



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GERENCIA EN INSTITUCION DE SALUD

TEMA:

**“EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE LIDERAZGO Y SU
INCIDENCIA EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL
PERSONAL DE SALUD DEL ÁREA DE TRABAJO SOCIAL DEL
HOSPITAL IESS AMBATO”**

Trabajo de Investigación, previo a la obtención del Grado Académico de Magister
en Gerencia en Instituciones de Salud.

Autora: Lic. Viviana Vanessa Vinueza Villarés

Director: Ing. Alex Fabián Valencia Silva, Mg

Ambato - Ecuador

2016

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas:

El Tribunal receptor del trabajo de investigación presidido por el Doctor Ramiro Patricio Carvajal Larenas, e integrado por los señores Ingeniero. William Franklin Ortiz Paredes, Magister; Ingeniero. Álvaro Fernando Vargas Álvarez, Magister; Ingeniera. Carmen de las Mercedes Cevallos Méndez, Magister; Miembros del Tribunal de Defensa, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el trabajo de titulación con el tema: “EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DE SALUD DEL ÁREA DE TRABAJO SOCIAL DEL HOSPITAL IESS AMBATO”, elaborado y presentado por la Licenciada Viviana Vanessa Vinuesa Villarés, para optar por el Grado Académico de Magister en Gerencia de Instituciones de Salud.

Una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de titulación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Dr. Ramiro Patricio Carvajal Larenas
Presidente del Tribunal de Defensa

Ing. William Franklin Ortiz Paredes, Mg
Miembro del Tribunal

Ing. Álvaro Fernando Vargas Álvarez, Mg
Miembro del Tribunal

Ing. Carmen de las Mercedes Cevallos Méndez, Mg
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema: “EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE LOIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DE SALUD DEL ÁREA DE TRABAJO SOCIAL DEL HOSPITAL IESS AMBATO”, le corresponde exclusivamente a la Licenciada. Viviana Vanessa Vinueza Villarés, autora bajo la Dirección de Ingeniero. Alex Fabián Valencia Silva, Magister, Director del Trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

Lcda. Viviana Vanessa Vinueza Villarés

c.c: 180413670-1

AUTORA

Ing. Alex Fabián Valencia Silva, Mg

c.c: 180312108-4

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Investigación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

Lcda. Viviana Vanessa Vinuesa Villarés

c.c: 180413670-1

AUTORA

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada	i
A la Unidad Académica de Titulación	ii
Autoría del Trabajo de Investigación	iii
Derechos de Autor	iv
Índice General	v
Índice de Gráficos	vii
Índice de Tablas	viii
Dedicatoria	x
Resumen Ejecutivo	xi
Executive Summary	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	2
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1. CONTEXTUALIZACIÓN	2
1.1.2. ANALISIS CRITICO	8
1.2.3. PROGNOSIS	9
1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.2.5. PREGUNTAS DIRECTRICES	9
1.2.5.1. Delimitación del Objetivo de la Investigación	9
1.2.5.1.1. Delimitación del Contenido	9
1.2.5.2. Delimitación Espacial	10
1.2.5.3. Delimitación Temporal	10
1.3. JUSTIFICACION	10
1.4. OBJETIVOS	11
CAPÍTULO II	13
MARCO TEORICO	13
2.1. Antecedentes Investigativos	13
2.2. Fundamentación Filosófica	17
2.3. Fundamentación Legal	18
2.4. Categorías Fundamentales	21
2.4.1 Variable dependiente: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	22
2.4.2. Variable independiente: COACHING	23
2.5. Fundamentación Teórica Científica	24
2.6. HIPÓTESIS	44
2.6.1. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES	44
CAPITULO III	45
METODOLOGIA	45
3.1. Enfoque de la Investigación	45
3.2. Modalidades de la Investigación	45
3.3. Tipo de Investigación	46
3.4. Población y Muestra	46
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	47
VARIABLE DEPENDIENTE: Comunicación Organizacional	47
VARIABLE INDEPENDIENTE: Coaching herramienta de liderazgo	48

3.6. Técnicas e Instrumentos	49
3.7. Plan para la recolección de Información	49
3.8. Plan de Procesamiento y análisis de la información	49
CAPITULO IV	52
ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	52
4.1. Interpretación de Datos	52
4.2. Análisis del cuestionario de Comunicación Organizacional	52
4.3. Análisis del cuestionario de Liderazgo	64
4.4. Relación de Liderazgo entre Jefe y Subordinados	73
4.5. Planteamiento de la Hipótesis	74
CAPITULO V	79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
5.1. Conclusiones	79
5.2. Recomendaciones	81
CAPITULO VI	82
Propuesta	82
Bibliografía	104

Índice de Gráficos

Ilustración 1	Árbol de Problemas	8
Ilustración 2	Categorías Fundamentales	21
Ilustración 3	Variable Dependiente Comunicación Organizacional	22
Ilustración 4	Variable Independiente Coaching	23
Ilustración 5	Cuestionario de Comunicación Organizacional	51
Ilustración 6	Cuestionario de Comunicación Organizacional	52
Ilustración 7	Cuestionario de Comunicación Organizacional	53
Ilustración 8	Cuestionario de Comunicación Organizacional	54
Ilustración 9	Cuestionario de Comunicación Organizacional	55
Ilustración 10	Cuestionario de Comunicación Organizacional	56
Ilustración 11	Cuestionario de Comunicación Organizacional	57
Ilustración 12	Cuestionario de Comunicación Organizacional	58
Ilustración 13	Cuestionario de Comunicación Organizacional	59
Ilustración 14	Cuestionario de Comunicación Organizacional	60
Ilustración 15	Cuestionario de Comunicación Organizacional	61
Ilustración 16	Cuestionario de Comunicación Organizacional	62
Ilustración 17	Cuestionario de Liderazgo	63
Ilustración 18	Cuestionario de Liderazgo	64
Ilustración 19	Cuestionario de Liderazgo	65
Ilustración 20	Cuestionario de Liderazgo	66
Ilustración 21	Cuestionario de Liderazgo	67
Ilustración 22	Cuestionario de Liderazgo	68
Ilustración 23	Cuestionario de Liderazgo	69
Ilustración 24	Cuestionario de Liderazgo	70
Ilustración 25	Cuestionario de Liderazgo	71
Ilustración 27	Relación de Liderazgo y Subordinados	77
Ilustración 28	Comunicación Idónea	92
Ilustración 29	Organigrama Estructural de Trabajo Social	93
Ilustración 30	Indicadores de Éxito	95

Índice de Tablas	
Tabla 1 Comunicación Organizacional	46
Tabla 2 Coaching herramienta de Liderazgo	47
Tabla 3 Plan para la recolección de la información	48
Tabla 4 Etapa de Recolección	49
Tabla 5 Nivel de Instrucción	51
Tabla 6 Rango de edad	52
Tabla 7 Cuestionario de Comunicación Organizacional	53
Tabla 8 Cuestionario de Comunicación Organizacional	54
Tabla 9 Cuestionario de Comunicación Organizacional	55
Tabla 10 Cuestionario de Comunicación Organizacional	56
Tabla 11 Cuestionario de Comunicación Organizacional	57
Tabla 12 Cuestionario de Comunicación Organizacional	58
Tabla 13 Cuestionario de Comunicación Organizacional	59
Tabla 14 Cuestionario de Comunicación Organizacional	60
Tabla 15 Cuestionario de Comunicación Organizacional	61
Tabla 16 Cuestionario de Comunicación Organizacional	62
Tabla 17 Cuestionario de Liderazgo	63
Tabla 18 Cuestionario de Liderazgo	64
Tabla 19 Cuestionario de Liderazgo	65
Tabla 20 Cuestionario de Liderazgo	66
Tabla 21 Cuestionario de Liderazgo	67
Tabla 22 Cuestionario de Liderazgo	68
Tabla 23 Cuestionario de Liderazgo	69
Tabla 24 Cuestionario de Liderazgo	70
Tabla 25 Cuestionario de Liderazgo	71
Tabla 26 Relación de Liderazgo entre Jefe y Subordinados	72
Tabla 27 Frecuencia Observada	74
Tabla 28 Frecuencia Esperada	75
Tabla 29 Chi Cuadrado	76
Tabla 30 Vías de Comunicación Interna	91
Tabla 31 Presupuesto	101
Tabla 32 Previsión de la Evaluación	101

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia que me dio fuerza y fe para creer lo que me parecía imposible terminar.

A mi calificador Ing. William Ortiz, Mg por su paciencia y conocimientos que impartió para lograr este trabajo.

A la Universidad Técnica de Ambato en especial a la Facultad de Administración por la excelencia académica y sus profesores que día a día contribuyen sus conocimientos hacia los alumnos.

DEDICATORIA

Dedico de manera especial a mi hermana Gaby pues ella fue el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentó en mí las bases de responsabilidad y deseos de superación, en ella tengo el espejo en cual me quiero reflejar pues sus virtudes infinitas y su gran corazón me llevo a admirarla cada día más. A mi Padre y a mi Madre que son las personas más importantes de mi vida. Me han ofrecido el amor y la calidez de la familia a la cual amo.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GERENCIA EN INSTITUCION DE SALUD

TEMA:

**“EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE LIDERAZGO Y SU
INCIDENCIA EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL
PERSONAL DE SALUD DEL ÁREA DE TRABAJO SOCIAL DEL
HOSPITAL IESS AMBATO”.**

AUTOR: Lic. Viviana Vanessa Vinueza Villarés

DIRECTOR: Ing. Alex Fabián Valencia Silva, Mg.

FECHA: 27/07/2016

RESUMEN EJECUTIVO

El Hospital del IESS Ambato es una entidad gubernamental, cuya organización y funcionamiento se basa en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia y suficiencia, el cual brinda atención de salud a la zona central del país.

Cuando una organización mantiene al personal humano motivado y trabajando en equipo se beneficia de manera notable la atención al afiliado. Es así que se han creado diferentes métodos y procesos que pretenden mejorar el máximo el desarrollo personal, pero sobre todo el profesional, el mismo que permitirá que el personal sea más competente y se pueda obtener un mayor liderazgo por parte de los jefes de cada departamento.

Entonces, los diferentes jefes podrán potenciar las capacidades creativas y habilidades de cada uno de los profesionales para conseguir las metas trazadas dentro de una organización y así lograr que los resultados sean eficientes y permanentes y llegar a transformar el entorno empresarial.

Se aplicó encuestas de liderazgo y comunicación organizacional al personal de salud en el área de Trabajo Social del Hospital IESS Ambato. Cabe mencionar que otras áreas del Hospital como consulta externa y hospitalización dependen del Departamento de Trabajo Social. Por lo cual, es imprescindible evaluar el tipo de comunicación organizacional de esta área. Se evaluó que la comunicación entre el personal y el jefe es coherente y oportuna al momento de solucionar problemas.

Además, se concluyó que el Jefe del Departamento posee características de liderazgo democrático ya que permite que el personal de apoyo sea una ayuda en la búsqueda de soluciones con el fin de brindar una atención de calidad a los afiliados.

No se ejecutó el proceso de coaching debido a que al realizar las encuestas y procesar los datos, los análisis estadísticos realizados muestran que no hay correlación entre la implementación de coaching y liderazgo.

Descriptor: Afiliados, Capacidades, Coaching, Comunicación Organizacional, Eficiencia , Estrategias, Evaluación, Liderazgo, Metas, Organización.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GERENCIA EN INSTITUCION DE SALUD

THEME:

**“COACHING AS A LEADERSHIP TOOL AND ITS IMPACT ON
ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ON THE SOCIAL WORK
HEALTH CARE STAFF OF THE IESS HOSPITAL IN AMBATO”.**

AUTOR: Lic. Viviana Vanessa Vinueza Villarés

DIRECTED BY: Ing. Alex Fabián Valencia Silva, Mg.

DATE: 27/07/2016

EXECUTIVE SUMMARY

Ambato IESS Hospital is a government entity, whose organization and operation is based on the principles of solidarity, obligation, universality, equity, efficiency and sufficiency, which provides health care to the central region.

When an organization keeps motivated to the human personnel and working together benefits significantly the attention to the affiliate. So, they have created different methods and processes aimed to improving the maximum personal development, but especially the professional development, this allow the staff to be more competent and they can gain greater leadership from the heads of each department.

Then, the different heads will enhance the creative abilities and skills of each professional to achieve the goals within an organization and thus ensure that the results will be efficient, permanent and can transform the business environment.

Were applied surveys of leadership and organizational communication to the personnel in the area of Social Work at the Ambato IESS Hospital. It is noteworthy that other areas of the hospital as outpatient and hospitalization depend on the Department of Social Work. Therefore, it is essential to evaluate

the type of organizational communication in this area. We can notice that communication between staff and the boss is consistent and timely when troubleshooting.

In addition, it was concluded that the Head of Department has the characteristics of democratic leadership because it allows to the staff to help and work together in the search for solutions in order to provide quality care to the clients.

The coaching process was not executed because when the surveys were performed and the data was processed, statistical analyzes have shown that there is no correlation between the implementation of coaching and leadership.

Keywords: Affiliates, Capacities, Coaching, Efficiency, Evaluation, Goals, Leadership, Organization, Organizational Communication Strategies.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación consta de 6 capítulos, donde el primer capítulo hace referencia al problema de investigación, tema de Investigación, planteamiento del problema, justificación, así como también los correspondientes objetivos.

En el Segundo Capítulo se da inicio a la fundamentación teórica del problema mencionado anteriormente y se toma como aporte los criterios de diversos autores que han realizado estudios previos en otras realidades.

Con respecto al Tercer Capítulo que comprende la metodología y se abordan los siguientes temas: modalidad básica de la investigación, tipos de investigación, población y muestra, operacionalización de variables que son soporte del marco teórico, técnicas e instrumentos, recolección de la información, procesamiento de la información y análisis e interpretación de resultados.

En el cuarto Capítulo se presentan los datos estadísticos en forma de tablas o cuadros, en este proceso incluimos todas aquellas operaciones encaminadas a la obtención de 2 resultados numéricos relativos a los temas de estudio que se tratan en los cuestionarios.

Realizamos tabulación, codificación y diseño de gráficos con datos biográficos, de consumo o de opinión. Los resultados serán presentados en tablas y/o mapas gráficos que explican las relaciones existentes entre las diversas variables analizadas. Esta presentación se adecuará a la petición de nuestros clientes mediante análisis estadísticos de datos, test de contraste de hipótesis, "Chi 2".

En el quinto Capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones, que pretenden contribuir con la posterior ejecución de un diseño de Plan Estratégico de Comunicación Interna para los funcionarios del departamento de Trabajo Social.

El sexto Capítulo, contiene la propuesta con el tema de un diseño de un plan estratégico de comunicación interna para el departamento de trabajo social del hospital IESS Ambato.

Se ofrece una amplia relación de bibliografía que el autor ha encontrado útil para trabajar los temas que comprenden este trabajo de investigación.

En los Anexos, se adjuntan el modelo de las encuestas utilizadas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DE SALUD DEL ÁREA DE TRABAJO SOCIAL DEL HOSPITAL IESS AMBATO.”

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. CONTEXTUALIZACIÓN

MACRO

Actualmente las organizaciones nacen con una perspectiva principal, el de lograr cumplir todas las metas propuestas mediante estrategias gerenciales que les permitan alcanzar en el transcurso del tiempo el éxito empresarial, hecho que ha generado que cada día sean más innovadoras y competitivas, en donde para alcanzar este éxito es imprescindible posesionar como elemento fundamental el desarrollo y construcción de un favorable clima organizacional en cada una de las empresas.

Para Centeno (2012) en su estudio acerca de liderazgo empresarial: visto desde una perspectiva de comunicación organizacional nos indica que el desarrollo de competencias de liderazgo en el ámbito de la comunicación organizacional, se puede definir como la capacidad de transmitir ideas, pensamientos y emociones, y la retroalimentación de las mismas.

Es por ello que la necesidad de comunicarse interna y externamente en las organizaciones es determinante. La comunicación es, por tanto, una estrategia y herramienta fundamental en todos los procesos que se desarrollan con la participación de la organización y el público (Interno y externo); desarrollando

sentido de pertenencia con una identidad cultural definida y que la posiciona. Por otro lado, el liderazgo se define como la habilidad de orientar al recurso humano hacia el cumplimiento de objetivos trazados y planificados previamente. Por ello un buen líder, dentro y fuera de una empresa debe ofrecer apoyo y ser un guía en alcanzar las metas propuestas. (CENTENO, 2012)

Una de las competencias más buscadas actualmente en los líderes directivos es la capacidad de transformar a las personas para convertirlas en colaboradores responsables, automotivados y abiertos al aprendizaje. Esto es precisamente lo que persigue el coaching, definido como una metodología que consigue el máximo desarrollo profesional y personal de las personas dando lugar a una profunda transformación, generando cambios de perspectiva, aumento del compromiso y responsabilidad, lo que se traduce en mejores resultados.

En ámbitos organizacionales, el coaching se afianza como una poderosa herramienta que potencia el liderazgo, facilita el desempeño y acompaña procesos de capacitación y entrenamiento a los efectos de garantizar la efectiva adquisición de competencias y resultados fuera de lo común.

El coaching retoma e integra permanentemente los principios, procesos y prácticas valiosas de disciplinas tales como la psicología, la pedagogía, la filosofía, la administración de empresas, entre otras cosas. El profesional del coaching asume así diversos roles, afines a esas disciplinas. Y lo hará de manera flexible, al margen de sus gustos, de sus rasgos y de sus preferencias, siempre en función de los objetivos, los recursos, las situaciones y las circunstancias. Así, en unos casos asumirá especialmente el rol de formador, en otros el de psicólogo y en otros el de periodista. En unas ocasiones intervendrá de manera directa y en otras dejará hacer, siempre dirigiendo el proceso, porque eso es lo que corresponda hacer. (VENTURA, 2014)

MESO

Para Bustamante (2012) en su artículo la comunicación interna en el Sistema Nacional de Salud indica que el hecho de que la comunicación está relacionada positivamente con la satisfacción de los empleados y que en la mayoría de los casos la comunicación y la motivación influyen en la actuación. Este asunto es recogido por las teorías contemporáneas del desarrollo organizacional cuando reconocen que “un empleado satisfecho, leal y productivo no sólo necesita información adecuada para realizar su trabajo, sino una comunicación fluida y confiable que llene sus diferentes vacíos socioemocionales”.

El reconocimiento de las personas (empleados) como el recurso más importante de cualquier organización ha llevado a que la comunicación sea la vía más valiosa para despertar, fomentar y aprovechar los conocimientos, creencias, aptitudes y valores como el principal activo de las empresas modernas. Así, el éxito depende fundamentalmente de la profesionalidad, la dedicación y la capacidad de comunicarse de los empleados y los líderes. En este sentido, se ha demostrado que las capacidades y comportamientos de los individuos pueden ser mejorados para convertirlos en el activo más importante de cualquier organización, lográndolo a través de la comunicación. (BUSTAMANTE, 2013)

El hecho de que en la actualidad las empresas compiten desde el terreno de la calidad en sus productos y servicios. Esta calidad sólo se logra con una movilización de las energías dentro de los públicos internos, para lo que se requiere: información, sensibilización, transmisión de los hechos, de las técnicas y del seguimiento, definición y formulación de las técnicas de movilización; y el vehículo para lograrlo es la comunicación. Así, la función de la comunicación resulta esencial para los procesos de calidad de cualquier organización.

La experiencia ha demostrado que la comunicación interna influye en la comunicación externa, pues la motivación de los empleados, entre otros asuntos, resulta clave en la información y en los servicios que se ofrecen hacia el exterior.

Por eso debe existir una gestión global que busque unas comunicaciones internas y externas complementarias. De lo que se trata es de romper el estancamiento y el aislamiento, de modo que el conocimiento y la información fluyan, intentando

devolver a los empleados su capacidad de juicio, su autonomía de decisión y su poder de iniciativa y creación.

En el terreno de la salud, si bien específicamente la comunicación interna no ha sido tratada en las declaraciones oficiales y globales de la Organización Mundial de la Salud -OMS-, hay asuntos que aparecen en estas declaraciones que conllevan a un trabajo desde la comunicación interna. Como se dijo antes, la comunicación en salud ha ido evolucionando y durante el último siglo la idea de salud se transformó desde dos ópticas: por un lado, la inclusión por primera vez de un concepto de salud positivo, dado a conocer en 1948 con la conformación de la OMS y puesto en total sintonía a partir de eventos como la Declaración de Alma Ata en 1978 (OMS, 1978), y por otro lado, la inclusión de la promoción de la salud como el principal objetivo de los sistemas de salud, conceptualizado en la Carta de Ottawa de 1986 (OMS, 1986). Puede decirse que en estas dos declaraciones se tratan tangencialmente algunos aspectos que interesan a la comunicación interna. OMS. (2008).

En el numeral séptimo de la Declaración de Alma Ata (OMS, 1978), sobre Atención Primaria de Salud, se aclara que ésta:

“Se basa, tanto en el plano local como en el de referencia y consulta de casos, en personal de salud, con inclusión según proceda de médicos, enfermeras, parteras, auxiliares y trabajadores de la comunidad, así como de personas que practican la medicina tradicional, en la medida que se necesiten, con el adiestramiento debido en lo social y en lo técnico, para trabajar como un equipo de salud y atender las necesidades de salud expresas de la comunidad”

Desde esta óptica, se destaca un primer elemento que es la conformación de los equipos de trabajo interdisciplinarios y la labor coordinada desde cada uno de los enfoques y miradas, para lo que se requiere una buena comunicación interna que permita que durante todo el proceso todo el equipo apunte hacia los mismos objetivos y sus acciones sean eficaces y eficientes.

Este asunto es también tratado en la Carta de Ottawa (OMS, 1986) cuando se aclara que a los profesionales y al personal sanitario le corresponde especialmente asumir la responsabilidad de actuar como mediadores entre los intereses

antagónicos y a favor de la salud, lo que se logra sólo con un trabajo coordinado como equipo. (OPS, 2009).

Vale la pena destacar que es en la Carta de Ottawa en donde más presencia se le da a la comunicación, pues además de entrar como disciplina al trabajo multidisciplinar de los equipos de salud, hay un área de actuación para el caso específico de la comunicación interna, entre las definidas para la promoción de la salud, donde asume un papel muy importante; se trata de la reorientación de los servicios de salud que aparece que en la Carta de Ottawa (OMS, 1986):

“Dichos servicios deben tomar una nueva orientación que sea sensible a las necesidades culturales de los individuos y las respete. Así mismo deberán favorecer la necesidad por parte de las comunidades de una vida más sana y crear vías de comunicación entre el sector sanitario y los sectores sociales, políticos y económicos. Esto necesariamente ha de producir un cambio de actitud y de organización de los servicios sanitarios de forma que giren en torno a las necesidades del individuo como un todo”.

Desde esta perspectiva, ya no sólo la comunicación interna entra a mediar en la conformación de los equipos de trabajo y en su labor coordinada, sino que tiene un reto mayor que apunta a proveer a los empleados del sector salud de las herramientas, los conocimientos, las destrezas y los entornos necesarios para facilitar las otras cuatro áreas de actuación de la promoción de la salud: el desarrollo de habilidades personales en los individuos, el desarrollo comunitario, la creación de ambientes que favorezcan la salud y la construcción de políticas públicas saludables. (URDANETA, 2014)

MICRO

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.

La cartera de servicios que se ofrece para una población creciente en número, con acceso a la atención se hace por auto-referencia agendamiento por llamado directo

al call center, en otros casos por referencia de otras provincias de la zona 3 y otra ocasión en los pacientes de la red. Se mantendrá un equilibrio entre las necesidades de la población adscrita al seguro social y a los clientes de la red de salud.

El Hospital ofrece atención clínico quirúrgica y ambulatoria de consulta externa, hospitalización, cuidados intensivos, cuidados intermedios y emergencias, con especialidades básicas y subespecialidades reconocidas por la ley, cuenta con unidad de diálisis y trabajo social. (IESS, 2014)

Además, tiene los servicios de apoyo diagnóstico (laboratorio clínico, laboratorio de patología, terapia física y rehabilitación, nutrición dietética) dispone de farmacia institucional para la consulta externa y los anexos y farmacia interna el uso de hospitalización y Emergencia. Resuelve las referencias y direcciona las de mayor complejidad para contrareferencia.

El Hospital del IESS y los indicadores del año 2013 oferta 2,3 camas por 1000 afiliados, indicador aceptable para la institución pero aun sin contar con la población que se suma día a día por familiares de los afiliados.

Atiende un promedio mensual de 14000 consultas médicas en consulta externa entre 650 y 700 consultas diarias, 1100 egresos, 600 cirugías, 7500 atenciones médicas en emergencia; es así que el hospital atiende en emergencias las 24 horas, centro quirúrgico y centro obstétrico, laboratorio, Rx, estadística y farmacia institucional, además Rehabilitación y el servicio de Odontología.

Ofrece servicios de salud a las empresas e instituciones en Medicina preventiva Medicina familiar donde un equipo multidisciplinario integrado por médico psicólogo enfermera con control integral de salud a los trabajadores afiliados al IESS además se programan visitas domiciliarias.

En el enfoque de sistemas de salud (2011) se afirma que aunque entre 1996 y 2010 se incrementó la cantidad de recursos humanos empleados dentro del sistema de salud en aproximadamente 21%, en Ecuador todavía prevalece un déficit relativo de médicos y enfermeras, que se agrava por un sistema de contratación laboral en el sector público de cuatro y seis horas. (LUCIO, 2011)

1.1.2 ANÀLISIS CRÍTICO

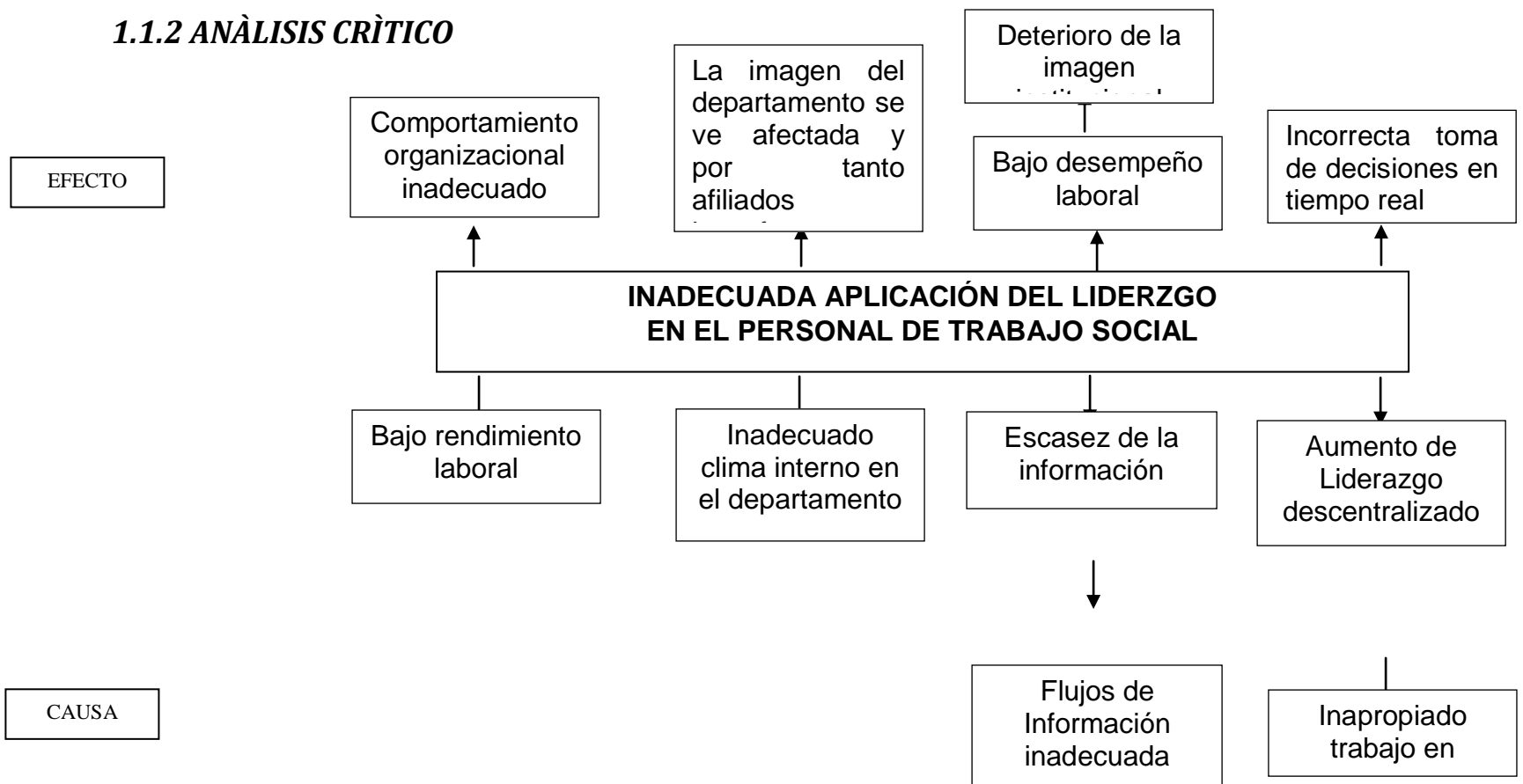


Ilustración 1 Árbol de Problemas
Autora: Lic. Viviana Vinueza

1.2.3. PROGNOSIS

Al no mejorar la comunicación organizacional del departamento de Trabajo Social se podría presentar una serie de inconvenientes para los servidores públicos, entre ellos el bajo desempeño laboral lo que conllevaría a un incumplimiento de metas Institucionales; ocasionando un alto índice de insatisfacción por parte de los afiliados al no ser atendidos correctamente. Finalmente, no se evidencia un liderazgo democrático por parte del jefe provocando baja coordinación al momento de realizar tareas que se presentan a diario. El objetivo primordial de cada institución de Salud debe ser dar una excelente atención Médica fundamentada en los principios de solidaridad, universalidad, equidad, eficiencia, ética los mismos que se deben encargarse de la prevención, promoción y recuperación en los usuarios en su reintegración a su entorno social.

1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿DE QUÈ MANERA EL LIDERAZGO AFECTA LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DE SALUD DEL ÁREA DE TRABAJO SOCIAL DEL HOSPITAL IESS AMBATO?

1.2.5 PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Cuál es la situación actual de liderazgo en el departamento de Trabajo Social del Hospital IESS Ambato?

¿Cómo se maneja la gerencia en el personal de Salud de Trabajo Social del Hospital IESS Ambato?

¿Qué alternativa de solución se plantearía para alcanzar un liderazgo efectivo y mejorar el desempeño laboral?

1.2.5.1 Delimitación del objetivo de la investigación.

1.2.5.1.1 Delimitación del contenido:

CAMPO: Empresarialidad, Emprendimiento y su Impacto Social

AREA: Gerencia

ASPECTO: Desarrollo Organizacional

1.2.5.2 Delimitación espacial:

Hospital del IESS Ambato ubicado en las calles Rodrigo Pachano y Edmundo Martínez. Parroquia Atocha- Ficoa. Cantón Ambato. Provincia de Tungurahua.

1.2.5.3 Delimitación temporal:

Periodo: 2015 - 2016

Unidades de observación:

Personal Administrativo: 2 trabajadoras sociales, 2 auxiliar de estadística en Trabajo Social y 3 pasantes permanentes de la carrera de Trabajo Social.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Tradicionalmente, las competencias más débiles de los directivos son la gestión del rendimiento y la motivación de sus trabajadores.

La buena preparación técnica contrasta con la falta de competencias interpersonales. En este sentido, el coaching, mediante una metodología estructurada, lleva a cabo aproximaciones que nos permiten trabajar para mejorar el rendimiento y desarrollar el potencial de las personas.

Numerosos estudios muestran que el coaching influye positivamente en la productividad, calidad, solidez organizacional, servicio a los clientes y retención de los mejores empleados. Se ha propuesto, además que una organización que emplee el coaching es posible que tenga mayores niveles de seguridad y desarrolle una adecuada cultura de prevención de accidentes laborales entre sus empleados.

Al involucrar a toda la organización el coaching se vuelve estratégico, ya que cuenta con la aceptación conjunta de un plan de acción detallado y un programa de seguimiento a mediano y a largo plazo en el que coach actúa como memoria y conciencia del individuo en la búsqueda de resultados tangibles y sostenibles. No es un acto aislado sino un proceso completo y continuo. (ABARCA, 2013)

En el departamento de Trabajo Social es necesario mejorar las relaciones interpersonales ya que existe extensa evidencia que sugiere que las relaciones mejoran considerablemente cuando la gente recibe coaching. Lo que se pretende al aplicar coaching en el departamento es fomentar la motivación de los

trabajadores como la productividad. El coaching ejecutivo puede estar presente no solo en la vida de los altos directivos, sino también de cualquier empleado que quiera desarrollar sus aptitudes, actitudes y promover un cambio en su vida laboral.

La idea de desarrollar la presente investigación nace de la experiencia propia del sustentante en todo lo referente a la comunicación organizacional y a la búsqueda objetiva mediante el análisis de las competencias de comunicación organizacional y su impacto en la productividad de las mismas.

El objetivo del desarrollo de coaching en el departamento sería la aplicación de nuevas herramientas para alcanzar objetivos; todo esto traducido en el desarrollo del potencial humano que ha adquirido competencias comunicativas. Esto podría impulsar y apoyar cada uno de los procesos en el departamento, y así mismo, ser un constructor de la cultura organizacional.

Por esto es necesario que cada uno de los empleados se identifiquen con la organización, para que sientan que se consideran en el desarrollo de las metas de la institución de manera flexible, al margen de sus gustos, de sus rasgos y de sus preferencias, siempre en función de los objetivos, los recursos, las situaciones y las circunstancias.

1.4 OBJETIVOS

Objetivo general:

“Implementar coaching como herramienta para mejorar el liderazgo del personal de Salud del Área de Trabajo Social del Hospital IESS Ambato”

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de liderazgo existente en el personal de salud en el área de Trabajo Social del hospital IESS Ambato.
- Ejecutar un modelo de coaching para mejorar el liderazgo en el personal de Trabajo Social del Hospital IESS Ambato.
- Evaluar el proceso de coaching aplicado en el personal de Trabajo Social del Hospital IESS Ambato.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

AUTOR: MARCELA CENTENO SALAZAR

TEMA: LIDERAZGO EMPRESARIAL: VISTO DESDE UNA PERSPECTIVA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

UNIVERSIDAD: EAN LENGUAS MODERNAS

BOGOTA, COLOMBIA 2012

La herramienta clave de un líder en cualquier organización es la comunicación que tenga con sus subalternos, ya que de la eficacia con que logre llevar sus ideas a los integrantes de la organización dependerá que se logren los objetivos y metas propuestas tanto a corto como mediano y largo plazo.

Ser líder en esta época es un reto. Las organizaciones buscan líderes con mentalidad de liderazgo. Esto implica la necesidad de que el líder forme líderes y se multiplique.

No basta con sólo ser un líder, además de esto quien lo es debe impulsar a otros dentro de la organización para que lo sean también: el verdadero líder crea una interlocución con sus subalternos, una retroalimentación comunicacional efectiva que llevara a la solución de cualquier situación que se presente.

El liderazgo está relacionado con muchos factores: poder de convicción, saber escuchar ideas y modelos nuevos, delegar funciones, etc. Por otro lado no existe una personalidad definida para los líderes ya que cada uno dependiendo de su carácter tendrá características diferentes. La dinámica de este nuevo mundo regido por la hiperorganización de la sociedad y los constantes cambios han formulado preguntas sobre cuáles deben ser las competencias, comportamientos y prácticas de los seres humanos que protagonizan y lideran la sociedad actual y/ o lideraran la del mañana. Por esta razón a lo largo de las últimas décadas han surgido varias

investigaciones sobre liderazgo. Varios escritores se han preguntado si el liderazgo se desarrolla y se aprende o por el contrario se obtiene desde el nacimiento, es decir ¿Los líderes nacen o se hacen?

Como solución a esta pregunta y gracias a la teoría de los rasgos (Ralph Stogdill y Edwin Ghiselli), donde se realizó un examen de 20 estudios diferentes se identificaron 6 características innatas de la personalidad de los líderes (la ambición y la energía, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la seguridad en uno mismo, la inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo) y se llegó a la afirmación que el líder nace.

Por otra parte, varios escritores han afirmado que el estudio basado únicamente en el líder y sus características deja de lado la relación entre líder-seguidor, lo cual desde su perspectiva no es objetivo, debido que una de las características que debe tener un líder es la capacidad de identificar la necesidad de uno o varios seguidores y el entorno para emprender acciones frente al mismo.

De esta forma, escritores como Kouzes y Posner (2007) han afirmado, “Querer liderar y creer que puede hacerlo son los puntos de partida del camino hacia el liderazgo. El liderazgo es un arte – un arte escénico- y el instrumento es uno mismo”, donde se puede intuir la creencia que todos los líderes nacen pero también depende de sus decisiones el desarrollarse como tal, razón por la cual se plantea un equilibrio entre ser líder y desarrollarse.

Con esta última afirmación, se le abre la posibilidad a un mayor número de personas de desarrollar comportamientos de liderazgo y de esta manera se encuentra también una oportunidad para lo que recursos humanos llamaría “desarrollo de talento”.

Por esta razón, asumir el liderazgo como un conjunto de prácticas que pueden traducirse en comportamientos y competencias, es el instrumento para generar e inspirar el deseo por liderar y con este activar la voluntad de los seres humanos para tomar decisiones de comportarse de manera orientada a liderar su entorno y circunstancias.

AUTOR: JORGE LUIS HERNÁNDEZ CUESTA

TEMA: EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL:

UNA APROXIMACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA ETOLÓGICA

UNIVERSIDAD: UNIVERSIDAD EL ROSARIO

BOGOTA, 2013

La existencia de la multipluralidad organizacional, es uno de los elementos característicos de las sociedades modernas. Es desde esta perspectiva que la complejidad de la vida social y la dificultad de los objetivos sociales propuestos hacen necesario que el individuo tenga que asociarse con sus semejantes para intentar alcanzarlos. En esta medida es donde la sociedad se forma por la voluntad de un conjunto de personas con la finalidad de lograr beneficios mutuos, viéndose en la necesidad de ordenar las actividades que se deben llevar a cabo para conseguir los objetivos comunes.

En una organización, el estilo de liderazgo afectaría cuando los agentes son los líderes que actúan en organizaciones complejas, donde las reglas de comportamiento y las interacciones no son lineales y perturbaría al componente interno de la dimensionalidad del sistema, definido como el grado de libertad que los empleados individuales del sistema tienen para comportarse de forma autónoma.

De esta manera, los controles (que demarcan un estilo de liderazgo autoritario y rígido), operan como una forma de retroalimentación negativa, reduciendo las dimensiones del sistema; las reglas, regulaciones y restricciones aseguran la limitación de los funcionarios; mientras que al ampliar los espacios aumenta el grado de autonomía y permite a los dependientes tomar decisiones y recibir retroalimentaciones positivas.

Para un buen funcionamiento de liderazgo en las organizaciones, se sugiere plantear modelos que permitan comprender la complejidad de las organizaciones y la relación entre los agentes internos (líderes y seguidores) quienes son los que hacen parte de la ordenación. Desde esta perspectiva, el énfasis del liderazgo se centra más en la adaptación que en el control y la autoridad, esto significa que el líder desempeñe menos su rol y se dedique más a las relaciones; esto significa que él ya no ejerce una influencia lineal y directa, sino indirecta, interdependiente y multidireccional. En otras palabras, el liderazgo se concibe como un fenómeno interactivo que emerge de las relaciones sociales

Así que, la tarea del líder no es fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común; de igual forma, la comunicación cumple un rol protagónico, pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones.

Desde esta perspectiva, el liderazgo consiste en una forma de ser, de ahí que el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales.

Además un líder no solamente debe delegar responsabilidades, sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible; por lo que podemos definir al liderazgo como un proceso de interacción entre personas, en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

Las perspectivas de liderazgo, se centran en el liderazgo transformacional y en el liderazgo transaccional. Por tanto, el enfoque transformacional, cuenta con cuatro dimensiones: el carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada; ante todo, el carisma proporciona visión y sentido de misión, inspira orgullo, así como respeto y confianza del seguidor.

Una de las características de este enfoque es que considera al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, y que pueda elevarle sus necesidades y valores, así como aumentarle la conciencia de lo que es importante; por lo tanto el fin primordial es incrementar su madurez y motivación para que vaya más allá de sus propios intereses, del grupo y de la sociedad.

Por lo tanto, en el modelo de liderazgo transaccional el líder garantiza metas si se consiguen los resultados esperados, intercambia premios por esfuerzos realizados por sus empleados, aspecto que tiene mucho impacto en las personas ya sea por medio de una gratificación o un reconocimiento, esto motiva a seguir haciendo bien las cosas.

Así que, el liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad, en lugar de promover el cambio en una organización mediante intercambios económicos y

sociales, con los que se logran objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores. Es así donde el liderazgo transaccional tiende a ser transitorio, puesto que, una vez realizada la negociación, la relación entre las partes termina o se redefine.

Con base en todo lo anterior, se puede afirmar entonces que el liderazgo es más que la simple influencia bilateral; es así que, una definición más conveniente de liderazgo podrían ser los aspectos de las interacciones de los líderes que cambian las reglas locales, implementando las interacciones futuras entre todos los funcionarios, así este aspecto permite la evolución en su ambiente organizacional. (HERNANDEZ, 2013)

2.2 Fundamentación filosófica

Esta investigación se basa en el positivismo como paradigma, por lo que es un estudio que trata a las ciencias fácticas naturales que hace algún tiempo se las consideró como únicos campos válidos para la destreza científica; es así que la investigación social surge internamente en los fundamentos epistemológicos del positivismo; es por aquello que en este enfoque la realidad es objetiva, por permitir, explicar, predecir y lo más importante control para el fenómeno en estudio.

2.3 Fundamentación Legal

La presente investigación se basa en la Ley Orgánica de Salud, Capítulo IV, de la capacitación sanitaria:

Art. 205.- Créase la carrera sanitaria para los recursos humanos del Sistema Nacional de Salud, basada en el criterio de clasificación por niveles de formación y estructura ocupacional, con el propósito de establecer sus obligaciones y derechos, así como los incentivos que permitan garantizar la equidad, calidad en la atención y el servicio, la asignación adecuada y suficiente de recursos humanos en las distintas zonas del país. La autoridad sanitaria nacional promoverá y desarrollará, dentro de la carrera sanitaria, un plan nacional de educación permanente con enfoque de género y pluricultural, para mejorar la productividad, calidad del desempeño laboral y promoción de sus recursos humanos. (MSP, 2015)

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

TÍTULO II

DERECHOS

Capítulo segundo 17

Derechos del buen vivir

Sección tercera

Comunicación e información

Art. 16.-Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a:

1. Una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa, en todos los ámbitos de la interacción social, por cualquier medio y forma, en su propia lengua y con sus propios símbolos.
2. El acceso universal a las tecnologías de información y comunicación.
3. La creación de medios de comunicación social, y al acceso en igualdad de

condiciones al uso de las frecuencias del espectro radioeléctrico para la gestión de estaciones de radio y televisión públicas, privadas y comunitarias, y a bandas libres para la explotación de redes inalámbricas.

4. El acceso y uso de todas las formas de comunicación visual, auditiva, sensorial y a otras que permitan la inclusión de personas con discapacidad.

5. Integrar los espacios de participación previstos en la Constitución en el campo de la comunicación.

Art. 17.-El Estado fomentará la pluralidad y la diversidad en la comunicación, y al efecto:

1. Garantizará la asignación, a través de métodos transparentes y en igualdad de condiciones, de las frecuencias del espectro radioeléctrico, para la gestión de estaciones de radio y televisión públicas, privadas y comunitarias, así como el acceso a bandas libres para la explotación de redes inalámbricas, y precautelaré que en su utilización prevalezca el interés colectivo.

2. Facilitará la creación y el fortalecimiento de medios de comunicación públicos, privados y comunitarios, así como el acceso universal a las tecnologías de información y comunicación, en especial para las personas y colectividades que carezcan de dicho acceso o lo tengan de forma limitada

3. No permitirá el oligopolio o monopolio, directo ni indirecto, de la propiedad de los medios de comunicación y del uso de las frecuencias.

Art. 18.-Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a:

1. Buscar, recibir, intercambiar, producir y difundir información veraz, verificada, oportuna, contextualizada, plural, sin censura previa acerca de los hechos, acontecimientos y procesos de interés general, y con responsabilidad ulterior.

2. Acceder libremente a la información generada en entidades públicas, o en las privadas que manejen fondos del Estado o realicen funciones públicas. No existirá reserva de información excepto en los casos expresamente establecidos en la ley. En caso de violación a los derechos humanos, ninguna entidad pública negará la información.

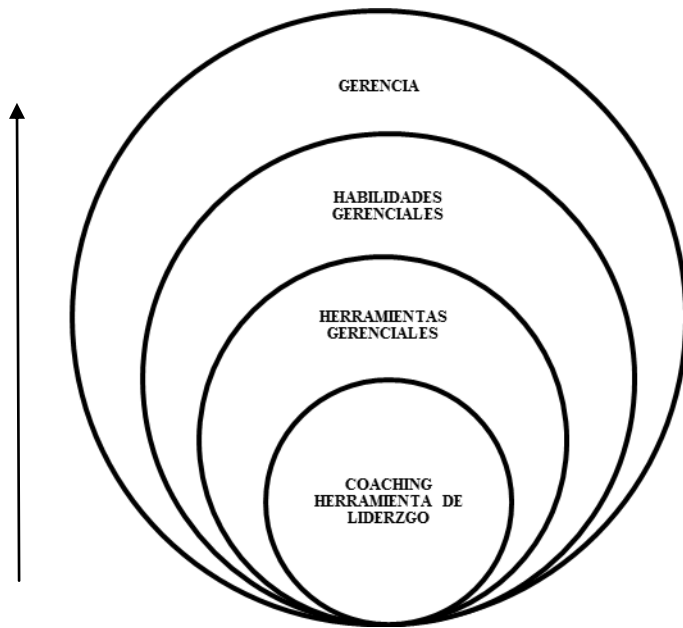
Art. 19.-La ley regulará la prevalencia de contenidos con fines informativos, educativos y culturales en la programación de los medios de comunicación, y

fomentará la creación de espacios para la difusión de la producción nacional independiente.

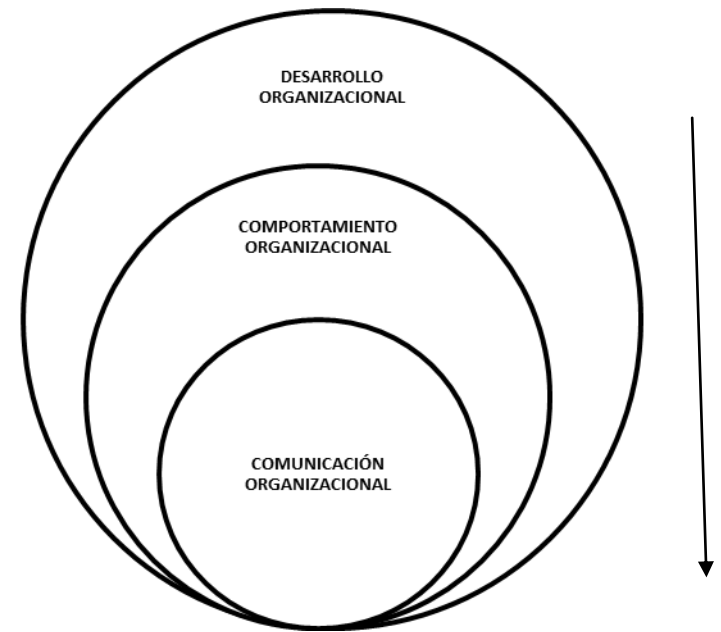
Se prohíbe la emisión de publicidad que induzca a la violencia, la discriminación, el racismo, la toxicomanía, el sexismo, la intolerancia religiosa o política y toda aquella que atente contra los derechos.

Art. 20.-El Estado garantizará la cláusula de conciencia a toda persona, y el secreto profesional y la reserva de la fuente a quienes informen, emitan sus opiniones a través de los medios u otras formas de comunicación, o laboren en cualquier actividad de comunicación.

2.4 Categorías fundamentales



VARIABLE INDEPENDIENTE



VARIABLE DEPENDIENTE

Ilustración 2. Categorías Fundamentales

Autora: Lic. Viviana Vinuesa

2.4.1 Variable dependiente: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

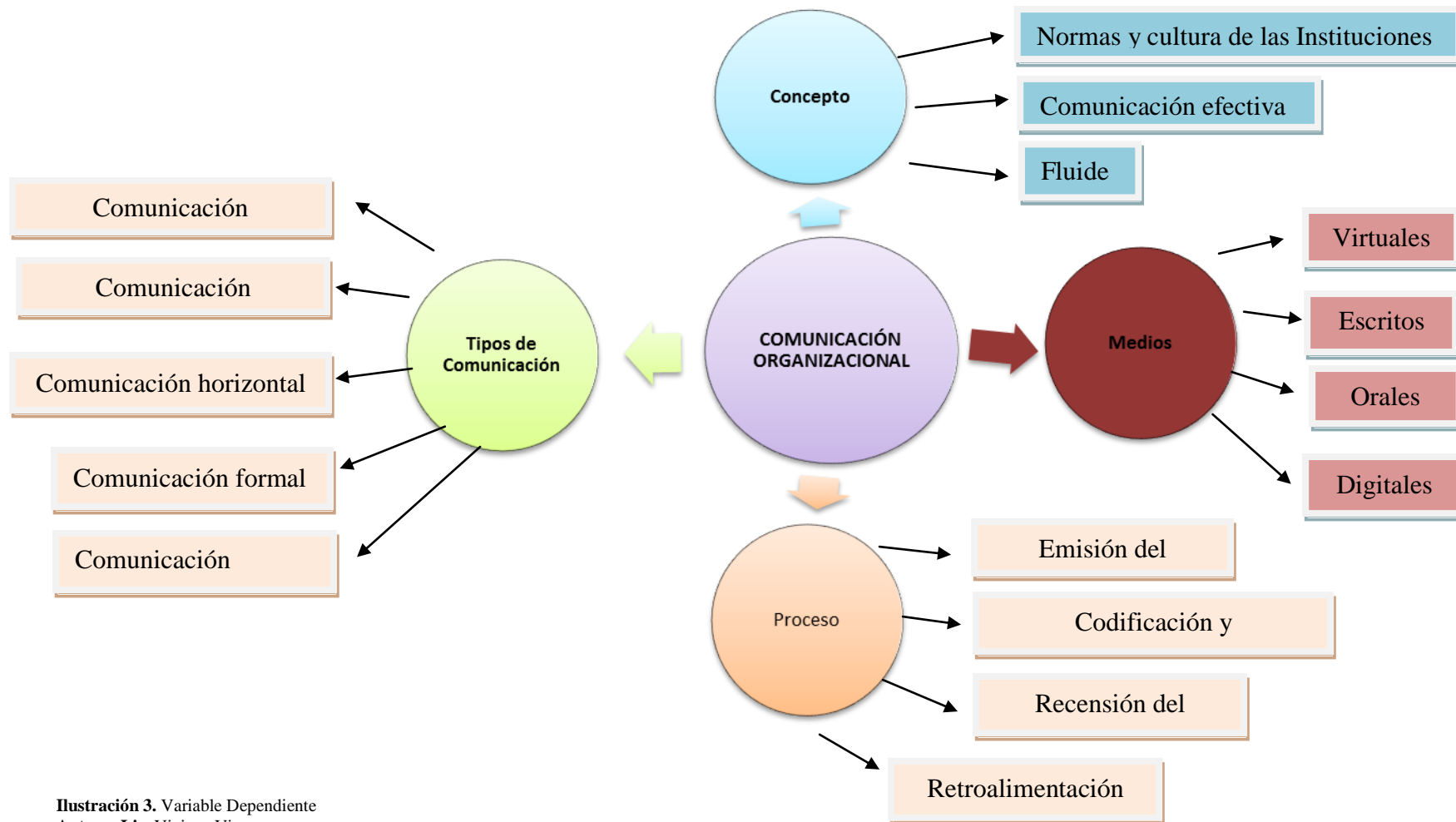


Ilustración 3. Variable Dependiente
Autora: Lic. Viviana Vinuesa

2.4.2 Variable Independiente: COACHING

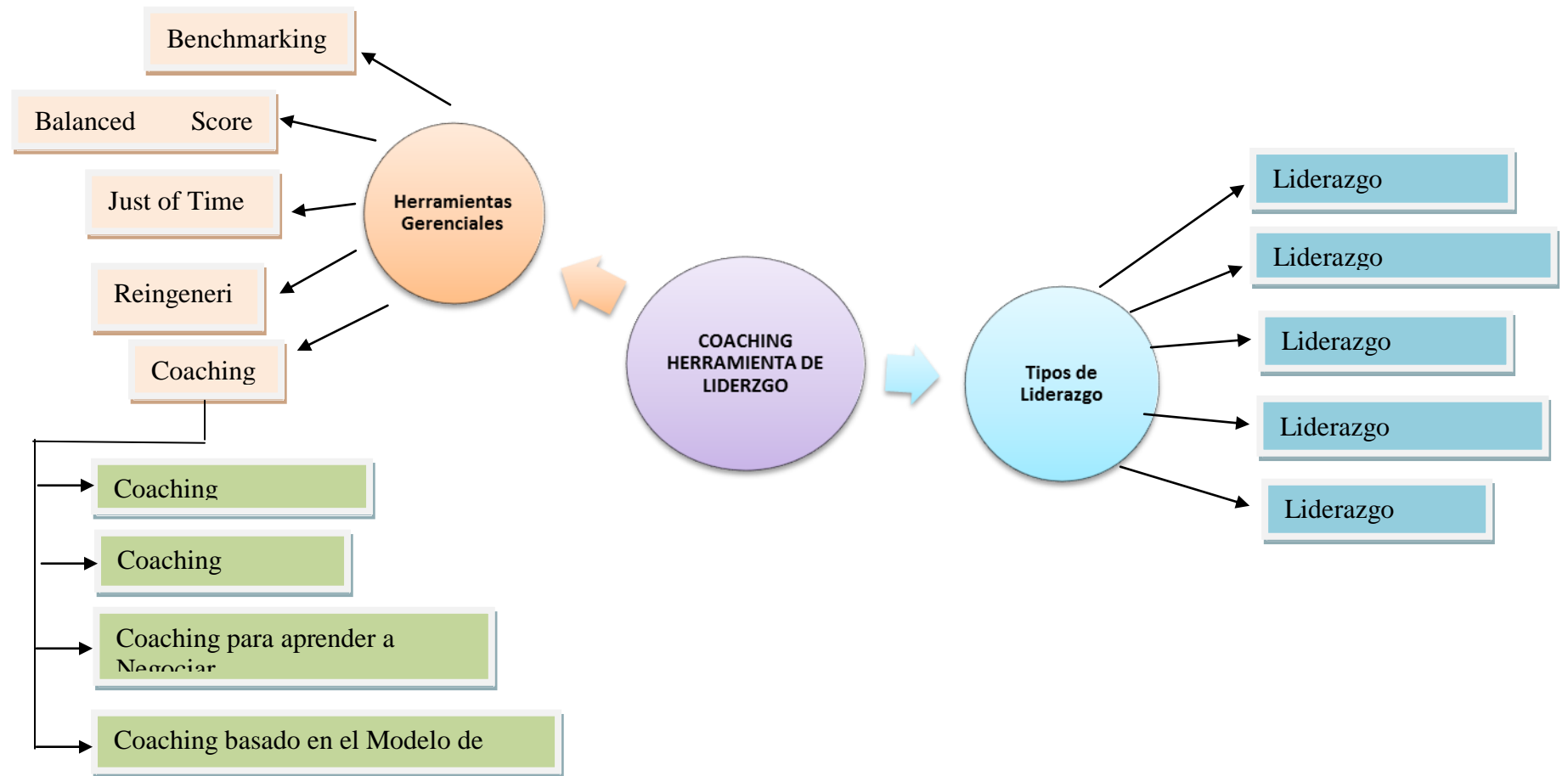


Ilustración 4. Variable Independiente
Autora: Lic. Viviana Vinueza

2.5 Fundamentación Teórica Científica

VARIABLE INDEPENDIENTE: COACHING COMO HERRAMIENTA DE LIDERAZGO

2.5.1. Gerencia

Según Henry Fayol la gerencia consiste en conducir la empresa hacia su objetivo tratando de sacar el mejor partido de todos los recursos que dispone.

Según Krygier (1988) la gerencia queda definida como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización.

Según Peter Drucker, la gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización. (JOSE DIAZ, 2013)

Conclusión: es un proceso que sigue una serie de pasos bien definidos, los cuales permiten un perfecto engranaje entre los recursos (físicos y humanos), logrando consumir los objetivos planteados. Es importante recordar que para que se cumpla el proceso de gerencia tiene que existir continuidad en cada una de las actividades a realizar y por supuesto deben ser delgadas las responsabilidades para que exista fluidez en el desarrollo de determinada actividad económica.

2.5.2. Habilidades Gerenciales

Para poder ejercer las funciones y roles propios de la gerencia, un gerente debe poseer ciertas habilidades.

Existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales, que debe dominar un gerente para ser exitoso:

Habilidades técnicas: involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.

Habilidades humanas: se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.

Habilidades conceptuales: se trata de la formulación de ideas - entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar, etc.), mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas.

A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales. En esta sección identificamos y desarrollamos las principales habilidades que un gerente debe poseer. (COULTER, 2010)

2.5.3. Herramientas Gerenciales

Existen una serie de circunstancias dentro del ámbito empresarial, que se presenta a los gerentes de forma continua. Problemas tales como la centralización del poder, un mal clima laboral, incumplimientos en los procesos de producción y entrega de productos, mal mejoramiento en los sistemas o líneas de montajes de los artículos entre otros se pueden derivar de una mala gestión o inexistencia o falta de aplicación de las denominadas HERRAMIENTAS GERENCIALES.

Tal y como su nombre lo evoca las herramientas gerenciales o administrativas no son más que un auxilio o una serie de técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa.

Actualmente estamos en una época de información y conocimiento dentro de los cuales se hace necesario ir valiéndose de tendencias y métodos modernos que nos faciliten el funcionamiento del sistema empresarial.

Se exponen una serie de herramientas que utiliza la administración para la toma de decisiones y mejorar la calidad de sus procesos.

BENCHMARKING

Dentro de todo este proceso de modernización en las organizaciones han surgido ideas innovadoras y eficaces que a través del tiempo se han mantenido, demostrando su funcionalidad. Una de estas herramientas, es el Benchmarking, definido como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Se plantea una comparación, no solo entre la competencia sino cualquier otra empresa que le pueda proporcionar información para llevar a cabo las mejoras, ya sea de su misma actividad económica o no.

Según Robert Camp el Benchmarking es la justificación más creíble para todas las operaciones. Es poca la discusión que pueda existir sobre la posición de un gerente si ha buscado lo mejor de la industria y lo ha incorporado a sus planes y procesos

El Benchmarking contribuye al logro de los objetivos del negocio de la organización facilitando la detección de las mejores prácticas que conducen en forma rápida, ordenada y eficiente a la generación de ventajas competitivas y a nuevas oportunidades de negocio a fin de motivar la mejora en el desempeño organizacional.

Los principales beneficios para las organizaciones serán:

- Se aprenderá de otros cuyos procesos son mejores.

- Se adaptará lo aprendido para mejorar.
- Se llegará a un mejoramiento organizacional mediante un proceso continuo y sistemático de evaluación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones reconocidas como representantes de las mejores prácticas. Se desarrollarán planes a corto y largo plazo.
- Se establecerán metas de desempeño en relación con prácticas de vanguardia.

Cinco principales fases que un modelo de benchmarking debe tener presente:

1. Definición de objetivos
2. Diagnostico interno
3. Comparación
4. Definición de actividades
5. Implementación

A pesar de que ha sido considerado una herramienta excepcional con muchas ventajas, tiene críticas que en general a punta, a que el benchmarking incita a las empresas a la copia, al espionaje y a la falta de interés por generar conocimientos propios y nuevos.

Puede que las críticas son resultados para aquellas empresas que no aplican un verdadero benchmarking, que solo se interesan por la copia, y no en el aprender que es el objetivo final de esta herramienta. (THOMPSON J. , 2011)

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORE CARD)

Hoy en día las Organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

El cuadro de mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, desde cuatro perspectivas

equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento.

Una de las ventajas que nos traen esta herramienta para cual administrador es la posibilidad de crear una visión general de nuestro negocio y medir nuestros procesos internos y externo para que una vez identificados podamos controlarlo.

El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control, las cuatro perspectivas del CMI permite un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo expuestas a continuación:

1. **Perspectiva Financiera:** Se deben contar necesariamente y obligatoriamente con estos procesos dentro de la empresa y no solo esto, se debe manejar de forma oportuna la información que de ella se deriva y saber gestionarla según el ciclo económico. Por ejemplo, si se cuenta con el capital necesario para invertir en España y vemos que actualmente las tasas de interés son muy elevadas en este país, entonces es tiempo de invertir nuestro capital en este lugar ya que la rentabilidad por conceptos de interés será mayor que en nuestro país.
2. **Perspectiva del cliente:** tiene que ver más que todo con los procesos y las nuevas tendencias de mercadeo o marketing, en la cual la producción de una empresa se tiene que orientar y ajustar hacia las necesidades de los clientes. En ésta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de actuación.
3. **Perspectiva del Proceso Interno:** En ésta perspectiva los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, se incorporan procesos innovadores – la onda larga – para muchas empresas es uno de los inductores más poderoso de la actuación financiera futura.
4. **Perspectiva de Formación y Crecimiento:** ya que el conocimiento es una de las cosas que más se renuevan hay que brindarles a nuestros empleados

la posibilidad de capacitarlos y así aportar entre todos nuevos conocimientos en pro del beneficio organizativo

En pocas palabras, el CMI permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva. Los resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes rentables y fieles. Esta fidelidad sólo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que, requiere de un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas. (PEREIRA, 2010)

JUST OF TIME (JUSTO A TIEMPO)

La técnica del Justo a Tiempo ha sido considerada como una herramienta de bastante importancia para todo tipo de empresa, simplemente porque su filosofía está orientada al mejoramiento continuo, a través de la eficiencia en cada una de los elementos que constituyen el sistema de empresa, (proveedores, proceso productivo, personal y clientes).

La filosofía del "justo a tiempo" se fundamenta principalmente en la reducción del desperdicio y por supuesto en la calidad de los productos o servicios, a través de un profundo compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes de la organización así como una fuerte orientación a sus tareas (involucramiento en el trabajo), que de una u otra forma se va a derivar en una mayor productividad, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades.

Entre algunas de las aplicaciones del JAT se pueden mencionar: los inventarios reducidos, el mejoramiento en el control de calidad, fiabilidad del producto, el aprovechamiento del personal, entre otras.

Sin embargo, la aplicación del "justo a tiempo" requiere disciplina y previo a la disciplina se requiere un cambio de mentalidad, que se puede lograr a través de la implantación de una cultura orientada a la calidad, que imprima el sello del mejoramiento continuo, así como de flexibilidad a los diversos cambios, que van desde el compromiso con los objetivos de la empresa hasta la inversión en equipo, maquinaria, capacitaciones, etc.

REINGENERIA

En los últimos años ha surgido una nueva tendencia en el desarrollo de las empresas y que ha sido el resultado de los cambios cada vez más rápidos dentro del entorno de la misma. La reingeniería viene a dar la pauta para nuevos cambios en la forma de operar de las empresas.

La reingeniería es un método mediante el cual se rediseña fundamentalmente los procesos principales del negocio, de principio a fin, empleando toda la tecnología y recursos organizacionales disponibles, orientados por las necesidades y especificaciones del cliente, para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Éste es un cambio radical en la forma en la que se visualiza y estructuran los negocios, que, a su vez, dejan de observarse como funciones, divisiones y productos, para ser visualizados en términos de proceso clave.

Para lograrlo, la reingeniería regresa a la esencia del negocio y cuestiona sus principios fundamentales y la forma en que éste opera. La reingeniería significa una revolución en la forma de administrar las empresas, su éxito se basa en olvidar como se hacían las cosas, para diseñarlas de nuevo. Se dice que la reingeniería es voltear la página anterior e iniciar con una en blanco.

Para llevar a cabo la reingeniería de procesos se han identificado los siguientes roles:

1. Líder

2. Dueños o responsables del proceso
3. Equipo de reingeniería
4. Comité directivo
5. ‘ Zar’ de la reingeniería.

El líder es un alto ejecutivo que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería. Debe tener la autoridad suficiente para que persuada a la gente de aceptar los cambios radicales que implica la reingeniería. Sin este líder el proceso de reingeniería queda en buenos propósitos sin llegar a culminarse como se espera; el responsable del proceso, es el gerente de área responsable de un proceso específico y del esfuerzo de ingeniería correspondiente; el equipo de reingeniería es formado por un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, con capacidad de diagnosticar el proceso actual, supervisar su reingeniería y su ejecución; el comité directivo es el Cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso, normalmente incluye a los dueños de proceso; por último el zar de reingeniería es el responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos en la empresa. (GESTIOPOLIS, 2010)

2.5.4. Coaching

El Coaching es una metodología que consigue el máximo desarrollo profesional y personal de las personas y que da lugar a una profunda transformación, generando cambios de perspectiva y aumento del compromiso y la responsabilidad, lo que se traduce en mejores resultados.

Es un proceso sistemático que facilita el aprendizaje y promueve cambios cognitivos, emocionales y conductuales que expanden la capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas.

Se trata de una disciplina emergente que trabaja en la facilitación de los procesos de desarrollo de las personas: en la evolución profesional, en los tránsitos de la carrera laboral, en el logro de objetivos, en la disolución de obstáculos para el

crecimiento personal y en la búsqueda del mejoramiento de los niveles de rendimiento.

En ámbitos organizacionales, el coaching se afianza como una poderosa herramienta que potencia el liderazgo, facilita el desempeño y acompaña procesos de capacitación y entrenamiento a los efectos de garantizar la efectiva adquisición de las competencias. Como dice Thomas Leonard (1999):

“Un coach es tu socio en el logro de objetivos personales. Tu entrenador en herramientas comunicacionales y de vida, que te acompaña en la generación de cambios. Sostén incondicional de éxitos y errores. Guía en desarrollo personal. Co-diseñador en la creación de nuevos proyectos. Aliento en tiempos tormentosos. Es quien te despierta cuando estás dispuesto a escuchar tu propia alarma.” (RESULTADOS, 2015)

2.5.5. Tipos de Coaching

1. Coaching Empresarial

El Coaching Empresarial también se suele llamar Coaching Organizacional ya que toda empresa es una organización. Por esta razón, en múltiples ocasiones nos encontraremos que ambos términos se utilizan indistintamente para referirse al coaching desarrollado en las empresas y destinado al logro de resultados de las mismas. El Coaching Empresarial está dirigido a todos los miembros de una organización (directivos, ejecutivos, empleados, equipos de trabajo, entre otros) tanto a nivel individual como a nivel grupal. (MIRANDA, 2012)

2. Coaching Ejecutivo

Es una herramienta de trabajo entre un coach y un ejecutivo o autónomo que desea mejorar sus resultados, concretar sus objetivos y que generalmente trabaja con equipos de trabajo dentro o fuera de una organización.

3. Coaching para aprender a negociar

La negociación es parte importante de la vida cotidiana, mucha gente solo se conforma con decir “sí” o “no”, a cosas tan importantes como el precio de una vivienda. Lo ideal es que en cada transacción, sea comercial o no, se de la condición de “ganar-ganar” (Win Won). No es necesario ser un especialista para negociar eficazmente. Aprender a negociar es un factor importante a tener en cuenta, tomar decisiones o aprender a decir “no” cuando es necesario.

4. Coaching basado en el Modelo GROW

El modelo GROW es un método estructurado, basado en la resolución de problemas, establecimiento de metas y orientado a resultados. Es uno de los más utilizados en el mundo de la empresa y el coaching ejecutivo. Sus siglas en inglés:

- **Goal (objetivo o meta)**

Definir la meta específica: ¿qué quieres?, ¿cuál es tu objetivo?, este debe cumplir unos principios como (medible, alcanzable, realista, tangible, específico y satisfactorio).

- **Reality (Realidad)**

Buscar el diagnóstico de la situación actual: ¿dónde estoy? ¿qué sucede?, ¿qué pasaría si no cambio?, ¿Cuáles son las causas?, ¿Cuáles son las consecuencias si no cambio?

- **Obstacles/Options (Opciones)**

¿Qué opciones existen para salir de la situación actual y llegar a la meta?, ¿Qué puedo hacer?, ¿Cuáles son las alternativas?, análisis de la situación: ¿Cuáles son los beneficios?, ¿Cuáles son los costes de no hacer algo?

- **Way Forward/Wil (Voluntad/ Compromiso)**

Crear y seguir un plan de acción, orientado a la meta, el cual ayude a la automotivación y a crear el compromiso a la consecución de las metas propuestas: ¿qué voy hacer?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿con quién?, ¿Cuáles son los obstáculos a vencer?, busca tu apoyo.

El modelo de GROW se utiliza en preguntas para despertar el talento, es un método directo y sencillo que puede ser usado sin necesidad de ser un experto. Es fácil de usar y entender, para la resolución de cualquier tipo de problemas o consecución de metas y lograr resultados efectivos en todas ellas. (SUAREZ, 2014).

2.5.6. Proceso de coaching

El proceso que aspira a facilitar la toma de conciencia de los recursos y su movilización pasa siempre por cuatro fases:

Diagnóstico

En el proceso de coaching siempre debemos establecer cuál es la situación de la cual se parte y para ello se debe diseñar una estructura de diagnóstico que nos permita saber el estado en que se encuentra la organización y qué nos hace “intuir” la implementación de un sistema de coaching. El objetivo de este tema es identificar las oportunidades y posibilidades, por medio del diagnóstico, para lograr alinear la visión estratégica de la empresa y las aspiraciones personales de cada candidato a coaching.

Análisis de un Plan de Coaching

Conforme se tenga más claridad al respecto será más fácil alinear cada acción de este proyecto para lograr que el plan de implementación sea un éxito. Aquí se conocerá los pasos y las herramientas básicas para lograr que el proyecto de diseñar el plan para implementar el coaching sea exitoso. Para ello se analizará las posibilidades, se seleccionará estrategias y se determinarán metas. (Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey, 2014)

Elaboración de argumentos

El éxito de un proceso de coaching depende de varios factores, pero uno de los fundamentales, es su encuadre inicial. La elaboración de argumentos de un proceso de coaching es el equivalente a los cimientos de un edificio; la efectividad

de la construcción que se hará depende del buen cálculo y la buena ejecución originales.

El encuadre consiste en definir una relación de colaboración entre un coachee y un coach, en él se debe establecer de forma muy clara la razón de este vínculo y las condiciones en las cuales se va a llevar a cabo.

El conjunto de normas que regirán esta nueva relación o código de ética, forman parte también de este encuadre, que en conjunto proporciona una relación de confianza y profesionalismo para trabajar en el valioso campo de nuestra subjetividad, de nuestro ser.

Organización de la puesta en práctica

Durante el desarrollo de un proceso de coaching es necesario hacer uso de las herramientas que nos permitirán saber si éste ocurre de una forma adecuada y nos llevará a donde esperamos.

El coach es el responsable de no perder de vista la brújula y el mapa” e invitar al coachee a utilizarlos de forma óptima y hacer de su uso un buen hábito.

Es importante saber que podemos hacer los ajustes que sean necesarios al ir avanzando, pero también es muy primordial haber realizado un diseño previo que nos oriente sobre lo que esperamos obtener del proceso.

Al final del camino de un proceso de coaching, este grado de conciencia sobre lo que se ha venido ajustando y conquistando debe poder ser reseñado por el coachee, de forma tal que demuestre cómo ha capitalizado esta experiencia. (VIVEROS, 2013)

2.5.7. Liderazgo

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (CHIAVENATO, 1993)

Conclusión: El liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas, en un grupo de personas determinado,

haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en el logro de metas y objetivos.

2.5.8. Tipos de Liderazgo

Liderazgo Autoritario

Este tipo de liderazgo se caracteriza por el líder que trata de mantener el cumplimiento de objetivos a través de una autoridad rigurosa. En este tipo de liderazgo los trabajadores o miembros que siguen al líder suelen seguir al pie de la letra las órdenes sin derecho a reclamos o explicaciones. Este tipo de liderazgo suele crear notorios conflictos en el equipo de trabajo, creando de esta manera un ambiente de tensión y nerviosismo. Los líderes que mantienen un liderazgo autoritario suelen ser suplantados rápidamente por otro líder que sea más acorde a los a los requerimientos y demandas de la organización y del grupo.

Liderazgo Comprometido

Este es el tipo de liderazgo que necesita toda organización. En este tipo de liderazgo, el líder está comprometido con pasión y vocación con las responsabilidades que tiene a su cargo. Las personas que siguen a este tipo de líder suelen sentir compromiso, seguridad, propósito y satisfacción. Todos estos sentimientos positivos se dan porque perciben en el líder claramente su propósito y visión con el equipo y con los objetivos de la organización.

Liderazgo Autócrata

Se define un líder como autócrata cuando se hace cargo de toda la responsabilidad, lo cual reúne a la iniciativa de acciones, dirección, motivación y control, desprendiéndose de ello la posibilidad de la auto-competencia en la cual el líder considera que él es el único capacitado para la toma de decisiones, adoptando una posición de fuerza y control por encima de sus subordinados, exigiendo obediencia a los mismos.

Liderazgo Participativo

Es cuando el liderazgo permite a través de la consulta la opinión, abriéndose a la contribución de los subalternos, buscando la eficacia desde todos los ángulos posibles, para el logro de los objetivos, sin dejar de marcar las directrices, ni delegar decisiones finales.

En este nivel de liderazgo, se adopta una postura estimuladora de las capacidades individuales, induciendo a la responsabilidad, control e integración, donde el líder no se impone autoritariamente, pero nunca deja de marcar el camino a seguir.

Liderazgo Liberal

En este tipo de liderazgo, se basa en delegar autoridad para la toma de decisiones, lo que conlleva a un compromiso mayor de los subalternos ya que su responsabilidad se incrementa por tener que auto motivarse y controlarse, sin perder la guía preestablecida por el líder, quien espera resultados, dejando hacer sin dar mucho apoyo. (ENRIQUEZ, 2012)

VARIABLE DEPENDIENTE: LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

2.5.9. Organización

Consiste en un tipo de estructura social que está integrada por un grupo de personas con el fin de lograr objetivos específicos a través de la realización de una serie de tareas y de la administración de recursos (que pueden ser materiales, informacionales y/o humanos).

Las organizaciones suelen ser consideradas como un tipo específico de sistema social que implica una comunicación entre sus elementos (las personas), lo cual permite la coordinación de las acciones a través del establecimiento de normas internas. (<http://significado.net>, 2014)

2.5.10. Desarrollo organizacional

Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente”. (CHIAVENATTO, 2009)

2.5.11. Comportamiento organizacional

Es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de la planificación y de los procesos de toma de decisiones en donde los objetivos son creados tomando como base la capacidad de aprender que tienen los empleados – conociéndose que las organizaciones cobrarán relevancia al aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del personal que poseen.

2.5.12. Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura y sus normas. Debido a ellos, la comunicación entre los funcionarios a diferentes niveles, los jefes, los subordinados, los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida.

2.5.13. Tipos de Comunicación

Comunicación Formal:

A criterio de (GARCIA, 2011) la Comunicación Organizacional está orientada al grupo de personas que conforman una institución y que están directamente

vinculadas con ella. En el caso de una empresa, está integrado por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etc.

La comunicación puede producirse de manera:

Formal: Donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente. En general, utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos.

Según (ROBBINS & COULTER, 2005) la comunicación formal se refiere a la comunicación que sigue la cadena oficial de mando, o es parte de la comunicación requerida para que alguien ejecute un trabajo. Por ejemplo, cuando un gerente pide a un empleado que termine una tarea, se está comunicando formalmente. Lo mismo hace el empleado que atrae la atención de su gerente hacia un problema, cualquier comunicación que ocurra dentro de los planes laborales organizacionales prescritos se clasificaría como formal.

Comunicación Informal:

(GARCIA, 2011) la Comunicación Informal es donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etc.)

(ROBBINS & COULTER, 2005) confirman que la comunicación informal es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la organización. Cuando los empleados platican entre sí en el comedor, al caminar por los pasillos o mientras se ejercita en el gimnasio de la empresa, establecen una comunicación informal.

Comunicación Ascendente:

(DOBKYN Y PACE, 2007) manifestaron que la comunicación en forma ascendente se da cuando los trabajadores de una organización se comunican con los directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama general que sucede al interior de la organización, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo,

se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informar sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización. Esta información suele ser detallada y específica.

Comunicación Descendente:

(DOBKYN Y PACE, 2007) Concluyeron que la comunicación descendente es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, tiene como objetivo el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar, en dicha comunicación se pierde el valor comunicativo que lleva el mensaje.

Comunicación Horizontal:

(DOBKYN Y PACE, 2007) coinciden en que la comunicación horizontal se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

Funciones de la comunicación

Se emplea en las siguientes funciones principales dentro de un grupo o equipo:

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

La función de control se manifiesta sobre el comportamiento del sujeto individual; sin dejar de lado que los seres humanos estamos sujetos a dicha función por jerarquías o niveles de poder dentro de la organización.

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

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

Información: La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda a información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar. (AMORROS, 2007, pág. 134)

La función de información es aquella que resolverá conflictos, problemas o crisis en la organización; por lo que mientras más informados estén los sujetos se incrementa el valor de la toma de decisiones aplicadas a la organización.

2.5.14. Medios de Comunicación

Según (MARTINEZ, 2009) manifiesta que la clasificación de los tipos de comunicación son:

Comunicación verbal: oral y escrita

La comunicación verbal puede realizarse de dos formas: **oral:** a través de signos orales y palabras habladas o escrita: por medio de la representación gráfica de signos.

Hay múltiples formas de comunicación oral.

- Los gritos, silbidos, llantos y risas pueden expresar diferentes situaciones anímicas y son una de las formas más primarias de la comunicación.

- La forma más evolucionada de comunicación oral es el lenguaje articulado, los sonidos estructurados las sílabas, palabras y oraciones con las que nos comunicamos con los demás.

Las formas de **comunicación escrita** también son muy variadas y numerosas (ideogramas, jeroglíficos, alfabetos, siglas, graffiti, logotipos, entre otros). Desde la escritura primitiva ideográfica y jeroglífica, tan difíciles de entender por nosotros; hasta la fonética silábica y alfabética, más conocida, hay una evolución importante. Para interpretar correctamente los mensajes escritos es necesario conocer el código, que ha de ser común al emisor y al receptor del mensaje.

Comunicación Oral

- Utiliza el canal auditivo, pues uno percibe las palabras a través del oído.
- Se escuchan los diferentes fonemas de modo lineal, es decir, uno tras otro, ya que no una persona no dice dos palabras simultáneamente.
- El emisor puede retractarse de lo que dice.
- Existe interacción, feedback, retroalimentación entre los hablantes.
- Las palabras a medida que se dicen se van, o sea la comunicación desaparece es efímera y dura lo que permanece el sonido en el ambiente, no más tiempo.
- Se utilizan soportes verbales y no verbales, así como elementos paraverbales al momento de la acción comunicativa. Movimientos, desplazamientos y distancias; gestos, tonos de voz, uso de apoyo visual y elementos tecnológicos, entre otros.

Comunicación escrita

- Se percibe a través de la visión, pues las palabras se leen y, por ende, se utiliza el sentido de la vista. Esto causa una mayor concentración del lector, pues para entender la idea planteada debe analizar el contenido y evaluar las formas de la escritura o el sentido que tiene ésta.
- La escritura posee un mayor nivel de elaboración que la comunicación oral, pues se tiende a tener más cuidado de las palabras que se plasman.

Son importantes los elementos de acentuación, pues le darán sentido a la lectura; pausas, interrogaciones, tildes, comas, etc.

- Existe la posibilidad de relectura, que el destinatario o lector revise las veces que desee el documento o escrito, pues este tipo de comunicación permanece en el tiempo (salvo que sea destruido).
- No hay una interacción instantánea o directa entre emisor y receptor.
- El soporte verbal que es la base en esta comunicación es la escritura, las palabras. Eso no implica que el texto no pueda llevar gráficos, dibujos o diseños, pero lo primordial será el léxico escrito.

Medios Audiovisuales

Medios audiovisuales son los medios de comunicación social que tienen que ver directamente con la imagen como la fotografía y el audio. Los medios audiovisuales se refieren especialmente a medios didácticos que, con imágenes y grabaciones, sirven para comunicar unos mensajes especialmente específicos. Entre los medios audiovisuales más populares se encuentra la diapositiva, la transparencia, la proyección de opacos, los diaporamas, el video y los nuevos sistemas multimediales de la informática.

Medios impresos

Un medio de comunicación impreso es aquel que tiene un tiraje y su contenido se basa en texto e imágenes. Se refieren a revistas, periódicos, diarios y en general a todas las publicaciones que se encuentren impresas en papel y que tengan como objeto informar.

Medios digitales

Los medios de comunicación digitales ya son los más utilizados entre la población mundial, que le dedica más horas semanales que a la televisión, la radio, los periódicos o el cine.

2.6 HIPÓTESIS

La implementación de coaching permitirá mejorar el liderazgo del personal de Salud del Área de Trabajo Social del Hospital IESS Ambato

2.6.1 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Variable dependiente: Comunicación organizacional.

Variable independiente: Coaching como herramienta de liderazgo.

CAPITULO III METODOLOGIA

3.1 Enfoque de la Investigación.

Posee un enfoque propositivo de carácter cuantitativo porque la información que se obtuvo se realizó analizando métodos estadísticos par la comprobación de hipótesis, así como también la tabulación de datos.

3.2 Modalidades de la Investigación

Bibliografía Documental.

Tiene una información primaria como libros base y a la vez información secundaria sobre el tema obtenido a través de módulos, artículos, informes científicos.

De campo.

La investigación es de campo porque gracias a la observación como técnica de investigación se procedió a recolectar información basándose en métodos y técnicas al lugar donde se produjo los hechos para así poder actuar en el contexto y transformar la realidad.

Experimental.

Por el paradigma positivista se utilizó el método experimental porque se tomó muy en cuenta el tipo de paradigma para la generación de conocimientos es entonces que hay una alineación hipotética-deductiva; es decir las hipótesis se realizó al inicio de la investigación para así comprobarlas con mecanismos de control experimental como cuestionarios, test , escalas estandarizadas.

3.3 Tipo de Investigación

Nivel Exploratoria

La investigación es Exploratoria, puesto que utilizó técnicas metodológicas adecuadas para determinar las causas que han originado y desarrollado el problema de las variables en estudio como el coaching asociado a la comunicación organizacional en el personal de salud del área de Trabajo Social del Hospital IESS Ambato.

Nivel Descriptivo

La investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, características, factores, elementos, predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, todo esto mediante la aplicación de encuestas, entrevistas a través de un análisis estadístico, que fue revisado, tabulado y procesado para obtener resultados confiables.

Nivel Correlacional

El logro de este nivel de investigación no se limitó solamente a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de la relación que existe entre las variables.

3.4 Población y Muestra

Personal de Trabajo Social del Hospital IESS Ambato con un número de siete (7) personas, como población interna y cincuenta y tres (53) personas como población externa.

3.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLE DEPENDIENTE: Comunicación organizacional.

Tabla 1. Comunicación Organizacional

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es el proceso informativo de emisión y recepción, entre los integrantes de una organización mediante la utilización de medios y canales que permitan transmitir este mensaje de manera clara y precisa	Proceso Informativo Integrantes de una Organización Medios y canales	Numero de emisión del mensaje. Codificación y decodificación. Porcentaje de mensajes recibidos y ejecutados. Número de funcionarios involucrados Número de medios empleados Medios orales Medios escritos Medios digitales	¿Cree que las sugerencias que le hace a su jefe son tomados en cuenta? ¿Recibe retroalimentación de su jefe sobre su desempeño? ¿Cree que hay coordinación entre sus compañeros para solucionar tareas y problemas?	Cuestionario de medición a los funcionarios del departamento

Elaborado por: Lic. Viviana Vinuesa

VARIABLE INDEPENDIENTE: Coaching herramienta de liderazgo.

Tabla 2. Coaching herramienta de Liderazgo

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Es el conjunto de habilidades gerenciales que un individuo tiene para influir en la forma positiva en las personas; desarrollando metódicamente las aptitudes y habilidades de las personas, mediante capacitaciones haciendo que mejore la autoestima de las personas y el desempeño de las funciones y tareas del puesto de trabajo.</p>	<p>Habilidades Gerenciales</p> <p>Capacitación</p> <p>Efectividad</p>	<p>Liderazgo</p> <p>Comunicación</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Actitud frente al cambio</p> <p>Resultados programados</p> <p>Metas cumplidas</p> <p>Satisfacción del afiliado</p> <p>Nivel de servicio</p>	<p>¿Su jefe permite que utilice su propio criterio en la solución de problemas?</p> <p>¿Solicita a su jefe que se mantenga un ritmo rápido de trabajo dentro del grupo?</p> <p>¿Representaría a su grupo de trabajo en otras unidades u organizaciones?</p>	<p>Cuestionario de medición a los funcionarios del departamento</p>

Elaborado por: Lic. Viviana Vinuesa

3.6 Técnicas e Instrumentos.

3.6.1 Diagnóstico

Se aplicó un cuestionario diagnóstico para la evaluación de comunicación organizacional. El cual fue dirigido al personal de salud en el área de Trabajo Social del Hospital IESS Ambato cuyo instrumento fue un cuestionario (Anexo N°1), con el fin de adquirir información sobre comunicación organizacional.

Se aplicó un cuestionario diagnóstico para la evaluación de liderazgo relacionado a la comunicación organizacional cuyo instrumento fue un cuestionario (Anexo N°2), con el fin de adquirir información sobre liderazgo en el departamento de Trabajo Social.

Además, se aplicó una encuesta al jefe del departamento con el fin de adquirir información sobre liderazgo. (Anexo N°3)

3.7 Plan para la recolección de Información.

Tabla 3. Plan para la recolección de la información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. Prueba Piloto	Para confianza de los instrumentos.
2. Primera Reunión	Para dar indicaciones generales.
3. Segunda Reunión	Para la aplicación definitiva de los instrumentos.
4. Tercera Reunión	Para la aplicación definitiva de los instrumentos.

Autora: Lic. Viviana Vinueza

3.8 Plan de Procesamiento y análisis de la Información.

- Revisión crítica de la información recogida.
- Tabulación o cuadros según cada variable de cada hipótesis.
- Cuadros de cada una de las variables.
- Manejo de información.

- Análisis de los resultados en términos porcentuales, destacando aquellos que guardan relación de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Resultados cuantitativos, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis para la verificación estadística conviene seguir la asesoría de un especialista.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

Tabla 4. Etapas de recolección

1.- ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación y comprobar hipótesis
2.- ¿De qué personas?	Profesionales de la salud
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Comunicación organizacional y liderazgo
4.- ¿Quién?	Viviana Vinueza
5.- ¿Cuándo?	2015
6.- ¿Dónde?	Hospital IESS Ambato. Área de Trabajo Social
7.- ¿Cuántas veces?	Las veces que sean necesarias
8.- ¿Con qué técnicas de recolección?	Observación
9.- ¿Con qué?	Fichas de observación
10.- ¿En qué situación?	En un ambiente accesible

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Luego de la aplicación de las fichas de observación, a través de la estadística descriptiva se tabuló los datos mediante cuadros y gráficos estadísticos, además del análisis y la interpretación de los resultados de los diferentes aspectos que se investigaron, obteniendo resultados numéricos y porcentuales, para de este modo inferir las conclusiones que llevaron a verificar las hipótesis planteadas. Al momento de procesar la información se realizó:

Tabulación de la información

La recolección de datos para la tabulación, se obtuvo mediante la graficación y presentación de datos estadísticos de la población. Una vez concluida la aplicación de las encuestas, se procedió a tabular la información obtenida de acuerdo con los respectivos objetivos planteados.

Elaboración recuadros y gráficos

A continuación, se procederá a categorizar las preguntas y tabular, mediante el sistema computarizado. Y proceder al análisis de los datos aplicando los estadígrafos necesarios, para la verificación de la hipótesis y los resultados los presentaré de forma gráfica para alcanzar una mayor comprensión y fácil interpretación. Es necesario que los resultados que se obtengan, deban ser interpretados en función de la hipótesis planteada. Para finalmente realizar una síntesis de los resultados que servirán a encontrar la solución adecuada al problema objeto de estudio.

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y REPRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Interpretación de Datos

Una vez recolectada la información se procederá con la tabulación, misma que será posteriormente interpretada.

4.2. Comunicación Organizacional

Tabla 5. Nivel de Instrucción

Nivel de Instrucción	Número de Personas	Porcentaje
Secundaria	3	42,9%
Tercer Nivel	4	57,1%
Cuarto Nivel	0	0,0%
Total	7	100%

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Análisis de resultados:

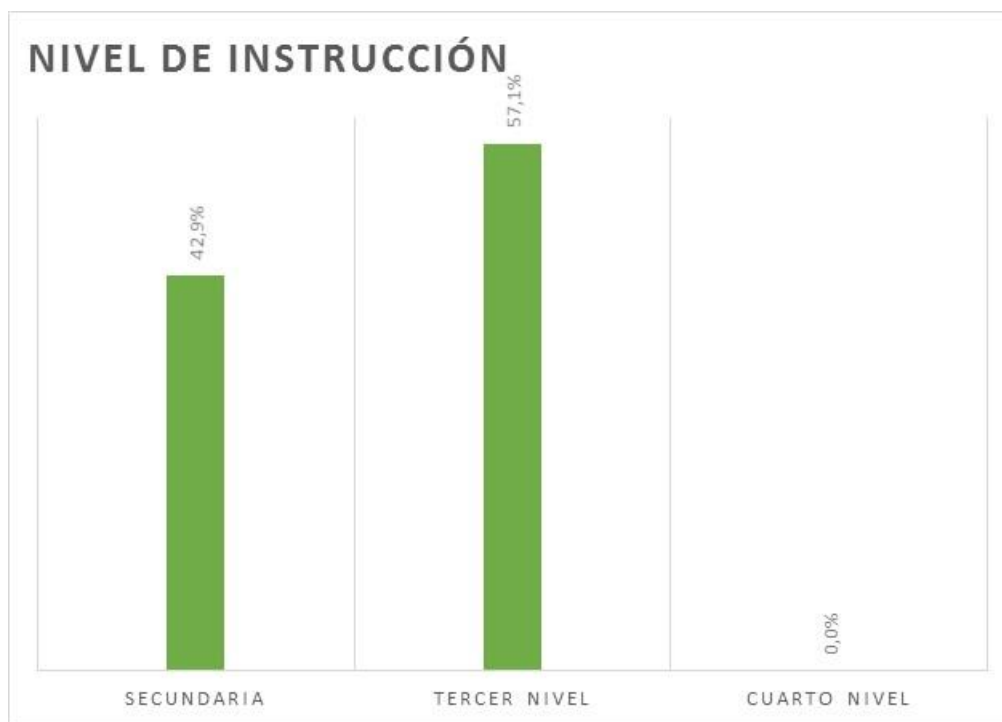


Ilustración 5. Cuestionario de Comunicación Organizacional

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Interpretación de resultados:

Se puede observar que el 57,1% de los encuestados su nivel de instrucción es de tercer nivel y el 42,9% corresponde al nivel secundaria de instrucción.

Rango de edad

Tabla 6. Rango de Edad del personal del departamento de Trabajo Social

Rango de edad	Número de Personas	Porcentaje
18 – 28 años	4	42,9%
29 – 39 años	1	57,1%
40 – 49 años	2	0,0%
Total	7	100%

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Interpretación de resultados:

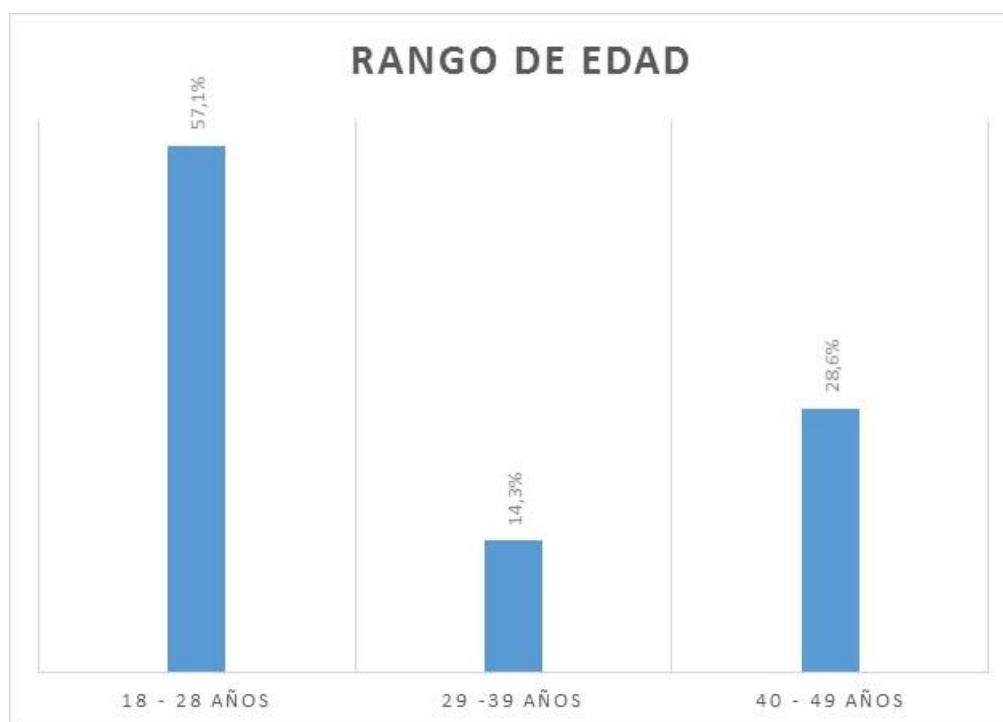


Ilustración 6. Cuestionario de Comunicación Organizacional

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Interpretación de resultados:

De acuerdo a la encuesta realizada a los miembros del Departamento de Trabajo Social se puede observar que el 57,1% corresponde al rango de 18 – 28 años, el 28,6% pertenece al rango de 40 – 49 años y tan solo el 14,3% correspondiente de la población encuestada su rango de edad es de 29 – 39 años.

Pregunta ° 1:

Tabla 7. ¿La atención que le brinda su jefe al momento de solucionar un problema es oportuna?

Item	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje Frecuencia Relativa
Siempre	4	0,57	57,1%
Frecuentemente	2	0,29	28,6%
Algunas Veces	0	0,00	0,0%
Ocasionalmente	1	0,14	14,3%
Nunca	0	0,00	0,0%
Total	7	1	100%

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Análisis de resultados:

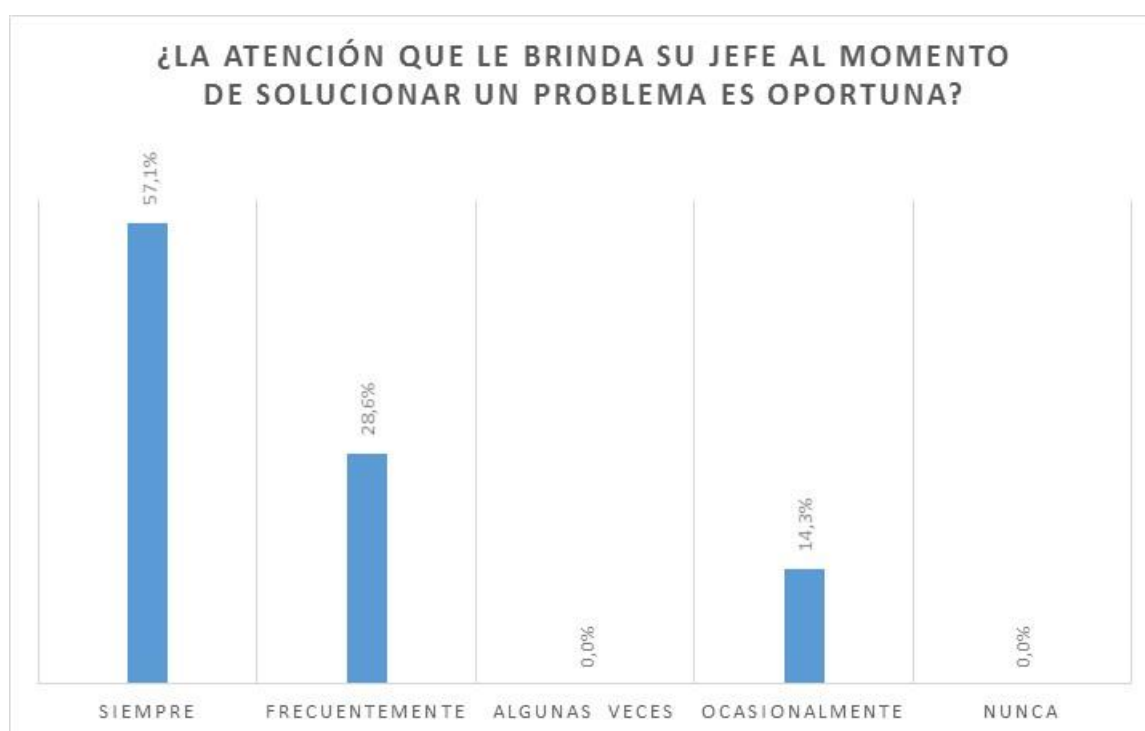


Ilustración 7. Cuestionario de Comunicación Organizacional

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Interpretación de resultados:

Se puede observar que el 57,1% de las personas encuestadas piensan que la atención es oportuna. El 28,6% piensa que frecuentemente y el 14,3% ocasionalmente la atención que brinda su jefe es inmediata.

Pregunta N° 2:

Tabla 8. ¿Recibe retroalimentación de su jefe sobre su desempeño?

Item	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje Frecuencia Relativa
Siempre	1	0,14	14,3%
Frecuentemente	0	0,00	0,0%
Algunas Veces	4	0,57	57,1%
Ocasionalmente	1	0,14	14,3%
Nunca	1	0,14	14,3%
Total	7	1	100%

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Análisis de resultados:



Ilustración 8. Cuestionario de Comunicación Organizacional

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Interpretación de resultados:

Se puede observar que el 57,1% de las personas encuestadas afirman que algunas veces recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral por parte de su jefe, aunque el resto de la población afirman que ocasionalmente y nunca existe retroalimentación por parte de su superior.

Pregunta N° 3:

Tabla 9. ¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje claro cuando se dirige a usted?

Ítem	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje Frecuencia Relativa
Siempre	3	0,43	42,9%
Frecuentemente	2	0,29	28,6%
Algunas Veces	2	0,29	28,6%
Ocasionalmente	0	0,00	0,0%
Nunca	0	0,00	0,0%
Total	7	1	100%

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Análisis de resultados:



Ilustración 9. Cuestionario de Comunicación Organizacional

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Análisis de resultados:

Respecto a la pregunta número 3 de la encuesta sobre comunicación organizacional el 42,9% cree que su jefe utiliza un lenguaje adecuado al momento de dirigirse al personal del departamento, pero el 28,6% manifiesta que el frecuentemente y en algunas ocasiones su jefe no se dirige correctamente.

Pregunta N° 4:

Tabla 10. ¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?

Item	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje Frecuencia Relativa
Siempre	1	0,14	14,3%
Frecuentemente	0	0,00	0,0%
Algunas Veces	4	0,57	57,1%
Ocasionalmente	2	0,29	28,6%
Nunca	0	0,00	0,0%
Total	7	1	100%

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Análisis de resultados:

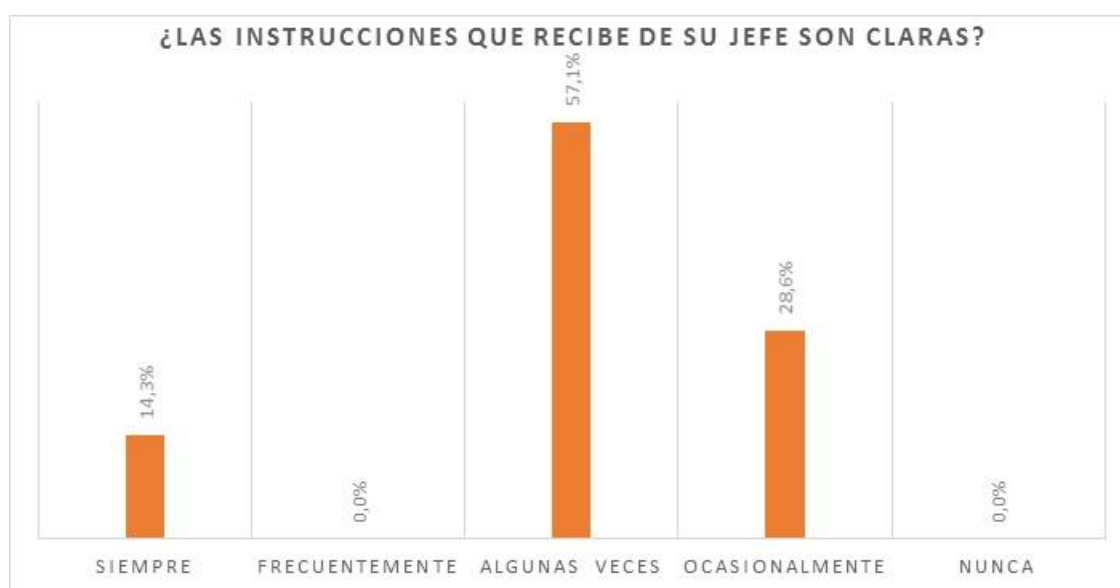


Ilustración 10. Cuestionario de Comunicación Organizacional

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Interpretación de resultados:

El 57,1% de los encuestados aseguran que las tareas que se deben realizar en el departamento algunas veces las instrucciones que recibe por parte de su jefe son claras mientras que el 28,6% de los encuestados afirman que ocasionalmente lo son.

Pregunta N° 5:

Tabla 11. ¿Su jefe le hace sentir confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?

Item	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje Frecuencia Relativa
Siempre	1	0,14	14,3%
Frecuentemente	3	0,43	42,9%
Algunas Veces	1	0,14	14,3%
Ocasionalmente	2	0,29	28,6%
Nunca	0	0,00	0,0%
Total	7	1	100%

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Análisis de resultados:

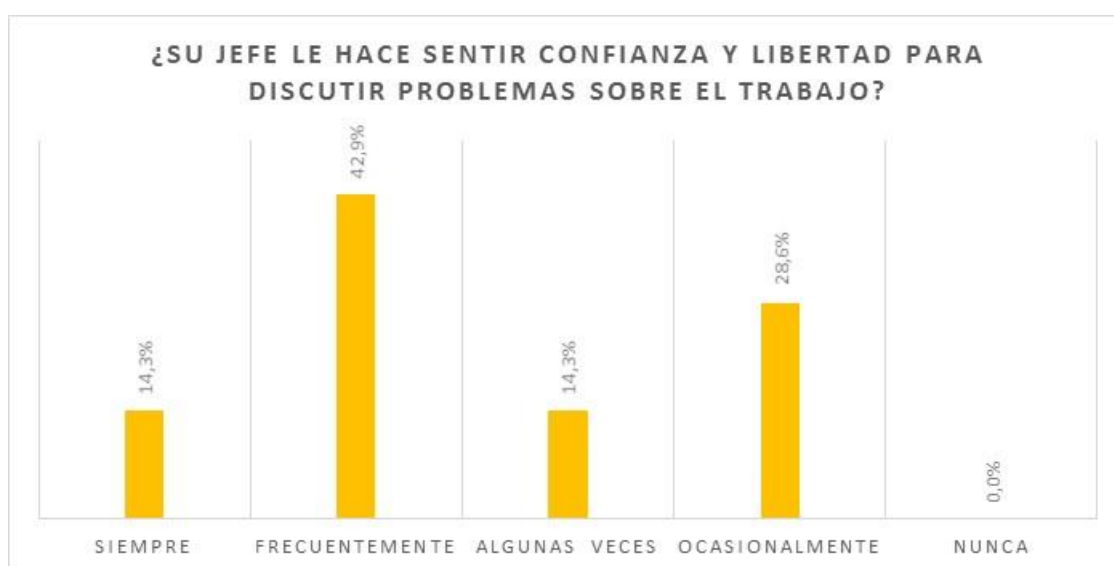


Ilustración 11. Cuestionario de Comunicación Organizacional

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Interpretación de resultados:

Con respecto a la pregunta 5 del cuestionario sobre comunicación organizacional en sonde se menciona si el jefe le hace sentir confianza y libertad para discutir problemas en el trabajo asegura que el 42,9% de los encuestados frecuentemente tienen esa apertura para tratar y solucionar problemas.

Pregunta N° 6:

Tabla 12. ¿Existe confianza con su jefe para tratar problemas personales?

Ítem	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje Frecuencia Relativa
Siempre	3	0,43	42,9%
Frecuentemente	1	0,14	14,3%
Algunas Veces	1	0,14	14,3%
Ocasionalmente	2	0,29	28,6%
Nunca	0	0,00	0,0%
Total	7	1	100%

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Análisis de resultados:

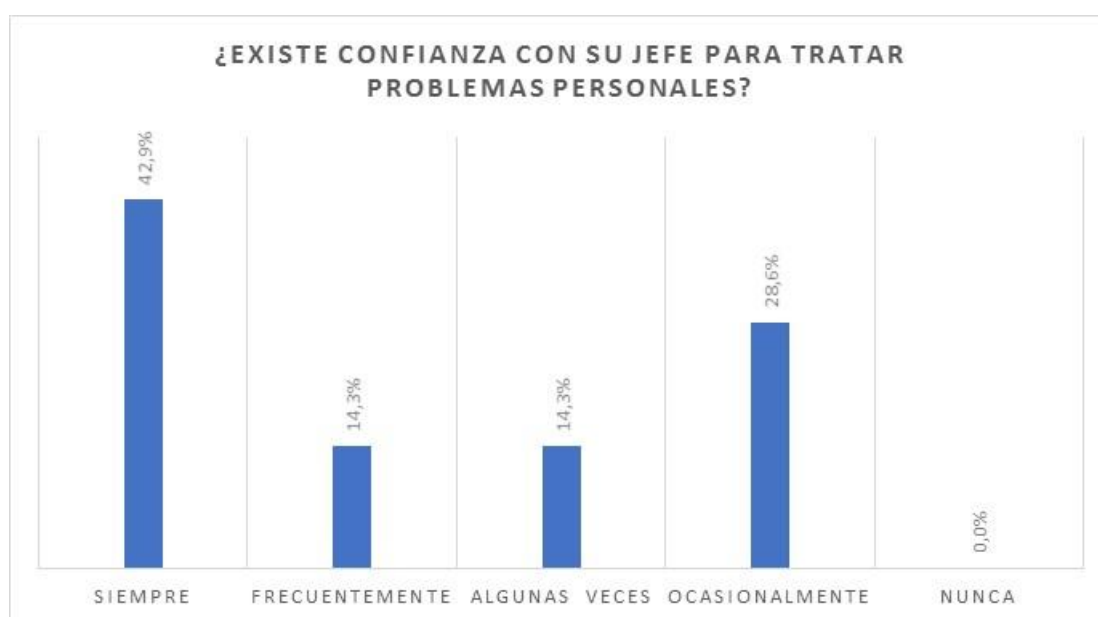


Ilustración 12. Cuestionario de Comunicación Organizacional

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Interpretación de resultados:

El 42,9% de las personas encuestadas aseguran que siempre existe una atmosfera de confianza para tratar problemas personales, el 28,6% de los encuestados ocasionalmente menciona que existe confianza para tratar problemas y tan solo el 14,3% asegura que frecuentemente hay una confianza con su jefe para tratar y solucionar problemas.

Pregunta N° 7:

Tabla 13 ¿Cree que las sugerencias que le hace a su jefe son tomados en cuenta?

Item	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje Frecuencia Relativa
Siempre	3	0,43	42,9%
Frecuentemente	2	0,29	28,6%
Algunas Veces	2	0,29	28,6%
Ocasionalmente	0	0,00	0,0%
Nunca	0	0,00	0,0%
Total	7	1	100%

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Análisis de resultados:



Ilustración 13. Cuestionario de Comunicación Organizacional

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Interpretación de resultados:

A la pregunta 7 del cuestionario de comunicación organizacional los encuestados mencionan que el 42,9% siempre su jefe toma en cuenta las sugerencias que realizan el personal departamento de Trabajo Social.

Pregunta N° 8:

Tabla 14. ¿Al hacer una sugerencia a sus compañeros es tomado en cuenta su criterio?

Item	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje Frecuencia Relativa
Siempre	3	0,43	42,9%
Frecuentemente	1	0,14	14,3%
Algunas Veces	2	0,29	28,6%
Ocasionalmente	1	0,14	14,3%
Nunca	0	0,00	0,0%
Total	7	1	100%

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Análisis de resultados:

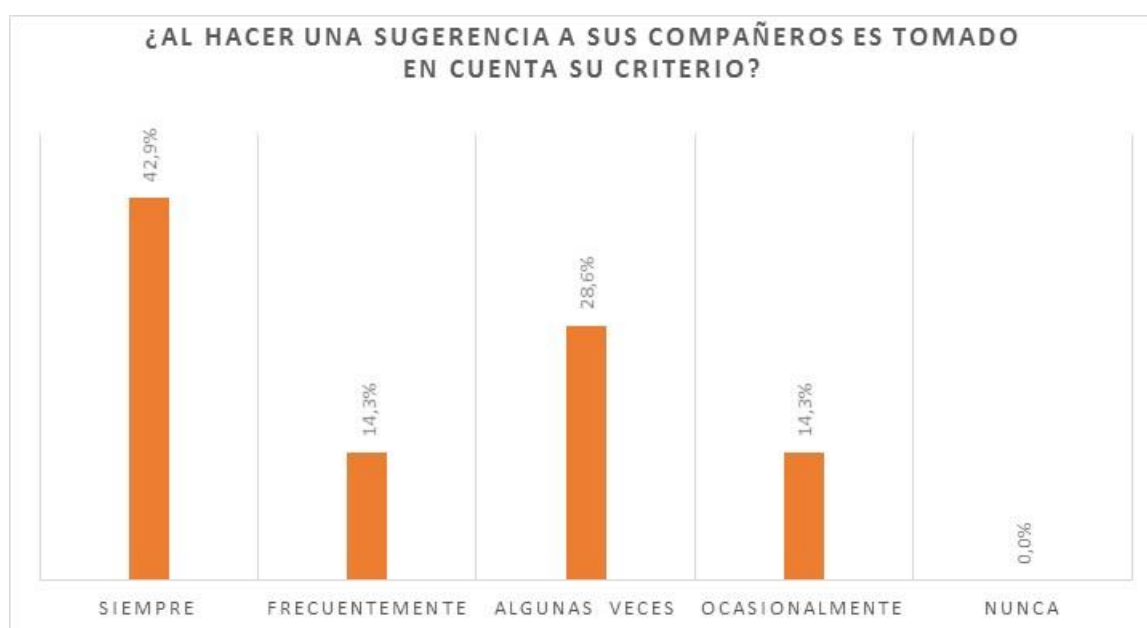


Ilustración 14. Cuestionario de Comunicación Organizacional

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Interpretación de resultados:

El 42,9% de los encuestados responde que los criterios sugeridos hacia los demás compañeros del departamento de Trabajo Social son tomados en cuenta, mientras que el 28,6% algunas veces sus opiniones no lo son.

Pregunta N° 9:

Tabla 15. ¿Existe una atmosfera de confianza entre compañeros?

Item	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje Frecuencia Relativa
Siempre	0	0,00	0,0%
Frecuentemente	0	0,00	0,0%
Algunas Veces	4	0,57	57,1%
Ocasionalmente	3	0,43	42,9%
Nunca	0	0,00	0,0%
Total	7	1	100%

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Análisis de resultados:

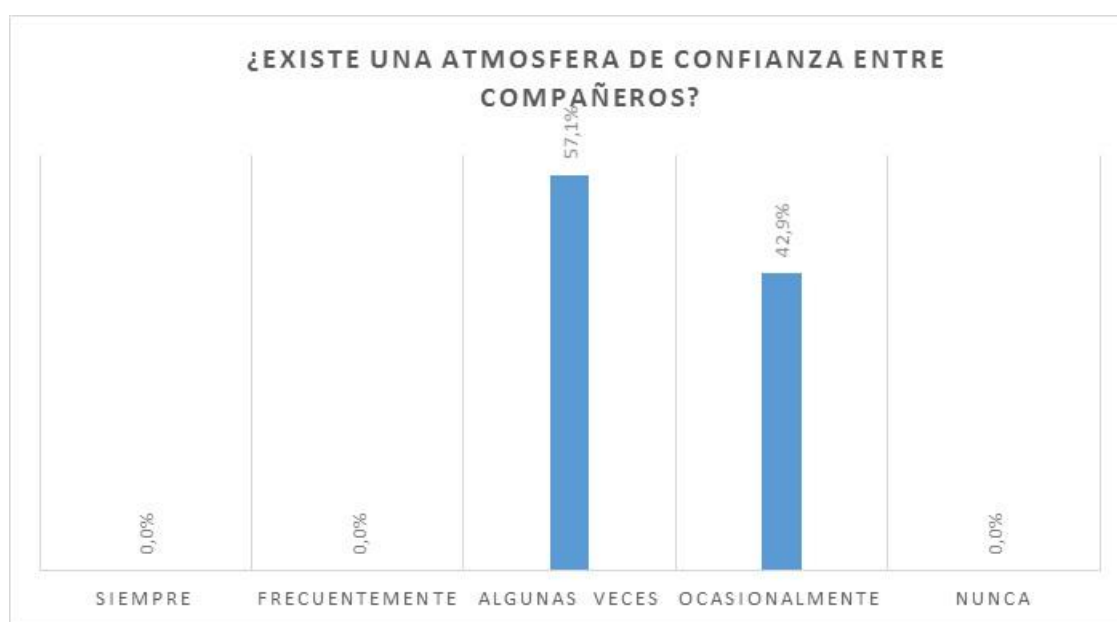


Ilustración 15. Cuestionario de Comunicación Organizacional

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Interpretación de resultados:

Tan solo el 57,1% de la población encuestada asegura que algunas veces existe una atmosfera de confianza entre sus compañeros y el 42,9% ocasionalmente existe compañerismo en el personal de Trabajo Social.

Pregunta N° 10:

Tabla 16. ¿Cree que hay coordinación entre sus compañeros para solucionar tareas y problemas?

Item	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje Frecuencia Relativa
Siempre	1	0,14	14,3%
Frecuentemente	0	0,00	0,0%
Algunas Veces	2	0,29	28,6%
Ocasionalmente	3	0,43	42,9%
Nunca	1	0,14	14,3%
Total	7	1	100%

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Análisis de resultados:

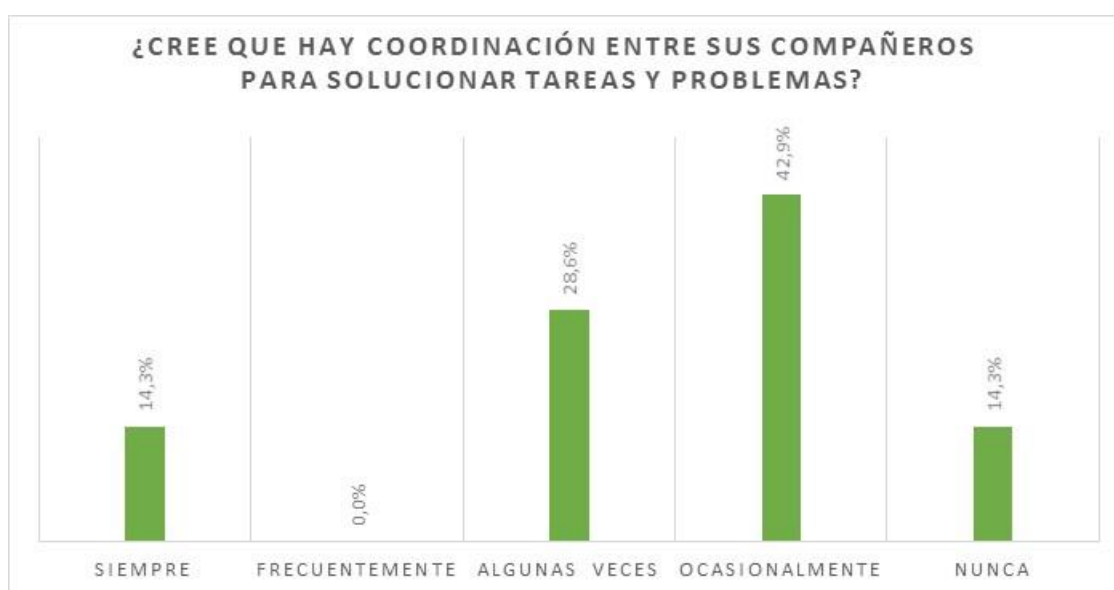


Ilustración 16. Cuestionario de Comunicación Organizacional

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Interpretación de resultados:

Al hablar de coordinación en el departamento de Trabajo Social el 42,9% asegura que ocasionalmente se puede solucionar y realizar tareas mientras que el 28,6% algunas veces.

4.3. Liderazgo

Pregunta N° 1:

Tabla 17. ¿Usted aceptaría trabajar en jornadas extras si su jefe lo solicita?

Ítem	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje Frecuencia Relativa
Siempre	1	0,14	14,3%
Frecuentemente	4	0,57	57,1%
Algunas Veces	2	0,29	28,6%
Ocasionalmente	0	0,00	0,0%
Nunca	0	0,00	0,0%
Total	7	1	100%

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Análisis de resultados:

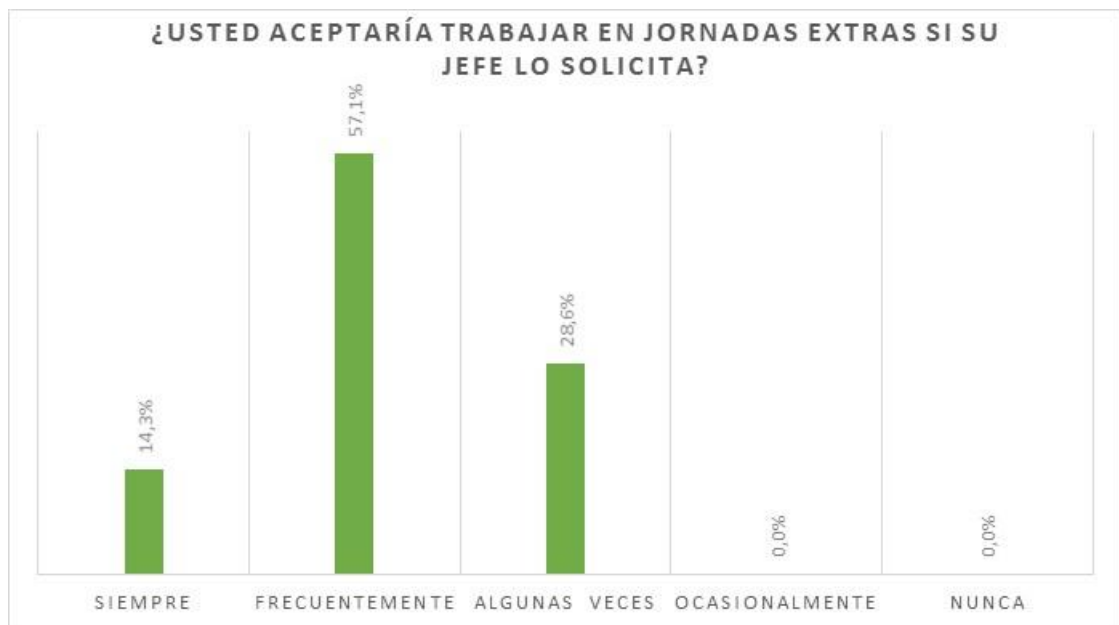


Ilustración 17. Cuestionario de Liderazgo

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Interpretación de resultados:

A la pregunta si usted aceptaría trabajar en jornadas extra el 57,1% de la población manifiesta que frecuentemente lo aceptaría mientras que el 28,6% algunas veces lo haría y tan solo el 14,3% de los encuestados lo haría siempre.

Pregunta N° 2:

Tabla 18. ¿Su jefe permite que utilice su propio criterio en la solución de problemas?

Item	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje Frecuencia Relativa
Siempre	1	0,14	14,3%
Frecuentemente	2	0,29	28,6%
Algunas Veces	1	0,14	14,3%
Ocasionalmente	3	0,43	42,9%
Nunca	0	0,00	0,0%
Total	7	1	100%

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Análisis de resultados:

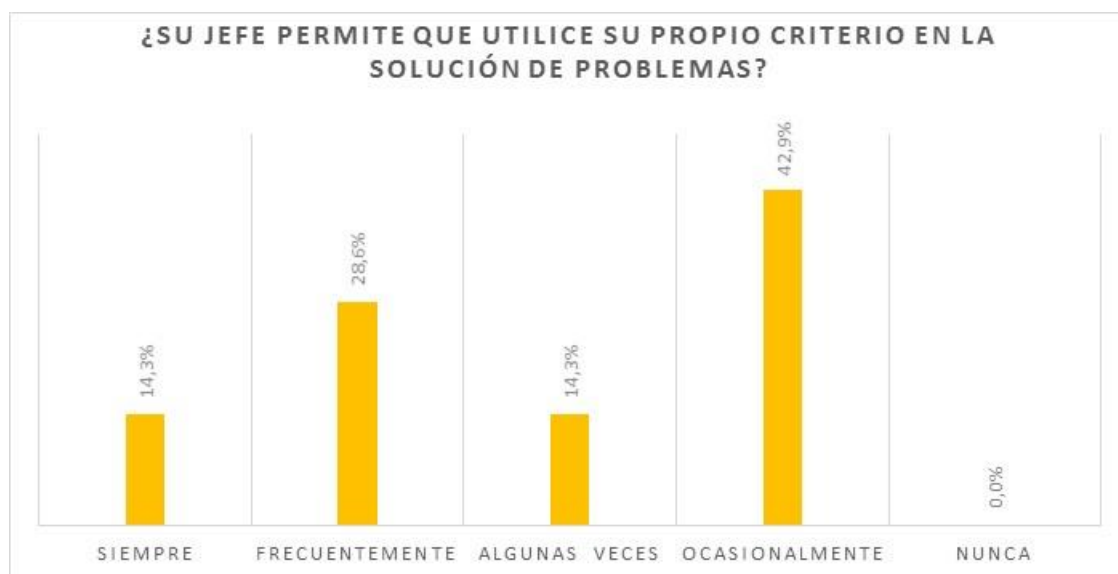


Ilustración 18. Cuestionario de Liderazgo

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Interpretación de resultados:

El 42,9% de los encuestados ocasionalmente permite que su jefe utilice su propio criterio al momento de solucionar un problema el 28,6% frecuentemente y algunas veces el 14,3%.

Pregunta N° 3:

Tabla 19. ¿Su jefe tolera la postergación de trabajo?

Item	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje Frecuencia Relativa
Siempre	1	0,14	14,3%
Frecuentemente	1	0,14	14,3%
Algunas Veces	3	0,43	42,9%
Ocasionalmente	2	0,29	28,6%
Nunca	0	0,00	0,0%
Total	7	1	100%

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Análisis de resultados:

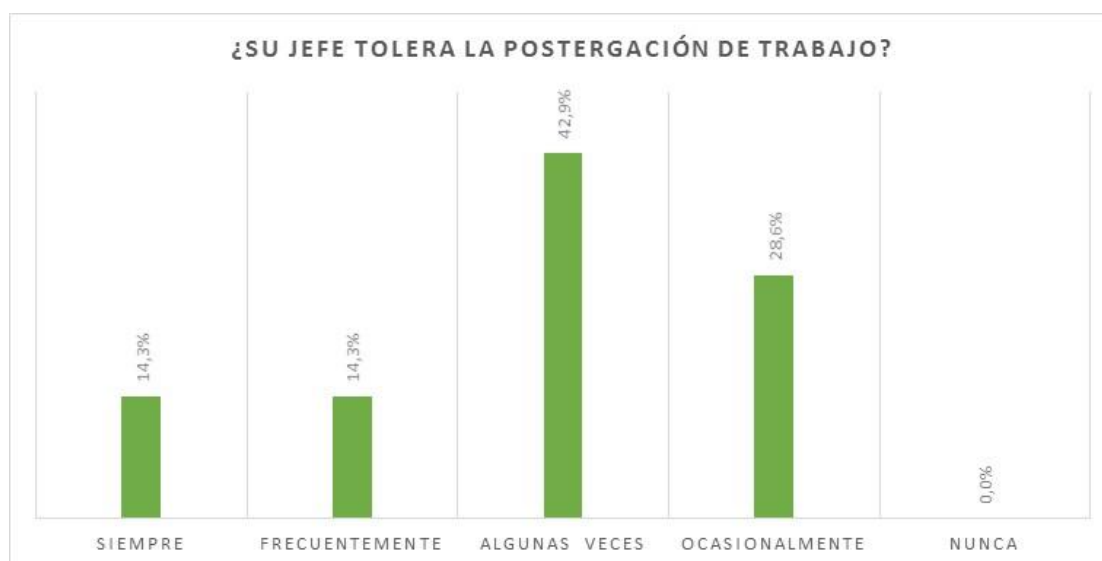


Ilustración 19. Cuestionario de Liderazgo

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Interpretación de resultados:

A la respuesta sobre si el jefe tolera la postergación de trabajo el 42,9% responde que algunas veces su jefe está de acuerdo y tan solo el 28,6% asegura que en ocasiones se posterga el trabajo.

Pregunta N° 4

Tabla 20. ¿Estaría dispuesto a dar a conocer a su jefe los progresos y problemas existentes en el departamento?

Ítem	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje Frecuencia Relativa
Siempre	5	0,71	71,4%
Frecuentemente	2	0,29	28,6%
Algunas Veces	0	0,00	0,0%
Ocasionalmente	0	0,00	0,0%
Nunca	0	0,00	0,0%
Total	7	1	100%

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Análisis de resultados:



Ilustración 20. Cuestionario de Liderazgo

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Interpretación de resultados:

El 71,4% trabaja duro en el departamento social para obtener un acenso y tan solo el 28,6% lo hace frecuentemente.

Pregunta N° 5

Tabla 21. ¿Solicita a su jefe que se mantenga un ritmo rápido de trabajo dentro del grupo?

Ítem	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje Frecuencia Relativa
Siempre	2	0,29	28,6%
Frecuentemente	1	0,14	14,3%
Algunas Veces	3	0,43	42,9%
Ocasionalmente	1	0,14	14,3%
Nunca	0	0,00	0,0%
Total	7	1	100%

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Análisis de resultados:

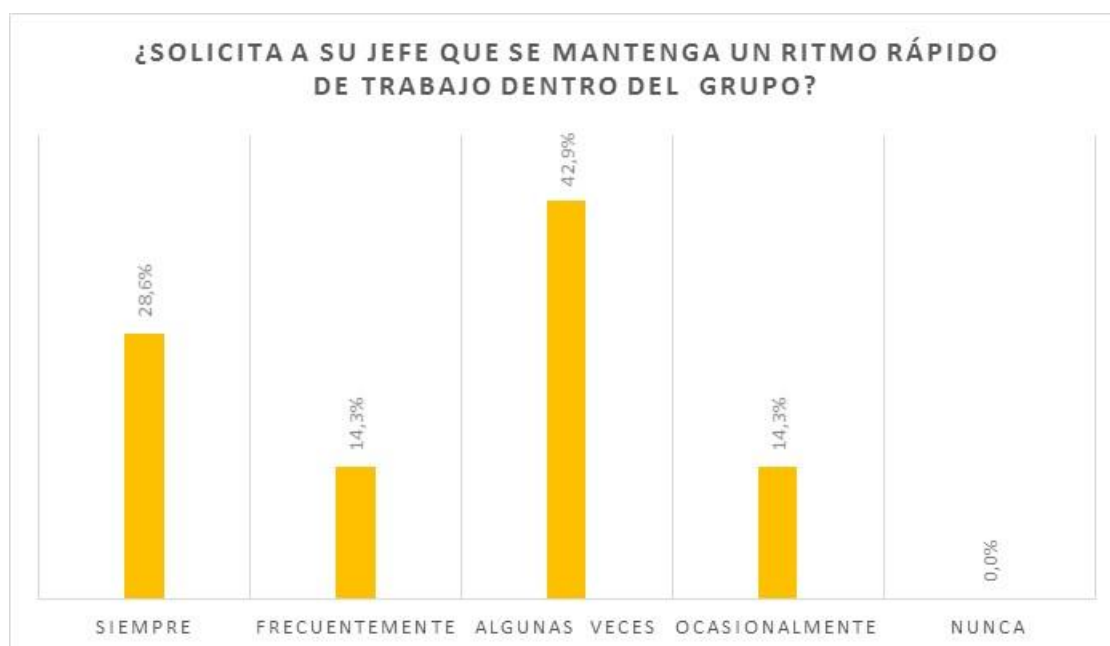


Ilustración 21. Cuestionario de Liderazgo

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Interpretación de resultados:

A la respuesta de la pregunta 5 del cuestionario de liderazgo el 28,6% siempre pide a su jefe que el ritmo de trabajo sea efectivo, el 42,9% de los encuestados algunas veces solicita a su jefe que el trabajo mantenga un ritmo moderado y tan solo el 14,3% opinan que ocasionalmente da sugerencia a su jefe.

Pregunta N° 6

Tabla 22. ¿Sugiere a su jefe estrategias para disminuir los conflictos en el grupo de trabajo?

Item	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje Frecuencia Relativa
Siempre	7	100	100%
Frecuentemente	0	0,00	0,0%
Algunas Veces	0	0,00	0,0%
Ocasionalmente	0	0,00	0,0%
Nunca	0	0,00	0,0%
Total	7	1	100%

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Análisis de resultados:



Ilustración 22. Cuestionario de Liderazgo

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Interpretación de resultados:

El 100% de los encuestados opina que su jefe debe implementar una estrategia para disminuir los conflictos en el grupo de trabajo

Pregunta N° 7

Tabla 23. ¿Incentivaría a sus compañeros a trabajar con mayor esfuerzo?

Ítem	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje Frecuencia Relativa
Siempre	2	0,29	28,6%
Frecuentemente	3	0,43	42,9%
Algunas Veces	0	0,00	0,0%
Ocasionalmente	2	0,29	28,6%
Nunca	0	0,00	0,0%
Total	7	1	100%

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Análisis de resultados:

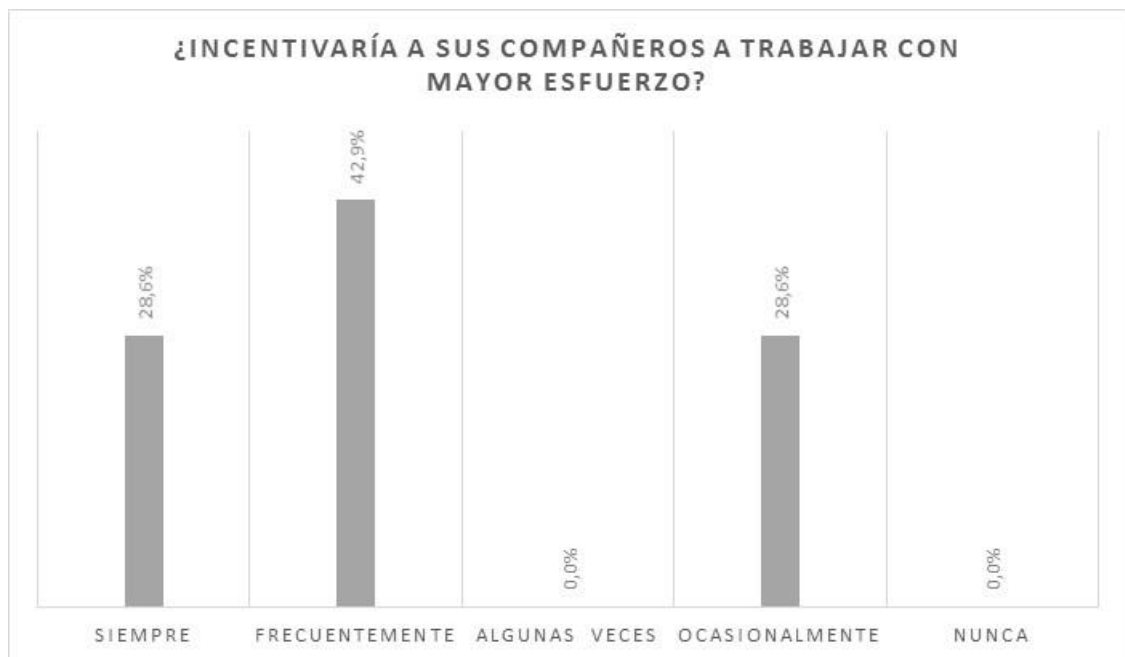


Ilustración 23. Cuestionario de Liderazgo

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Interpretación de resultados:

El 42,9% opina que frecuentemente incentiva a sus compañeros a trabajar con mayor esfuerzo, el 28,6% siempre y ocasionalmente lo hace.

Pregunta N° 8

Tabla 24. ¿Representaría a su grupo de trabajo en otras unidades u organizaciones?

Item	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje Frecuencia Relativa
Siempre	4	0,57	57,1%
Frecuentemente	3	0,43	42,9%
Algunas Veces	0	0,00	0,0%
Ocasionalmente	0	0,00	0,0%
Nunca	0	0,00	0,0%
Total	7	1	100%

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Análisis de resultados:



Ilustración 24. Cuestionario de Liderazgo

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Interpretación de resultados:

Los encuestados afirman que el 57,1% representaría a su grupo en diferentes organizaciones y el 42,9% frecuentemente lo haría.

Pregunta N° 9

Tabla 25. ¿Pediría a sus compañeros que sigan y cumplan las normas y reglas?

Item	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje Frecuencia Relativa
Siempre	7	0,57	57,1%
Frecuentemente	0	0,43	42,9%
Algunas Veces	0	0,00	0,0%
Ocasionalmente	0	0,00	0,0%
Nunca	0	0,00	0,0%
Total	7	1	100%

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Análisis de resultados:



Ilustración 25. Cuestionario de Liderazgo

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Interpretación de resultados:

El 100% de los encuestados opinan que sus compañeros deberían cumplir las normas y reglas propuestas por el departamento.

4.4 Relación de Liderazgo entre Jefe y Subordinados

Tabla 26. Relación de Liderazgo entre jefe y subordinados

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS										TOTAL
	PREGUNTA 1		PREGUNTA 3		PREGUNTA 5		PREGUNTA 6		PREGUNTA 7		
	Subordinados	Jefe	Subordinados	Jefe	Subordinados	Jefe	Subordinados	Jefe	Subordinados	Jefe	
SIEMPRE	4	0	3	0	1	0	3	0	3	0	14
FRECUENTEMENTE	2	0	2	1	3	1	1	1	2	0	13
ALGUNAS VECES	0	1	2	0	1	0	1	0	2	1	8
OCASIONALMENTE	1	0	0	0	2	0	2	0	0	0	5
NUNCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	7	1	7	1	7	1	7	1	7	1	40

Autora: Lic. Viviana Vinueza

Análisis de resultados:

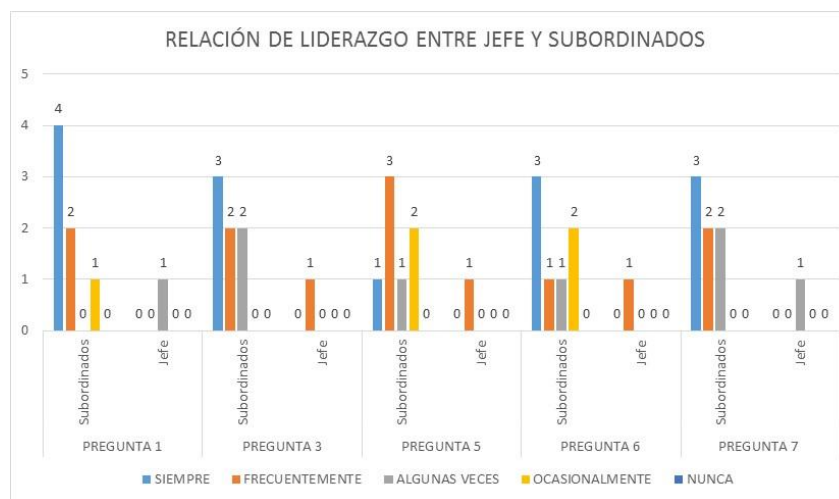


Ilustración 26. Relación de Liderazgo entre jefe y subordinados

Autora: Lic. Viviana Vinueza

4.5 Planteamiento de la Hipótesis

a. Modelo Lógico

Ho: El incremento del liderazgo del personal de Salud del Área de Trabajo Social del Hospital IESS Ambato no depende de la implementación del coaching.

Ha: El incremento del liderazgo del personal de Salud del Área de Trabajo Social del Hospital IESS Ambato depende de la implementación del coaching.

Definición del nivel de significación

El nivel de significación escogido para la investigación es de 5%.

b. Elección de la prueba estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba de Chi Cuadrado, cuya fórmula es la siguiente.

$$x^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Simbología:

x^2 = Chi Cuadrado

\sum = Sumatoria

fo = Frecuencia Observada

fe = Frecuencia Esperada

4.5.1 Regla de decisión

El número de Grados de Libertad para la tabla es el producto de (número de filas - 1) por (número de columnas - 1), así:

$$Gl = (c-1) (r-1)$$

$$Gl = (5-1) (5-1)$$

$$Gl = (4) (4)$$

$$Gl = 16$$

Se encontró el grado de libertad correspondiente a $Gl= 16$

4.5.2 Valor de Tabla de Chi cuadrado

El valor de chi cuadrado según la tabla es de 26,29 con un nivel de significancia de 0,05.

4.5.3 Comprobación de la Hipótesis

Al realizar la matriz de tabulación cruzada se toma en cuenta cinco preguntas unificadas del jefe y los subordinados del cuestionario del Anexo 1 y del Anexo 3 que contienen las variables de estudio como se muestra a continuación:

Frecuencia Observada

Tabla 27. Frecuencia Observada

ALTERNATIVAS	<i>f_o</i>					TOTAL
	PREGUNTA 1	PREGUNTA 3	PREGUNTA 5	PREGUNTA 6	PREGUNTA 7	
SIEMPRE	4	3	1	3	3	14
FRECUENTEMENTE	2	3	4	2	2	13
ALGUNAS VECES	1	2	1	1	3	8
OCASIONALMENTE	1	0	2	2	0	5
NUNCA	0	0	0	0	0	0
TOTAL	8	8	8	8	8	40

Elaborado por: Lic. Viviana Vinuesa

Frecuencia Esperada

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas

$$f_e = \frac{(total\ de\ la\ fila)(total\ de\ columnas)}{N}$$

Donde “N” es el número total de frecuencias observadas.

Así se obtuvo la siguiente Tabla de Frecuencias esperadas:

Tabla 28. Frecuencia Esperada

ALTERNATIVAS	<i>f_e</i>					TOTAL
	PREGUNTA	PREGUNTA	PREGUNTA	PREGUNTA	PREGUNTA	

	1	3	5	6	7	
SIEMPRE	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	14
FRECUENTEMENTE	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	13
ALGUNAS VECES	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	8
OCASIONALMENTE	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5
NUNCA	0	0	0	0	0	0
						40

Elaborado por: Lic. Viviana Vinueza

Una vez obtenidas las frecuencias se aplica la siguiente fórmula:

$$X^2 = \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Así:

$$X^2 = \frac{(4 - 2,8)^2}{2,8} + \frac{(2 - 2,6)^2}{2,6} + \frac{(1 - 1,6)^2}{1,6} + \dots$$

Chi Cuadrado

Tabla 29. Chi Cuadrado

PREGUNTAS	f_o	f_e	$f_o - f_e$	$(f_o - f_e)^2$	$\frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$
PREGUNTA 1 / SIEMPRE	4	2,8	1,2	1,44	0,51
PREGUNTA 1 / FRECUENTEMENTE	2	2,6	-0,60	0,36	0,14
PREGUNTA 1 / ALGUNAS VECES	1	1,6	-0,60	0,36	0,23
PREGUNTA 1 / OCASIONALMENTE	1	1,0	0,00	0,00	0,00
PREGUNTA 1 / NUNCA	0	0	0,00	0,00	0,00
PREGUNTA 3 / SIEMPRE	3	2,8	0,20	0,04	0,01
PREGUNTA 3 / FRECUENTEMENTE	3	2,6	0,40	0,16	0,06
PREGUNTA 3 / ALGUNAS VECES	2	1,6	0,40	0,16	0,10
PREGUNTA 3 / OCASIONALMENTE	0	1,0	-1,00	1,00	1,00
PREGUNTA 3 / NUNCA	0	0	0,00	0,00	0,00
PREGUNTA 5 / SIEMPRE	1	2,8	-1,80	3,24	1,16
PREGUNTA 5 / FRECUENTEMENTE	4	2,6	1,40	1,96	0,75
PREGUNTA 5 / ALGUNAS VECES	1	1,6	-0,60	0,36	0,23
PREGUNTA 5 / OCASIONALMENTE	2	1,0	1,00	1,00	1,00
PREGUNTA 5 / NUNCA	0	0	0,00	0,00	0,00
PREGUNTA 6 / SIEMPRE	3	2,8	0,20	0,04	0,01
PREGUNTA 6 / FRECUENTEMENTE	2	2,6	-0,60	0,36	0,14
PREGUNTA 6 / ALGUNAS VECES	1	1,6	-0,60	0,36	0,23
PREGUNTA 6 / OCASIONALMENTE	2	1,0	1,00	1,00	1,00

PREGUNTA 6 / NUNCA	0	0	0,00	0,00	0,00
PREGUNTA 7 / SIEMPRE	3	2,8	0,20	0,04	0,01
PREGUNTA 7 / FRECUENTEMENTE	2	2,6	-0,60	0,36	0,14
PREGUNTA 7 / ALGUNAS VECES	3	1,6	1,40	1,96	1,23
PREGUNTA 7 / OCASIONALMENTE	0	1,0	-1,00	1,00	1,00
PREGUNTA 7 / NUNCA	0	0	0,00	0,00	0,00
				$X^2 =$	8,95

Elaborado por: Lic. Viviana Vinueza

4.5.4 Decisión

La hipótesis nula es aceptada, ya que $X^2_{calculado} = 8,95$, es menor que $X^2_{tabla} = 26,29$ al 95% de confianza, por lo tanto, se concluye que el incremento del liderazgo del personal de Salud del Área de Trabajo Social del Hospital IESS Ambato no depende de la implementación del coaching.

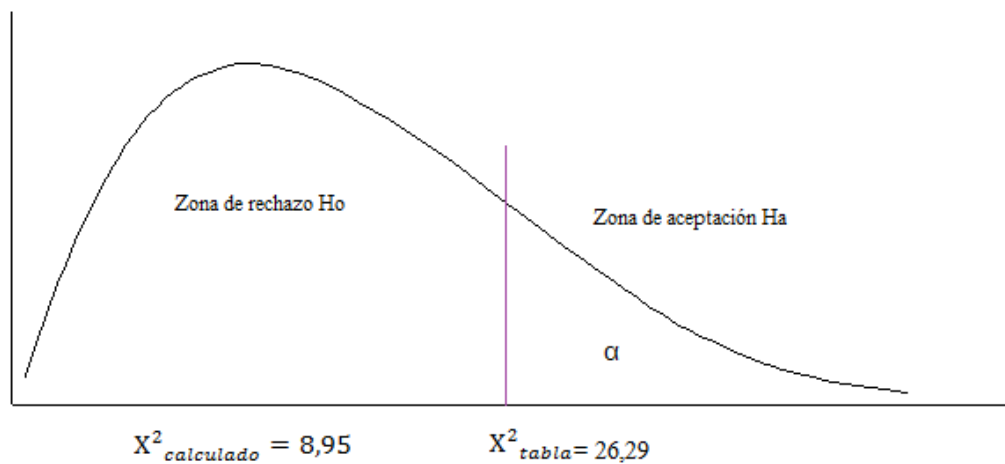


Ilustración 27. Campana de Gauss

Autora: Lic. Viviana Vinueza

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Una vez terminado el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el capítulo anterior y basado en los estudios realizados a lo largo de la investigación, podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- Al realizar el diagnóstico al personal de salud en el área de Trabajo Social del hospital IESS Ambato se observó que los tres tipos de comunicación organizacional existentes en el departamento se dan de manera oportuna. Esto se debe a que es un equipo de trabajo de siete personas lo que permite que la comunicación entre el personal sea coherente y oportuno al momento de solucionar problemas. Cabe mencionar, que a pesar de ser un departamento pequeño dentro del Hospital existe gran demanda de trabajo debido a que es el lugar donde se gestionan pedidos de exámenes y transferencias a unidades de convenio para pacientes hospitalizados y pacientes de consulta externa.
- Se observó que tanto el Jefe del Departamento posee características de liderazgo democrático ya que permite que el personal de apoyo sea una ayuda en la búsqueda de soluciones con el fin de brindar una atención de calidad a los afiliados.
- Por otro lado es importante recalcar que existe una atmósfera laboral adecuada donde existe apertura para generar ideas por parte de los empleados hacia el jefe y entre compañeros existen buenas relaciones interpersonales que permiten que el equipo de trabajo funcione adecuadamente.

- Con la socialización se logró que cada persona manifieste sus preocupaciones, emociones y manera de pensar de lo que sucede en el Departamento con el fin de que el resto del grupo conozca su opinión. Esto permitió que los miembros del Departamento mejoren sus relaciones interpersonales y así crear un ambiente de trabajo adecuado.
- No se ejecutó el proceso de coaching debido a que al realizar las encuestas y procesar los datos, los análisis estadísticos realizados muestran que no hay correlación entre la implementación de coaching y liderazgo.

5.2. Recomendaciones

Concluido el análisis de la investigación y sobre todo al haber encontrado las principales causas de muchos problemas de la Institución es necesario formular las siguientes recomendaciones:

1. Crear conciencia a los diferentes funcionarios y por ende al jefe de servicio sobre la importancia de la comunicación organizacional con el fin de facilitar la realización de sus funciones.
2. Proponer varias alternativas que permitan desarrollar o fortalecer las actividades de comunicación organizacional, de manera que el desempeño de los funcionarios se vea beneficiado.
3. Se recomienda implementar un plan estratégico con el fin de mejorar la situación actual de comunicación interna en el departamento
4. Se recomienda a las autoridades que mejoren la infraestructura del departamento de Trabajo Social como es la implementación de más asientos para el afiliado ya que la demanda es creciente y muchas veces las personas deben esperar paradas hasta que sean atendidos.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. Tema de la propuesta

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL DEL HOSPITAL IESS AMBATO”

6.1.1. DATOS INFORMATIVOS

Institución Ejecutora: Universidad Técnica de Ambato.

Beneficiarios: Personal Administrativo de Estadística

Localización Geográfica: El hospital del IESS Ambato se encuentra ubicado en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia Atocha, en la calle Av. Rodrigo Pachano.

Tiempo estimado para la ejecución: 3 meses

Fecha de Inicio: 01 de agosto del 2016

Fecha estimada de finalización: 28 de octubre del 2016

Costo Total: la propuesta tiene un costo total de 7900,00 dólares que serán invertidos en las estrategias para capacitación del personal. Costo que será financiado por la propia Institución.

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

El Hospital del IESS Ambato, es una institución de segundo nivel, de referencia provincial, sin fines de lucro, que promueve condiciones de vida saludable a la población, con cuatro especialidades básicas y sub-especialidades de acuerdo a perfil epidemiológico, brinda atención de prevención, promoción, curación y rehabilitación. Cuenta con una organización por servicios y procesos enfocada al

usuario, que coordina con la Red Pública de Salud, cumpliendo normas y lineamientos del Sistema Nacional de Salud, con recurso humano preparado para atender con eficiencia, oportunidad, calidad y calidez.

La comunicación interna está íntimamente ligada a toda actividad propia de la vida productiva de cualquier organización y requiere de la incorporación de nuevos modelos organizacionales y de gestión. Las organizaciones cada vez otorgan mayor importancia a la comunicación dentro de sus estructuras y esto permite crear y afianzar una imagen institucional que proporcione coherencia a todos los mensajes que se emiten, en especial los dirigidos al personal interno. Los diferentes tipos de instituciones utilizan la comunicación para dar a conocer las actividades que desarrollan o los servicios que prestan, con la finalidad de crear una imagen positiva en la sociedad para que opten por la institución y sus servicios.

La comunicación se constituye en una herramienta estratégica, que los funcionarios de las organizaciones no deben desconocer, debido a que la comunicación es una herramienta operativa utilizada para optimizar la relación entre el personal y para lograr un posicionamiento de imagen por parte de la institución en el ámbito externo.

6.3. JUSTIFICACIÓN

La siguiente propuesta de trabajo tiene como finalidad importante mejorar la comunicación interna del departamento; y a través de este Plan Estratégico se podrá realizar una selección, evaluación y capacitación en el personal, donde todos los funcionarios puedan participar y se beneficien de las herramientas comunicacionales que actualmente provocan mayor impacto, asimilación y aprendizaje.

Se habla de proceso de cambio y construcción en el sentido de que cada integrante del departamento, ya sea de planta, contrato de prestación de servicios y participen activamente del Plan, el mismo que acople un lenguaje sencillo, práctico, didáctico y cotidiano que motive el aprendizaje y la divulgación útil de la información circulante en el Hospital.

De esta manera se manifiesta que el Plan Estratégico Interno, es la herramienta más factible para abordar el sistema de información en esta institución, en razón a que permite la asimilación directa del entorno en el cual se desarrolla y evoluciona la organización, identificando alcances, limitaciones, oportunidades, competencias y el valor agregado que se ofrece tanto al cliente externo.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan Estratégico de Comunicación interna que promueva una gestión efectiva del departamento de Trabajo Social del Hospital de la ciudad de Ambato.

6.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Planificar políticas de comunicación interna que apoyen una comunicación efectiva, para lograr un adecuado desempeño de las actividades laborales.
- Ejecutar el uso de los medios de comunicación interna, para que la información llegue por igual a todo el personal que se encuentre dentro de la institución.
- Difundir actividades que fomenten y fortalezcan las relaciones interdepartamentales, para promover una cultura organizativa que apoye la comunicación institucional.
- Evaluar por medio de la ejecución de actividades, la confianza de los colaboradores de la institución para que estimule una adecuada fluidez comunicacional.

6.5. ANALISIS DE FACTIBILIDAD

Administrativa

Se aplicará la propuesta de solución en el diseño de un plan estratégico de comunicación interna con el fin de lograr una comunicación efectiva entre las personas del departamento mostrando su factibilidad por lo que se administrará a 7 personas en un tiempo de una media hora diaria durante 3 meses; en las instalaciones del propio departamento.

Legal

Forma parte del antecedente las disposiciones legales: art 370 de la Constitución de la República, Ley de seguridad social, Reglamento orgánico funcional del Instituto ecuatoriano de Seguridad Social (Resolución CD 457). Reglamento orgánico funcional de las Unidades de salud (Resolución CD 056 N y sus reformas) en donde se establecen responsabilidades de acuerdo al nivel de complejidad de la unidad de salud para la ejecución de las prestaciones de salud, en ese sentido es la Dirección general la que podrá constituir grupos de trabajo, unidades o departamentos según sea el caso; Sin embargo le corresponde orgánicamente la unidad hospitalaria al Seguro de salud Individual y familiar. Las actividades que se realizan en el hospital se organizaron por funciones y responsabilidades. Conforme a la resolución 056 se establecen dos direcciones LA MÉDICA Y LA ADMINISTRATIVA, con ámbitos de competencia específicos pero no separados desde el punto de vista de la gestión y del cumplimiento de los fines del hospital. Se toma las normas de control interno de la contraloría y las recomendaciones dadas en auditorías realizadas para la identificación de grupos de trabajo ya que no existen algunas definiciones de cargos o unidades en el orgánico actual, pero que requiere un claro establecimiento de actividades en función de indicadores.

Economía

Del departamento de Trabajo Social dependerá que sea factible la elaboración del diseño de la propuesta porque colaborarán con las impresoras y el gasto

económico además será por parte de la investigadora; en el diseño de un plan estratégico de comunicación interna, la capacitación del personal administrativo ayudará a mantener un nivel adecuado de comunicación.

Organizacional

Para el modelo de comunicación interna; la capacitación permitirá mejorar adecuadamente el manejo de resolución de problemas, toma de decisiones y una mejor comunicación con el resto del personal y los departamentos.

6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

6.6.1. Concepto de comunicación

Es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro, u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. La comunicación es la transferencia de un mensaje, de un emisor a un receptor. El modelo de Shannon- Wiener, que se dio a conocer a finales de los años 40, introdujo los conceptos de “cantidad de información”, “fuente”, “canal”, “ruido” y “retroalimentación” (feedback).

6.6.2. Elementos del proceso comunicativo

Emisor: puede tratarse de cualquier individuo interno o externo de una organización o empresa. Es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros

Mensaje: es el producto real de la fuente codificada. Es toda la información que se transmite y, si se logra una comunicación exitosa, será también todo lo que reciba el receptor.

Código: la forma en que se estructurará ese mensaje, incluyendo la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema socio-cultural. El código debe ser conocido por el emisor y por el receptor pues si no, no podrá ser descodificado y entendido. Ejemplo (si el mensaje está codificado en un idioma como el Español, el receptor también deberá conocer dicho idioma).

Canal: es el medio a través del cual se transmite el mensaje. El mensaje puede ser oral o escrito, a través de una red de ordenadores, una carta o por teléfono, entre otras.

Receptor: es el sujeto a quien se dirige el mensaje. Pero antes que eso ocurra, el mensaje debe ser codificado, proceso que requiere de las habilidades, actitudes y conocimientos previos del receptor así como de su atención (el receptor debe estar preparado para recibir el mensaje).

Retroalimentación: es el elemento que indica si hubo éxito no en el proceso. Se medirá si una información llegó adecuadamente al receptor si se recupera del mismo ante la información.

Ruido: todo aquello que (ya esté presente en el emisor la transmisión o el receptor) entorpece la comunicación.

En la interacción de estos componentes, podemos diferenciar dos términos que comúnmente suelen definirse como homólogos: información y Comunicación. (VERTICE)

6.6.3. Funciones de la Comunicación Interna

Controla de cierto modo la conducta de los miembros de la organización, ya que cuando existe alguna inconformidad y se tiene que manifestar a los jefes en forma jerárquica, la comunicación cumple un rol de control, al igual que en el cumplimiento de reglas o normas de la empresa.

Motiva a los empleados en el momento que la comunicación está bien dirigida a informar de una manera correcta lo que se tiene que hacer, como hacerlo y cuando hacerlo, si está bien realizado, mal realizando y que se puede hacer para mejorar.

Permite la **expresión emocional**, ya que mediante satisfacciones o desacuerdos dentro del grupo u organización, los miembros expresan sus sentimientos, satisfacciones y emociones.

La **información** es la última función que desempeña la comunicación. Esta permite que los miembros tomen decisiones para identificar alternativas, de acuerdo a los datos expuestos.

6.6.4. Herramientas de comunicación interna

Una empresa dispone de una amplia variedad de herramientas de comunicación interna, que permite acercarse de la mejor manera al público al que se dirige, moderar la información de los mensajes, así como el grado de formalidad.

Estas herramientas se pueden implementar y utilizar, si la empresa y los que la conforman, están convencidos de la necesidad de la comunicación, caso contrario, las herramientas más eficaces no servirán y se desperdiciara tiempo y dinero.

Cada tipo de comunicación interna requiere de diferentes herramientas.

En el caso de la comunicación descendente encontramos:

- Carteleras
- Periódico interno
- Carta al personal
- Jornada de puertas abiertas
- Reuniones de información
- Entrevista individual

Los diferentes estudios realizados respecto a la comunicación interna coinciden en que la mejor forma de comunicación descendente es la relación personal, seguidos muy a la par de la utilización de soportes digitales y escritos.

Por otra parte, entre las herramientas de comunicación ascendente podemos encontrar:

- Entrevista
- Programa de sugerencias
- Sección en el periódico interno.
- Buzón de sugerencias.
- Intranet

6.6.5. Plan de comunicación Interna

La mejora de los procesos de comunicación interna exige la elaboración de un plan estratégico de comunicación acertado en la cultura de la organización que

permita a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presenten los individuos y grupos que componen la organización. (ORTIZ, 2011)

6.6.6. Comunicación Organizacional

Una buena comunicación nunca debe ser sólo unidireccional, ya que se perdería uno de los beneficios más importantes del proceso: la respuesta y la interacción.

La comunicación interna puede organizarse en tres tipos, teniendo en cuenta la dirección en que circulan los mensajes. Conocerlos permitirá aplicar las herramientas más convenientes para cada uno, y así lograr una auténtica cultura de comunicación en tu empresa, que tenga en cuenta todas sus dimensiones.

1. Comunicación descendente

Se trata de la comunicación formal básica e históricamente más utilizada. Surge desde los directivos de la empresa y desciende a los distintos niveles de la pirámide jerárquica. Su finalidad es informar instrucciones, objetivos o políticas de la empresa.

Para este tipo de comunicación, seleccione las herramientas de acuerdo con qué se quiere transmitir y a quiénes va dirigido. Las más típicamente utilizadas en las empresas son:

- Manual del empleado
- Publicación institucional (revista, periódico, newsletter)
- Carta al personal
- Reuniones informativas
- Entrevista
- Cartelera
- Circulares y correos electrónicos grupales

Sin embargo, hay que tener en cuenta que esta comunicación vertical y rígida tiende a quedar obsoleta antes los nuevos medios de comunicación y la cultura interactiva de las nuevas generaciones de trabajadores.

2. *Comunicación ascendente*

Son los mensajes que circulan de abajo hacia arriba en la empresa; nacen en la base de la organización y llegan a la alta dirección. Permite a los empleados plantear ideas y sugerencias, así como dar retroalimentación a la comunicación descendente.

Como señala Peter Drucker, "en la empresa basada en la información, los conocimientos están en la parte baja de la pirámide jerárquica", por lo que este tipo de comunicación resulta fundamental para el desarrollo del negocio.

Entre las herramientas más utilizadas para alentar este tipo de comunicación figuran:

- Buzón de sugerencias
- Entrevista
- Intranet
- Correo electrónico
- Círculos de calidad
- Reuniones periódicas

3. *Comunicación horizontal*

Es la que existe entre personas o áreas de la empresa que se encuentran en el mismo nivel jerárquico; básicamente se da entre pares. En esta categoría gran parte de la comunicación suele ser informal, a través relaciones de amistad y compañerismo. Cuando se fomenta desde la empresa, se promueve como pauta de trabajo la colaboración y el trabajo en equipo. Los instrumentos más adecuados son:

- Reuniones por departamentos o grupos de trabajo
- Sesiones informativas
- Correo electrónico
- Redes sociales
- Reuniones con otras divisiones (comunicación horizontal)

En la actualidad, hay que tener en cuenta que muchas de las herramientas mencionadas pueden ser electrónicas, ahorrando costos y generando barreras más difusas entre los tres tipos de comunicación. (buennegocio.com, 2013).

Elección de medios

Para una elección adecuada de los medios conviene tener en cuenta el fin del mensaje y el tipo de información que se desea comunicar.

- a. Soporte escrito:
 - Memorándums
 - Informes
 - Tablones de anuncios
 - Buzón de sugerencias
- b. Soporte electrónico:
 - Correo Institucional
 - Mensajería instantánea POPPU
- c. Soporte oral:
 - Reuniones
 - Entrevistas
 - Teléfono

Nivel de difusión

Hay que definir distintos niveles de difusión, según se vaya a difundir la información a todo el personal o tan solo a una parte.

Temporalización

Referida tanto al tiempo que se empleará en emitir una información como para actualizar una información ya comunicada con anterioridad (instantánea, diaria, semanal, anual, permanente).

Tipo de información que se va a difundir

Información que afecta a la normativa y a los procedimientos relacionados con la Institución.

VIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Tabla N° 30. Vías de Comunicación Interna

CANAL	CONTENIDO DE LA INFORMACIÓN	OBJETIVO	EMISOR	FORMAL	INFORMAL	ORAL	ESCRITA	ON LINE
Memorándum	Dictado y solicitud de instrucciones, peticiones de informes, emisión de informes. NO se registran	Comunicación entre la Dirección, Jefes de Servicio y otros funcionarios	Dirección Otros	X			X	
Teléfono	Asuntos relacionados con el trabajo diario que no requieren contestación escrita o sean urgentes	Fluidez Efectividad	Todos		X	X		
Reuniones	Convocatoria según procedimiento Debates, Sugerencias, Propuestas.	Abordar problemas Planificar procesos Buscar soluciones/Decidir Revisión procedimientos	Dirección/Jefes de Servicio/personal	X	X	X		
Entrevistas	Asuntos relacionados O NO con el trabajo diario	Recabar o intercambiar Información	Según el contenido	X	X	X		
Tablón anuncios	Información de interés general	Información al personal	Según contenido	X			X	
Buzón de Sugerencias	Sugerencias	Denunciar y proponer	Todos	X	X		X	
Correo electrónico	Todo tipo de información que no requiera registro	Aprovechar la rapidez y su reducido coste. Comunicación de manera simultánea y masiva	Todos	X	X		X	
Lista de distribución	Comunicaciones dirigidas al personal o al estudiantado	Sostenibilidad, medio ambiente, calidad	Dirección	X			X	X
Página Web	Organigrama, Calidad, Normas, Procedimientos	Ofrecer información	Dirección Jefes de Servicio	X				X

Elaborado por: Lic. Viviana Vinueza

6.6.7. Comunicación Idónea

La importancia de una buena comunicación organizacional se considera un pilar fundamental dentro del desarrollo de una Institución; por esta razón es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados. Regularmente se había observado con mayor fuerza a la comunicación de forma descendente, pero en la actualidad se conoce ampliamente que, en caso de que en la organización solamente fluya la información del nivel jerárquico superior a uno inferior, existirán problemas de comunicación de gran impacto en la organización.

Podemos decir en términos generales para que la comunicación dentro de la Institución sea eficaz, es substancial que surja del funcionario- empleado, esto quiere decir, comunicación de forma ascendente. Teniendo también en consideración la importancia del flujo horizontal en la comunicación, ya que esto sucede cuando los involucrados pertenecen a un mismo nivel de jerarquía o similar; así como también existe la comunicación diagonal (se presenta entre los trabajadores de distintos niveles jerárquicos, aún sin que haya una dependencia entre departamentos o niveles).

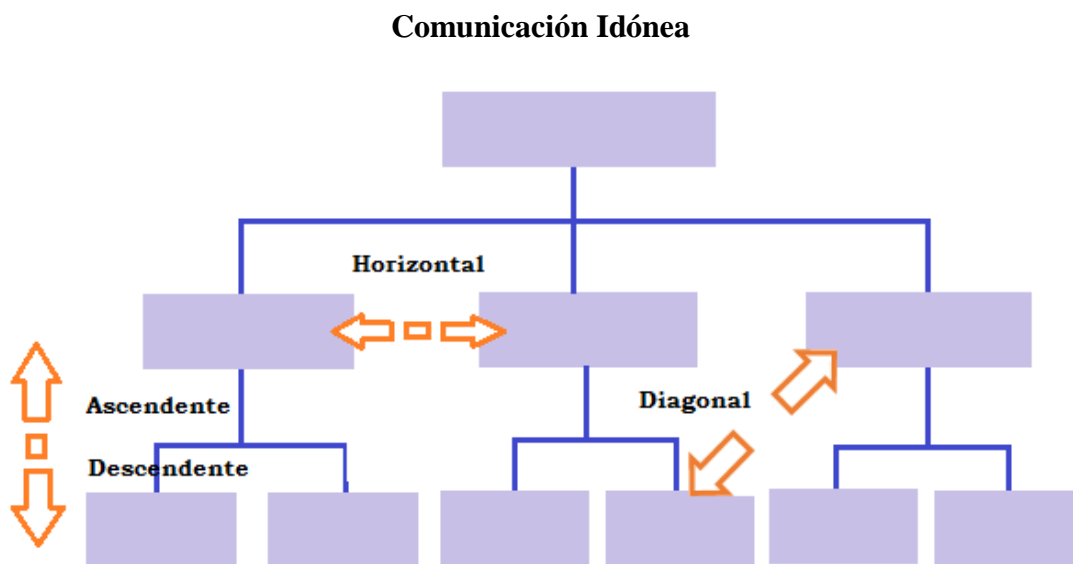


Ilustración 28. Comunicación Idónea

Autora: Lic. Viviana Vinuesa

Organigrama Estructural de Trabajo Social



Ilustración 29. Organigrama Estructural de Trabajo Social

Autora: Lic. Viviana Vinueza

6.6.8. Desarrollo del Plan de Comunicación

A continuación, se describen las estrategias y tácticas que serán implementadas en el presente plan, su presupuesto, cronograma, metas (indicadores de medición) y la evaluación.

**ESTRUCTURA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL DEL HOSPITAL IESS AMBATO**

Objetivo	Criterio	Medida	Valor Meta	Evidencia del cumplimiento	Costo	Fecha de realización	Responsable
1. Diseñar políticas de comunicación interna que apoyen una comunicación efectiva.	Manual de Comunicación Interna.	Seguimiento de las políticas y normas que dicta el Manual de Comunicación Interna.	100% de cumplimiento	Hoja de asistencia Manual Fotos de charlas Material de Apoyo	\$400,00	01-08-2016 (3 semanas)	Lic. Viviana Vinueza y Director Administrativo
2. Optimizar el uso de los medios de comunicación interna.	Aumento en el uso de los medios de comunicación interna como fuente primaria de información.	Incremento de consultas a los medios de comunicación interna.	100% de consultas	Hoja de asistencia de consulta Material de Apoyo Tecnología	\$50,00	22-08-2016 (1 mes)	Lic. Viviana Vinueza Departamento de Sistemas
3. Fortalecer la confianza de los colaboradores de la institución para que estimule una adecuada fluidez comunicacional.	Aumento de apertura y confianza relacional Entre los miembros del departamento	Incremento del nivel de satisfacción laboral.	90% de satisfacción de comunicación interna.	Hoja de asistencia Talleres sobre tema propuestos Material de Apoyo	\$400,00	26-09-2016 (2 semanas)	Lic. Viviana Vinueza y Director Administrativo
4. Fortalecer las relaciones interdepartamentales, para promover una cultura organizativa que apoye la comunicación institucional.	Fortalecimiento de las relaciones interdepartamentales.	Incremento de información en el traslado de actividades interdepartamental.	90% de actividad interdepartamental	Talleres Programación de eventos	\$7000,00 (por todos los eventos programados)	10-10-2016 (3 semanas)	Departamento de RRHH, mandos medios y autoridades.

Ilustración 30. Indicadores de éxito

Autora: Lic. Viviana Vinueza

OBJETIVO 1

Ilustración 31. Objetivo 1

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE TÁCTICA
1. Planificar políticas de comunicación interna que apoyen una comunicación efectiva, para lograr un adecuado desempeño de las actividades laborales.	1.1 Definir y priorizar las audiencias objetivo.	1.1.2 Definir el tipo de información que se desea enviar ante cada uno de los miembros del departamento	Se identificarán y analizarán los públicos internos mediante la clasificación de nivel jerárquico, generadores de información y audiencias en general para el envío de información.
	1.2 Elaborar un manual de comunicación interna.	1.2.1 Determinar el diseño de la estructura y contenido del manual	Se conformará un comité, siendo este el responsable de definir el contenido y diseño del manual.
		1.2.2 Elaboración y aprobación del manual de comunicación interna.	Se elaborará el manual de comunicación interna y posteriormente se llevará para su autorización con las autoridades de la institución.
		1.2.3 Socializar el manual de comunicación interna.	Después de su aprobación, el manual se hará del conocimiento de todos los colaboradores del departamento.
	1.3 Evaluación de la efectividad del Manual de comunicación interna a mediano plazo.	1.3.1 Charlas periódicas para evaluar la efectividad del manual de comunicación interna.	Se efectuará la socialización para conocer los problemas generados en cada área y poder mejorar la comunicación dentro del departamento

Autora: Lic. Viviana Vinuesa

OBJETIVO 2

Ilustración 32. Objetivo 2

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE TÁCTICA	
2. Ejecutar el uso de los medios de comunicación interna, para que la información llegue por igual a todo el personal que se encuentre dentro de la institución.	2.1 Fortalecimiento de los medios de comunicación interna.	2.1.1 Renovación de medios de comunicación internos como correo institucional, Messenger poppu.	Se cuentan con las actualizaciones del portal y correo electrónico para que puedan recibir y enviar información. Esto permitirá segmentar y enviar información a públicos externos e impulsará una comunicación ágil y oportuna. Se activarán y se realizarán pruebas con las plataformas ya existentes en la institución y que actualmente no se utilizan.	
	2.2 Participación activa de colaboradores en los medios de comunicación interna.	2.2.1 Promover el uso de las redes sociales internas.		Se invitará a los colaboradores a explorar y utilizar las redes sociales internas.
		2.2.2 Monitoreo del uso de las redes sociales y de sus contenidos.		Se realizará un monitoreo del uso de las redes sociales internas, por medio del departamento de sistemas del hospital. Se realizará un informe mensualmente.
		2.2.3 Elaboración de boletín departamental mensual.		Mensualmente el departamento estará a cargo de la edición del Boletín Departamental. El cual tiene como objetivo dar a conocer las funciones y al personal que lo conforma.
	2.3 Potenciar el uso de tecnología existente.	2.3.1 Motivar a los servidores la utilización de correo electrónico o institucional		Se enviará información necesaria ya sea normativas, necesidades institucionales o ministeriales y utilizándolo también como un medio de motivación hacia los funcionarios (tarjetas de cumpleaños, felicitaciones por logros alcanzados, entre otros)

Autora: Lic. Viviana Vinuesa

OBJETIVO 3

Ilustración 33. Objetivo 3

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE TÁCTICA
3. Fortalecer por medio de la ejecución de actividades, la confianza de los colaboradores de la institución para que estimule una adecuada fluidez comunicacional.	3.1 Definición y ejecución de actividades que promuevan y fortalezcan la confianza comunicacional.	3.3.1 Creación de espacios de expresión.	Se evaluarán y crearán espacios para que los colaboradores puedan expresar sus opiniones e ideas en relación a temas diversos. Esta actividad ayudará a disminuir rumores de pasillo y a resolver dudas buscando la opinión de expertos.
		3.3.2 Establecer actividades de acercamiento: entre compañeros de trabajo.	Se crearán actividades donde jefe y compañeros de trabajo puedan convivir de manera cordial y nutritiva fuera de las instalaciones de la institución. Estas actividades pretenden crear y fortalecer relaciones de confianza y acercamiento que apoyen a la gestión institucional.
		3.3.3 Establecer actividades de acercamiento con las autoridades de la institución.	Se propiciarán reuniones entre las autoridades y los colaboradores de la institución. Durante estas reuniones las autoridades deberán conducir un diálogo que permita conocer los intereses, metas y prioridades de los colaboradores; asimismo, las autoridades deben expresar su intereses y metas dentro de la institución. Se brindará una pequeña refacción a todos los asistentes.
	3.2 Capacitaciones permanentes	3.2 implantación de un programa de capacitaciones permanentes para todos los funcionarios del departamento.	La capacitación ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de las Instituciones, proporciona a los funcionarios la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto.

Autora: Lic. Viviana Vinueza

OBJETIVO 4

Ilustración 34. Objetivo 4

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE TÁCTICA
4. Evaluar las actividades que fomenten y fortalezcan las relaciones interdepartamentales, para promover una cultura organizativa que apoye la comunicación institucional.	4.1 Difusión de la filosofía institucional.	4.1.1 Promulgar de la filosofía institucional.	Se difundirá la ideología del trabajo, las costumbres, el credo, la visión y misión a todo el personal de la institución.
		4.1.2 Elaboración de mensajes clave en relación a la filosofía institucional.	Se elaborarán mensajes clave específicos que apoyen la difusión de la filosofía institucional.
		4.1.3 Diseño de material impreso y digital que se brindará a los colaboradores.	Se diseñará y elaborará material que apoye en la difusión de filosofía institucional, el cual se le hará entrega a todo el personal.
	4.2 Propiciar actividades de integración de equipos y fortalecimiento de la Comunicación Interna.	4.2.1 Talleres para fortalecer la Comunicación Intra- Departamental.	Se diseñarán talleres al aire libre donde participarán todos los colaboradores por departamentos. El contenido de los talleres estará estructurado por temas de comunicación interna e integración de equipos de trabajo.
		4.2.2 Talleres de Fortalecimiento de Comunicación Inter- Departamental.	Se diseñarán talleres al aire libre donde participarán grupos conformados por el 15 % de los colaboradores de cada departamento, con un máximo de 70 personas por grupo. El contenido de los talleres estará enfocado en la comunicación interdepartamental, la importancia del apoyo entre departamentos y el desarrollo de la confianza como apoyo en la gestión institucional.

		4.2.3 Talleres de Fomento de Valores Institucionales a todo el personal.	Desarrollo de actividades orientadas a reafirmar los valores, principios, filosofía y credo de la institución. Se desarrollará un código de ética y un devocional. Las comunicaciones se realizarán por medio de videos, correos electrónico, capsulas, etc.
OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE TÁCTICA
4. Evaluar las actividades que fomenten y fortalezcan las relaciones interdepartamentales, para promover una cultura organizativa que apoye la comunicación institucional.	4.3 Organización de actividades sociales de integración.	4.3.1 Calendarización y socialización de los eventos sociales que se realizaran anualmente.	Se realizará una programación de eventos anual donde se incluirán festividades nacionales e institucionales. La participación de los colaboradores en estas actividades coadyuvará en el afianzamiento de la identidad con la institución.
		4.3.2 Organización y montaje de los eventos sociales nacionales e institucionales.	Se realizará el montaje de cada evento acorde con la festividad y época del año. Se realizará un programa por evento.
		4.3.3 Actividades por aniversario de la institución.	Se realizarán las siguientes actividades: Elección de señorita deportes, Coctel de aniversario y pase del niño. Cada una de estas actividades contará con un programa de evento y su realización estará a cargo de la unidad de Comunicación Interna.

Autora: Lic. Viviana Vinuesa

6.7. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta se realizará con el personal administrativo que labora en el departamento de Trabajo Social del Hospital IESS Ambato; tomando en cuenta que siempre esta propuesta debe ser flexible básicamente porque los factores que envuelven el entorno del país son cambiantes y los factores externos de la Institución afectan directamente.

6.8. PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

Para la ejecución de la presente propuesta se detalla todos los materiales e implementos necesarios:

Tabla 31. Presupuesto

DETALLE	COSTO
Charlas periódicas	400,00
Material de Apoyo	50,00
Capacitaciones permanentes	400,00
Planificación de eventos	7000,00
SUBTOTAL	7850,00
Imprevistos	50,00
TOTAL	7900,00

Autora: Lic. Viviana Vinuesa

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Tabla 32. Previsión de la Evaluación

1.- ¿Quiénes solicita evaluar?	La investigadora
2.- ¿Por qué evaluar?	Para determinar el impacto de la propuesta
3.- ¿Para qué evaluar?	Para medir el proceso de mejoramiento de

	comunicación organizacional
4.- ¿Qué evaluar?	La comunicación interna
5.- ¿Quién evaluará?	La investigadora
6.- ¿Cuándo evaluar?	Antes y después de cada aplicación de técnicas
7.- ¿Cómo evaluar?	Encuesta y entrevista
8.- ¿Con qué evaluar?	Cuestionarios

Autora: Lic. Viviana Vinuesa

ibliografía

- IBLIOGRAPHY ABARCA, N. (2013). *El líder como coach*. Chile: Penguin Random House Grupo Editorial.
- AGUIRRE, M. G. (2010). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. *EXPERIENCIA EDUCATIVA: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. VERACRUZ, COATZACOALCOS, MEXICO.
- AMORROS, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de Ventajas Competitivas*. Perú: USAT. Escuela de Economía.
- BUSTAMANTE, E. (2013). *COMUNICACION INTERNA Y LA PROMOCION DE SALUD*. BARCELONA, ESPAÑA.
- CARLOS, J. (8 de OCTUBRE de 2010). *PSICOLOGIA Y EMPRESA*. Obtenido de RENOVANDO EMPRESAS CON TALENTO HUMANO: <http://psicologiayempresa.com/%C2%BFque-es-el-comportamiento-organizacional.html>
- CENTENO, M. (2012). *LIDERAZGO EMPRESARIAL: VISTO DESDE UNA PERSPECTIVA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL*. BOGOTA, COLOMBIA.
- Chiavenato. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinamica del éxito en las organizaciones*. México D.F.: segunda Edición Editorial Mc. Graw Hill.
- CHIAVENATO, I. (1993). *LIDERZGO*.
- COULTER, S. R. (2010). *Administración 10ma edición* . Prentice Hall.
- DOBKYN Y PACE, R. (2007). *Comunicación en un mundo cambiante*. Mexico: Mc Graw Hill .
- ENRIQUEZ, J. (24 de 04 de 2012). *HERRAMIENTAS GERENCIALES*. Obtenido de LIDERAZGO Y COACHING: <http://herramientasgerencial.blogspot.com/2012/04/grupo-3-liderazgo-y-coaching.html>
- GARCIA. (2011). *ORGANIZQCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*. MADRID: ESIC.
- GESTIOPOLIS*. (12 de 03 de 2010).
- HERNANDEZ, J. (2013). *El Liderazgo Organizacional: una aproximación desde la perspectiva etologica*. Bogota, Colombia.
- <http://significado.net>. (10 de OCTUBRE de 2014). Obtenido de <http://significado.net/organizacion/#ixzz3q7gCrdXg>
- <http://www.losrecursoshumanos.com>. (2014). Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7729-desarrollo-organizacional-concepto.html>
- <http://www.significados.info>. (2013). Obtenido de <http://www.significados.info/organizacion/>
- IESS, D. A. (SEPTIEBRE de 2014). *PLAN FUNCIONAL IESS AMBATO*. AMBATO, TUNGURAHUA, ECUADOR.

- JOSE DIAZ. (2013). GERENCIA. VENEZUELA.
- Jose María Corella. (1998). *INTRODUCCION A LA GESTIÓN DE MARKETING EN LOS SERVICIOS DE SALUD*. Navarra: Fondo de Publicación del gobierno de Navarra.
- LEÓN, J. (2013). *APORTE DE LIDERAZGO, LA COMUNICACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO AL CLIMA ORGANIZACIONAL*. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS, ARAUCA, COLOMBIA.
- LUCIO, R. (2011). Sistema de Salud en Ecuador.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342011000800013, Salud pública Méx vol.53 supl.2 Cuernavaca ene. 2011.
- MARTINEZ, Y. (2009). *Hablemos de Comunicación*. La Habana: ACCS.
- MIRANDA, E. (2012). EL COACHING Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO AMBATO. Ambato, Ecuador.
- MSP. (2015). *Derechos y obligaciones del paciente*. Puyo: MSP Puyo.
- Muñoz&col. (2000). Funciones esenciales de la salud pública: Un tema emergente en la reforma del sector salud. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 126-134.
- OMS. (2008). *La Atención Primaria de Salud: Más necesaria que nunca*. Ginebra: Informe Mundial de la Salud 2008.
- OPS. (2008). *La Renovación de la Atención Primaria de Salud, en las Américas*. Washington DC: Organización Panamericana de la Salud.
- OPS. (2009). *Redes Integradas de Servicios de Salud basados en la APS*. Washington D.C.: 49o. Consejo Directivo, 61a Sesión del Comité Regional, 28 de Septiembre al 02 de Octubre 2009. CD49.R22.
- ORTIZ, M. (2011). *Propuesta de comunicación interna para la empresa ETAPA*. Cuenca.
- PARDO, C. (2011). *Liderazgo personal e interpersonal en los coordinadores y profesionales de Enfermería*. Cartagena: Universidad de Cartagena.
- PEREIRA, J. (21 de 01 de 2010). *Mercadeo.com*. Obtenido de <http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/cuadro-de-mando-integral/>
- RESULTADOS, L. C. (2015). *Coaching vivo y adaptado a cada necesidad*. Obtenido de <http://www.lider-haz-go.info/que-es-coaching/>
- ROBBINS, S., & COULTER, P. (2005). *Administración*. Meico: Pearson Prentice Hal.
- Schermerhorn, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: LIMUSA, S.A.
- SUAREZ, A. (2014). *Que es el coaching, herramientas para liderar la vida que te mereces*. Madrid: Alfonso Suarez.
- Terry, G. (1997). *PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN*. Mexico: Décima segunda reimpresión.

- Terry, W. (2000). *www.universidadveracruzana.com*.
- THOMPSON, I. (2008). *PROMONEGOCIOS.NET*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>
- THOMPSON, J. (9 de Marzo de 2011). Obtenido de <http://administracionenteoria.blogspot.com/>
- Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey. (2014). Cómo implementar el coaching en la organización. *Círculo Tec*, 10-55.
- URDANETA, O. (2014). Clima organizacional en Institutos de Investigaciones del Sector Salud Caso: Universidad del Zuli. *Revista Venezolana de Gerencia*, 445 - 456.
- VENTURA, S. (18 de Mayo de 2014). *MASTER EXCECUTIVE EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS TECNOLOGICAS EINDUSTRIALES*.
- VERTICE, P. (s.f.). *Dirección y gestión de empresas, Comunicación Interna* . España: Vértice.
- VIVEROS, J. A. (2013). *LIDERAZGO, COMUNICACION AFECTIVA Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS*. SANTIAGO DE CHILE, CHILE.
- SUAREZ, A. (2014). *Que es el coaching, herramientas para liderar la vida que te mereces*. Madrid: Alfonso Suarez.
- Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey. (2014). Cómo implementar el coaching en la organización. *Círculo Tec*, 10-55.
- URDANETA, O. (2014). Clima organizacional en Institutos de Investigaciones del Sector Salud Caso: Universidad del Zuli. *Revista Venezolana de Gerencia*, 445 - 456.
- VENTURA, S. (18 de Mayo de 2014). *MASTER EXCECUTIVE EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS TECNOLOGICAS EINDUSTRIALES*.
- VERTICE, P. (s.f.). *Dirección y gestión de empresas, Comunicación Interna* . España: Vértice.
- VIVEROS, J. A. (2013). *LIDERAZGO, COMUNICACION AFECTIVA Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS*. SANTIAGO DE CHILE, CHILE.

ANEXOS

Anexo N°1

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Preguntas dirigidas al personal de salud del área de Trabajo Social del Hospital IESS Ambato.

Objetivo: Determinar el tipo de comunicación organizacional y liderazgo del personal de salud de Trabajo Social del Hospital IESS Ambato.

Instrucciones: El presente cuestionario tiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ellas y elija la respuesta que mejor convenga.

Nombre: _____

Nivel de Instrucción:

Secundaria	Tercer nivel	Cuarto Nivel
------------	--------------	--------------

Rango de Edad:

18 – 28 años
29 – 39 años
40 – 49 años

N°	CUESTIONARIO SOBRE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	SIEMPRE	FRECIENTE- MENTE	ALGUNAS VECES	OCASIONAL- MENTE	NUNCA
1	¿La atención que le brinda su jefe al momento de solucionar un problema es oportuna?					
2	¿Recibe retroalimentación de su jefe sobre su desempeño?					
3	¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje claro cuando se dirige a usted?					
4	¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?					
5	¿Su jefe le hace sentir confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?					
6	¿Existe confianza con su jefe para tratar problemas personales?					
7	¿Cree que las sugerencias que le hace a su jefe son tomados en cuenta?					
8	¿Al hacer una sugerencia a sus compañeros es tomado en cuenta su criterio?					
9	¿Existe una atmosfera de confianza entre compañeros?					
10	¿Cree que hay coordinación entre sus compañeros para solucionar tareas y problemas?					

Anexo N°2

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Preguntas dirigidas al personal de salud del área de Trabajo Social del Hospital IESS Ambato.

Objetivo: Determinar el tipo de comunicación organizacional y liderazgo del personal de salud de Trabajo Social del Hospital IESS Ambato.

Instrucciones: El presente cuestionario tiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ellas y elija la respuesta que mejor convenga.

Nombre: _____

Nivel de Instrucción:

Secundaria	Tercer nivel	Cuarto Nivel
------------	--------------	--------------

Rango de Edad:

18 – 28 años
29 – 39 años
40 – 49 años

N°	CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO	SIEMPRE	FRECUENTE-MENTE	ALGUNAS VECES	OCASIONAL-MENTE	NUNCA
1	¿Usted aceptaría trabajar en jornadas extras si su jefe lo solicita?					
2	¿Su jefe permite que utilice su propio criterio en la solución de problemas?					
3	¿Su jefe tolera la postergación de trabajo?					

4	¿Estaría dispuesto a dar a conocer a su jefe los progresos y problemas existentes en el departamento?					
5	¿Solicita a su jefe que se mantenga un ritmo rápido de trabajo dentro del grupo?					
6	¿Sugiere a su jefe estrategias para disminuir los conflictos en el grupo de trabajo?					
7	¿Incentivaría a sus compañeros a trabajar con mayor esfuerzo?					
8	¿Representaría a su grupo de trabajo en otras unidades u organizaciones?					
9	¿Pediría a sus compañeros que sigan y cumplan las normas y reglas?					

Anexo N°3

CUESTIONARIO DE COACHING

Preguntas dirigidas al Jefe del departamento de Trabajo Social del Hospital IESS Ambato.

1. ¿La atención que le brinda sus subordinados al momento de solucionar un problema es oportuna?

SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	ALGUNAS VECES	OASIONALMENTE	NUNCA

2. ¿Cree que usted utiliza un lenguaje claro cuando se dirige a sus subordinados?

SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	ALGUNAS VECES	OASIONALMENTE	NUNCA

3. ¿Al momento de discutir problemas sobre trabajo, Usted les hace sentir a sus subordinados en un ambiente de confianza y libertad?

SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	ALGUNAS VECES	OASIONALMENTE	NUNCA

4. ¿Existe confianza con sus subordinados para tratar problemas personales?

SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	ALGUNAS VECES	OASIONALMENTE	NUNCA

5. ¿Cree que las sugerencias que hacen sus subordinados son tomados en cuenta?

SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	ALGUNAS VECES	OASIONALMENTE	NUNCA

