte colaborativa se opaque con falta de resolución de situaciones emergentes y las actitudes amables cambien, aunque existen

interacciones de este tipo en las que pueden hacer mejorar el desempeño competitivo, en este caso el Hospital no es parte del mercado en dónde importen las ventas aunque sí importan los números y registros hechos al día, por lo que la interacción en conflictos funcionales están dentro de la convivencia laboral.

La interacción se presenta como subvariable en la definición de conflicto en las relaciones intrapersonales, este ítem estuvo representado como “En este hospital los colaboradores se sienten valorados y respetados por sus colegas” en lo cual hubo una representación mayor en sentirse 3) Neutral ante esta afirmación, como contraste en segundo lugar con el 23. 3% en el que se mantienen 2) Desacuerdo y en tercer lugar 1) Totalmente desacuerdo con esta afirmación, sólo el 5% se siente 5) Totalmente de acuerdo, los datos permiten definir que la interacción que se celebra en el Hospital no es la más colaborativa.

4.4.2.3 Antagonismo

Gráfica 9. Antagonismo



Fuente: Elaboración propia

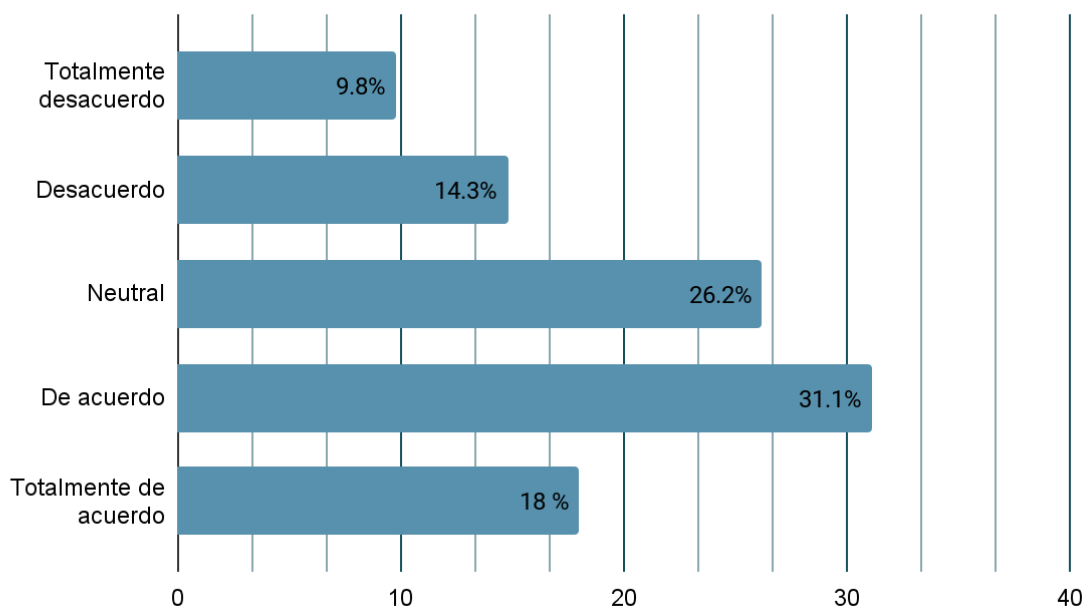
El antagonismo se identifica cuando alguien es mayormente rival entre las personas de la organización, cuando existen ideas que son contrarias, en este caso del

Hospital de acuerdo a las respuestas de los colaboradores que son mayoría y líderes que son minoría, los directivos se han convertido en antagonistas de la vida laboral, pues la consecución de decisiones no tomadas son la principal razón de visualizarlos como antagonistas dentro de la organización, también mencionando el hecho de que entre colaboradores también hay un antagonismo por comportamientos egocéntricos y defensivos; a causa del mismo entorno laboral.

La afirmación que representó este ítem es; “Alguien en el Hospital es considerado rival para la mayoría de los colaboradores” El 36.7% de las personas colaboradoras del Hospital se mantiene 3) Neutral ante la afirmación, el 25% está 1) Totalmente desacuerdo, y 16.7% se siente 4) De acuerdo, con los resultados se determina que son menos los que reconocen el antagonismo del Hospital de manera crítica.

4.4.2.4 Proceso de Comunicación

Gráfica 10. Proceso de comunicación



Fuente: Elaboración propia

Los procesos de comunicación se evalúan desde la disonancia que podría existir desde los líderes de la organización; la contradicción que se genera desde su mente

se llama disonancia que es una especie de distorsión que en el ser humano se da de manera mental, por otra parte, es cuando las responsabilidades no se atienden debidamente y existen otros factores en el ambiente que generan no enfocarse en los propósitos, en este caso grupales o del Hospital. El considerar y dignificar el espacio como un lugar laboral en pro de la salud pública y no un espacio solo de interacción social, sino que se ocupa en todos sus sentidos de la correspondencia de su propósito a la promoción de la salud y el servicio a la comunidad, ahí se da una disonancia por parte de algunos colaboradores que expresan que se ha visto que importa más la influencia social que la capacidad de elementos ascendidos, aunque todo esto es factor de comunicación y de la apertura comunicativa entre las personas de la organización.

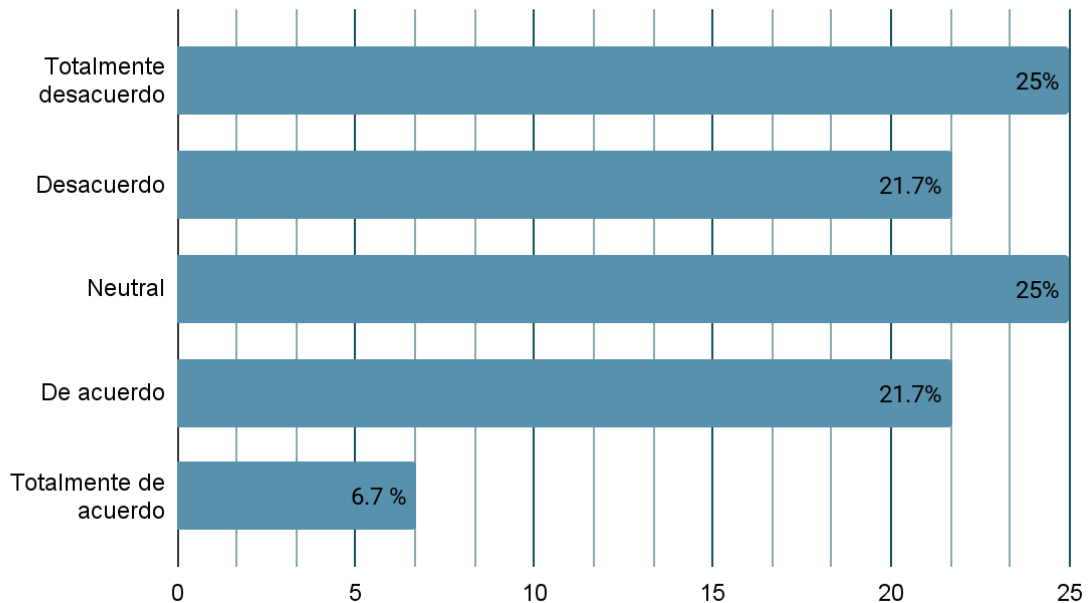
El ítem con el que se representó esta característica es: "Frecuentemente no hay correspondencia en la solución de problemas que se presentan en las áreas laborales del Hospital" a lo cual hay una representación del 31.1% que indica estar 4) De acuerdo con esta afirmación, continuando con el 26.2% que se mantiene 3) Neutral ante la afirmación, y el 18% que se identifica con el 5) Totalmente de acuerdo de esta afirmación, por lo cual la disonancia de entre lo que los líderes deben atender respecto a los colaboradores es mayormente negativa que positiva.

4.4.3 Toma de decisiones - Estructura organizacional

La toma de decisiones es el proceso en el cual tanto los individuos, como los grupos, o líderes del Hospital toman alternativas para resolver situaciones que afectan espacios, tiempos y materia, las acciones deben ser concretas para que las personas concernientes al tema puedan definir los objetivos a lograr y la realización de estrategias propias a lo que se enfrenta. En este apartado las variables como lo es la acción, las oportunidades, la planificación y los objetivos encaminados al perfeccionamiento son parte de la toma de decisiones que deben ser parte de la transferencia de mensajes que aportan a la negociación que se hace parte del conflicto y en conjunto de la toma de decisiones.

4.4.3.1 Acción

Gráfica 11. Acción



Fuente: Elaboración propia

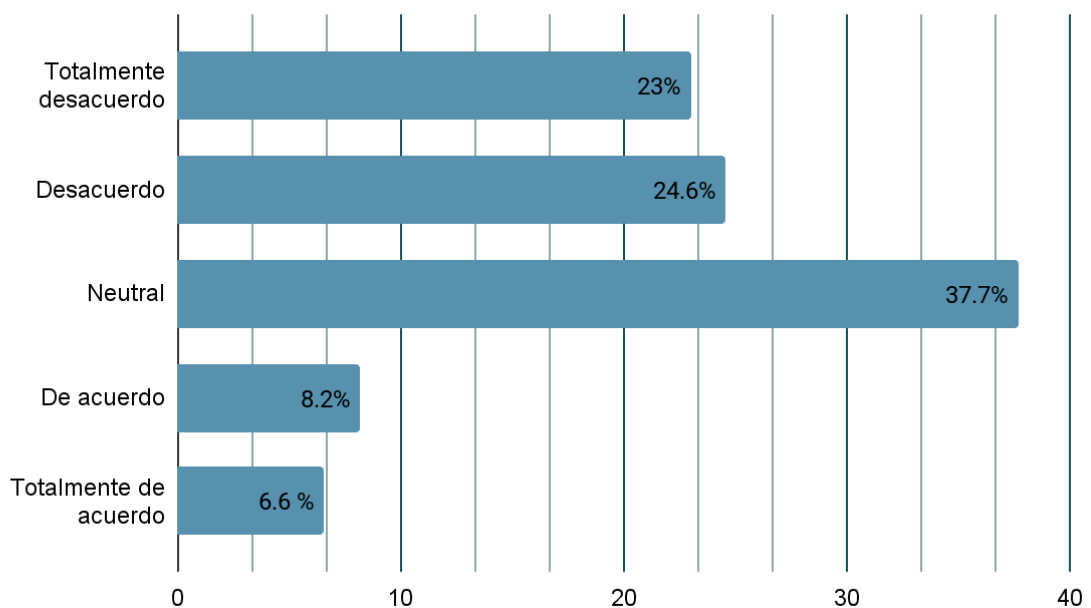
La acción que permiten la ejecución indicaciones y también fungir como alineación de propósitos, con el reunir información y considerar la mejor alternativa que encamine a la mejor oportunidad y crecimiento común, después de tener planes que el Hospital tiene debe existir la acción con pasos precisos para atender una situación que puede ser emergente y que todos los concernientes comprendan, que esté hecho les permita anticiparse a problemas y necesidades posibles que vengan con el paso del tiempo, cada persona en la organización es factor para el cumplimiento de acciones ajenas, o sea, cumpliendo las propias acciones se aporta a la culminación de otra acción de otro colaborador o líder, la confianza debe ser mutua para extender los horizontes de la acción.

Las personas valoran ante la afirmación “Considera que en el Hospital se tiene un ambiente proactivo (capacidad de anticiparse a problemas o necesidades futuras)” a lo cual se muestran equitativamente balanceados; por una parte los se sienten en 1)

totalmente desacuerdo con el 25% y de manera igual el 25% se mantiene 3) Neutral ante la afirmación, en tercer lugar se encuentra el 21.3% tanto en 2) Desacuerdo como en 4) De acuerdo, sólo el 6.7% considera que si están preparados y capacitados para situaciones emergentes del futuro.

4.4.3.2 Oportunidades

Gráfica 12. Oportunidades



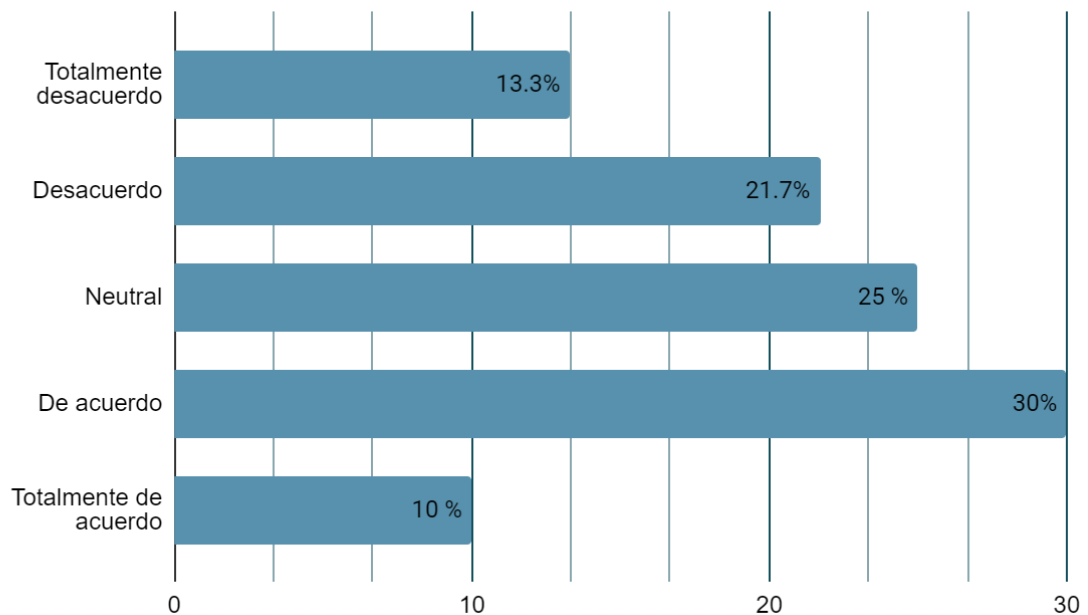
Fuente: Elaboración propia

Las oportunidades dentro de la organización hablando centralmente de las personas que laboran en ella es relativa, pues en algunos momentos podría interpretarse como el ofrecer más allá de la posibilidad que un colaborador podría tener desde la parte material y por otra parte es la oportunidad de la habilidad de desenvolverse fraternalmente con los demás en el ambiente laboral, este segundo es una intangible que da por consecuencia lo tangible, los líderes no pueden obrar en todas las oportunidades materiales, sin embargo se vuelven responsables de la seguridad de los colaboradores al involucrar o apartar de una situación en la que sea posible que hagan algo que se quiere hacer de acuerdo a su área de la que son concedores y que con ello aporte a la mejora de la misma.

La afirmación que representa este indicador es “En este Hospital los líderes promueven un ambiente de trabajo colaborativo” en el cual el 37.7% se mantiene de manera 3) Neutral, como segundo lugar con el 24.6% que se siente en 2) Desacuerdo con la afirmación, un 23% se define con 1) Totalmente desacuerdo ante el indicador y sólo el 6.6% considera estar 5) Totalmente de acuerdo con la afirmación. Prevalece más la idea de mantenerse neutral y en desacuerdo respecto a tener una ambiente colaborativo y sano en el Hospital.

4.4.3.3 Planificación

Gráfica 13. Planificación



Fuente: Elaboración propia

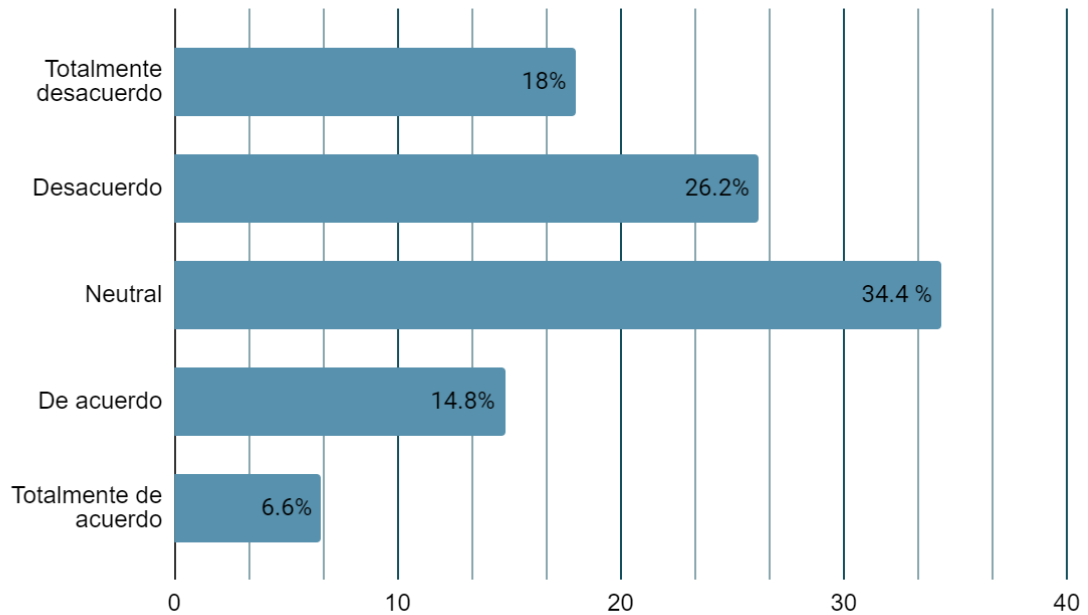
La planificación desde los organismos públicos es una gran ventaja a diferencia de una organización que crea sus propios cimientos, sin embargo no se deja de lado que las condiciones en las que el Hospital este situado debe adaptarse y conocer el alcance que debe tener desde el futuro deseado tanto en su desarrollo como institución como en la rama gubernamental que funge, conociendo la situación actual como lo puede ser desde este diagnóstico que permite conocer los factores internos principalmente y las desavenencias que las personas en el interior perciben

y que no dependen de los mandatos externos, sino de asuntos que se deben resolver desde la renovación de planificación interna y la gestión, son términos administrativos que también sino son negociados desde la comunicación no podrían realizarse apropiadamente.

Este indicador es representado con el siguiente ítem “En el Hospital cada colaborador tiene claras las acciones que debe realizar”, el 30% que es la mayoría se inclinó ante el 4) De acuerdo, continuando con el segundo lugar el 25% se mantuvo 3) Neutral ante tal afirmación, en tercer lugar con el 21.7% consideran estar en 2) Desacuerdo y solo el 10% percibe que estar 5) Totalmente de acuerdo con la afirmación. La planificación encamina a las acciones, dentro del Hospital hay respuestas abiertas que generan una noción amplia de los colaboradores respecto a este punto, y una de ellas es que a veces hay colaboradores que por estar en un turno en donde a veces el personal que debe estar presente; se ausenta, como es comúnmente el vespertino o nocturno, no importa si no es como tal tu área pero si hay una necesidad que atender de urgencia, los que estén a veces deben ser partícipes de apoyar les corresponda o no, y esto pudiera ser interpretarse como fraterno pero por otro lado crea inconformidades por las responsabilidades que se descuidan o de las que simplemente no hay capacitación.

4.4.3.4 Control

Gráfica 14. Control



Fuente: Elaboración propia

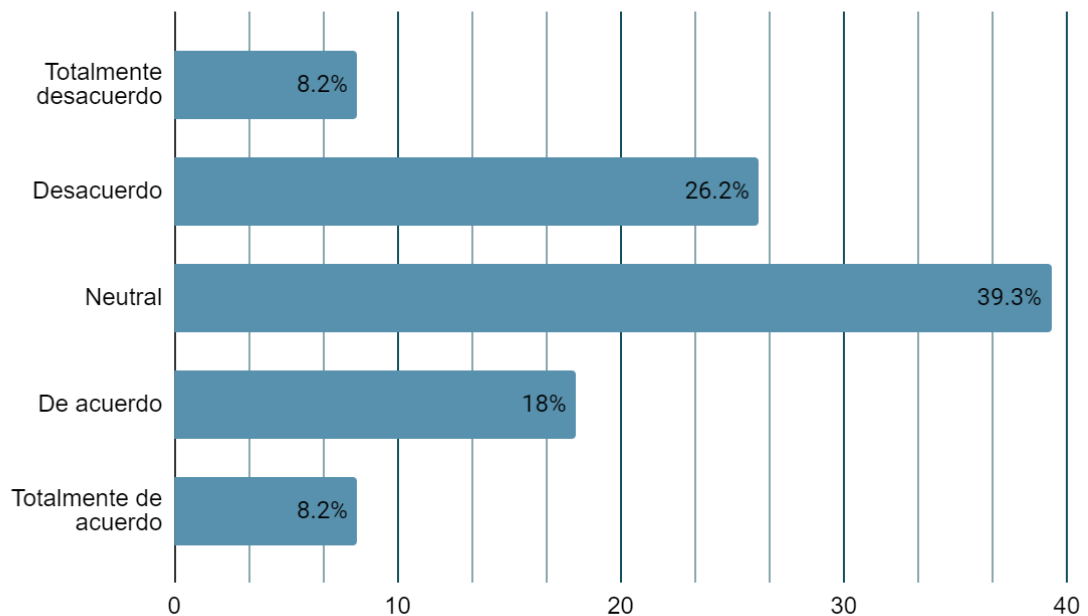
El control de llevar los progresos de los procesos de acuerdo a los servicios que hay dentro del organismo es el de administración y sirve para que todos estén encaminados hacia una misma finalidad y dirección, considerando verdaderamente la responsabilidad que hay en sus manos, si bien todo el tiempo hay nuevas constantes a solucionar, pero con ello hay cosas que mejorar como el trato, la organización, el servicio al exterior, el tener objetivos en la institución genera dinamismo que impulsa querer concretarlos y que todos sean partícipes de ello, desde el año 2019-2022 con la emergencia sanitaria de COVID-2019 este hecho se hizo indispensable en la necesidad de potenciar la calidad de trato y atención mediante la planificación y el correcto seguimiento de objetivos, a raíz de esa situación los colaboradores agregaron comentarios sobre la planificación de acuerdo a las circunstancias, algunos manifiestan que sintieron un sistema ineficiente y otros que ellos mismo como servidores en riesgo; no fueron privilegiados con atenciones sanitarias por parte del Hospital.

El indicador de control es representado en el cuestionario es “En el Hospital hay

seguimiento en los objetivos para finalmente concretarlos” en el cual el 34.4% se mantiene 3) Neutral ante esa afirmación, el 26.2% se mantiene en 2) Desacuerdo, en tercer lugar se perciben en 1) Totalmente desacuerdo con este hecho y sólo el 6.6% se considera 5) Totalmente de acuerdo con el hecho de que existe un seguimiento de objetivos y que se concretan.

4.4.3.5 Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento

Gráfica 15. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento



Fuente: Elaboración propia

El perfeccionamiento y rendimiento se puede ver desde el método que ayuda a medir objetivos y adecuaciones percibidas, debe estar unido a las expectativas claras y coherentes, este punto específicamente le pertenece los directivos líderes de la organización pues son la “alta dirección” quienes toman las alternativas estratégicas para encaminar la organización a su cargo, estos objetivos deben acompañar en el rendimiento consciente y real de los colaboradores, no crear proyectos que no estén al alcance de las verdaderas ocupaciones del Hospital para evitar tareas innecesarias.

El ítem que representa a este indicador es “En el Hospital, los objetivos y expectativas son claros y coherentes” el 39.3% de personas se mantiene 3) Neutral, el contraste que indica la gráfica con el 26.2% de las personas que se consideran estar en 2) Desacuerdo con la afirmación, como tercer lugar el 18% de personas valoran como 4) De acuerdo y por último con el 8.2% de personas tanto en el 1) Totalmente desacuerdo como en 5) Totalmente de acuerdo ante la afirmación, cada individuo responde desde su experiencia laboral y de su proceso, esto es lo que arrojan los resultados.

4.5 Descripción de Personalidad Organizacional por parte de los colaboradores

Dentro de las preguntas abiertas que se realizó a los líderes y colaboradores, estuvo la idea de incentivarlos a describir al Hospital como una persona, mencionando al menos dos características, las cuales a continuación se desarrollan, por medio de la observación científica no estructurada se deduce que el IMSS en su mayoría es tardado y descortés en el trato al paciente, la realidad se desencadena por diversas circunstancias tanto favorables como desfavorables que provienen desde la organización administrativa interna, todo lo mencionado antes es auténticamente palabras de las personas que laboran ahí, por último se presenta un apartado en donde están escritas conclusiones y recomendaciones que dan los mismos colaboradores y líderes para su misma organización.

Favorables: Los colaboradores y líderes expresan en sus respuestas abiertas que a entrar a trabajar a este espacio laboral, a parte de tener una motivación por el salario y asegurarse médicamente, también en su mayoría les inspira el servir a la sociedad desde el ámbito de la salud, desde las personas de servicios como intendencia hasta medicina externa, todos comparten ese significado, las personas que laboran internamente describen la personalidad del hospital positivamente con actitud cooperativa, paciente, humilde, importante por ser una institución de la cual muchas personas dependen, servicial, de calidad, abierto a críticas, dispuesto a apoyar a todo el que lo requiera, en constante movimiento, amable, confiable,

humano con los pacientes, armonioso en ocasiones, empático, bondadoso, solidaria, noble porque no hace diferencia a nadie, satisfactorio, un espacio en donde se viven distintas emociones que hacen tener un ambiente dinámico cada día, considerado, dedicado aunque recalcan que podría tener más potencial.

Desde la observación científica no estructurada los ambientes se ven parcialmente estables cuando se trata de comunicación horizontal, el compañerismo entre servicios se nota en ciertos rasgos como la manera de llevarse unos con otros, el mantener diálogos y su manera de dar avisos a sí mismos, es notable como entre algunos existe la confianza de diálogo y esto se noto al ver como en un momento alguien del servicio de cocina platicaba amablemente con el personal de administración o cuando los de intendencia se encontraban charlando tranquilamente con el encargado de cocina mientras él conversaba y también atendía su responsabilidad, también las personas en su mayoría tienen respeto por sus autoridades, dentro del mismo espacio existe seguridad privada que no es aparte del personal del hospital pues su organización no depende del IMSS sino que son externos pero a su vez participan en vigilancia y guardia del Hospital y ellos también participaron en estas preguntas abiertas, afirmando que consideran que es un espacio que se sobrelleva y funciona establemente.

Desfavorables: Dentro de las desavenencias de personalidad del Hospital que describen los colaboradores principalmente es que es poco resolutivo, lo describen como bipolar y voluble lo cual permite identificar en el clima organizacional que este es cambiante en su armonía y desequilibrio, también expresan que está sin rumbo de objetivos, desorganizado porque no todos realizan sus responsabilidades, sucio por falta de limpieza profunda en la mayoría de las áreas, flojo porque no hay ánimos de hacer las cosas bien hechas, poco amigable, irresponsable, espacio descuidado, personal con poco profesionalismo e interés a los pacientes, desinterés en la parte laboral, falta de apoyo por parte de líderes, burocrática, déspota por servicios como el de administración o dirección que no velan por el bienestar común.

Agregar que la personalidad del Hospital los colaboradores lo atribuyen como un adolescente rebelde, impredecible, conflictivo, donde los recursos se escatiman,

tóxico, caótico, desesperante, complejo, no hay trabajo en equipo, poca disponibilidad para resolver problemáticas y no hay humildad en áreas de jefaturas en general, egocéntrico y hostil entre colaboradores, no valora esfuerzos, no entusiasmo, viejo, abandonado, desgastados, con carencias, temperamento fuerte y también con carácter débil, da más importancia a los números que a la calidad, líderes en busca de resultados instantáneos, líderes que no dan seguimiento a sus propias propuestas, contradicción por parte de líderes, preferencias por parte de directivos, personal que no desempeña su trabajo y a los que trabajan son a quienes se les exige más por lo que los demás no quieren hacer, superiores sin visión, no hay cariño en su mayoría por la institución, incompetente, desonesto, acoso laboral que incluso una colaboradora expresa que no supo como y a quien dirigirse exactamente en su momento y que eso implicó en ella un daño en su salud mental.

Siguiendo con las características de personalidad del Hospital es descrito como falso, prepotente, con falta de escucha, sin empatía, unilateral, autocrático, sempiterno, abusivo, insensible, oportunista, mentiroso, ingrato, desleal, cambios sin previo aviso, que busca conveniencias personales, personal que se distrae en el uso de celular constantemente, voluble pues no hay ayuda e ignoran, interesado porque solo se piensa en el bienestar personal, estar a la defensiva pues no se sabe quien puede atacar a quién, personalidad con depresión porque no hay rumbo, con decadencia emocional y de habilidades sociales, los jóvenes pasantes a veces deben quedarse solos a cargo de pacientes sin médicos ni insumos, indiferencia, injusto pues no obra con justicia y selectivo por elegir personas que no muestran competencias necesarias.

5.6 Hallazgos relevantes

Si bien en los párrafos anteriores se describen conflictos entre los colaboradores y líderes; como conclusión general de esta parte los colaboradores esperan un cambio de sus líderes tanto tangible como intangible, ellos mismo expresan la manera en que los conflictos podrían ser resueltos; el deseo de muchos es volver a

lograr que el Hospital IMSS Chignahuapan sea prestigioso aún siendo público, pues mencionan que en el pasado era reconocido por su calidad en servicio y ganador de nombramientos a nivel delegacional, dato que no se puede corroborar por cualquier medio pero muchos de los colaboradores lo afirman.

Otro de los deseos por parte del personal es que se incentive mediante la motivación el trabajo en equipo, y el liderazgo hace falta fortalecer, un ambiente laboral en armonía en sintonía con todo el hospital, cursos de humanismo y que aporte a la parte ética profesional, cursos de relaciones interpersonales, mejora de la directiva del Hospital, metas claras y capacitación, erradicar la idea de dividir y vencer desde los líderes, capacitar al personal en superación personal, incentivar ambiente de trabajo sano y unido, motivación por parte de líderes, actitud sana de directivos, personal con convicción, compromiso, ejemplo de empatía, eliminar egocentrismo, líderes que se instruyan en sobrellevar sus equipos que aún pueden rescatarse, la sugerencia que los colaboradores hacen a los directivos o elementos de supervisiones es que después de un tiempo los regresen a sus antiguos trabajos a continuar haciendo operativos para no perder valores como respeto y humildad, pues se vuelven prepotentes, groseros y creídos, afirman los colaboradores del Hospital.

También las actualizaciones pertinentes en las áreas, el cambio se debe hacer en equipo; directivos y personal operativo, implementar estrategias de mejora en varias áreas, incentivar solidaridad, directores al pendiente de las necesidades del hospital, no solo mandar sino trabajar en conjunto, todo esto lo manifiestan los colaboradores que tienen esperanza en que un plan de mejora sea llevado a cabo.

Conclusiones y propuesta

Los hallazgos que son primordiales en esta investigación es que el clima laboral es efecto de manera metafórica como un estado del tiempo, no es permanente, sin embargo deja huellas, como aquella hoja de papel que es mojada con agua de la lluvia y luego puesta al sol a secarse, la forma lisa de la hoja no vuelve, aunque no se quedará por siempre húmeda, y también si sigue a la intemperie volverá a mojarse y deteriorarse con el paso del tiempo, la naturaleza orgánica se refleja en esta organización, la mayoría de colaboradores reconoce los buenos tiempos que tuvo el Hospital y el cómo era la manera de administrarlo, muchos de ellos recientes y expresan que las cosas han cambiado y no precisamente para bien, en los cuestionarios hubo personas que sin temor expresaron su pensar, otras más que mostraron limitarse a ser sinceros, algunos más que le prestaron poca atención al detalle que se les cuestionaba y de esa manera hay diversas formas de ser por parte de los colaboradores.

El barco no puede ir andando si solo recibe la fuerza de empuje de unos cuantos, pues aunque hay personas muy aplicadas en su labor; su nivel jerárquico no les permite tomar las decisiones que podrían mejorar la situación actual, y por consecuencia ellos viven de primera mano esos resultados o efectos por decisiones de líderes, la realidad es que la capacidad no justamente siempre está en los más preparados intelectualmente, por eso es importante la escucha activa para con sus colaboradores. Cambiar la idea de solo mirar la labor por cumplir con tiempo y no dar la calidad que corresponde, si bien los líderes requieren algunos métodos que les generen nuevas perspectivas laborales, comunicarse de manera asertiva podría llevar mucho tiempo, que las personas tengan claras sus responsabilidades y busquen el perfeccionamiento de las mismas, principalmente los líderes pues son

quienes son la cabeza y el factor interno de ejemplo para los demás servidores.

Sé trata de servir no de ser servido por medio de los demás, cuando una persona se siente saturada por los demás aunque esté recibiendo un pago por prestar su servicio; no quiere decir que solo eso es lo que le importa, al estar al interior también hay causas que hacen querer dedicar mejoría a la actividad por sencilla que parezca, y todo es parte del impulso que los líderes comparten desde predicar con su ejemplo. Los colaboradores expresan que es desmotivante ver a sus líderes que mayormente solo se preocupan por sus intereses económicos y jerárquicos, no ofrecen un crecimiento fraterno con los que están a su alrededor. Las personas nuevas son las que más se muestran indiferentes al apoyo mutuo, importa menos la sensibilidad entre compañeros, en cambio en aquellas personas que ya llevan más tiempo dentro del Hospital hacen las cosas ejemplarmente y con dedicación desde la labor que les toca, incluso se notó eso en sus respuestas pues ahí los expresaban, y se identifican de acuerdo a los años que llevaban laborando.

Uno de los conflictos aparte de actitudes egocéntricas y hostiles que obstruyen la comunicación, también es que hay planes de mejora inconclusos y esto es causa de molestia, pues no hay acompañamiento y apoyo continuo en el que se vea responsabilidad y fraternidad, no solo de indicaciones laborales pueden vivir los colaboradores, la comunicación en la resolución de conflictos es una inversión de tiempo al equipo que si se ejerce de manera satisfactoria y continua ayudará por añadidura a resolver problemas, errores o conflictos; la comunicación efectiva es un intangible que es una inversión a largo plazo, construir relaciones de confianza en los equipos, si bien cada que pasa el tiempo las cosas deben ser menos abstractas y aunque existe un margen profesional en el Hospital es importante también mirar con ojos humanos, construir una base sólida que aporte a enfrentar retos futuros.

Es complejo que un colaborador que no se siente valorado, respetado y considerado; pueda ayudar a otro a sentirse así, y en este caso que ofrecen un servicio público también es complicado que puedan tener esa empatía con los pacientes, por eso es importante considerar que cuando un colaborador vive una buena experiencia en el entorno en que se desarrolla contagiará de esa buena experiencia a los que deba servir y entonces la reputación toma fuerza y continua un

rumbo de armonía, de esta manera el sentido de pertenencia mediante la motivación nacerá, se renovará y crecerá, aunque por parte de los líderes es importante que lo ganen, pues aunque los anteriores líderes hayan sido buenos y excelentes en las emergencias, la realidad es que el clima y las condiciones han cambiado, y seguramente los actuales líderes carguen con hechos que desde el pasado siguen causando efecto, sin embargo la capacidad de los que anteriormente estuvieron tiene que duplicada por los nuevos directivos, el crecimiento no es comercial, aunque en ese tenor de su misión y visión, su ética profesional y los valores que les deben distinguir; es necesario duplicar esfuerzos por el bienestar social.

Los valores o códigos de ética del Hospital se comunican rápido aunque seguramente lleven tiempo demostrarlos, pero es importante que en cuanto haya una oportunidad se haga el apego a los códigos para que la congruencia sea parte del panorama del clima laboral, los pasantes mencionan que muchas ocasiones han sido dejados solo en guardia cuando no hay médicos ni insumos suficientes, y claro que debe existir un responsable ante tal situación, y aquí se abrirá una nueva razón a atender para el futuro, los estudiantes soportan las condiciones porque desconocen varias situaciones, hasta que solo tienen que adaptarse a las órdenes de sus superiores, el espíritu joven desea el poder aportar a la vida social y cambiar el mundo como muchos dicen, y no está mal, al menos eso permite tratar de hacer las cosas bien hechas, pero el perjudicial que como nuevos elementos de salud y colaboradores; sean saturados en su rendimiento con responsabilidades que no les corresponden aún.

Los líderes son menos dentro de los cuestionarios realizados, y es que en realidad las respuestas de los colaboradores, son las que permiten conocer la vida de ambos en el sentido laboral, los líderes deben trabajar mucho su comunicación interpersonal y con ello la madurez en el nivel organizacional que atienden, aprender a llevar adelante las conversaciones que no se quieren tener, por difíciles y ásperas que puedan ser; considerando valores básicos que rigen el sentido común lo son la humildad, asertividad, la prudencia y otros factores como tono de voz y gestos. Cuando los conflictos son tratados se está resolviendo algo pertinente al sistema, por eso es fatal que los directivos ignoren los conflictos por no sentirse

preparados a enfrentar conversaciones acerca de lo que sucede, sino se atienden apropiadamente generan sesgos pueden incluso generarse conflictos que con diálogos sensatos pueden resolverse.

La utilidad de la comunicación en este caso no solo se limita a crear área de comunicación, carteles, flayers o cosas visuales que hablen sobre valores o sobre como deben comportarse para ser asertivos en su comunicación, claro que es un elemento importante pero también es impulsar a los líderes a ser los principales agentes de cambio, no por ellos como seres individuales, sino por que tienen en sus manos la toma de decisiones que conciernen a muchas personas.

Los valores y los códigos no deben ser vistos como frases bonitas, como brillantina, como luces de navidad que son bonitas y se ven bien, sino que etapas mismas se hacen reales mediante las acciones generales pues van generando emociones en los colaboradores, aunado a esto se verá también en las decisiones que desarrollen en favor del bien común de la organización.

La pregunta de investigación ¿Cómo es el clima organizacional entre líderes y colaboradores en el Hospital Rural IMSS Bienestar Chignahuapan? se a definido con las variables que demuestran que la base de la administración no es llevada a cabo por los mejores canales de comunicación posibles, también las acciones que los líderes llevan a la práctica en su día a día son un factor de desconfianza y hostilidad que no permite la comunicación asertiva y efectiva, pues hay sesgos humanos que no permiten un liderazgo capaz de ir al encuentro de las soluciones y la escucha de sus colaboradores.

Comprobando la hipótesis de que la percepción favorable de líderes y colaboradores favorece al clima organizacional impactando así la comunicación en toda la organización de H. Rural IMSS Bienestar Chignahuapan es verdadera, aunque las cosas en el Hospital no se manejan de esa manera por lo cual en esta organización en este tiempo diagnosticado no aplica, pero los colaboradores expresan que en efecto las causantes de este clima organizacional; si tuvieran una conversión efectivamente podrían ser adecuadas para la comunicación efectiva, mejorando percepciones que en corto, mediano y largo plazo se reflejan en sus

públicos externos.

Después de haber hecho el diagnóstico que permitió tener la condición actual del clima organizacional; a continuación se presenta el Diseño de comunicación para la mejora del clima organizacional en el Hospital IMSS Bienestar Chignahuapan.

Objetivos.

Objetivo general. Fortalecer la comunicación entre los líderes y colaboradores para mejorar el clima organizacional

Objetivos específicos.

1. Crear espacios de comunicación abierta, tiempo de escucha, acompañamiento y diálogo en los distintos servicios del Hospital.
2. Desarrollar habilidades comunicativas en los líderes.
3. Desarrollar habilidades comunicativas en colaboradores.

El propósito de esto es que las situaciones de conflicto no sean reprimidas por los colaboradores, ni líderes, que exista una oportunidad de establecer confianza por medio de la comunicación, que se haga de la manera más factible, si bien el clima organizacional ayuda a la administración a ver de qué carece la organización y claro, no todo es resuelto desde la comunicación solamente, aunque si es el conductor para que todos los factores internos se lleven de manera eficiente, y se dirijan de la manera más asertiva, la comunicación es un hecho que está en el día a día y es necesario establecerla, por ello cada objetivo que lleva un mensaje directo debe ser establecido por medio de canales de comunicación que hagan funcionar los propósitos.

4. Crear espacios de comunicación abiertas, tiempo de escucha, acompañamiento y diálogo en los distintos servicios del Hospital.

- Reuniones de equipo
- Sesiones con cada colaborador con su líder más próximo
- Detalles sobre estado o progreso de un proyecto
- Podcast

Ser claro en las cosas que van marchando bien y en las cosas que requiere fortaleza, es importante, escuchar atentamente y articular las razones de conflictos, hace sentir motivados a los colaboradores y así mismo el asimilar sus circunstancias permite dar mensajes con claridad, el objetivo de hablar situaciones debe ser con un conciencia de dar soluciones y no aseverar la situación presente, cosechar una mentalidad proactiva y que tenga como fin la estabilidad organizacional e individual. Las reuniones al menos cada mes, sesiones individuales de acuerdo a la capacidad de tiempo de cada colaborador, y los detalles respecto al progreso o estado de un proyecto dependiendo como lo determinen a quienes les concierne. En estos tres eventos mencionados arriba, debe existir los siguientes puntos:

- Estimular participación y sentido de pertenencia de los colaboradores
- Incentivar respaldo y aceptación del equipo
- Construir una cultura corporativa saludable
- Reducir conflictos
- Aumentar la retención de talento

5. Desarrollar habilidades comunicativas en el liderazgo.

Dar importancia y espacio a los pequeños detalles que suelen presentarse podría salvar de un problema mayor en el futuro, la calidad con la que un líder se desenvuelve en su ámbito es también el nivel de su profesionalismo, sus capacidades deben elevarse por convicción, sabiendo que la responsabilidad organizacional que desempeñe es mirada desde distintas perspectivas de los colaboradores que tienen en su mando, no importa el sector el líder tiene que ser líder en toda la extensión de las habilidades que implica, no dejar a un lado la preparación y comunicación interpersonal pues se enfrente a panoramas de diferente índole por estar en un ámbito público y la manera en que se sobrelleva su comunicación con los demás es significativo, aunque piense que nadie lo nota.

1. Mejorar las formas de dar información
2. Consultar frecuentemente las opiniones de los colaboradores
3. Comprender los estilos de comunicación en los equipos es vital
4. Hablar con voz humana y cálida, evitar discursos secos.

5. Comunicar, emprender, convencer y negociar.
6. Relacionarse con todos los niveles de la empresa.
7. Poseer habilidades de comunicación
8. Crear estrategias relacionadas a los aspectos de la organización
9. Tener y fomentar un comportamiento ético

6. Desarrollar habilidades comunicativas en colaboradores.

Entre compañeros la comunicación debe ser asertiva para lograr su efectividad y el mensaje que los colaboradores acciones les dará apertura a también recibir un buen trato por parte de los pacientes como el código de ética describe, de acuerdo al asunto que se desee tratar debe existir una persona o medio por el cual dirigirlo, es necesario que si por ejemplo hay buzones de quejas; es importante se esté pendiente de ellos de manera veráz y discreta, eso como ejemplo. Para ser hábil en la relación con los demás, no quiere decir que se manejan las personas a tu favor, sino reconocer también su dignidad como colaboradores y ser honestos, esta bien no siempre estar de acuerdo en todo, el hecho es la manera en que eso se decide asumir sin una discusión o rivalidad, algunos de los métodos que son convenientes para desarrollar estás habilidades son:

1. Hablar frente a frente pues de esta manera se dan menos mal interpretaciones.
2. Cuidar la expresión corporal y los tonos de voz al decir algo, puede ser incluso más relevante que lo que se dice verbalmente.
3. Escuchar para entender, no sólo para responder, retroalimentar coherentemente.
4. Hablar a partir de hechos, no de inventos o fantasías.
5. Comunicar algo a la persona correcta y que ayudará a resolver el asunto, no a hacerlo crecer.

Es importante que cada trabajador debe saber quién es su líder inmediato, todos los componentes de la empresa deben saber de quién depende y quienes dependen de

él, es importante la existencia de líneas claras de autoridad desde el nivel más alto al más bajo de la organización, cuando se deleguen la tarea, esta debe llevar inherentemente la autoridad correspondiente que procure estar al tanto del seguimiento, acompañamiento del proceso y del resultado. Explicar, expresar, entender y empatizar con pilares para concretar las mejoras de la comunicación en todos sus niveles.

Aunque no tengan necesariamente que promover una imagen en los entornos dinámicos o del mercado, permanece y cohabita en un entorno de supervivencia que es dependiente de la capacidad de indagar, analizar y procesar información que genere acciones mediante el conocimiento en sus factores internos como institución, esto lleva a pensar que la información que un individuo conoce; le lleva a tener una percepción sobre la organización en la que labora, pues el punto central no es solo mirar el servicio que ofrecen como Hospital sino los que conforman ese servicio y cómo lo llevan a la praxis.

Espacio de comunicación: REVITALIZANDO a partir de formato podcast.

Por medio de los detonantes del Clima Organizacional IMSS Bienestar Chignahuapan 2023 se realiza en formato Podcast nombrado REVITALIZANDO; una breve lección para el personal del hospital para mejorar sus conductas respecto a la motivación, conflictos y toma de decisiones; de acuerdo a la estrategia desarrollada en el campo de la comunicación para la organización. El formato elegido permite la facilidad de escuchar y ser parte del día a día de los colaboradores, teniendo en cuenta que se puede hacer difusión del mismo por canales como es el voseo que se tienen dentro del Hospital y plataformas digitales, al ser un Hospital Público podría ser a larga plazo un proyecto a implementar en otros Hospitales.

Imagen 2. Portada de podcast REVITALIZANDO



Fuente: Elaboración propia

La fórmula de este podcast es:

Mensaje motivacional + Desarrollo del tema + Tip comunicacional

Mensaje motivacional: Saludo, mensaje cálido y preciso.

Desarrollo del tema: Presentación de tema y línea argumentativa exponiendo puntos de vista de líderes o colaboradores, y relacionarlo de manera que se sientan identificados con el aspecto a tratar; de esa manera le permite al oyente tomar una postura encaminada al perfeccionamiento.

Tip comunicacional: Sugerencia desde la comunicación para saber negociar o manejar el tema que se presente, a manera de conclusión.

Link:

<https://drive.google.com/file/d/1JWqa3zlhM6-oSvCXknlxK9pKq-xhgEnt/view?usp=sh>

aring

Bibliografía

- Alsinas, M. R. (2001). *Las perspectivas de las teorías de la comunicación*. (España ed., Vol. Volumen III)
- Janis, I. L. (1989). *Crucial Decisions*. Nueva York. Free Press.
- Amador, O. (2013) Teoría de los dos factores de Herzberg. Recuperado 23 de marzo 2023 <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/>
- Avalos, M. (2016) Charles Redding y las premisas básicas de la comunicación organizacional.
<http://www.marcocarlosavalos.com/comunicacion-organizacional/2016/5/4/8-charles-redding-y-las-premisas-basicas-de-la-comunicacion-organizacional>
- Beristain, C. (2010) Manual sobre perspectiva psicosocial en la investigación de derechos humanos. Capítulo 10. La comunicación. Conceptos básicos y ejercicios.
- Brunet, L. (1987) El clima de trabajo en las organizaciones. Teoría del clima organizacional de Likert.
- Castro, F. (2015) Reseña de Teoría de la comunicación productiva, Abraham Nosnik Ostrowiak. Número 22.
- Ceupe Magazine. (s.f.) El proceso del conflicto.
<https://www.ceupe.com/blog/proceso-del-conflicto.html#:~:text=Etapa%201%3A%20Oposici%C3%B3n%20potencial,es%20suficiente%20para%20que%20surja.>
- Chiavenato, I. (2009) Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.
- Chiavenato, I. (2011) Administración de recursos humanos en capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill

- Choo, CW (2002) Gestión de la información para la organización inteligente: el arte de escanear el entorno. (3.^a ed.). Medford, Nueva Jersey: Information Today, Inc. <http://choo.fis.utoronto.ca/fis/respub/dlc95.html>
- Costa, J. (2014) Imagen Corporativa en el siglo XXI. El paradigma del siglo XXI, modelo de modelos. pp. 195-197
- Edmondson, D.R. (2005) Likert Scales. A history. Conference on Historical Analysis in Marketing Proceedings, 12, 127-133 pp.
- García Solarte, Mónica. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), (42), 43-65.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-4645200900200004&lng=en&tlng=es.
- García, M. (2009) Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual.
- Goleman. D. (2006) La práctica de la inteligencia emocional.
https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/ventas/unidad1_pdf1.pdf
- Habermas J. (1989) Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos. Ed. Cátedra.
- Henschel, P. (2002) "The Manager's Core Work in the New Economy", Institute for Research on Learning, www.fieldbook.com/New%Material/Henschel.html, 2002, pp. 3-4
- Herrán, F. (2015) "La percepción organizacional"
<http://www.psicoprevencion.com/blog/la-percepcion-organizacional/>
- Herzberg, F. (1959) The motivation to work.

- IMSS (2023) Reglamento Interior del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- IMSS Chignahuapan (2023) Código de ética del Hospital Rural IMSS Chignahuapan.
- Lewin K. (1936) Principles of Topological Psychology. Nueva York, McGrawHill Book Co.
- Lewin, K. (1935) A Dynamic Theory of Personality. Nueva York, McGrawHill Book C.
- Lewin, K. (1988) Teoría del campo, modelo.
- Lifeder. (2021). Mary Parker Follet. Recuperado de:
<https://www.lifeder.com/mary-parker-follet/>
- Likert, R. (1974) Le gouvernement participatif de l'entreprise, Collection Hommes Organisation, París.
- López C. (2001). Teoría X y teoría Y de Douglas Mcgregor, sus fundamentos.
Recuperado de
<https://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>
- March, J. y Simon, H. (1966) Teoría de las Organizaciones, Fundación Getulio Vargas. Servicio de Publicaciones Río de Janeiro.
- Martín, M; Ruiz, V y Sánchez, M (2005). Satisfacción laboral en el personal de las fundaciones sanitarias en Galicia. Revista de Administración Sanitaria, nro. 3(2), pp 303-313
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 20(1), 38-47.
<https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>
- Mendieta, R. (2015) Diseños de la investigación. El coaching metodológico como estrategia. La biblioteca de México.

Modelo Shannon y Weaver (2013) Teoría de la comunicación.

<https://teoriacomunicacion1.wordpress.com/modelos-de-comunicacion/modelo-de-shannon-y-weaver/>

Nosnik, A. (2001) Comunicadores y organizaciones. Planeación y gestión efectiva para su desempeño. pp, 28-51. *pp. 28-51

Nosnik, A. (2013) Teoría de la comunicación productiva: exploraciones más allá de la retroalimentación. Homo Sapiens Ediciones.

Palacios, J. A. (2015) Historia y avances en la investigación en comunicación

organizacional. Revista Internacional de Relaciones Públicas, Vol. V, N°10, 25-46.

<https://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/339/215>

Ramos, D., Paredes, M., Terán, P. & Lema, L. (2017) Comunicación organizacional. Ediciones Grupo Compás. 5 pág.

Redding, C. (1972) Communication within the organization: an interpretative review of theory and research. New York: Industrial Communication Council, Inc.

Robbins S. & Judge, T. (2009) Comportamiento Organizacional. Modelo de CO básico, etapa II. 33 pp.

Rosenberg, M.J. (1960) "A structural Theory of attitudes" Public Opinion Quarterly, pp. 319-340

Sánchez, D., Rodríguez, Y., & del Río, Y. (2018). Gestión de información y percepción organizacional en el Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas de Cuba. Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud, 29(4), 1-15. Recuperado en 09 de marzo de 2023, de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132018000400002&lng=es&tlng=es.

Scheinsohn, D. (2009). Comunicación Estratégica. Buenos Aires: Granica.

Siliceo Aguilar, Alfonso (2015) Capacitación y desarrollo de personal. 5ª ed. México: Limusa. Introducción Cap. 1 Conceptos Generales de la pág. 31 Propósito de la capacitación, a la pág, 15-76, Seis aplicaciones de la cultura *pp. 15-76

Tersine, R. J. (1973) "Organization Decision Theory - A synthesis", en George R. Terry (ed.) Management: Selected Readings, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Ill, 139 p.

Tjosvold, D. (2006) "Defining Conflict and Making Choice About Its Management: Lighting the Dark Side of Organizational Life" International Journal of conflict management 17, núm 2 87-95 pp.

Tompkins, P. (s.f.) Organization communication: Traditional themes and new directions 8pp. 179-210) Beverly Hills, Ca: Sage.

Zapata, L. (2015) Revista Imagen y Comunicación. Paradigma DirCom. Edición N°

Anexos.

1. ¿Le gustaría profundizar en algún punto de las preguntas anteriores? ¿Cuál y por qué?
El Ser Humano es valioso, sin embargo la falta de valores y principios hace que las personas duden de su actuar.

2. Si el Hospital fuera una persona, ¿Cómo describiría su personalidad? Mencione al menos 2 características y su justificación.
Humanitario
Humilde.

3. Cuando inició sus labores en el Hospital ¿Qué emoción recuerda que sintió? ¿Por qué?
Emoción por haber cumplido una de mis metas.

4. ¿Sé siente diferente actualmente a esas emociones del pasado?
Si, ahora sé que tengo una capacidad única y que soy un profesional valioso.

5. ¿Le gustaría agregar algún comentario?
La grandeza del Ser Humano está en ser virtuoso y compartir. La Luz a todo a-quel que lo necesite.
¡Gracias por su amable respuesta!

Matthias 34

1. ¿Le gustaría profundizar en algún punto de las preguntas anteriores? ¿Cuál y por qué? La motivación. Considero que en la etapa de la dirección se dejó de lado el liderazgo motivador para mantener al equipo centrado en los objetivos. Si a eso se agregan que hay cambios en los procesos sin previo aviso o por contingencias personales, tenemos a un equipo sin nada, el caos y desmotivado.

2. Si el Hospital fuera una persona, ¿Cómo describiría su personalidad? Mencione al menos 2 características y su justificación.
Desleal. Durante la pandemia nos dieron la espalda al preferir dudar de nuestra calidad a los directivos que solo se asomaban que a quienes enfrentamos a recuperación, además de negarnos la atención médica y por traer en las incapacidades, por lo que también lo compare con una persona irresponsable.

3. Cuando inició sus labores en el Hospital ¿Qué emoción recuerda que sintió? ¿Por qué? Estaba feliz de regresar a mi casa después de 7 años en otras comunidades. Además, aquí hice mi servicio social y era un hospital que siempre ganaba premios de calidad.

4. ¿Sé siente diferente actualmente a esas emociones del pasado?
Pues al menos me estoy ahorrando rentas y pasajes.

5. ¿Le gustaría agregar algún comentario?

¡Gracias por su amable respuesta!

Matthias 35

CLIMA ORGANIZACIONAL

Los datos obtenidos en este formulario serán utilizados única y exclusivamente con fines académicos. Por favor, responda a cada una de las afirmaciones expuestas, poniendo una cruz en la casilla que mejor refleja su grado de acuerdo o desacuerdo. Lea cada una de ellas y escoja la respuesta que se corresponda mejor con su manera más frecuente de ser, pensar o actuar. Responda con sinceridad, ya que no existen respuestas correctas o incorrectas. Hay cinco posibles respuestas a cada afirmación, variando desde "Totalmente en desacuerdo" hasta "Totalmente de acuerdo". Valorar cada ítem de 1 a 5 según el nivel de acuerdo con la afirmación: 1 Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo.

Area: Pediatría Cargo: Asesor de enfermería Género: Hombr
 Edad: 31 años Años laborando: 12

VALORACIÓN:
 1) Totalmente en desacuerdo 2) Desacuerdo 3) Neutral 4) De acuerdo 5) Totalmente de acuerdo

ITEMS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
Frecuentemente en su trabajo pasan hechos que le motivan a hacer excelentemente sus responsabilidades	X				
Considera que tiene un comportamiento solidario con sus compañeros de trabajo		X			
Considera que su ámbito laboral puede crecer en su mentalidad personal	X				
Considera que sus conocimientos se renuevan constantemente dentro del Hospital	X				
En este Hospital los líderes buscan motivar a los colaboradores	X				
En este Hospital se da respuesta a las necesidades laborales de los colaboradores	X				
Frecuentemente ha sentido oposición por alguna situación dentro del Hospital (compañeros, actividades, actitudes, etc)		X			
En este Hospital los colaboradores se sienten valorados y respetados por sus colegas			X		
Algunos dentro del Hospital es considerado rival para la mayoría de los colaboradores			X		
Frecuentemente no hay correspondencia en la solución de problemas que se presentan en las áreas laborales del Hospital	X				
Considera que en el Hospital se tiene un ambiente proactivo (capacidad para anticiparse a problemas o necesidades futuras)	X				
En este Hospital los líderes promueven un ambiente de trabajo colaborativo	X				
En el Hospital cada colaborador tiene claras las acciones que debe realizar		X			
En el Hospital hay seguimiento en los objetivos para finalmente concretarlos	X				
En este Hospital, los objetivos y expectativas son claros y coherentes	X				

Siguiente hoja >>>

1. ¿Le gustaría profundizar en algún punto de las preguntas anteriores? ¿Cuál y por qué?
 Necesitamos gente con convicción, comprometida responsable y sobre todo que pongan el ejemplo de Empatía y Compromiso

2. Si el Hospital fuera una persona, ¿Cómo describiría su personalidad? Mencione al menos 2 características y su justificación.
 Es un ser que no tiene fijo su rumbo No tiene la suficiente Motivación para continuar sus superiores no tienen visión

3. Cuando inició sus labores en el Hospital ¿Qué emoción recuerda que sintió? y ¿Por qué?
 Es mi único trabajo y la gran oportunidad que mucha gente obsista por la altitud de sueldo que tengo, harían el doble de trabajo

4. ¿Se siente diferente actualmente a esas emociones del pasado?
 No, nunca, mi gran orgullo es pertenecer a esta noble institución que fue creada para la atención de los más necesitados

5. ¿Le gustaría agregar algún comentario?
 Para mi persona ha sido un orgullo pertenecer al INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL y un honor ser parte del personal de IMSS- bienestar.
 ¡Gracias por su amable respuesta!

[Firma]
 Matilino 36

1. ¿Le gustaría profundizar en algún punto de las preguntas anteriores? ¿Cuál y por qué?
 ESTA DE MÁS DECIR QUE ESTE HOSPITAL ESTA DESUNIDO POR CUESTIONES DE NO SABER LIDERAR LOS TRABAJOS DE CUIDAR QUE AUN PODRÍAN DEL CUIDADO PERO SOLO ASÍ

2. Si el Hospital fuera una persona, ¿Cómo describiría su personalidad? Mencione al menos 2 características y su justificación.
 NO HAY LIDERAZGO. POR PARTE DE LOS JEFES NO NOTIVA A PERSONAL. A MEJORAR.

3. Cuando inició sus labores en el Hospital ¿Qué emoción recuerda que sintió? y ¿Por qué?
 SENTI MUCHO TEMOR Y ASÍ PUE SUFRI ACOJO LABORAL Y NO SUPE COMO MANEJARLO Y EL AMBIENTE LABORAL. CON LOS JEFS

4. ¿Se siente diferente actualmente a esas emociones del pasado?
 ENTENDI QUE PRIMERO ESTABA MI SALVO ANTES QUE TODO Y QUE TODOS LOS NÚMEROS QUE NOS AIDEN AFECTO MI SALVO.

5. ¿Le gustaría agregar algún comentario?
 DEBERIA DE HABER CURSO O TEMAS DE SUPERACIÓN MOTIVACIÓN DE COMO TRABAJAR EN EQUIPO Y ELIMINAR EL EGOCENTRISMO QUE EXISTE Y QUE LOS LIDERES APRENDAN A COMO SOBRELLEVAR A SU EQUIPO QUE AUN PUEDEN RESCATAR!!!

¡Gracias por su amable respuesta!

[Firma]
 Matilino 36

1. ¿Le gustaría profundizar en algún punto de las preguntas anteriores? ¿Cuál y por qué? Pregunta 5.

Porque aquí no hay motivación alguna de parte del área de los jefes, más que la motivación de uno cuando llega es trabajar las 8hrs o jornada y vamos si hay problema hospitalaria uno mismo pelea con los compañeros para sacar el trabajo y darle lo mejor al paciente por un propio y con lo que uno quiere.

2. Si el Hospital fuera una persona, ¿Cómo describiría su personalidad? Mencione al menos 2 características y su justificación.

- No trabaja en equipo
- Poco apoyadora
- Sin humildad.

* poca disponibilidad para resolver problemáticas y no humildad de áreas de Jefaturas, en general.

3. Cuando inició sus labores en el Hospital ¿Qué emoción recuerda que sintió? y ¿Por qué?

había mucho personal quien nos brindaba apoyo Emocional, laboral y sobre todo de las áreas de jefatura el personal era muy unido trabajabamos equipo. y sobre todas eran muy humildes que eso te lleva a existir.

4. ¿Sé siente diferente actualmente a esas emociones del pasado?

Si, totalmente

5. ¿Le gustaría agregar algún comentario?

Simplemente que nuestros jefes digan lo que en otros lugares hacen motivar al personal para que así correspondamos al 100% en todos los aspectos, laboral.

¡Gracias por su amable respuesta!

1. ¿Le gustaría profundizar en algún punto de las preguntas anteriores? ¿Cuál y por qué?
 Sí, el tema del liderazgo es algo que debíamos de trabajar en general todos los colaboradores.

2. Si el Hospital fuera una persona, ¿Cómo describiría su personalidad? Mencione al menos 2 características y su justificación.
 Abierto a críticas, Dispuesto a apoyar a todo el que lo requiera.
 Está en constante movimiento y

3. Cuando inició sus labores en el Hospital ¿Qué emoción recuerda que sintió y ¿Por qué?
 Nervios, porque estuve un largo tiempo sin ejercer, y trabajar en el instituto representa un gran reto y una gran responsabilidad.

4. ¿Se siente diferente actualmente a esas emociones del pasado?
 Sí, hoy por hoy me siento feliz de pertenecer al instituto y me siento comprometida con mi crecimiento profesional.

5. ¿Le gustaría agregar algún comentario?
 Ninguno. Gracias!!!

¡Gracias por su amable respuesta!

1. ¿Le gustaría profundizar en algún punto de las preguntas anteriores? ¿Cuál y por qué?
 NO

2. Si el Hospital fuera una persona, ¿Cómo describiría su personalidad? Mencione al menos 2 características y su justificación.
 - Sucro, Falta de higiene
 - Flojo, Sin aminos y ganas de hacer las cosas

3. Cuando inició sus labores en el Hospital ¿Qué emoción recuerda que sintió y ¿Por qué?
 - Felicidad de trabajar por el lugar donde voy, las personas, gran trabajo y cooperación les representa el hospital.

4. ¿Se siente diferente actualmente a esas emociones del pasado?
 Sí, solo mucho acuerdo todo lo contrario flojo de su trabajo y poco ganas por el que dicen.

5. ¿Le gustaría agregar algún comentario?
 - Solo agradecer la encuesta y espero hagan un curso por que hacer la Ma.

¡Gracias por su amable respuesta!

1. ¿Le gustaría profundizar en algún punto de las preguntas anteriores? ¿Cuál y por qué?
 En que los lideres promuevan un ambiente de trabajo colaborativo.
 Porque su tema es dividir y vencer a local no es bueno.

2. Si el Hospital fuera una persona, ¿Cómo describiría su personalidad? Mencione al menos 2 características y su justificación.
 Noble, por su atención abierta a público sin diferenciar raza, costumbres, ambientes religión población abierta.

3. Cuando inició sus labores en el Hospital ¿Qué emoción recuerda que sintió y ¿Por qué?
 Felicidad
 Por formar parte de una institución noble y atención al Programa y claro un ingreso económico para mi familia.

4. ¿Se siente diferente actualmente a esas emociones del pasado?
 Sí, porque el ambiente laboral acabado mucho y no para bien.

5. ¿Le gustaría agregar algún comentario?
 Nos cae bien capacitaciones de superación personal ambiente de trabajo sano y unido.

¡Gracias por su amable respuesta!

1. ¿Le gustaría profundizar en algún punto de las preguntas anteriores? ¿Cuál y por qué?
 Los lideres buscan motivar a los trabajadores
 - No motiva a su equipo ni lo da importancia necesaria, tampoco saben escuchar, ni se muestran empáticos con ellos se dirigen sin respeto y los con poca paciencia, surgen problemas entre los trabajadores, falta de una buena organización de ellos y así falta de responsabilidad a como falta de respeto a sus recursos.

2. Si el Hospital fuera una persona, ¿Cómo describiría su personalidad? Mencione al menos 2 características y su justificación.
 - Llora de conflictos
 - Egoísta
 - Prepotente.
 - Falso.

3. Cuando inició sus labores en el Hospital ¿Qué emoción recuerda que sintió y ¿Por qué?
 Feliz emocionada de trabajar en un hospital más.
 agradecida con Dios por tener un trabajo tan bonito y satisfactorio.

4. ¿Se siente diferente actualmente a esas emociones del pasado?
 Sí.

5. ¿Le gustaría agregar algún comentario?
 Como sucesión muy importante! que todos los que llegan a ser directivos, supervisores etc... de cualquier trabajo después de un tiempo los regresan a sus antiguos trabajos a continuar siendo precarios para que no se pierda el respeto ni la humildad y así que se les olvide se vuelven prepotentes, egoístas, amados malos directivos.

¡Gracias por su amable respuesta!

delino 38