

**ESTADO ACTUAL DE LA ESTRUCTURA COMUNICATIVA DE LA EMPRESA  
SOCIAL DEL ESTADO (ESE) CARMEN EMILIA OSPINA**

**ALEXA CONSTANZA LERMA SALCEDO  
MAGDA LILIANA ROJAS TRUJILLO**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO  
NEIVA  
2008**

**ESTADO ACTUAL DE LA ESTRUCTURA COMUNICATIVA DE LA EMPRESA  
SOCIAL DEL ESTADO (ESE) CARMEN EMILIA OSPINA**

**ALEXA CONSTANZA LERMA SALCEDO  
MAGDA LILIANA ROJAS TRUJILLO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para adquirir el título de  
Comunicador Social y Periodista.**

**DIRECTOR  
LUÍS CARLOS RODRÍGUEZ  
Historiador**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO  
NEIVA  
2008**

Neiva, 25 de marzo de 2008

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## DEDICATORIA

*A Dios, que guía cada paso en nuestro camino, que nos fortalece y nos recuerda que siempre hay maravillosos senderos por descubrir.  
A nuestros padres, por su amor incondicional, sus sabios consejos e infinita confianza, que nos impulsa a cumplir nuestros sueños.  
A las personas que nos aman, porque el amor es el motor de la vida.*

## **AGRADECIMIENTO**

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

Luís Carlos Rodríguez, Historiador y docente de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Surcolombiana; por sus enseñanzas durante nuestra carrera profesional, su disposición y compromiso con la presente investigación.

Zulma Muñoz, Especialista en Comunicación Organizacional, por su generosidad al compartir sus conocimientos.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. ENTORNO	14
2. PROBLEMA	16
3. JUSTIFICACIÓN	19
4. OBJETIVOS	21
5. MARCO REFERENCIAL	22
5.1 COMUNICACIÓN	22
5.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	28
5.3 COMUNICACIÓN EN LA SALUD	32
6. MARCO CONCEPTUAL	35
6.1 CULTURA ORGANIZACIONA	35
6.2 IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA	35
6.3 PROPUESTA COMUNICATIVA	37
7. DISEÑO METODOLÓGICO	38
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	38

7.2 UNIVERSO Y MUESTRA	38
7.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN, ACTIVIDADES Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	40
7.3.1 Revisión documental	40
7.3.2 La observación	40
7.3.3 La encuesta	42
7.3.4 La entrevista	43
8. RESULTADOS	45
8.1 DE LA REVISIÓN DOCUMENTAL	45
8.2 DE LA OBSERVACIÓN	53
8.3 DE LAS ENCUESTAS	66
8.4 DE LAS ENTREVISTAS	91
9. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	100
10.PROPUESTA COMUNICATIVA	119
11.CONCLUSIONES	162
12.RECOMENDACIONES	163
BIBLIOGRAFÍA	164
GLOSARIO	165

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Centros y puestos de salud de la zona oriente	46
Cuadro 2. Centros y puestos de salud de la zona sur	47
Cuadro 3. Centros y puestos de salud de la zona norte	48
Cuadro 4. Ficha técnica encuesta para usuarios	67
Cuadro 5. Ficha técnica encuesta personal administrativo	72
Cuadro 6. Ficha técnica encuesta funcionarios operarios (1)	78
Cuadro 7. Ficha técnica encuesta funcionarios operarios (2)	83
Cuadro 8. Entrevistas	91

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Nuevo modelo de comunicación	28
Figura 2. Ubicación geográfica de la zona oriente	47
Figura3. Ubicación geográfica de la zona sur	47
Figura 4. Ubicación geográfica de la zona norte	48
Figura 5. Organigrama	52
Figura 6. Logotipo de la ESE	54
Figura 7. Señalización general en Centros de Salud	55
Figura 8. Farmacia Centro de Salud IPC	56
Figura 9. Sala de espera Centro de Salud Palmas	57
Figura 10. Públicos ESE “Carmen Emilia Ospina”	60
Figura 11. Cartelera dirigida a pacientes	64
Figura 12. Promoción y prevención	65

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Formato encuesta para usuarios de la ESE	167
Anexo B. Formato encuesta personal administrativo	168
Anexo C. Formato encuesta funcionarios operarios (1)	169
Anexo D. Formato encuesta funcionarios operarios (2)	170
Anexo E. Formato único de entrevistas	171

## RESUMEN

La Empresa Social del Estado (ESE) “Carmen Emilia Ospina” es una entidad que presta los servicios de salud de primer nivel de complejidad a todo neivano que solicite sus servicios, especialmente a los beneficiarios del Régimen Subsidiado y Vinculados del Municipio, de estrato socioeconómico 1 y 2.

La Entidad cuenta con seis Centros de Salud en la zona urbana y 13 Puesto de Salud en la zona rural del municipio de Neiva, éstos están distribuidos en tres zonas para mayor cobertura y fácil acceso para los pacientes; en cada uno de estos centros asistenciales los usuarios son atendidos por profesionales de la salud.

Con base en el diagnóstico realizado para la presente investigación se pudo determinar que en la actualidad la ESE “Carmen Emilia Ospina” no cuenta con una estructura comunicativa pertinente, que le permita cumplir a satisfacción sus funciones y alcanzar sus metas.

En este sentido, sus principales deficiencias consisten en no manejar un flujo permanente de información ni incentivar un proceso de retroalimentación, por tanto no permite establecer un diálogo entre Entidad - paciente, ni tampoco en el público interno entre si, ni posicionar su imagen en la comunidad neivana.

Con el objetivo de dar solución a las debilidades halladas, se plantea el diseño de una Propuesta Comunicativa que contenga una serie de estrategias orientadas a fortalecer la Empresa en términos comunicativos, para que esto a su vez rehunda en todos los aspectos de la ESE. Las estrategias se enmarcan en tres ejes: Cultura Organizacional, Clima Organizacional y Comunicaciones.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación es un proceso inherente al ser humano, y en una organización, la principal herramienta de prevención y solución de conflictos, así como para analizar la realidad corporativa y diseñar estrategias para un futuro. Sin embargo, las empresas contemporáneas se han centrado en modernizar su planta física, tecnología y estrategias de mercado, y no en políticas comunicativas holísticas que involucren en todos los procesos y decisiones a los miembros de su organización.

La mayoría de las empresas de Colombia y en especial las del municipio de Neiva, no le han dado al área de la Comunicación Organizacional la importancia que se merece; ignoran que ésta puede y debe ser utilizada como un elemento clave para incidir en el desarrollo, reconocimiento, proyección y posicionamiento de la organización.

La empresa, sea cual sea su objeto social, genera cambios en la sociedad, por lo que es imprescindible abordarla en todos los campos, en especial, el comunicativo, para que pueda desarrollarse social, económica y políticamente de manera integral (PEST político, económico, sociocultural y tecnológico). Estas estrategias no sólo deben responder a las necesidades individuales y grupales de cada organización sino también a las de la comunidad en las que se encuentra inmersa.

Una de las empresas más importantes de la sociedad son las del sector salud, sistema que incide en la calidad de vida de los ciudadanos; es por ello que necesitan ser abordadas desde una perspectiva más humana y menos comercial, lo que conduce al campo de la Comunicación Organizacional, que permitiría hacer de la salud una organización más humana.

Al brindarle al usuario una mejor atención y proporcionarle la información pertinente sobre la forma como está organizada, los servicios que presta, los mecanismos de atención, los profesionales con que cuenta, los horarios de atención, y los programas de prevención que ofrece, va generando entre el paciente y la empresa prestadora de servicios de salud lazos de confianza, seguridad, respaldo y cercanía.

En Neiva, funciona una empresa de salud de carácter estatal muy importante no sólo por los servicios que presta, sino también por su cobertura, se trata de la Empresa Social del Estado (ESE) “Carmen Emilia Ospina”, que lleva ocho años prestando sus servicios a la población en busca del mejoramiento de su calidad de vida.

Sin embargo, la ESE “Carmen Emilia Ospina”, que cuenta con 226 mil usuarios aproximadamente, no ha logrado que sus mensajes, políticas y programas sean recordados, aceptados, apropiados y reconocidos por los pacientes, lo que ha dificultado un mayor acercamiento entre la Empresa y la comunidad, y por otro lado ha obstaculizado el mejoramiento del clima organizacional y la excelente prestación de sus servicios, lo que impide que las personas se sientan bien y exista un ambiente de confianza, cordialidad y satisfacción.

Lo anterior evidencia la importancia que tiene la ejecución de una Propuesta Comunicativa pensada, desarrollada y evaluada coherentemente con las necesidades de la ESE y su entorno; que permita a la Institución crecer en armonía a nivel interno y externo y mantenerse durante los procesos de cambio, que solvete las necesidades comunicativas de la Empresa, el fortalecimiento de sus tejidos comunicativos y logre el posicionamiento, reconocimiento y aceptación de su comunidad de influencia.

## 1. ENTORNO

El Estado colombiano ha venido ejecutando su política de descentralización, según el mandato de la Constitución de 1991, hacia el nivel municipal; es decir, que corresponde ahora al alcalde municipal garantizar mejores niveles de calidad de vida de la población que gobierna.

En la prestación de servicios de salud, la Ley 100 de 1993 estableció el mecanismo de descentralización a través de la transformación de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) públicas en Empresas Sociales del Estado; el mecanismo descentralizador proporciona autonomía técnica, administrativa y patrimonial en el marco de la cesión de la autoridad y responsabilidad compartida en la prestación de los servicios de salud.

Las ESE podrán corresponder a las instituciones individuales como hospitales de primer, segundo o tercer nivel, o bien agrupar un conjunto de IPS con un área de influencia específica. Las ESE serán entonces la organización de un conjunto de recursos en salud cuyo propósito fundamental será responder a las necesidades o problemas de salud.

Estos recursos comprenden las instituciones de cuidado primario como puestos o centros de salud, las instituciones de mayor complejidad como hospitales o clínicas con las cuales se establezcan mecanismos de continuidad en el cuidado en salud y además, la articulación con otras entidades que participen en la financiación, administración, apoyo y participación de grupos organizados de la población donde tiene influencia la empresa.

En Neiva existe la Empresa Social del Estado (ESE) “Carmen Emilia Ospina”, una entidad que presta los servicios de salud de primer nivel de complejidad a todo neivano que solicite sus servicios; no obstante, sus pacientes permanentes son los beneficiarios del Régimen Subsidiado y Vinculados del municipio de Neiva.

El libre mercado, la libre elección y la libre competencia de las instituciones prestadoras de servicios de salud, ha obligado a la Entidad a contar con instrumentos de planeación estratégica, apuntar hacia la modernización y a la implementación de un programa de mejoramiento continuo, haciéndose cada vez más eficiente, recordando en el trabajo diario el respeto por el ser humano, la calidad científica y la calidez en la prestación de los servicios.

Las actividades de las Empresas Sociales del Estado son reguladas por la legislación nacional de salud, principalmente por la Resolución 5261 del 5 de agosto de 1994, por la cual se establece el Manual de Actividades, Procedimientos e Intervenciones del Plan Obligatorio de Salud (MAPIPOS) en el Sistema General de Seguridad Social en Salud, y la Resolución 412 del 25 de febrero de 2000 que expone las Normas Técnicas de Protección Específica y Detección Temprana.

La ESE “Carmen Emilia Ospina” cuenta con seis Centros de Salud en el área urbana distribuidos en las diferentes comunas, y 13 Puestos de Salud ubicados en los corregimientos de Neiva, lo que constituye parte fundamental de su fuerza competitiva. Sin embargo, aunque es la entidad de más fácil acceso para sus pacientes, no cuenta con el reconocimiento social que le permita hacer frente a procesos de cambio y/o de crisis.

De igual forma, entidades como IPS Comfamiliar, EPS SaludCoop y HumanaVivir brindan sus servicios a los beneficiarios del Régimen Subsidiado, y aunque prestan servicios de II y III nivel de complejidad, de acuerdo a la Resolución 5261, son la competencia directa de la “Carmen Emilia Ospina”.

## 2. PROBLEMA

La comunicación en una empresa debe estar íntimamente ligada a toda la organización, para que la articulación y cumplimiento de objetivos, metas y tareas propuestas por el ente económico no se dificulten. Sin embargo, es común que al concebir una empresa se descuiden los procesos, las estrategias y sus políticas comunicativas, lo que afecta considerablemente la relación de todos los integrantes de la entidad y de ésta con su entorno.

La Empresa Social del Estado (ESE) “Carmen Emilia Opina” del municipio de Neiva, es una entidad prestadora de servicios de salud de primer nivel de complejidad, con seis Centros de Salud en la zona urbana y 13 Puestos de Salud en la zona rural, con los que presta sus servicios a la población más vulnerable de Neiva, personas pertenecientes a los estratos uno y dos, beneficiarios del Régimen Subsidiado y Vinculados del Municipio.

Teniendo en cuenta la demanda de la comunidad y la ubicación de los Centros de Salud urbanos, la Empresa ha organizado a sus pacientes en centros asistenciales conforme a su domicilio, por ejemplo: quienes viven en las comunas uno, dos, tres y nueve, pertenecen a la zona norte y son atendidos en el Centro de Granjas o Eduardo Santos.

Sin embargo, la distancia entre los Centros de Salud y Puestos de Salud del área administrativa y la deficiencia de las estrategias comunicativas, generan altos niveles de desinformación en los pacientes y el personal vinculado a la ESE. Al desconocer éstos, los procesos internos, los programas de atención, las políticas, el personal profesional y administrativo de cada sitio de atención, se cometen

errores al orientar a los pacientes respecto a quién, qué, dónde y cómo pueden acceder a un determinado servicio.

A pesar de la existencia de la oficina de Atención al Usuario en cada uno de los Centro de Salud, los pacientes casi no se acercan para recibir información y aclarar dudas respecto a los servicios que presta la ESE, los procesos, los conductos regulares, sus derechos y deberes; cuando las personas llegan a la Institución, acuden primero al celador, a las enfermeras o al funcionario que encuentran transitando por los pasillos y que no siempre está bien informado.

Al contar la Entidad con pocas herramientas comunicativas eficientes que permitan orientar a los pacientes y a sus funcionarios, la atención a los usuarios es, muchas veces, deficiente, lo que aumenta el inconformismo, el malestar, el mal genio y el mal trato que reciben en algunas ocasiones los funcionarios por parte de los pacientes o viceversa.

Para comunicarse con sus públicos la ESE utiliza circulares, carteleras, boletines y memorandos; sin embargo, estas herramientas comunicativas carecen de objetivos claros de comunicación, contenidos acorde con el perfil de los receptores y dejan por fuera información relevante para cada público, lo que provoca en las personas incertidumbre y confusión.

De igual forma, la ESE requiere estrategias tendientes a mejorar su clima organizacional, ya que la incertidumbre y la confusión generan conflictos entre los administrativos y demás personal de la Entidad, problemas que los afectan en el momento de ejercer sus labores y que en algunas oportunidades son percibidos por los pacientes.

Los conflictos internos son de igual forma acrecentados por la desvinculación afectiva de algunos de los funcionarios de la Institución, especialmente en el

personal de contratación a término fijo, quienes no ven en la ESE una oportunidad de progreso debido a la inestabilidad laboral y además, permanecen en una constante angustia al no estar seguros de su futuro económico y profesional.

La deficiencia en las estrategias comunicativas a nivel interno y externo y el mal clima organizacional de la ESE “Carmen Emilia Ospina”, no sólo aumentan la desinformación en sus públicos y disminuye la calidad en la prestación de sus servicios, sino que también su imagen corporativa y por tanto, su poder de competitividad.

Al no contar con una sólida imagen corporativa, muchos de sus potenciales pacientes prefieren recibir los servicios de salud en entidades de mayor reconocimiento, aunque esto les ocasiona algunos inconvenientes: como el incurrir en gastos de transporte. Así mismo, la posibilidad de generar convenios con otras entidades para fortalecer la prestación de sus servicios es mínima, pues no tienen en su haber una de las mayores garantías operativas con la que puede contar una entidad, una imagen posicionada.

A pesar de todo esto, la ESE no ha escatimado esfuerzos para mejorar su portafolio de servicios; sin embargo, le hace falta conocer más a sus públicos: gustos, expectativas, intereses, imaginarios, sentidos, interpretaciones. Conocer a los públicos de la Institución facilita el diseño de las estrategias comunicativas apropiadas para aumentar la eficacia y eficiencia en la prestación y uso de los servicios de salud.

Estas situaciones plantean la necesidad urgente de resolver el siguiente interrogante: ¿Cuál es el estado actual de la estructura comunicativa de la ESE “Carmen Emilia Ospina” del municipio de Neiva en el año 2007?, con el fin de diseñar su Propuesta Comunicativa que sintetice las estrategias comunicativas de la Entidad, tendientes a mejorar flujos de información, imagen corporativa, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, sentido de pertenencia, y demás.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

La comunicación en salud es fundamental para la adopción de modos de vida sanos, en forma individual y colectiva. Ésta, dentro del sistema de salud, debe ocupar un lugar prioritario, porque conforma uno de los activos más importantes de la empresa, gozando así, de la misma importancia estratégica que los recursos financieros o humanos, por tanto, debe gestionarse con igual cuidado.

En muchas entidades prestadoras de salud de Neiva, no se evidencia la aplicabilidad o existencia de una Propuesta Comunicativa, que permita desarrollar una comunicación eficaz a nivel interno y externo. Este sector pareciera haber olvidado que todos los procesos comunicativos que desarrolla una organización, sin importar su objeto social, se reflejan en la productividad y/o en la prestación de sus servicios.

La comunicación provee estrategias que aseguran a la organización el cumplimiento de su misión, visión, metas, objetivos y prioridades programáticas, garantiza que sus programas sean entendidos y promovidos por sus funcionarios en todos los niveles para que sean transmitidos a los pacientes de forma clara, objetiva, veraz y efectiva.

La implementación de estrategias comunicativas en una entidad como la ESE “Carmen Emilia Ospina”, son prioritarias, para establecer un puente entre los profesionales de la salud que cuentan con amplios conocimientos sobre la prevención de las enfermedades y la promoción de la salud, pero muchas veces no saben cómo comunicarlos de manera efectiva, sobre todo a una población con bajos niveles académicos.

El identificar los problemas y necesidades comunicativas e informativas permite el

diseño de estrategias y de planes de comunicación que, en el caso de las entidades promotoras de salud como la ESE, contribuye en todos los aspectos de la prevención de enfermedades, a mejorar la relación médico-paciente, la aceptación del individuo a recomendaciones clínicas, la construcción de mensajes y campañas de salud pública y a generar en la comunidad neivana interés por practicar rutinas saludables.

Los pacientes necesitan estar constantemente informados sobre los programas y proyectos que adelanta la ESE; sin embargo, las formas comunes de divulgación de información no funcionan para todos los pacientes de igual forma, por eso se deben ejecutar diseños prácticos y alternativos de información que aproveche las potencialidades de la Entidad.

Pacientes como los de la ESE requieren de medios alternativos de información, de atención personalizada por parte de los funcionarios y del cuerpo médico de la Institución para mejorar la atención, las relaciones interpersonales, la participación de los usuarios en las campañas y programas de salud que realice la Empresa.

Para ello, los funcionarios están en la obligación de capacitarse y familiarizarse permanentemente con los nuevos métodos de comunicación, de relaciones humanas e interpersonales, deben procurar mantenerse informados sobre lo que sucede al interior en la Entidad, con fin de crear un ambiente laboral agradable entre los pacientes y los funcionarios de la Institución, o entre los mismos compañeros de trabajo, para desempeñar un mejor papel en el cuidado y promoción de la salud de los ciudadanos.

Por tal motivo, es importante que la Empresa Social del Estado (ESE) “Carmen Emilia Ospina” realice un estudio sobre la forma como se viene dando la comunicación interna y externa de la Institución, para establecer con exactitud las falencias, sus causas, fortalezas y las consecuencias para los pacientes y funcionarios.

## 4. OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Analizar el estado actual de la estructura comunicativa de la Empresa Social del Estado (ESE) “Carmen Emilia Ospina” del municipio de Neiva, y presentar una Propuesta de Comunicación que sintetice las estrategias comunicativas de la Entidad, tendientes a mejorar las relaciones interpersonales, flujos de información, trabajo en equipo y sentido de pertenencia.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 👍 Identificar los principales canales de comunicación que utiliza la ESE para comunicarse con su público interno y externo.
- 👍 Analizar los principales procesos comunicativos e informativos que se vienen implementando en la ESE.
- 👍 Establecer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) de la estructura comunicativa de la ESE “Carmen Emilia Ospina”.
- 👍 Diseñar una propuesta comunicativa con el fin de mejorar los procesos comunicativos entre los pacientes y la Institución y entre los mismos funcionarios.

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1 COMUNICACIÓN

La comunicación es un proceso inherente a los seres vivos, es la interacción entre dos o más personas que permite al hombre adquirir y compartir información sobre su entorno y posibilita el funcionamiento y desarrollo de las sociedades. También se podría definir como un proceso social permanente que integra múltiples modos de comportamiento: la palabra, el gesto, la mirada, el espacio interindividual.

“La comunicación en la sociedad es un proceso complejo de múltiples interacciones y flujos de mensajes con un carácter más o menos informativo que va creando concepciones, valores, sentimientos acerca de ciertas situaciones... La comunicación en la sociedad es el vehículo de las ideas, de las personas y de los grupos organizados de la sociedad”<sup>1</sup>.

De acuerdo a Claude Shannon y Warren Weaver<sup>2</sup> en su *Teoría matemática*, comunicación es todo acto por el cual una mente puede afectar a otra mente, por tanto dentro de los actos comunicativos hay que incluir no sólo aquellas situaciones en las que utilizamos el lenguaje natural, con la intención de transmitir información a nuestros semejantes, sino que también hay que contemplar como tales la interpretación de una pieza musical, las artes plásticas, la puesta en escena de una obra de teatro, el ballet y en general cualquier conducta humana.

---

<sup>1</sup> CASANOVAS SAINZ, Mauricio. Gestión empresarial y comunicación social: Caminos de investigación. En: ENCUENTRO NACIONAL SEMINARIO LATINOAMERICANO DE INVESTIGACIÓN DE LA COMUNICACIÓN (1<sup>a</sup>: 1999: Cochabamba, Bolivia). Memoria del I Encuentro Nacional y Seminario Latinoamericano de Investigación de la Comunicación. Cochabamba: s.n, 2000. p. 231

<sup>2</sup> PÉREZ GUTIÉRREZ, Mario. Fundamentos básicos de la teoría de la información. Original no consultado. Resumen en: Fundamentos básicos de la teoría de la información. p. 5

De igual forma, estos teóricos establecieron que en el proceso comunicativo participan cinco elementos: la fuente de información, quien selecciona un mensaje concreto dentro de un conjunto de mensajes posibles; el transmisor, que se encarga de transformar o traducir ese mensaje produciendo para ello una señal, ésta señal circula por el canal de comunicación adecuándose al mismo, desde el transmisor hasta el receptor.

El canal no es nada más que el medio material cuya alteración permite la transmisión de la señal; el receptor es una especie de transmisor con la función comunicativa invertida: recibe la señal y la traduce en un mensaje que es reconducido a su vez hasta el destino.

No obstante, el proceso comunicativo no es tan sencillo como se podría pensar, éste está condicionado por algunos factores externos que los teóricos de la comunicación han estudiado durante años, aportando de esta forma a la práctica de las diversas disciplinas de la comunicación.

Según Lasswell<sup>3</sup>, el proceso de comunicación cumple tres funciones principales en la sociedad: la vigilancia del entorno, revelando todo lo que podría amenazar o afectar el sistema de valores de una comunidad o de las partes que la componen; la puesta en relación de los componentes de la sociedad para producir una respuesta al entorno; y la transmisión de la herencia social.

“Entonces, se puede afirmar que todo proceso que emita y/o transmita mensajes y que posea un supuesto destinatario, se puede denominar comunicación. Parece estar claro también que los emisores de los mensajes pueden ser personas, grupos, clases o instituciones, comunidades campesinas, poblaciones urbanas”<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> McQUAIL, Denis. Introducción a la teoría de la comunicación de masas. Original no consultado. Resumen en: Teoría de los medios de comunicación y teoría de la sociedad. p. 17

<sup>4</sup> CASANOVAS, Op. cit., p. 232

En la comunicación el receptor es directamente afectado por el mensaje, porque actúa sobre la información de la que dispone; esta influencia ha llevado a los teóricos de la comunicación enfocarse en el estudio de los mass media.

Estos estudios buscan comprender y explicar la influencia que los medios ejercen en el público, intentan describir, explicar y predecir lo que puede pasar si determinados públicos se exponen a específicas formas de mensajes por vía de medios concretos de comunicación.

La propaganda ha sido uno de los aspectos más estudiados, pues ella persuade, convence y genera opinión en determinado sentido; contrario a la publicidad que tan solo conduce al consumo de un producto. Para Lasswell<sup>5</sup>, propaganda y democracia van de la mano, y de la intención de quien la genera puede ser utilizada para fines buenos o malos.

Los medios masivos de comunicación han sido el instrumento más eficaz en la divulgación de las propagandas, ellos son generadores de opinión por excelencia y su audiencia es el objetivo que responde al esquema de estímulo-respuesta (*Teoría de la Aguja Hipodérmica*)<sup>6</sup>.

De acuerdo con esta teoría, cada miembro del público de masas es directamente atacado por el mensaje, sin embargo, no todos los seres humanos son influenciados en igual magnitud, la decodificación del mensaje emitido depende de la edad, contexto social, nivel escolar, o cultura. Es por ello, que al diseñar estrategias comunicativas es necesario conocer al destinatario, y la semiología es indispensable para complementar aquel estudio previo a la emisión del mensaje.

---

<sup>5</sup> MATTELART, Armand y Michele. Historia de las teorías de la comunicación. Buenos Aires: Paidós, 1998. p. 28 - 40

<sup>6</sup> WOLF, Mauro. La investigación de la comunicación de masas. Crítica y perspectivas. 2ed. Buenos Aires: Paidós, 1994. p. 21-30

El lingüista suizo Saussure (1857-1913) fue el primero que habló de la semiología y la define como: "Una ciencia que estudia la vida de los signos en el seno de la vida social... ella nos enseñará en qué consisten los signos y cuales son las leyes que lo gobiernan"<sup>7</sup>.

Para Saussure la semiología tiene como objeto todo un sistema de signos, como las imágenes, los gestos, los sonidos melódicos, los objetos que se encuentran en ritos, protocolos o espectáculos y que constituyen, si no "lenguajes", si al menos sistemas de significación más conocidos como comunicación no verbal.

Así mismo, la Escuela de Palo Alto, considera que lo verbal es tan sólo una parte del sistema comunicacional; el otro subsistema comunicacional incluye la comunicación no verbal, dentro de la cual se considera desde las características físicas de los interlocutores, hasta las condiciones del entorno, pasando por los gestos, las miradas, los adornos y el manejo de las distancias entre otros.

"La comunicación en las sociedades está afectando al sentido común de las personas, está afectando a ese sentido inicial que genera acción social, está modificando las sociedades, les está dando nuevas identidades.

Si una organización no conoce su entorno, no podrá comunicarse adecuadamente con él y puede ser que emita mensajes que sean rechazados por estos colectivos... La comunicación de una empresa con su sociedad permite el poder dar más a ese colectivo y posibilita obtener retribuciones más amplias de las sociedades, que sienten que esa organización es positiva para su desarrollo"<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> VALLÉS, Montserrat. Lengua española. En: Enciclopedia superior para el bachillerato y la universidad. Bogotá: Printer Latinoamericana Ltda., 1993. p. 3

<sup>8</sup> CASANOVAS, Op. cit., p. 233

Italo Pizzolante<sup>9</sup> considera que la principal herramienta de una empresa u organización es la comunicación, porque lo que no se comunica, simplemente, no existe. Sin embargo, el emisor debe estar siempre dispuesto a aprender y a escuchar, porque la comunicación se debe ejercer como un proceso de mejora continua que nunca concluye.

“Hay que darle cuerpo, alma y mucha disciplina a la comunicación. Un proceso exitoso de intercambio de mensajes es siempre producto de claras estrategias o acciones ordenadas con un propósito nítido, con objetivos previamente pensados. La comunicación no es un proceso caprichoso, nace de la convicción de todo aquél que integra una organización, que sabe cuál es su rol, hacia dónde se dirige y que, además, posee algo para aportar”<sup>10</sup>.

Las teorías administrativas<sup>11</sup> como la Teoría Clásica, la Humanística y la de Sistemas, también han soportado la presente investigación, permitiendo el análisis estructural de la Empresa Social del Estado (ESE) “Carmen Emilia Ospina”.

En la Teoría Clásica convergen tres autores: Taylor en su Doctrina Administrativa promueve el concepto de un hombre motivado por recompensa material y temor, sin iniciativa en el que prima una comunicación lineal y descendente.

Así mismo, Fayol propone la Administración Científica, orientada a prever, organizar y coordinar; la división del trabajo se puede dar de forma vertical u horizontal, maneja los niveles de autoridad y departamentalización y estructura las bases de la Teoría Administrativa Moderna.

---

<sup>9</sup> PIZZOLANTE NEGRÓN, Italo. El poder de la comunicación estratégica. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, 2004. p. 67

<sup>10</sup> *Ibíd.* p. 67

<sup>11</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración.

Finalmente Weber en su visión de burocracia, establece estándares, normas y reglas para coordinar y ejecutar las acciones de la organización, propone la distancia social, interacción impersonal y formal y maneja las comunicaciones de forma jerárquica y por escrito.

La Teoría Humanística concibe al ser humano como parte primordial de la organización, hecho que da origen a la creación de diversas estrategias de motivación y sentido de pertenencia, y concibe la cooperación humana como aspecto prioritario para la eficacia y eficiencia en la producción de la organización, promueve la comunicación abierta y ascendente.

La Teoría de los Sistemas le apuesta a una organización en la que los elementos estén interrelacionados entre sí, exista un equilibrio dinámico y fronteras identificables donde la comunicación sea el eje.

Por último, la Teoría Contingente, se inclina a que cada organización busque las estrategias pertinentes de acuerdo a sus necesidades y expectativas, porque... *a mayor incertidumbre en el ambiente mayor esfuerzo para lograr colaboración y comunicación.*

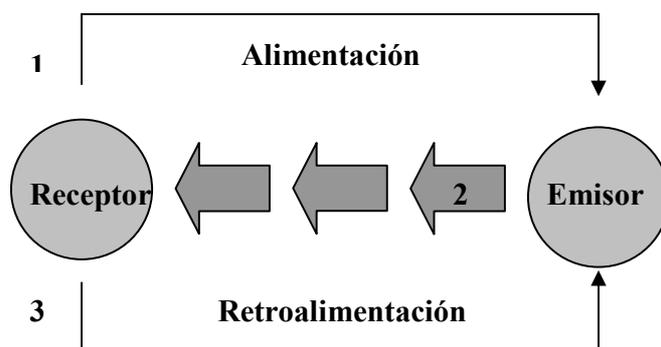
En los últimos años, las investigaciones en comunicación han demostrado que el proceso de retroalimentación o “feed back”, no es sólo un resultado o producto del proceso comunicativo, sino la esencia misma de la comunicación, pues el objetivo es que el mensaje llegue a su receptor y tenga algún impacto en el mismo, satisfacer su necesidad comunicativa.

Lo anterior, nos introduce a un nuevo enfoque de la comunicación, en el que contrario a teorías tan tradicionales como la Matemática de Shannon y Weaver, en la que el proceso parte del emisor y es él quien elige los mensajes; en este enfoque, que cada día toma más fuerza, la importancia total radica en el receptor.

De acuerdo con el enfoque “feed back”, el proceso comunicativo inicia en los receptores, en sus necesidades, expectativas, gustos, cultura; son estas percepciones de los destinatarios las que nutren o generan los mensajes que fluyen durante el proceso; es decir, que ahora los públicos no sólo son receptores sino también emisores de la comunicación, y su gestión es tan importante, que determina el éxito o fracaso del proceso comunicativo.

Estos mensajes, inician un proceso de alimentación durante su viaje al emisor, éste a su vez interpreta y transforma estos mensajes en productos comunicativos, los envía al receptor, éste los recibe y decide si los acepta o no, y su respuesta positiva o negativa, inicia su proceso de retroalimentación con el emisor.

Figura 1. Nuevo modelo de comunicación<sup>12</sup>



## 5.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La Comunicación Organizacional es una disciplina de la Comunicación Social que se centra en el análisis, diagnóstico y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las empresas, con el fin

<sup>12</sup> COSTA, Joan. Master Dircom, los profesores tienen la palabra. Design. La Paz, Bolivia, 2005. p.26

de mejorar la interrelación de sus miembros, entre éstos y su público externo, y así fortalecer el desempeño e identidad de las organizaciones.

“La Comunicación Organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre ésta y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos”<sup>13</sup>.

En el ejercicio de la Comunicación Organizacional se realiza una clasificación de públicos en: interno y externo. El público interno, o talento humano, es el recurso más valioso de una empresa, pues de la calidad de su trabajo depende el éxito de la organización y se determinan o plantean nuevos retos. El público externo por su parte, es la razón de ser del ente económico, pues para satisfacer sus necesidades se crea y funciona diariamente.

Por lo anterior, se puede afirmar que los ‘reyes’ de una organización son su público interno y externo, y el brindarles bienestar es uno de los propósitos de la Comunicación Organizacional. Sin embargo, cada público de la dinámica empresarial tiene diferentes necesidades informativas, lo que obliga a esta disciplina a dividir su campo de acción en: comunicación interna y externa.

De acuerdo con Carlos Fernández<sup>14</sup>, la comunicación interna es el conjunto de actividades para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre los miembros del ente económico, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados.

---

<sup>13</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones. 2 ed. México: Trillas, 2003. p. 12

<sup>14</sup> *Ibid.* p. 12

Por su parte, la comunicación externa es el conjunto de mensajes que emite una organización encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con el público externo, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Las buenas relaciones gerencia-sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades y programas de evaluación de las comunicaciones, son fundamentales para que la organización recupere la confianza de sus públicos, establezca nuevos vínculos basados en la reciprocidad y se posicione en el medio.

“Una organización no compite exclusivamente con otros organismos u organizaciones, ni con otros productos o marcas. Compite esencialmente con otros significados, compite con factores de credibilidad, de confianza, de interpretación y de participación. La organización debe orientar sus procesos para buscar un lugar en esa trama de significaciones para generar confianza y credibilidad con su propuesta”<sup>15</sup>.

Para cumplir con el objetivo facilitador dentro de una organización, se hace indispensable la emisión de mensajes de forma interna y externa que circulen en varios niveles y de diversas maneras: deben transmitirse a través de canales interpersonales, ser verbales y/o no verbales, utilizar los medios de comunicación y la estructura formal e informal del ente económico.

La Comunicación Organizacional identifica tres niveles para desarrollar sus tareas:

👍 **Nivel Individual:** orientado a las comunicación interpersonal. Se enfrenta a los conflictos propios de la diversidad, ya que cada individuo maneja un estilo de comunicación, se debe establecer un estándar que dirija las actividades

---

<sup>15</sup> MANUCCI, Marcelo. De la persuasión a la gestión de significados. s.l: Universidad Javeriana, s.f. p. 35

comunicativo-organizacionales para asegurar la correcta emisión de mensajes para el funcionamiento de la organización.

👍 **Nivel Grupal:** orientado a la integración de los individuos en función del grupo al que pertenecen.

👍 **Nivel Organizacional:** orientado al trabajo en grupos. Es poner en común el camino organizacional para el cumplimiento de metas.

Así, se puede considerar que la tarea de la Comunicación Organizacional es darle forma conceptual a la propuesta corporativa, es decir, transformar el producto, servicio o idea en un concepto, colocarlo en los públicos y gestionar sus efectos.

Sin embargo, no se debe creer que la Comunicación Organizacional se limita a la publicidad comercial; direccionada correctamente puede generar en la empresa una cultura que contribuya al cumplimiento de los objetivos corporativos, el posicionamiento de la entidad en su entorno como la empresa necesaria y acorde en los servicios que ofrece, teniendo al cliente, usuario o paciente como objetivo.

Actualmente los modelos sociales, económicos y políticos están cambiando, lo que genera nuevos y distintos roles que debe asumir la sociedad. Para permanecer en el mercado, las organizaciones deben superar obstáculos, o como lo diría Italo Pizzolante “muros virtuales que constituyen nuevas fronteras para el ser humano, algunas de ellas son el uso inadecuado de: los medios de comunicación, la tecnología, los mensajes y las organizaciones como fuentes de información”<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> PIZZOLANTE NEGRÓN, Italo. Comunicarnos para comunicar, las fronteras de la comunicación empresarial e institucional. España: s.n, 2003. p. 6

### 5.3 COMUNICACIÓN EN LA SALUD

La Carta de Ottawa para la Promoción de la Salud definió la Comunicación en la Salud como el “proceso de presentar y evaluar información educativa, persuasiva, interesante y atractiva que dé por resultado comportamientos individuales y sociales sanos”<sup>17</sup>.

La motivación que lleva a las personas a adoptar o no comportamientos que mejoren su calidad de vida, ha sido uno de los principales temas de investigación que se adelanta en las diferentes disciplinas desde los años setenta. Estas investigaciones son la clave para la elaboración de programas exitosos de comunicación para la salud, especialmente porque facilita la identificación de los canales y mensajes adecuados para llegar a la población con la que se desea trabajar.

La Comunicación en la Salud abarca algunas disciplinas como la Comunicación Organizacional, cuyo objetivo es asegurarse que la filosofía institucional de la empresa esté presente en el personal de todos los niveles de la institución de salud y, que luego éstos sepan transmitirlos adecuadamente y con propiedad ante la comunidad.

La Comunicación en la Salud es igual o más importante que la comunicación que se da dentro de cualquier otra organización, el trabajo desarrollado en el área de la salud es fundamental para que la gente adquiera rutinas para una vida sana.

"Dado que el comportamiento humano es un factor primordial en los resultados de salud, las inversiones sanitarias deben centrarse tanto en los comportamientos como en los establecimientos de salud y la prestación de servicios. La solución de los problemas de salud requiere que las personas comprendan y estén motivadas para adoptar o cambiar ciertos comportamientos. Por lo tanto, la

---

<sup>17</sup> COE, Gloria A. Comunicación y promoción de la salud. En: Chasqui 63. Septiembre de 1998

comunicación eficaz debe formar parte de cualquier estrategia de inversión sanitaria" (*Communicating for Behavior Change: a Tool Kit for Task Managers*, Banco Mundial)<sup>18</sup>.

Por lo anterior, se puede deducir que una población cuyas necesidades de salud son resueltas y además se les educa para la prevención y promoción de enfermedades, tiene mayor posibilidad de contribuir al desarrollo de su comunidad. No obstante, se puede pensar que las políticas en salud, como se han venido planteando en Colombia resultan ser ineficaces, pues muchas veces ignoran la realidad y el contexto en que los públicos objetivos interactúan.

Tal es el caso de la ESE "Carmen Emilia Ospina", donde las estrategias de comunicación no responden a las verdaderas necesidades de sus pacientes. Por tanto, a la hora de pensar en una Propuesta de Comunicación para una entidad prestadora de salud cuyo público corresponde a la población vulnerable de la ciudad, es necesario tener en cuenta las condiciones sociales y económicas que afectan a la capacidad individual para adoptar estilos de vida saludables.

"...El mayor reto para la comunicación consiste en transmitir a toda la sociedad la idea de que ha llegado la hora, en todos los países, de que todas las personas participen más plenamente en una de las tareas más difíciles e importantes: la tarea del autocuidado y protección de la vida.

La vasta red de los medios de comunicación social, empresarios, directores, periodistas, productores, trabajadores de radio, prensa y televisión, pueden ser un poderoso aliado en las tareas de mejorar la calidad de vida; es preciso que los medios se comprometan a promover de forma continuada mensajes básicos

---

<sup>18</sup> *Ibid.*

de salud entre sus lectores, oyentes y público en general, y que el mensaje de la comunicación social sea concreto y factible”<sup>19</sup>.

Se puede así afirmar que las herramientas comunicativas constituyen un elemento de indiscutible importancia, para lograr que las familias y comunidades ejerzan su derecho a tomar decisiones a favor de su propia salud y de esta forma mejorar su calidad de vida.

---

<sup>19</sup> GONZALES. María de los Ángeles. Comunicación y calidad de vida. En: ENCUESTRO NACIONAL SEMINARIO LATINOAMERICANO DE INVESTIGACIÓN DE LA COMUNICACIÓN (1<sup>a</sup>: 1999: Cochabamba, Bolivia). Memoria del I Encuentro Nacional y Seminario Latinoamericano de Investigación de la Comunicación. Cochabamba: s.n, 2000. p. 182

## **6. MARCO CONCEPTUAL**

### **6.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional está determinada por el medio ambiente en el cual se desempeña el negocio, la naturaleza o actividad del mismo, su historia, los valores, principios, creencias, ritos, rituales y sus diversas formas de comunicación.

Aprender y valorar la cultura, es el primer paso para desarrollar de forma efectiva una tarea de comunicación que le permita a la organización generar un ambiente ameno entre sus públicos a través de los canales de información, servir a los propósitos de la empresa y contribuir al cambio.

De igual forma, la cultura organizacional intenta remover aquellos usos, costumbres y tendencias que no son acordes con la filosofía institucional y que le impiden cumplir con las metas propuestas.

No incluir las acciones prácticas de comunicación de medios, campañas, marketing y procesos de formación, conduce en la mayoría de los casos, a resultados distintos a los planteados, con efectos ajenos a la intención de la empresa y a las necesidades de sus públicos.

### **6.2 IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA**

Toda organización, sin importar su actividad económica, se presenta ante la comunidad utilizando elementos de identificación y recordación. Estos elementos son diseñados de acuerdo a la filosofía institucional y son la expresión más clara de la personalidad de una empresa.

“La estructuración de la identidad empresarial debe estar dirigido a que sea un reflejo integral de lo que se quiere decir de la empresa, de lo que se quiere que el entorno comprenda sobre la empresa”<sup>20</sup>.

Las representaciones que conforman la identidad se dividen en:

- 👍 **Comunicación gráfica:** logotipo, símbolos, color, mascota y papelería.
- 👍 **Comunicación de productos y/o servicios:** aspectos publicitarios.
- 👍 **Comunicación de entorno:** sistema de señalización, fachadas, seguridad industrial, atención al público.
- 👍 **Comunicación publicitaria:** prensa, carteles, radio y televisión.

La identidad corporativa genera la opinión pública, por lo que será conocida la organización, la percepción que tienen los públicos objetivos de ella.

“Imagen es una estructura mental conformada por mensajes formales o informales, voluntarios o involuntarios, que llegan a la opinión pública y que sostienen la credibilidad de empresas, corporaciones y personas, o apuntalan su desconfianza”<sup>21</sup>.

La imagen de una organización, como interpretación de los públicos de la información que emite una empresa, puede convertirse en un apoyo trascendental en la actividad comercial, desencadenar una dinámica interior e incluso, mejorar la relación con el sector financiero.

Además, es de no olvidar que las relaciones públicas consisten en la dirección, mediante la comunicación, de las percepciones y relaciones estratégicas entre una organización y sus públicos de interés externos e internos.

---

<sup>20</sup> PIZZOLANTE, Comunicarnos para comunicar, las fronteras de la comunicación empresarial e institucional Op. cit., p. 11

<sup>21</sup> Ibid. p. 13

### 6.3 PROPUESTA COMUNICATIVA

La Propuesta Comunicativa es un eficiente instrumento que sintetiza y explicita la estrategia de comunicación de la organización, que define los parámetros de organización y gestión de su función comunicativa, para dar apoyo a todas las áreas y procesos de la organización.

El plan de comunicaciones se compone de estrategias globales, que responden a necesidades comunicativas y refuerzan elementos de comunicación existentes. Estas estrategias deben ser diseñadas de acuerdo al público al que serán dirigidas y contar con Indicadores de Gestión que permitan la evaluación de su efectividad e indiquen los procesos a seguir.

Para la ejecución de la Propuesta Comunicativa se emplean diferentes tácticas, que responden a una necesidad específica:

👍 Lanzamiento

👍 Continuidad

👍 Acercamiento

👍 Fidelización

👍 Sensibilización

👍 Gestión social

Las anteriores tácticas, de igual forma conllevan actividades propias que luego de su ejecución, finalizan la cadena de la Propuesta Comunicativa, contribuyendo al desarrollo de las empresas en las que se ha ejecutado.

## **7. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se basa en el modelo de los estudios *exploratorios-descriptivos*. Este es un tipo de estudio sin ningún sistema de hipótesis, que permite la aproximación a campos de conocimiento desconocidos.

Los estudios exploratorios, se efectúan normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Los estudios exploratorios sirven para que el investigador se familiarice con fenómenos relativamente desconocidos.

Los estudios descriptivos, por su parte, como su nombre lo indica sólo miden los parámetros de un fenómeno sin que exista una hipótesis de contraste; este tipo de estudio permite utilizar cualquier técnica de recolección de datos o de análisis estadístico. Los estudios descriptivos consisten en decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno, buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

### **7.2 UNIVERSO Y MUESTRA**

El universo de esta investigación son los seis (6) Centros de Salud urbanos que posee la Empresa Social del Estado (ESE) “Carmen Emilia Ospina”, una entidad que presta los servicios de salud de primer nivel de complejidad a los beneficiarios del Régimen Subsidiado y Vinculados del Municipio, de estrato socioeconómico 1 y 2 de la ciudad de Neiva; durante los meses de febrero a junio de 2007.

La muestra investigativa por su parte, se limita al público externo o pacientes de la ESE “Carmen Emilia Ospina” que acuden a los centros asistenciales urbanos de forma regular; aunque no se puede manejar una cifra exacta a causa del constante retiro y/o ingreso de pacientes, el número aproximado de usuarios es de 660.

De igual forma, la muestra es integrada por el público interno de la Institución, sin embargo debido a su desempeño dentro de la ESE este público se clasificó entre funcionarios operarios y funcionarios administrativos.

Los funcionarios operarios son las 350 personas que laboran en las diferentes áreas de la ESE y que tienen contacto permanente y directo con los pacientes. Los funcionarios administrativos son los 30 empleados que no tienen dicha relación con los usuarios, como las secretarias, oficina de contratación, control de calidad, gerencia, subgerencia.

Para la recolección de datos fue indispensable determinar el tamaño de la muestra de forma independiente para cada público, para lo que se aplicó la fórmula:

$$\frac{P \times Q}{\frac{E^2}{2} + \frac{P \times Q}{n}}$$
 Esta fórmula fue elegida considerando que se trata de un muestreo aleatorio simple, donde se conoce el tamaño de la población, es decir con una selección finita.

P representa la probabilidad de que el evento ocurra, en esta oportunidad se estableció un 70% de probabilidad. Q por su parte, representa la probabilidad de que el evento no ocurra, es así como se habla del 30%. El margen de error es del 5% y se representa en la fórmula con la letra E; y n representa el tamaño de la población.

Al aplicar la fórmula a los diversos públicos se obtuvo el número de contacto real que se tendrá en la aplicación de las técnicas de recolección: el contacto con los

usuarios por su parte fue de 225 personas, es decir, un 34%. Los funcionarios o público interno de 171 personas, equivalente a un 49%.

### **7.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN, ACTIVIDADES Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

La principal consideración que se tuvo en cuenta para la recolección de la información fue el tamaño de la ESE “Carmen Emilia Ospina” a nivel organizacional, las particularidades de sus zonas de influencia y las distancias que hay entre una dependencia y otra.

#### **7.3.1 Revisión documental**

Ésta se realizó a partir de consultas a los documentos del archivo central de la ESE “Carmen Emilia Ospina” y de los documentos localizados en los archivos de cada una de sus dependencias, con el fin de establecer la historia, misión, visión, planos de las edificaciones, políticas, decisiones administrativas respecto a las estrategias comunicativas o canales de comunicación, organigrama, y demás.

#### **7.3.2 La observación**

Esta técnica se aplicó, con el fin de registrar los comportamientos macro y micro, de los pacientes y funcionarios, para poder interpretar o dar significado a los comportamientos observados.

Durante el proceso de investigación se registraron observaciones en los seis Centros de Salud urbanos de la ESE de forma aleatoria, con el objetivo de identificar los problemas comunicativos que afectan de forma directa a los pacientes y público interno de la Entidad, y que son de fácil percepción.

Para facilitar el proceso de observación se establecieron las siguientes categorías: identidad corporativa, relaciones interpersonales, oficina de atención al usuario y

medios de comunicación; cada una de ellas observadas bajo los mismos parámetros en cada Centro de Salud.

- 👍 Identidad corporativa: para analizar esta categoría se tuvieron en cuenta aspectos de infraestructura como fachadas, iluminación y salas de espera; uniformes, señalización y papelería. Aspectos que fortalecen el reconocimiento de la ESE “Carmen Emilia Ospina” por parte de sus pacientes fomentando las buenas y/o malas apreciaciones.
  
- 👍 Relaciones interpersonales: las relaciones interpersonales son un elemento fundamental para el surgimiento y/o fortalecimiento de los tejidos comunicativos en la ESE, por eso se analizó la comunicación no verbal, el lenguaje y la proxemia tanto en el público interno como externo.
  
- 👍 Oficina de atención al usuario: se seleccionó esta categoría porque su funcionamiento repercute directamente en el flujo de información en la ESE; allí se observó la ubicación física en cada Centro de Salud, los diálogos de los funcionarios con los pacientes y tipo de información proporcionada.
  
- 👍 Medios de comunicación: se observó la ubicación de las carteleras informativas tanto para el público externo como las dirigidas al público interno de la ESE “Carmen Emilia Ospina”, el contenido y estilo de las publicaciones. De igual forma, se observaron los folletos y boletines existentes: forma de distribución, periodicidad, temas, diseño. También se observaron los periódicos locales, para determinar la regularidad de su aparición y los temas publicados.

Cada uno de los anteriores aspectos fue documentado de forma detallada, al terminar el ejercicio de la observación directa, se procedió a su sistematización e interpretación de lo registrado.

### **7.3.3 La encuesta**

Se seleccionó este instrumento, para poder recolectar mayor información sobre las unidades y variables. Al reducir el problema investigativo al lenguaje de variables, la cuantificación se hizo posible garantizando a las investigadoras una mayor precisión que la brindada por la observación y la entrevista. Es de aclarar que se tomó a la encuesta como una técnica complementaria y no competitiva.

Este instrumento permitió obtener información acerca de lo que piensan, como se relacionan y los problemas percibidos por los pacientes, administrativos y funcionarios operarios de la Empresa Social del Estado “Carmen Emilia Ospina”.

Para el diseño de las encuestas se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos: primero, se definieron de manera operativa los conceptos de las encuestas; segundo, se construyeron las preguntas y dispusieron ordenadamente; tercero, se estableció la muestra para definir a que tipo de población se le aplicaría la encuesta; cuarto, se realizó una prueba previa al cuestionario y se aplicó a un grupo pequeño de la población objeto de estudio.

Con el fin de no incidir en las respuestas, todas las encuestas aplicadas se hicieron de manera auto-administrada, sin embargo las responsables de la investigación siempre estuvieron atentas durante este proceso para resolver las inquietudes de los encuestados.

En total se realizaron y aplicaron cuatro tipos de encuestas, a tres públicos diferentes: los pacientes o público en general, los funcionarios administrativos y los funcionarios operarios de la ESE; todas las preguntas fueron cerradas, escritas de forma clara y en términos sencillos.

A los pacientes de la ESE “Carmen Emilia Ospina” se les aplicó la encuesta con el fin de conocer sus relaciones interpersonales con los funcionarios de la Empresa,

así como el sentido de pertenencia y reconocimiento que tienen hacia la ESE y sus medios informativos respectivamente (Ver Anexo A).

El personal administrativo de la ESE fue encuestado con el objetivo de conocer sus relaciones interpersonales con los demás funcionarios de la Entidad, nivel de satisfacción laboral, forma en que son informados de las actividades institucionales y sentido de pertenencia hacia la ESE (Ver Anexo B).

Por otra parte, a los funcionarios operarios se les aplicaron dos tipos de encuesta; la primera con el objetivo de evaluar sus relaciones interpersonales con los pacientes (Ver Anexo C); y la segunda con el fin de indagar sobre sus relaciones interpersonales con el personal administrativo, satisfacción laboral, sentido de pertenencia y nivel de información sobre las actividades o decisiones administrativas (Ver Anexo D). Ningún funcionario respondió las dos encuestas de forma simultánea.

Para la tabulación de las encuestas se utilizaron recursos humanos y tecnológicos; en primera medida se realizó un proceso previo de conteo e introdujeron los valores consolidados al sistema, una vez efectuado este procedimiento se diseñó la presentación de los resultados finales.

#### **7.3.4 La entrevista**

Esta técnica de recolección permitió obtener información cualitativa sobre una gran variedad de temas; la opinión del entrevistado acerca de las temáticas evaluadas permitió a las investigadoras alcanzar una visión global de la situación.

Los entrevistados, que representaron al grupo profesional, permitieron evaluar las percepciones frente a los temas tratados en los diferentes Centros de Salud de la ESE "Carmen Emilia Ospina". Se escuchó con mucha atención cada testimonio y

se observó los ademanes del funcionario entrevistado, análisis que permitió evidenciar la incomodidad y evasión al tratar determinados temas.

Para efectos de la presente investigación, se realizaron entrevistas estructuradas a funcionarios de planta y de contrato. Para elegir a los entrevistados se tuvo en cuenta su trayectoria en la ESE "Carmen Emilia Ospina", su desempeño y reconocimiento por parte de sus compañeros.

El acercamiento con los funcionarios fue informal, se les explicó la intencionalidad de la entrevista y se les aclaró que sus respuestas no tendrían ninguna repercusión en su trabajo; los ejes temáticos que se abordaron fueron iguales a los de las encuestas: relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, motivación, conflictos entre el personal, organizaciones formales e informales, las relaciones con la gerencia y/o subgerencia y satisfacción con la forma en que se informan de los diferentes aspectos de la ESE (Ver Anexo E).

## **8. RESULTADOS**

### **8.1 REVISIÓN DOCUMENTACIÓN**

#### **Un poco de historia**

La Empresa Social del Estado (ESE) “Carmen Emilia Ospina” nació jurídicamente el 30 de diciembre de 1999, mediante Decreto número 472 emanado de la Alcaldía de Neiva, debidamente facultado por acuerdo de Consejo Municipal.

Esta nueva empresa se origina de la fusión de tres empresas de la Red de Salud Municipal denominadas: ESE Norte “Camilo Gutiérrez”, ESE Oriente “Adriano Perdomo” y ESE Sur “Jairo Morera Lizcano”, que prestaban los servicios de salud de primer nivel de complejidad, a la población de estratos 1 y 2 del Municipio en el área urbana y rural desde hacia dos años aproximadamente como entes descentralizados, con autonomía presupuestal y administrativa.

Estas Empresas eran denominadas CEMAP de Granjas, Siete de Agosto e IPC respectivamente, las cuales dependían directamente de la Secretaría de Salud Municipal creadas mediante Decreto 254 de 1995 del municipio de Neiva.

Con el propósito de optimizar la utilización de los recursos financieros, técnicos, físicos y del talento humano, la Alcaldía de Neiva dentro del proceso de reestructuración municipal para la modernización, decidió centralizar la administración de las tres empresas sociales del estado y así reducir costos administrativos, adquirir mayor poder de negociación, alcanzar la economía de escala y aumentar la capacidad de oferta de servicios a través de la complementariedad en la prestación del servicio.

La ESE “Carmen Emilia Ospina”, lleva este nombre por decisión del alcalde de turno el señor Jorge Lorenzo Escandón, quien deseoso de conmemorar la memoria de su madre, denomina así a la naciente empresa, dedicada a prestar los servicios de salud a la población más vulnerable de Neiva.

La ESE continua adaptándose a los cambios del marco organizacional de la Seguridad Social, cuyo proceso se inició desde el año 1993 con la Ley 100 y que se articula a una política intersectorial e interinstitucional con la participación de los trabajadores del sector salud, pacientes y todos los actores comunitarios en el proceso de construcción colectiva de nuevos escenarios, con estrategias para conseguir los resultados y mejorar la calidad de vida y acceso más equitativo a los servicios de salud.

A partir de 2004, el énfasis de la Empresa se ha centrado en la Detección Temprana y Protección Específica, que traería como consecuencia la reducción de la inversión en las áreas asistenciales de la salud y, por ende, en el mejoramiento de la calidad de vida de los neivanos.

### **Localización**

La ESE “Carmen Emilia Ospina” posee 6 Centros de Salud en la zona urbana y 13 Puestos de Salud en la zona rural, éstos están distribuidos en tres zonas para mayor cobertura y fácil acceso para los pacientes:

👉 Zonas Oriente: presta sus servicios a las Comunas 4, 5, 10 y Corregimientos:

Cuadro 1. Centros y puestos de salud de la zona oriente

CENTROS Y PUESTOS DE SALUD	DIRECCIÓN
Siete de Agosto	Cra. 11 No. 25 – 45
Las Palmas	Calle 18 entre Cra. 54 y 55
Vegalarga	Zona rural
El Cidral, Motilón, San Antonio de Anaconia	Zona rural
El Colegio, Piedra Marcada, Palacios	Zona rural

Figura 2. Ubicación geográfica de la zona oriente



👍 Zona Sur: presta sus servicios a las Comunas 6, 7, 8 y Corregimientos:

Cuadro 2. Centros y puestos de salud de la zona sur

CENTROS Y PUESTOS DE SALUD	DIRECCIÓN
IPC	Cra. 2C No. 28 – 13 Sur
Santa Isabel	Cra. 21 No. 11 – 15 Sur
El Caguán	Zona rural
El Triunfo	Zona rural
El Chapuro	Zona rural
San Borto	Zona rural

Figura 3. Ubicación geográfica de la zona sur



👍 Zonas Norte: presta sus servicios a las Comunas 1, 2, 3, 9 y Corregimientos:

Cuadro 3. Centros y puestos de salud de la zona norte

CENTROS Y PUESTOS DE SALUD	DIRECCIÓN
Las Granjas	Cra. 34 No. 8 – 30
Eduardo Santos	Cra. 5 No. 80 C – 68
Cándido Leguizamo*	Calle 36 No. 1ª – 66
San Francisco	Zona rural
Fortalecillas	Zona rural
Peñas Blancas	Zona rural
San Luís	Zona rural
Guacirco	Zona rural
Chapinero, Aipecito y Órganos	Zona rural

\* A este puesto de salud sólo asisten los pacientes que padecen enfermedades de control.

Figura 4. Ubicación geográfica de la Zona Norte



### Servicios que ofrece

La ESE ofrece un amplio portafolio de servicios de salud, contando con un cuerpo médico y administrativo calificado y diligente. Los servicios que se prestan son de primer nivel de complejidad: atención ambulatoria, atención hospitalaria de menor complejidad, acciones de detección temprana y protección específica.

- 👉 Ambulancia 24 horas.
- 👉 Atención de partos de bajo riesgo.
- 👉 Atención de urgencias de baja complejidad.
- 👉 Atención en planificación familiar a hombres y mujeres.
- 👉 Atención preventiva en salud bucal.
- 👉 Citología.
- 👉 Consulta Externa (medicina general y odontología).
- 👉 Detección temprana de alteraciones de agudeza visual.
- 👉 Detección temprana de alteraciones del joven de 10 a 29 años.
- 👉 Detección temprana de las alteraciones de crecimiento y desarrollo.
- 👉 Detección temprana en alteraciones del embarazo.
- 👉 Ecografías obstétricas.
- 👉 Farmacia.
- 👉 Hospitalización.
- 👉 Laboratorio 24 horas.
- 👉 Rayos X de primer nivel.
- 👉 Vacunación.

### **Su misión**

Contribuir a mejorar la calidad de vida de la población neivana a través del cuidado integral de la salud de los afiliados al Régimen Subsidiado y Vinculados del Municipio, particulares y entidades que demanden servicios, con énfasis en la detección temprana y en la protección específica, manteniendo un proceso continuo de mejoramiento del recurso humano, científico y tecnológico.

### **Su visión**

En el año 2008 la ESE “Carmen Emilia Ospina” será una empresa líder en prestación de servicios de salud de primer nivel en el municipio de Neiva, reconocida por los clientes, la comunidad en general y otras instituciones como una empresa sólida con moderna tecnología médica y calidad del servicio al alcance de todos.

## **Principios corporativos**

**CALIDAD:** buscar mejorar permanentemente nuestros estándares predefinidos para brindar un óptimo servicio.

**EQUIDAD:** brindar a todos los usuarios la misma oportunidad de acceder a nuestros servicios.

**EFICACIA:** garantizar, en la medida de nuestras condiciones, la solución de aquellos problemas de salud de la población usuaria de acuerdo a sus principales necesidades y expectativas.

**EFICIENCIA:** buscar la mejor aplicación del talento humano y de los recursos administrativos, tecnológicos y financieros disponibles, con criterios de rentabilidad social y económica.

**INTEGRALIDAD:** brindar atención continua y oportuna a las familias y a las personas, en su contexto bio-psico-social, con servicios de óptima calidad humana, científica y técnica, en el marco de los servicios que constituyen nuestro portafolio.

**RESPECTO A LA DIGNIDAD HUMANA:** garantizar hasta donde este al alcance de la Empresa, los derechos universales e irrenunciables de la persona y comunidad para mejorar la calidad de vida y el desarrollo individual y social, de conformidad con la dignidad que deba reconocerse a todo ser humano.

**SOLIDARIDAD:** ampliar la cobertura de los servicios de salud, a las personas de nuestra área de influencia con mayores limitaciones de acceso.

**UNIVERSALIDAD:** atender a todas las personas que soliciten nuestros servicios, sin ninguna discriminación y en todas las etapas de la vida, de conformidad con las disposiciones legales y los recursos disponibles.

### **Objetivos corporativos**

Aumentar la cobertura de los servicios de salud a las personas y priorizando nuestra atención a los grupos humanos más necesitados.

Disminuir la morbilidad y mortalidad prevenible entre los grupos humanos de nuestra área de influencia.

Modernizar la gestión de la empresa en las áreas administrativa y financiera.

Propender por el desarrollo continuo y permanente de nuestra empresa, especialmente de nuestro talento humano.

Mejorara la calidad técnica, científica y tecnológica de los servicios ofertados por nuestra empresa.

### **Distribución del poder**

La Junta Directiva es el ente que fija las políticas generales de la ESE, está conformada por: Cielo González Villa, alcalde de Neiva; Yanid Paola Montero García, secretaria de salud municipal; Maria Maila Amar de Perdomo, representante de las asociaciones científicas; Ariel Rincón Machado, representante de los gremios económicos; Ángel Alberto Hachito Sánchez, revisor fiscal de la ESE; Yeny Marcely Delgado, representante de la asociación de usuarios; y la gerente de la ESE.

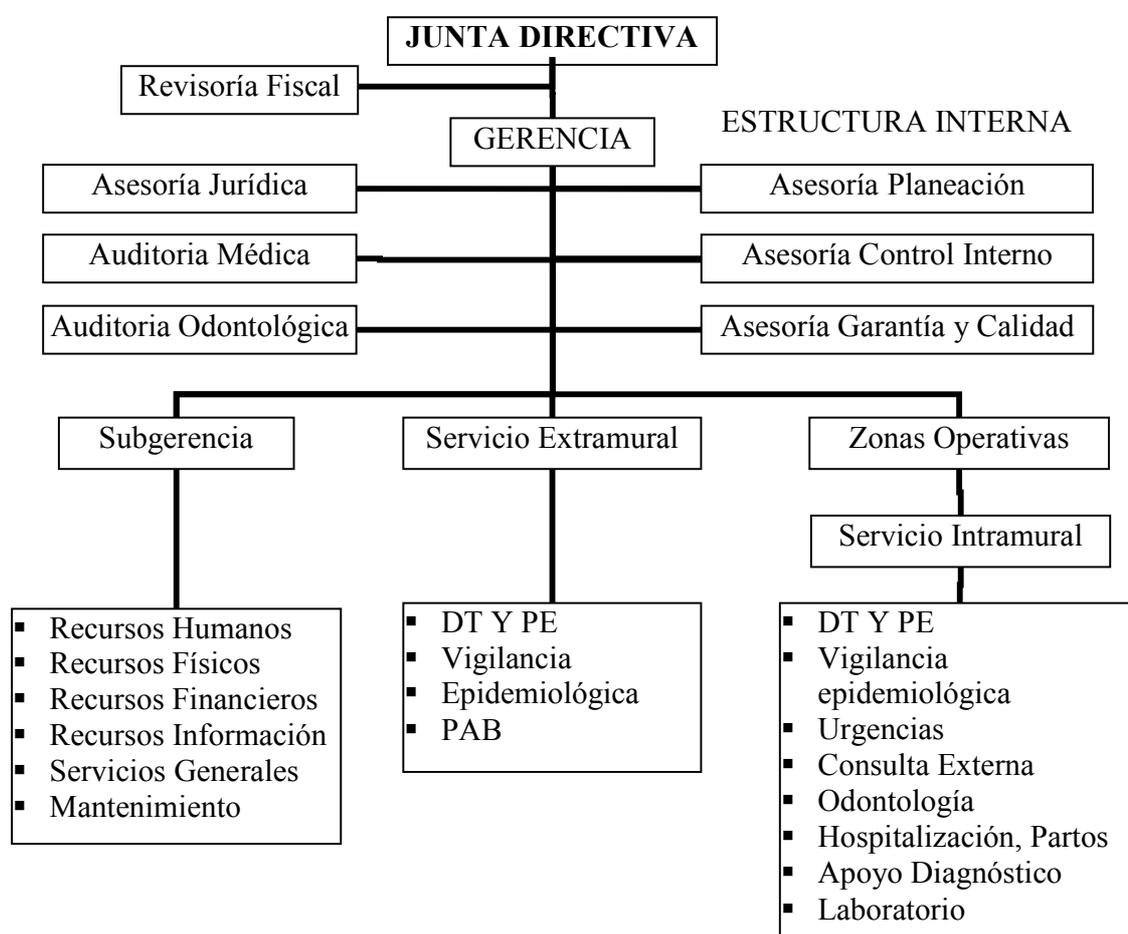
Actualmente la Empresa Social del Estado “Carmen Emilia Ospina” se encuentra bajo la administración de María Liliana Quimbaya Bahamon y en la Subgerencia se encuentra Alba Cecilia Bohórquez. Por la extensión de la Empresa ha sido necesario que la administración cuente con Jefes de Zona que atiendan los pormenores administrativos de los centros asistenciales a su cargo. A su vez

éstos Jefes cuentan con la colaboración de los Coordinadores de los diversos servicios de salud.

### Organigrama

El organigrama de la ESE “Carmen Emilia Ospina” tiene un diseño simple que exhibe la existencia de una línea de mando vertical.

Figura 5. Organigrama



### Grupos formales

La ESE “Carmen Emilia Ospina” ha establecido formalmente tres grupos, sin embargo, ninguno de ellos tiene espacio en el organigrama de la Entidad. Estos

grupos sustentan su constitución en las exigencias del Gobierno Nacional y tienen como objetivo el demostrarle al funcionario lo importante que es para la Institución y velar por la calidad en la prestación de los servicios.

Es así como existe el Comité Técnico, conformado por la Gerente de la ESE, los coordinadores de zona, asesores, auditores y funcionarios del área asistencial; su objetivo es evaluar de forma periódica el rendimiento de la Institución y designar tareas de mejoramiento. En las reuniones mensuales de Comité Técnico también se socializan las novedades de la ESE, para que cada integrante las de a conocer a los funcionarios a su cargo.

En la ESE también existe el Comité de Incentivos, que se ramifica en Bienestar Social y Comité Paritario. Estos dos grupos son los encargados de organizar los eventos de esparcimiento, velar por el respeto a los derechos de los funcionarios, además Bienestar Social es el canal comunicativo entre la administración y el personal de la Institución y cuenta con un presupuesto anual de 52 millones de pesos.

La Comisión de Personal también hace parte de estos grupos formales, tienen la misión de velar porque las actividades extra-laborales cumplan con las reglas establecidas. Aunque está formalmente constituido, la Comisión se reúne eventualmente cuando se presentan actividades recreativas.

## **8.2 DE LA OBSERVACIÓN**

### **Identidad corporativa**

#### **👍 COLORES**

Los colores institucionales de la Empresa Social del Estado "Carmen Emilia Ospina" son el blanco y el azul; éstos predominan en la papelería, color de paredes y los uniformes de los funcionarios.

## 👍 LOGOTIPO

Figura 6. Logotipo de la ESE



El logotipo de la ESE es de color azul oscuro y va degradando su tonalidad de abajo hacia arriba. En la base del logo se inscriben las palabras Carmen Emilia Ospina en blanco y mayúscula sostenida, así mismo se encuentra la sigla de Empresa Social del Estado como parte dominante del logotipo. Finalmente se aprecia en el centro el caduceo, como emblema por excelencia del cuerpo médico. Es utilizado en todas las publicaciones institucionales, los carné, uniformes, vehículos.

## 👍 PAPELERÍA

La ESE “Carmen Emilia Ospina” no utiliza tarjetas de presentación, sobres y/o carpetas con alguna identificación institucional, por el contrario, sí utiliza papel membreteado: hojas de tamaño carta, con el logotipo estilo marca de agua en el centro del papel; en la margen superior se visualiza el nombre completo de la Institución y su número de identificación tributaria (NIT), y en la margen inferior la dirección y números telefónicos de sus Centros de Salud.

Este papel membreteado es utilizado para emitir todos los comunicados: cartas, circulares, facturas, memorandos, certificados, pedidos, cotizaciones, y demás. Por otra parte, los folletos y boletines existentes son diseñados por quien lo emite sin seguir algún parámetro, lo que origina una gran variedad de diseños en este tipo de publicaciones; la única uniformidad es la impresión del logotipo y su letra oficial: la Times New Roman, tamaño 12.

Todo el público interno de la ESE porta el carné en un lugar visible, éste lleva el logotipo y nombre de la Institución, la foto del funcionario, su nombre, número de identificación (cédula de ciudadanía) y cargo en la ESE.

## 👍 UNIFORMES

Existen dos clases de uniformes: el del personal administrativo que es de color azul en pantalón y blusa y el de los funcionarios operarios o de base que es de color blanco, en pantalón y blusa. La tela de los uniformes del personal de base es anti-fluido, por los riesgos que corren en su área de trabajo.

El uso del uniforme es de carácter obligatorio, sin embargo, existen algunos puestos de trabajo que no requieren uniforme como: directivos, asesores, jefes de zonas y jefes de áreas, que asisten a la ESE con su ropa habitual que varía de acuerdo al gusto personal; los médicos no utilizan uniforme, pero el uso de la bata blanca es de carácter obligatorio.

## 👍 SEÑALIZACIÓN

Figura 7. Señalización general de los Centros de Salud



La ESE “Carmen Emilia Ospina” orienta a los pacientes y visitantes en general con rótulos de ubicación de las diferentes dependencias, al igual que ha identificado sus diversas áreas, consultorios y oficinas con los respectivos letreros. Así mismo, cada Centro de Salud expone un mapa de ubicación en el

área de consulta externa y de urgencias; sin embargo, no se evidencia ninguna señal de alerta o precaución de zonas de riesgo industrial, patológico u otro tipo.

## 👍 INFRAESTRUCTURA

El CENTRO DE SALUD IPC se divide en tres bloques: el primero es de una planta y se encuentran todos los servicios de Consulta Externa, con una sala de espera

amplia, con aire acondicionado, dotada de una buena cantidad de sillas, televisor y ventanales que permiten el ingreso de luz natural.

Figura 8. Farmacia del Centro de Salud IPC

En el segundo bloque, también de una planta, se encuentra la oficina de Atención al Usuario, Archivo y Farmacia; ninguna de las dos primeras oficinas tienen algún tipo de restricción para los pacientes, contrario a Farmacia donde los usuarios acceden o pueden reclamar sus medicamentos a través de una ventanilla.



El tercer y último bloque es de dos plantas, en el segundo nivel se encuentra la oficina del Jefe de Zona, los pacientes no tienen acceso a esta oficina. En el primer nivel se halla Urgencias que está constituida por un largo y angosto pasillo, con poca iluminación natural y con los consultorios médicos ubicados al costado derecho.

La entrada de los pacientes al área de Urgencias no es libre, esta restringida por una reja permanentemente vigilada por un celador, a esta zona sólo entra el enfermo y un familiar. Del área de Urgencias se puede dar paso a la zona de observación, a la sala de partos y a Esterilización, ésta última está ubicada en un cuarto pequeño, con un mesón que lo rodea, aire acondicionado, sin acceso a iluminación y ventilación natural.

El exterior del Centro de Salud IPC está pintado con los colores institucionales con buen aspecto, sin embargo la sala de espera de consulta externa tiene en su fachada un color canela ya deteriorado (se les está cayendo la pintura).

El CENTRO DE SALUD 7 DE AGOSTO es de una sola planta, la zona de Urgencias tiene excelente iluminación natural y conecta directamente con la sala de partos; la sala de espera de urgencias es pequeña, está ubicada en el exterior del área, por lo que no tiene televisor y posee pocas sillas.

Por otro lado, la sala de espera del área de Consulta Externa tiene televisor pero no existen sillas suficientes para los pacientes, pero existe un muro en forma de U que sirve como banca. La sala de espera tiene una luz permanentemente natural, pero el pasillo donde se encuentran ubicados los consultorios es oscuro, por lo que requiere ser iluminado permanentemente por luz artificial. Este Centro de Salud ha descuidado su aspecto físico (de infraestructura), tiene una imagen deteriorada.

CENTRO DE SALUD PALMAS: es un Centro de Salud nuevo que ofrece al paciente una amplia y moderna infraestructura: de dos plantas, con amplios ventanales que permiten el fácil acceso de luz natural.

Figura 9. Sala de espera Centro de Salud Palmas



El área de Consulta Externa es amplia, cuenta con una sala de espera con el número de sillas previstas para la cantidad de pacientes que asisten a este centro asistencial, y un televisor. De igual forma, en el primer piso de esta edificación se encuentra el Laboratorio Clínico, Archivo y

Urgencias, todos los servicios dirigidos a los pacientes de la Entidad.

En la segunda planta se encuentra la oficina de Gerencia y Control de Calidad. Es un piso pequeño: su corredor es angosto, pero las oficinas son amplias.

**CENTRO DE SALUD SANTA ISABEL:** este Centro de Salud está en proceso de remodelación. Su aspecto físico conserva los colores institucionales, la fachada principal se encuentra en buenas condiciones, pero por cuestiones de remodelación las paredes del interior se encuentran un poco deterioradas.

Es un centro asistencial de dos plantas, el segundo nivel es oscuro, no es iluminado ni de forma artificial; allí se encuentran los consultorios médicos, la enfermería, odontología y la sala de espera, esta última no tiene muchas sillas. En el primer piso se encuentra facturación y asignación de citas.

**CENTRO DE SALUD EDUARDO SANTOS:** su infraestructura es relativamente nueva, de una sola planta y pintada con los colores institucionales. Tiene excelente iluminación natural; como es un centro asistencial relativamente pequeño la sala de espera abarca toda la edificación, y en lugar de sillas se encuentran unas bancas en cemento, suficientes (en cantidad) para los pacientes.

Los servicios de Consulta Externa tienen una distribución clara. La oficina de Archivo y Farmacia están ubicadas en una zona restringida, los pacientes sólo pueden acceder a estas oficinas a través de una ventana que da al exterior del Centro de Salud. Este centro asistencial no tiene los servicios de Urgencias.

**CENTRO DE SALUD GRANJAS:** es el Centro de Salud más reconocido de la ESE, su infraestructura es: de dos pisos, pintada con los colores institucionales y con una distribución clara de sus oficinas y áreas.

En la segunda planta se ubica la oficina de Subgerencia, personal, contaduría; existe una pequeña sala de espera en este piso, sin embargo cuando el funcionario, paciente o persona en general va a ser atendido en alguna de estas oficinas no existe la comodidad suficiente para que la conversación sea más cómoda y agradable, a excepción de la Subgerencia.

En la primera planta se encuentra los servicios de Urgencias, Medicina General, Promoción y Prevención, Farmacia, Archivo, y algunas otras oficinas administrativas; estas últimas quedan aisladas de los pasillos de tránsito continuo de personal.

El área de Consulta Externa cuenta con iluminación natural permanente que es reforzada con la artificial; la sala de espera tiene un buen número de sillas, cómodas y en buen estado, y un televisor. Al igual que en Eduardo Santos la Farmacia, Archivo y la oficina de Asignación de Citas son accesibles a los pacientes a través de ventanas que dan al exterior de la edificación.

Urgencias por su parte es el área más congestionada del centro asistencial de Granjas, su sala de espera es pequeña, nada cómoda aunque tiene sillas, es un pasillo estrecho, oscuro, además sin muy buena ventilación.

### **Públicos internos y externos**

El público interno de la “Carmen Emilia Ospina” está conformado por 380 personas, 89 de las cuales tienen una contratación de carácter indefinido y 291 contratación provisional. Sin embargo, esta cifra varía de acuerdo a las necesidades que presente la ESE que requieran de un aumento en su talento humano.

El personal de ‘planta’ es el más antiguo de la Institución, su historia inicia desde que laboraban en el Hospital General de Neiva. Ellos vivieron en 1995 el proceso de reubicación laboral en cada una de las tres Empresas Sociales del Estado de la época y testigos de la unificación de los CEMAP, que terminó en lo que hoy se conoce como la “Carmen Emilia Ospina”.

Su historia y experiencias les han permitido estrechar vínculos afectivos, ha unificar valores en pro de la Institución y solidificar su sentido de pertenencia hacia la ESE “Carmen Emilia Ospina”.

El personal de contrato por su parte es un talento humano joven, cuya vinculación con la ESE se efectúa a través de cooperativas de trabajo, a excepción de los profesionales que tienen contrato directo con la ESE. Su tipo de vinculación no les ofrece mayores garantías ni estabilidad respecto a su tiempo y lugar de trabajo, dificultando la construcción de lasos afectivos entre ellos y la Empresa.

En el público interno de la ESE “Carmen Emilia Ospina” se identifican tres categorías de preparación: técnica, tecnológica y profesional. Así mismo, se cumplen turnos de ocho horas diarias: 7 a.m. a 12 m. y de 2 p.m. a 6 p.m.; de 6 a.m. a 2 p.m.; 10 a.m. a 6 p.m. y los turnos de urgencias.

Figura 10. Públicos ESE “Carmen Emilia Ospina”



El principal público externo de la Empresa Social del Estado “Carmen Emilia Ospina” es una población perteneciente a los estratos 1 y 2, beneficiarios del Régimen Subsidiado y Vinculados del Municipio. Los 226 mil pacientes son personas vulnerables, muchos de ellos desplazados por la violencia, desempleados, con bajos niveles académicos y afectados directos y/o indirectos de la inseguridad que afecta el País.

Es de aclarar que los Vinculados del Municipio son todos aquellos pacientes que por disposición de la Secretaría de Salud Municipal deberán ser atendidos por la ESE, porque no están inscritos a una de las ARS existentes. Los del Régimen Subsidiado, son los pacientes remitidos por una ARS como: AsmetSalud, Cafesalud, Ecoopsos, Caprecon, Acopi, Comfamiliar y CajaSalud.

Los derechos y deberes de los Vinculados y los del Régimen son iguales, la diferencia entre ellos está en los requisitos que deben cumplir para acceder a los distintos servicios de salud que le brinda la Entidad.

La ESE ubica a sus pacientes en sus Centros o Puestos de Salud de acuerdo a la cercanía con su lugar de residencia, para ofrecerle al paciente mayor comodidad y facilidad en la prestación y acceso a los servicios de salud. Este público no tiene ninguna vinculación afectiva con la Empresa, no la ven como una entidad necesaria para la optimización de su salud.

### **Relaciones interpersonales**

En los Centros de Salud urbanos de la ESE “Carmen Emilia Ospina” no existe un lugar de encuentro para sus funcionarios, como una cafetería; la interacción entre ellos se limita a la proximidad en el lugar de trabajo, por ejemplo: quienes laboran en consulta externa poco o nada se comunican con los de urgencias. La comunicación interpersonal entre el personal de los diferentes Centros de Salud es mínima y se limita a cuestiones laborales.

Por su parte, los pacientes de la Entidad se reúnen en la sala de espera de los Centros de Salud, pero entre ellos no existe ningún tipo de interacción que vaya más allá de un saludo. Las relaciones interpersonales existentes entre los pacientes y público interno son buenas y respetuosas, además el lenguaje ente ellos es sencillo, claro y conciso.

De igual forma, ente el público interno y externo de la “Carmen Emilia Ospina” se presenta una comunicación no verbal constante, este tipo de comunicación forman todo un lenguaje con el mismo impacto y en alguna oportunidad mayor al de la palabra, algunos de estos aspectos son:

La conducta táctil: caracterizada por los abrazos, los besos o un apretón de

manos; manifestaciones ausentes entre los pacientes de la ESE y entre ellos con los funcionarios. Sin embargo, entre los miembros internos de la Institución se presentan con regularidad, lo que desencadena lazos de compañerismo.

La apariencia física y el vestido: la diferencia entre el vestuario de los funcionarios y los pacientes es marcada: los primeros portan el uniforme de la “Carmen Emilia Ospina” con pulcritud. Los pacientes por su parte visten de forma habitual o cotidiana y en algunos casos con una presentación personal descuidada.

El movimiento del cuerpo y la postura: el público interno de la ESE se desplaza con rapidez y destreza en pro de satisfacer las necesidades de los pacientes, generalmente se movilizan cerca de su espacio laboral, lo que además determina su postura: sentados, de pie, erguido. Los pacientes o usuarios por el contrario es más estable, usualmente se encuentran en la sala de espera y sólo se ponen en pie cuando son llamados por el médico, a solucionar alguna inquietud, leer las carteleras o desplazarse a otro punto dentro del Centro de Salud.

Las expresiones faciales: teniendo en cuenta que la cara tiene un enorme potencial comunicativo y que está ligada al estado de ánimo de la persona, las expresiones faciales de los usuarios internos y externos de la ESE dependen en gran medida de la afluencia de pacientes y la agilidad con que sean atendidos. En condiciones normales se pueden evidenciar sonrisas, gestos afirmativos y con disposición a escuchar; por el contrario ante las dificultades, tanto el público interno como externo se torna tenso, con ceño fruncido y seriedad.

La conducta visual: el comportamiento ocular es determinante en los encuentros interpersonales. El encuentro visual entre el público interno y externo de la Empresa Social del Estado “Carmen Emilia Ospina” es bueno, a la hora de atender el funcionario mira al paciente en actitud de servicio; esta conducta es

modificada por los dos públicos en la eventualidad de que se presenten inconvenientes o congestiones.

### **Oficina atención al usuario**

Esta oficina brinda orientación sobre los servicios que ofrece la ESE “Carmen Emilia Ospina” y cómo acceder a ellos. Los diálogos de las funcionarias son concisos y en algunas oportunidades no profundizan más allá de la inquietud del usuario.

La ubicación de la oficina de Atención al Usuario es diferente en cada Centro de Salud: **IPC:** la oficina de Atención al Usuario está ubicada fuera de la zona de consulta externa, y es de fácil acceso a los usuarios. **7 de agosto:** no hay una oficina de Atención al Usuario.

**Palmas:** esta oficina esta ubicada al costado derecho de la entrada principal del centro asistencial, sin ventanales ni otro tipo de arquitectura que obstruya la comunicación entre la funcionaria y el paciente. **Eduardo Santos:** la oficina de atención al usuario está ubicada en el mismo lugar que las funcionarias de asignación de citas, pero no tiene ningún tipo de señalización que diferencie a estas dos oficinas, por lo que es confuso para los pacientes identificarla.

**Granjas:** la oficina esta localizada al fondo del pasillo donde están ubicados los consultorios; es una oficina formada por módulos, con altos ventanales y cuya forma de comunicación con el paciente es una pequeña abertura en el ventanal.

**Santa Isabel:** este Centro de Salud no tiene oficina de Atención al Usuario.

Esta oficina realiza encuestas y charlas a los pacientes para educarlos frente a sus derechos y deberes, y evaluar su satisfacción en la prestación de los servicios. Estas actividades se realizan en las salas de espera y en las filas que realizan los usuarios en archivo y farmacia.

## Medios de comunicación

Para la comunicación con los pacientes y la ciudadanía en general, es decir la comunicación externa, la ESE “Carmen Emilia Ospina” utiliza pocos medios de comunicación: para con los usuarios la ESE utiliza las carteleras, folletos y boletines; para comunicarse con la ciudadanía en general la Institución se apoya en los medios locales de comunicación.

La aparición de la ESE en los medios masivos de comunicación locales sólo se evidencia cuando la Empresa pauta para divulgar su portafolio de servicios. La Entidad no emite boletines de prensa a los medios locales de comunicación, por lo que difícilmente se divulgan las acciones que la ESE adelanta a favor de la comunidad.

Figura 11. Cartelera dirigida a pacientes



Carteleras internas y externas: cada Centro de Salud ha situado las carteleras, de acuerdo a su infraestructura, para que sean de fácil acceso para el público interno o externo; es así como las carteleras dirigidas a los funcionarios están ubicadas en los pasillos de poco tránsito de pacientes pero de

carácter obligatorio para ellos. Las carteleras dirigidas a los usuarios están ubicadas en las salas de espera y/o cerca de los consultorios médicos.

No se evidencia un diseño publicitario con objetivos claros de información, generalmente las publicaciones se hacen en hojas tamaño carta membreadas; pero en ocasiones se utilizan hojas de otros tamaños y sin membrete.

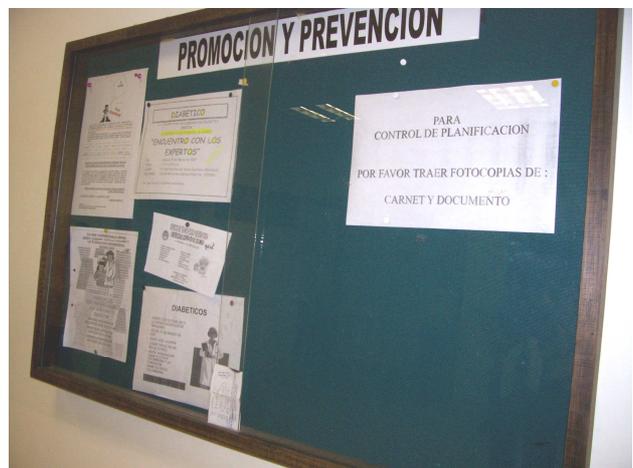
No utilizan colores en sus impresiones, ni elementos atractivos como dibujos alusivos al tema. Algunas publicaciones son fotocopias de baja calidad, otras son muy extensas y son agrupadas en tres o más hojas lo que dificulta su lectura.

De igual forma, se pueden evidenciar publicaciones cuya información ha vencido junto a información actual y de prioridad. Se evidencia la falta de definición de los ejes temáticos, son desordenadas y saturadas.

En las carteleras para pacientes se pública información sobre horarios para algún servicio limitado y especial como: campañas de vacunación, toma de exámenes (Citología y VIH) y cambio en los conductos generales para el acceso al servicio. Esta cartelera también presenta afiches de campañas de salud nacional, departamental o municipal, como la importancia de la leche materna.

Figura 12. Promoción y prevención

Por otro lado, en las carteleras para funcionarios se anuncian reuniones de las diversas áreas (enfermería, atención al usuario, farmacia) e información de Bienestar Social (viajes, celebraciones, auxilios). También, existe una cartelera del fondo de empleados de la ESE, Fonsaludh, que anuncia reuniones, eventos, entre otro tipo de información dirigida a los funcionarios afiliados.



Folletos y Boletines: los folletos y boletines se exponen en las oficinas de Atención al Usuario y en los puestos de enfermería y/o preconsulta, estos medios informativos son distribuidos por las funcionarias, no son de 'auto-distribución'.

Los folletos y boletines para los pacientes se limitan a dar información sobre aspectos de salud, es decir, le proporcionan al usuario amplia información referente a las enfermedades más comunes, cómo deben prevenirse, cuidados en casa y tratamiento médico.

La oficina de Atención al Usuario emite folletos y boletines desde hace seis meses con la misma temática. Por otro lado, las demás dependencias generalmente no publica, y cuando lo hacen se basan en sus propios diseños y criterios.

Los boletines para funcionarios son muy esporádicos, su información se basa en recordar eventos tradicionales y cumpleaños. Los memorandos y demás comunicados internos dan información específica de un asunto o situación de interés para el destinatario.

Comunicados internos: manejan por parámetros establecidos, se guían con las normas Icontec y van impresos en hojas membreteadas. Su distribución es entrega directa al destinatario (funcionario).

Radiales: la ESE “Carmen Emilia Ospina” no tiene programas radiales de ninguna índole y sus únicas emisiones las realiza en la frecuencia AM con una cuña radial.

Virtuales: la Empresa Social tiene la página Web: [www.carmenemiliaospina.gov.co](http://www.carmenemiliaospina.gov.co) en esta página Web se le proporciona al visitante información sobre el portafolio de servicios de la Entidad, la reseña histórica, los nombres de los integrantes de la Junta Directiva, sitios y horarios de atención.

Televisivos: la ESE no emite ni pauta programa o cuña alguna.

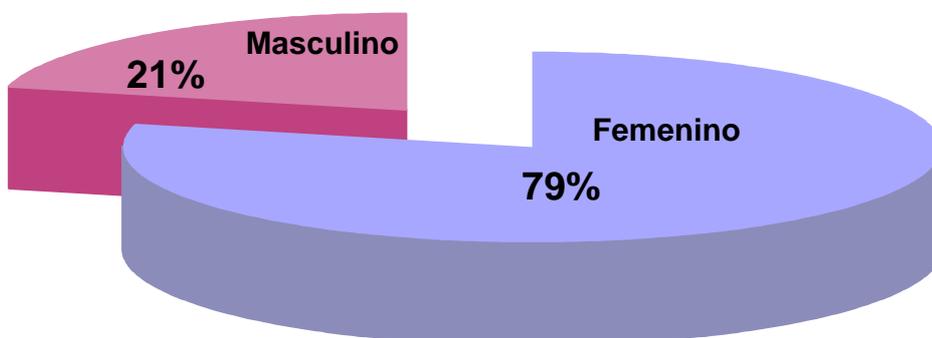
### **8.3 DE LAS ENCUESTAS**

#### **Encuesta a usuarios de la ESE (Ver Anexo A)**

Cuadro 4. Ficha técnica encuesta para usuarios

FICHA TÉCNICA				
Grupo objetivo	Usuarios residentes de los 6 Centros de Salud urbanos de la ESE “Carmen Emilia Ospina”.			
Tipo de muestreo	Aleatorio.			
Objetivo	Estado de las relaciones interpersonales con los funcionarios, así como sentido de pertenencia hacia la ESE y reconocimiento de sus medios informativos.			
Instrumento	Formulario encuesta de 8 preguntas cerradas.			
Total de contactos	<b>Público</b>	<b>Universo</b>	<b>Contacto Real</b>	<b>%</b>
	Usuarios residentes de la ESE	660	225	34%
Trabajo de campo	Fecha: 19 al 20 de abril de 2007.			
Realizado por	Responsables de la investigación.			

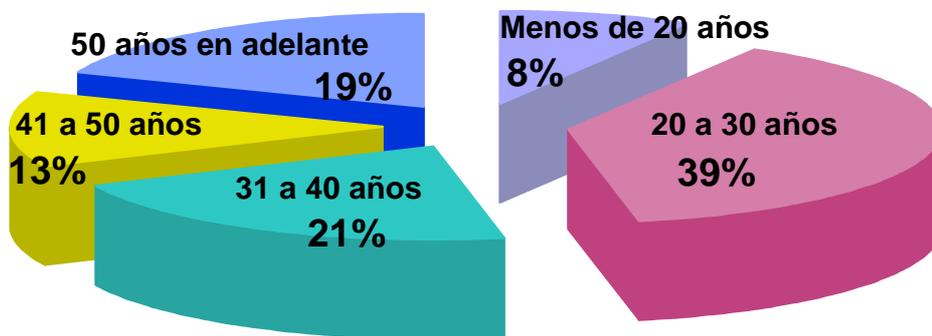
#### SEXO



El 79% de los pacientes encuestados corresponden al género femenino, contra un 21% de usuarios masculinos, lo que demuestra el predominio de las mujeres en la asistencia a los Centros de Salud de la ESE.

#### EDAD

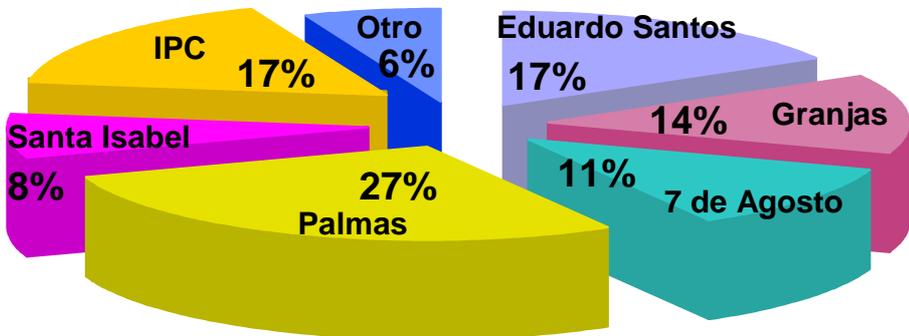
Objetivo: identificar la edad promedio de los pacientes de la ESE “Carmen Emilia Ospina” que acuden con regularidad a los 6 centros de salud urbanos de la Entidad.



39% de los usuarios se encuentran entre los 20 a 30 años, el 21% entre los 31 y 40 años; se considera estas edades como edad adulta. El 19% pasan de los 50 años, el 13% están entre los 41 a 50 años y tan sólo el 8% de los encuestados son menores de 20 años.

#### CENTRO DE SALUD AL QUE ASISTE

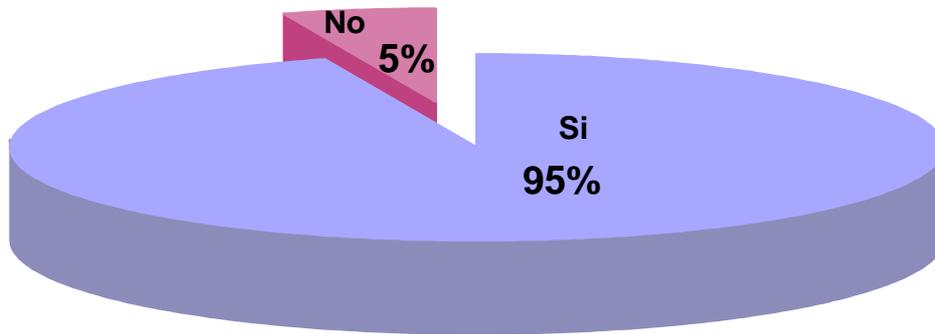
Objetivo: evaluar la fluencia de pacientes en cada Centro de Salud urbano de la ESE “Carmen Emilia Ospina”.



El Centro de Salud con mayor asistencia de pacientes es el Centro de Palmas con un 27%, el 17% asiste a Eduardo Santos y al IPC, 14% a Granjas, Santa Isabel cuenta con el 8% y el 7 de Agosto con el 11%. El 6% restante hace referencia a los pacientes que pertenecen a un determinado Centro de Salud pero al momento de la encuesta se encontraba en otro centro asistencial.

#### PREGUNTA 3: ¿CONFÍA USTED EN LA ESE CARMEN EMILIA OSPINA?

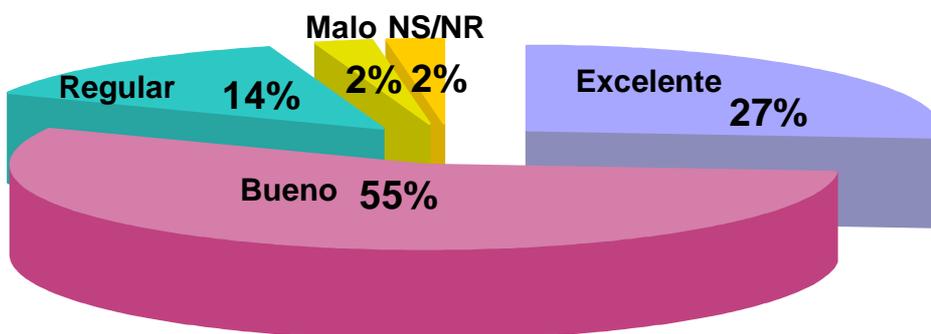
Objetivo: identificar el grado de confianza que los pacientes tienen en la ESE.



El 95% de los pacientes manifestó tener confianza en la ESE, y un 5% respondió de forma negativa.

**PREGUNTA 4: ¿CÓMO ES EL TRATO QUE USTED RECIBE DE LAS ENFERMERAS DE LA INSTITUCIÓN?**

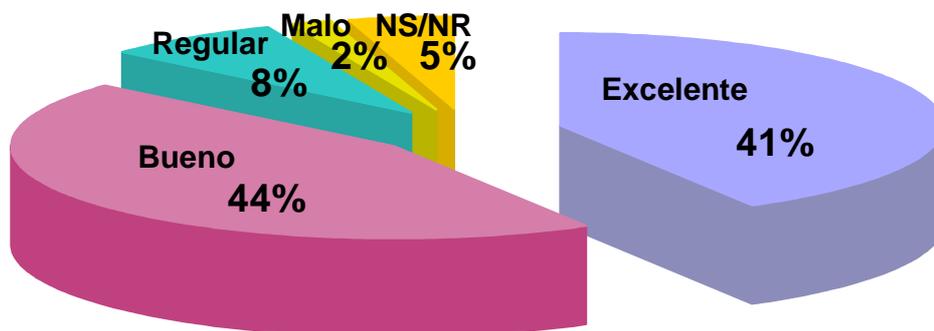
Objetivo: evaluar el nivel de satisfacción que los pacientes de la ESE “Carmen Emilia Ospina” tienen con el trato que reciben del público interno de la Entidad.



El 55% manifestó que el trato de las enfermeras es bueno, el 27% excelente y el 14% regular; sin embargo, un 2% respondió que era malo y otro 2% no sabe/no responde.

**PREGUNTA 5: ¿CÓMO ES EL TRATO QUE USTED RECIBE DE LOS MÉDICOS DE LA INSTITUCIÓN?**

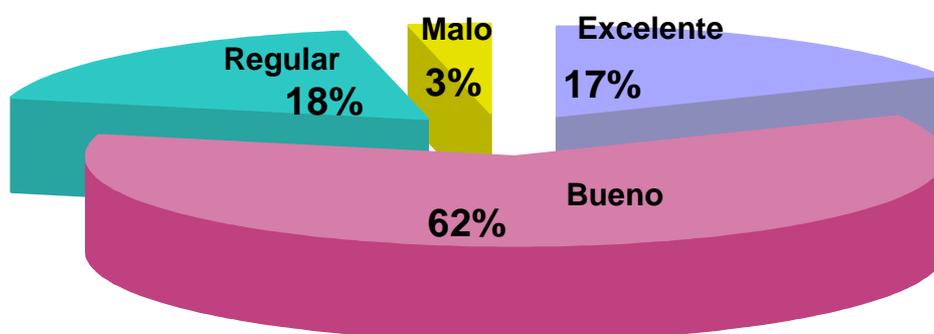
Objetivo: evaluar el nivel de satisfacción que los pacientes de la Empresa Social del Estado “Carmen Emilia Ospina” tienen con el trato que reciben del público interno de la Entidad.



Con los médicos de la Institución la diferencia entre el porcentaje de satisfacción excelente y bueno fue mínima, 41% y 44% respectivamente manifestaron sentirse bien con el trato que les dan los profesionales de la Entidad. La calificación regular obtuvo un 8%, malo 2%, y no sabe no responde un 5%.

**PREGUNTA 6: ¿CÓMO ES EL TRATO QUE USTED RECIBE DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCIÓN?**

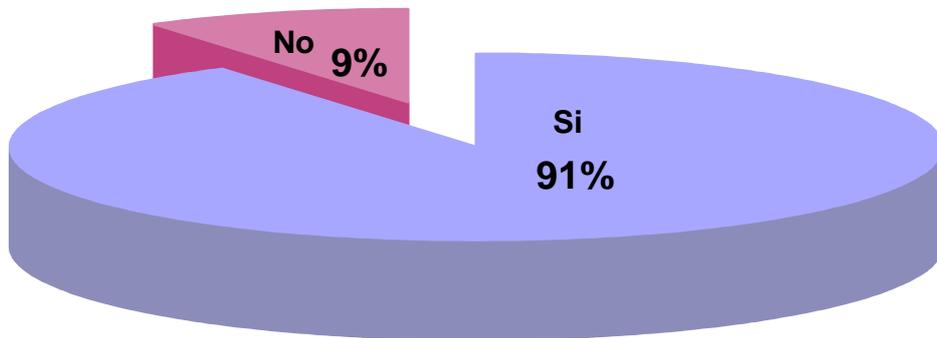
Objetivo: evaluar el nivel de satisfacción que los pacientes de la ESE tienen con el trato que reciben del público interno de la Entidad.



62% de los usuarios calificó la relación con el personal del área administrativa como buena, el 17% excelente, 18% regular y un 3% mala.

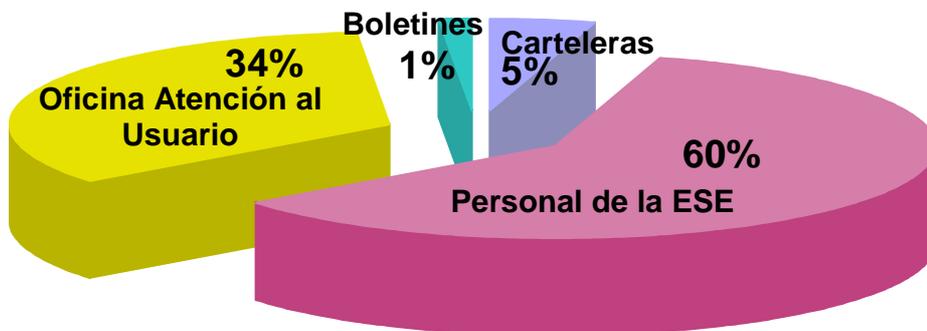
**PREGUNTA 7: ¿LA ESE LE DA TODA LA INFORMACIÓN QUE USTED NECESITA PARA UTILIZAR LOS SERVICIOS DE SALUD?**

Objetivo: identificar la satisfacción de los pacientes de la ESE con la información proporcionada por la Entidad, para cubrir sus necesidades comunicativas.



La satisfacción de los usuarios frente a la información proporcionada es del 91%, el 9% aún está insatisfecho. Los pacientes respondieron esta pregunta considerando la información proporcionada por los funcionarios como la única y más efectiva forma de que se les informe, en ningún momento la relacionaron con las carteleras, boletines, periódicos, u otros medios informativos.

**PREGUNTA 8: BUSCA LA INFORMACIÓN QUE NECESITA DE LA ESE EN: CARTELERAS, PERSONAL, OFICINA DE ATENCIÓN AL USUARIO, BOLETINES.**  
Objetivo: conocer los medios informativos al que acuden los pacientes de la ESE para informarse.



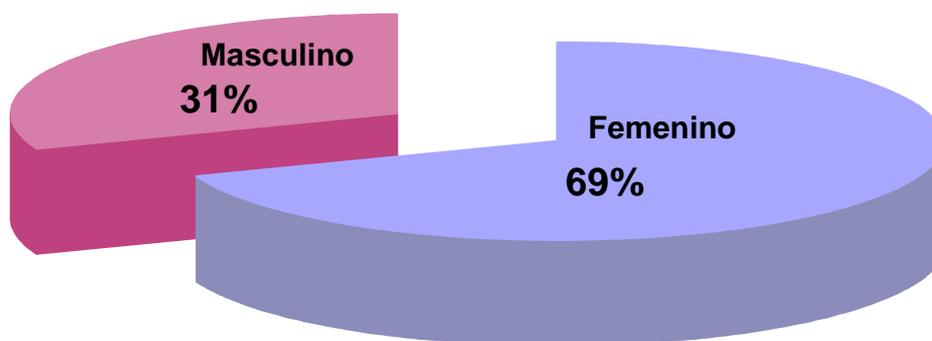
El 60% de los usuarios acude a los funcionarios, por lo que es fundamental que éstos estén bien informados y capacitados para satisfacer las necesidades informativas de los pacientes. El 34% acude a la oficina de Atención al Usuario, a las carteleras acuden el 5% y a los boletines el 1%, aspectos que deben ser reforzados para aumentar el porcentaje de asistencia.

## Encuestas a personal administrativo de la ESE (Ver Anexo B)

Cuadro 5. Ficha técnica encuesta personal administrativo

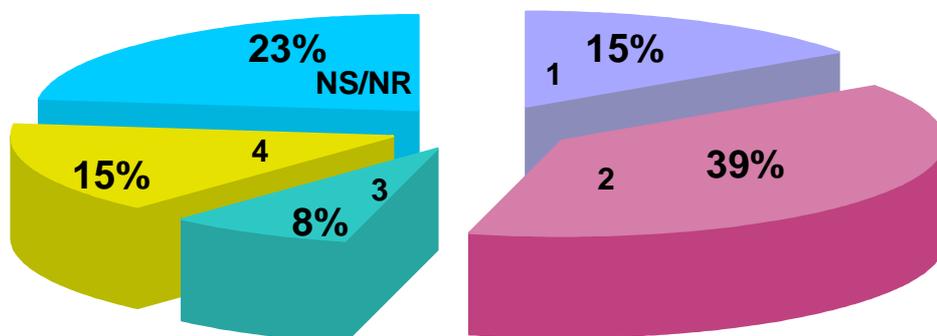
FICHA TÉCNICA				
Grupo objetivo	Funcionarios administrativos, de acuerdo a la clasificación previa, de la ESE “Carmen Emilia Ospina”.			
Tipo de muestreo	Aleatorio.			
Objetivo	Estado de las relaciones interpersonales con los demás funcionarios de la Entidad, nivel de satisfacción laboral y sentido de pertenencia hacia la Institución.			
Instrumento	Formulario encuesta de 9 preguntas cerradas.			
Total de contactos	<b>Público</b>	<b>Universo</b>	<b>Contacto Real</b>	<b>%</b>
	Personal administrativo de la ESE	30	30	100%
Trabajo de campo	Fecha: 19 al 20 de abril de 2007.			
Realizado por	Responsables de la investigación.			

### SEXO



El 69% del personal administrativo pertenece al género femenino, contra un 31% del masculino. Lo anterior ratifica el dominio del género femenino en los públicos internos, incluso en el área administrativa, de hecho en la ESE “Carmen Emilia Ospina”, los cargos de mayor trascendencia reposan en manos de mujeres: la gerencia está a cargo de María Liliana Quimbaya y la subgerencia con Alba Cecilia Bohórquez.

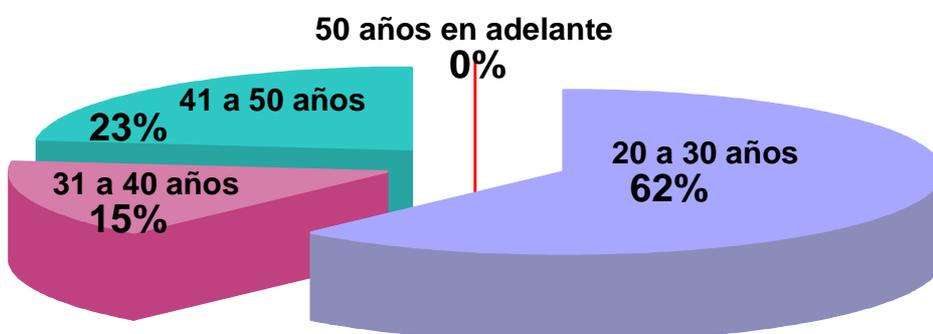
### ESTRATO SOCIAL



El 23% de los encuestados respondió que no sabe o no responde, el 39% de los encuestados pertenece al estrato 2, se presentó un empate del 15 % en el personal que pertenecen al estrato 1 y 4, y finalmente el 8% de los encuestados pertenece al estrato 3.

### EDAD

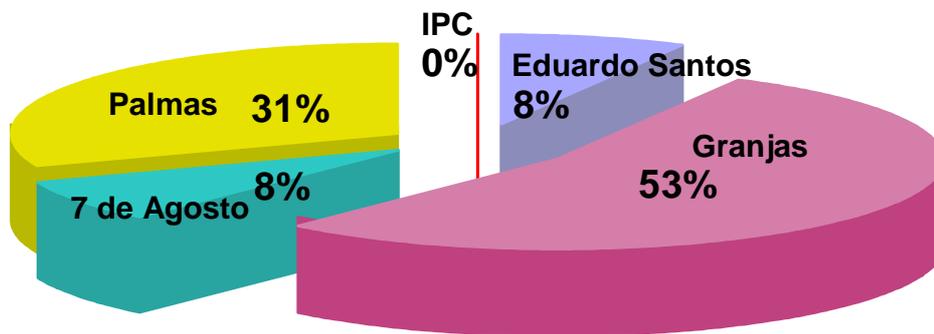
Objetivo: identificar la edad promedio del personal del área administrativa de la ESE “Carmen Emilia Ospina”.



El 62% del personal administrativo se encuentra entre los 20 y 30 años. El 23% entre los 41 a 50 años y el 15% entre los 31 y 40 años. Ningún encuestado del área administrativa tiene más de 50 años.

### CENTRO DE SALUD EN EL QUE LABORA

Objetivo: evaluar la fluencia del personal en cada Centro de Salud urbano de la ESE “Carmen Emilia Ospina”.

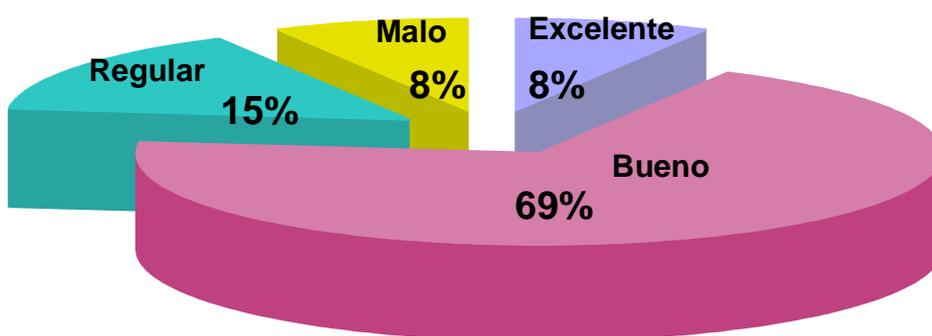


El 53% del personal administrativo se concentra en el Centro de Salud de Las Granjas, en éste Centro el personal administrativo está encabezado por la Subgerente, además se encuentran la oficina de personal, contabilidad, sistemas, atención al usuarios, entre otras.

El Centro de Salud que le sigue en concentración de personal administrativo es el de Las Palmas, con un 31%; éste es encabezado por la Gerente y se encuentran las oficinas de calidad. El Centros de Salud de 7 de Agosto y Eduardo Santos empatan con el 8%.

**PREGUNTA 3: ¿CÓMO CALIFICA LA RELACIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA CON LOS DEMÁS FUNCIONARIOS DE LA ESE?**

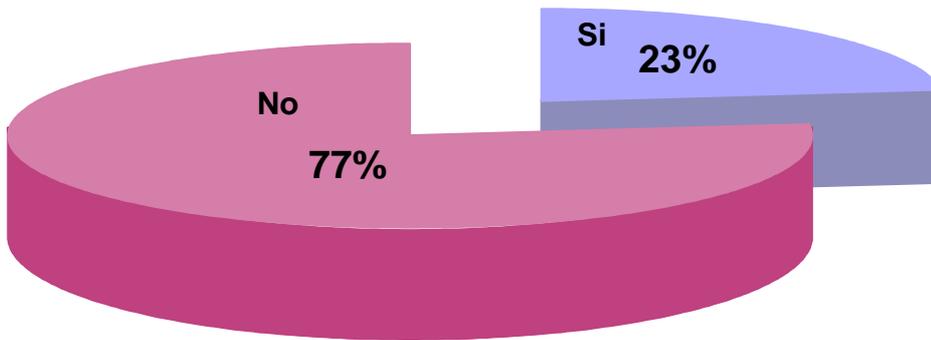
Objetivo: conocer la percepción que tiene el personal del área administrativa de su relación con los funcionarios operarios de la ESE.



El 69% de los encuestados respondió que su relación con los funcionarios es buena. El 15% opina que la relación es regular; el calificativo excelente y malo empatan con el 8% cada uno.

**PREGUNTA 4: ¿SE PRESENTAN MAL ENTENDIDOS ENTRE EL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA?**

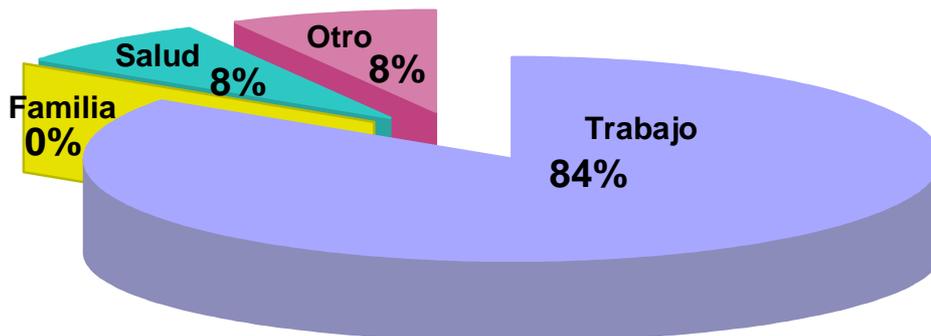
Objetivo: identificar conflictos y/o rivalidades entre el personal del área administrativa.



El 77% opina que no se presentan malos entendidos y el 23% que sí. Estos porcentajes en términos generales representan un panorama positivo para el clima de la organización.

**PREGUNTA 5: ¿CUÁLES SON LOS TEMAS DE CONVERSACIÓN MÁS COMUNES CON SUS COMPAÑEROS?**

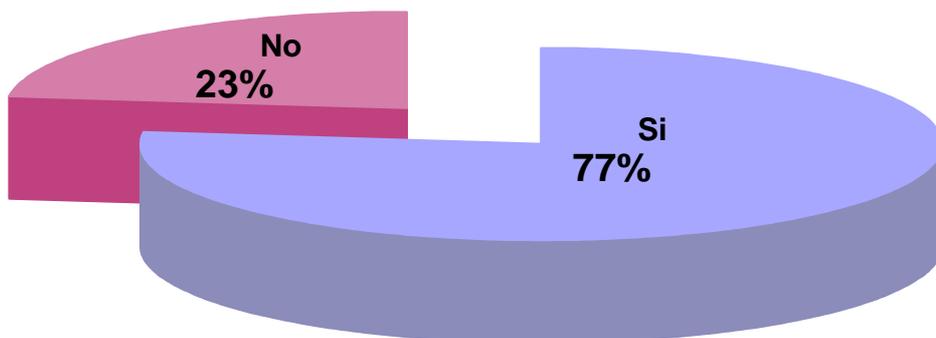
Objetivo: reconocer el compañerismo y confianza que existe entre el personal del área administrativo.



Para un 84% de funcionarios el trabajo es sin lugar a dudas el tema que más se abordan; lejos están la salud y otros temas de conversación con el 8%, y el 0% afirma que nunca hablan de la familia. Lo que reafirma que la relación entre los funcionarios de la ESE es estrictamente laboral.

**PREGUNTA 6: ¿LE INFORMAN SOBRE LOS DIFERENTES ASUNTOS DE LA EMPRESA?**

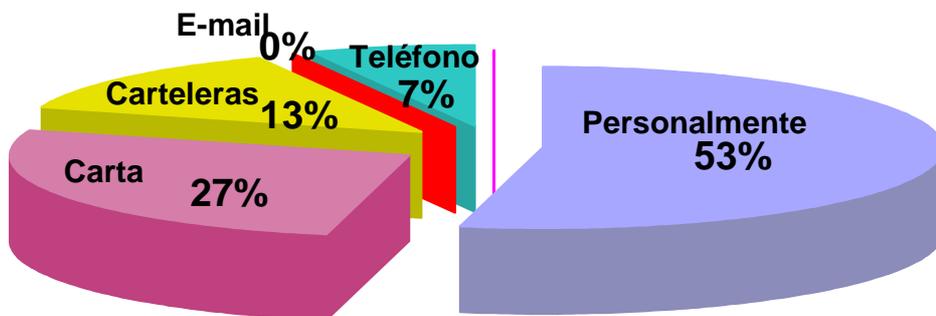
Objetivo: establecer la cantidad de público interno informado sobre los diferentes asuntos de la Empresa y las formas más utilizadas para informarlos.



77% de los administrativos afirma que sí les informan sobre los aspectos de la empresa y el 23% respondió de forma negativa.

**PREGUNTA 7: ¿DE QUÉ FORMA?**

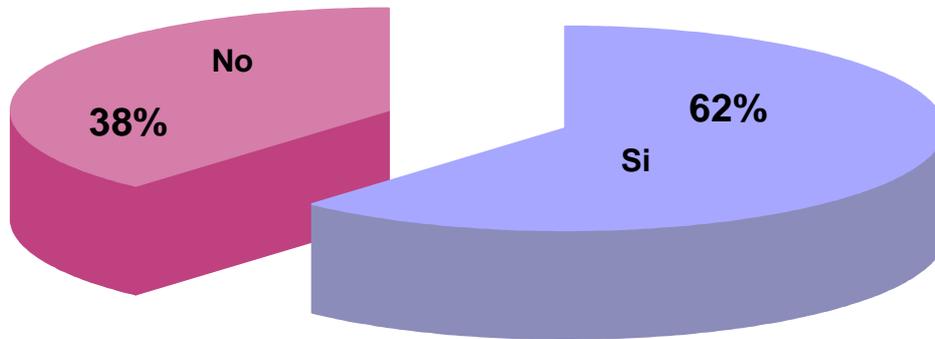
Objetivo: establecer la cantidad de público interno informado sobre los diferentes asuntos de la ESE y las formas más utilizadas para informarlos.



53% es informado personalmente, 27% a través de cartas, 13% afirma que por cartelera y el 7% vía telefónica. Esto evidencia que la ESE no utiliza medios de comunicación interna para proporcionar a su personal información clara y rápida.

**PREGUNTA 8: ¿RECIBE MOTIVACIÓN Y/O ESTIMULOS POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN?**

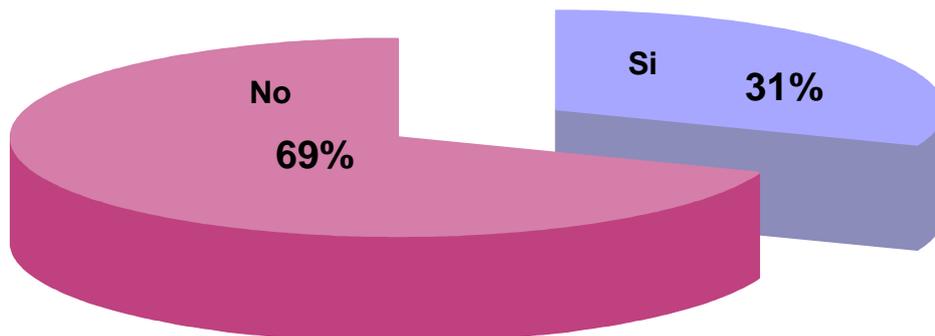
Objetivo: conocer las motivaciones que la ESE tiene para con sus funcionarios administrativos y su nivel de satisfacción frente a tres aspectos en particular, que aportan sentido de pertenencia hacia la Institución.



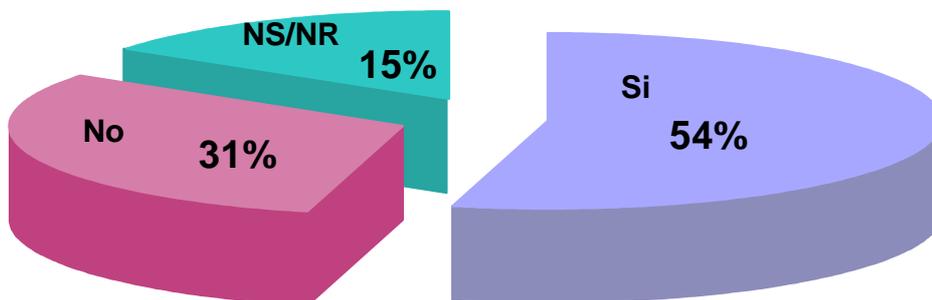
El 62% del personal del área administrativa se encuentra satisfecho con las motivaciones que la ESE “Carmen Emilia Ospina” les ofrece. El 38% por el contrario no se encuentra motivado por la Institución.

**PREGUNTA 9: ¿SE SIENTE SATISFECHO CON LA INSTITUCIÓN EN ASPECTOS COMO: PLANTA FÍSICA, SUELDO E INTERÉS POR SU BIENESTAR?**

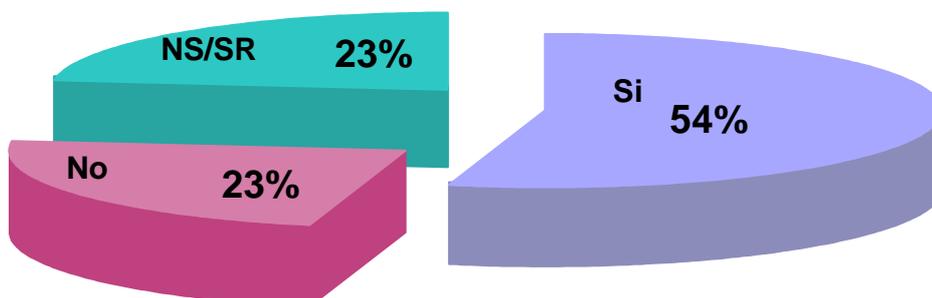
Objetivo: conocer las motivaciones que la ESE “Carmen Emilia Ospina” tiene para con sus funcionarios administrativos, y su nivel de satisfacción frente a tres aspectos en particular, que aportan sentido de pertenencia hacia la Institución.



El 69% de los encuestados no están satisfechos con la planta física y en general con el sitio de trabajo. Por el contrario, el 31% afirma que si se siente satisfecho frente a este aspecto.



54% está satisfecho con su salario, el 31% no y el 15% no saben o no responden.



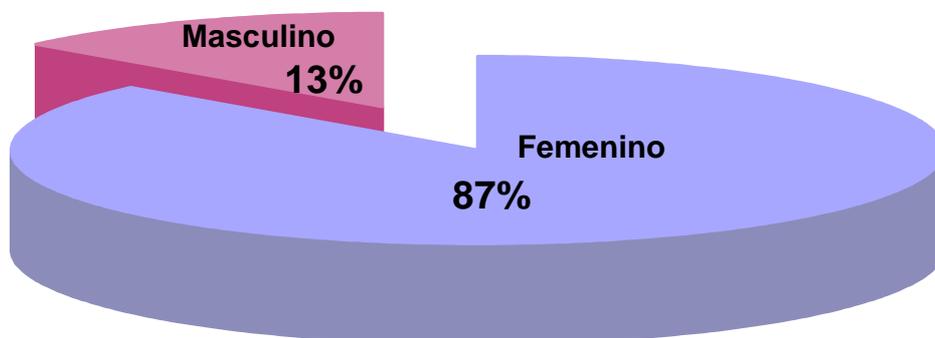
El 54% respondió está satisfecho con el interés que demuestra la Entidad por su bienestar, y el 23% no están satisfechos, no saben o no responden.

### Encuestas a funcionarios operarios de la ESE (1) (Ver Anexo C)

Cuadro 6. Ficha técnica encuesta funcionarios operarios (1)

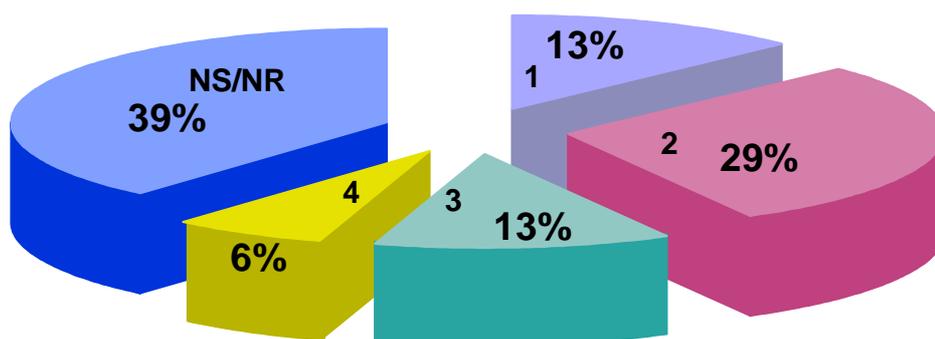
FICHA TÉCNICA				
Grupo objetivo	Funcionarios operarios de la ESE "Carmen Emilia Ospina".			
Tipo de muestreo	Aleatorio.			
Objetivo	Evaluar las relaciones interpersonales de los funcionarios de la ESE con los usuarios.			
Instrumento	Formulario encuesta de 7 preguntas (6 cerradas; 1 abierta).			
Total de contactos	<b>Público</b>	<b>Universo</b>	<b>Contacto Real</b>	<b>%</b>
	Funcionarios operarios de la ESE	350	70	20%
Trabajo de campo	Fecha: 19 al 20 de abril de 2007.			
Realizado por	Responsables de la investigación.			

## SEXO



El 87% de los encuestados son del género femenino y el 13% masculino. Esto ratifica que la mayoría del personal operativo de la ESE son mujeres.

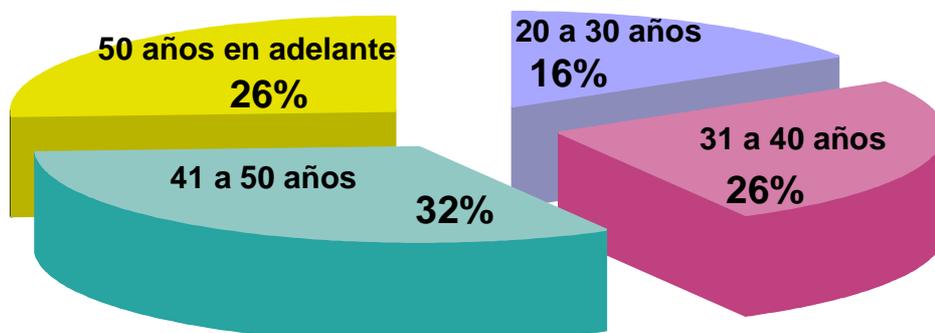
## ESTRATO SOCIAL



El 39% de los funcionarios no saben o no responden sobre su estrato socioeconómico. El 29% pertenece al estrato dos y el 13% al estrato tres.

## EDAD

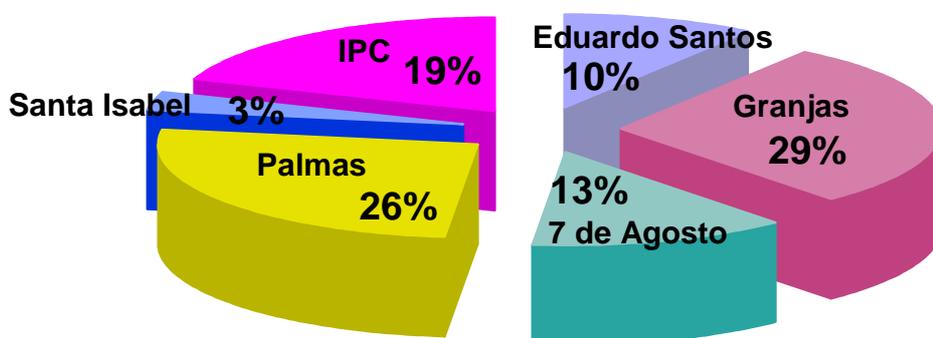
Objetivo: identificar la edad promedio de los funcionarios operarios de la ESE.



Los funcionarios operarios de la ESE “Carmen Emilia Ospina” están en edad adulta, pues el 32% de ellos se encuentran entre los 41 y 50 años, seguido de un empate del 26% de funcionarios que se encuentran entre los 31 a 40 años y más de 50 años. Sólo el 16% del personal operario está entre los 20 y 30 años.

#### CENTRO DE SALUD EN EL QUE LABORA

Objetivo: evaluar la fluencia del personal en cada Centro de Salud urbano de la ESE “Carmen Emilia Ospina”.

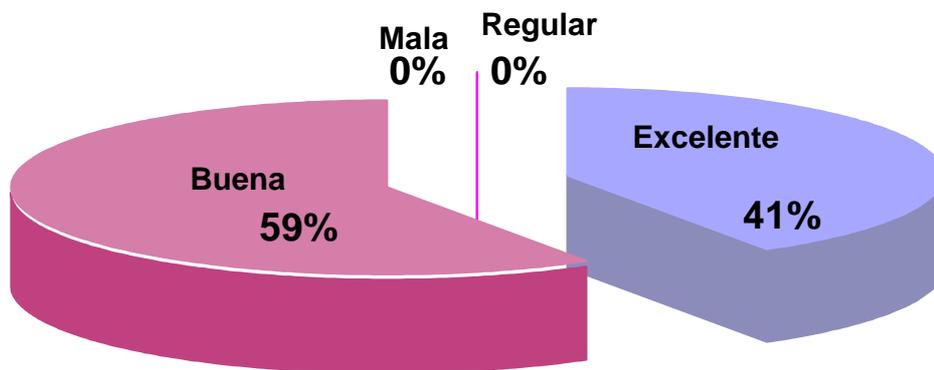


El 29% de los funcionarios operarios de la ESE se concentra en el Centro de Las Granjas, muy seguido del Centro de Salud de Las Palmas con un 26%, estos Centros de Salud son los más grandes, de mayor cobertura y ofrecen todos los servicios de salud.

En el Centro de Salud de IPC se ubica un 19%, en el Centro de 7 de Agosto un 13%, Eduardo Santos el 10% y finalmente en Santa Isabel con el 3%. El porcentaje de funcionarios que laboran en cada uno de los Centros, es proporcional al tamaño del mismo, a la cobertura a usuarios y los servicios que presta.

#### PREGUNTA 3: ¿CÓMO ES SU RELACIÓN CON LOS USUARIOS DE LA ESE?

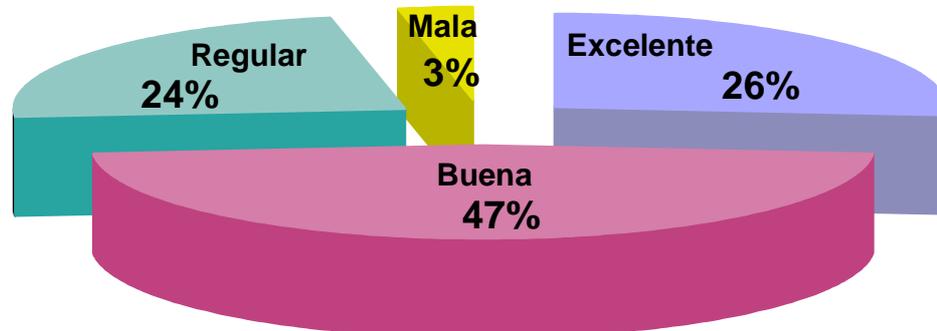
Objetivo: conocer la valoración de los funcionarios de la ESE “Carmen Emilia Ospina” sobre su relación con los pacientes y obtener datos para confrontarlos con las valoraciones de los usuarios.



El 59% de los encuestados considera que su relación con los usuarios es buena, el 41% respondió que son excelentes. Nadie respondió regular o mala.

**PREGUNTA 4: ¿QUÉ TAN INFORMADO CONSIDERA USTED QUE SE ENCUENTRA SOBRE LOS DIFERENTES ASPECTOS DE LA ESE?**

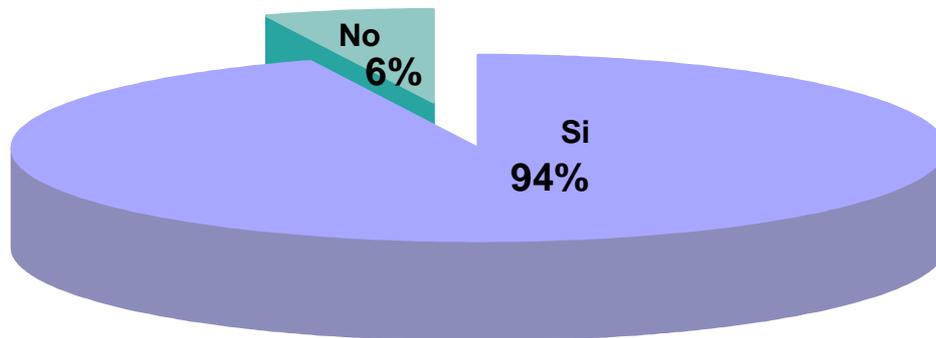
Objetivo: conocer y evaluar la valoración que tienen los funcionarios sobre su nivel de información sobre asuntos de la ESE que sean de interés para los usuarios y la efectividad al transmitírsela.



47% de los encuestados respondió que su nivel de información respecto a los aspectos de la ESE es buena, el 26% excelente, el 24% regular y sólo el 3% mala.

**PREGUNTA 5: ¿CREE QUE LA INFORMACIÓN QUE USTED POSEE LA TRANSMITE A LOS USUARIOS DE FORMA CLARA Y EFICAZ?**

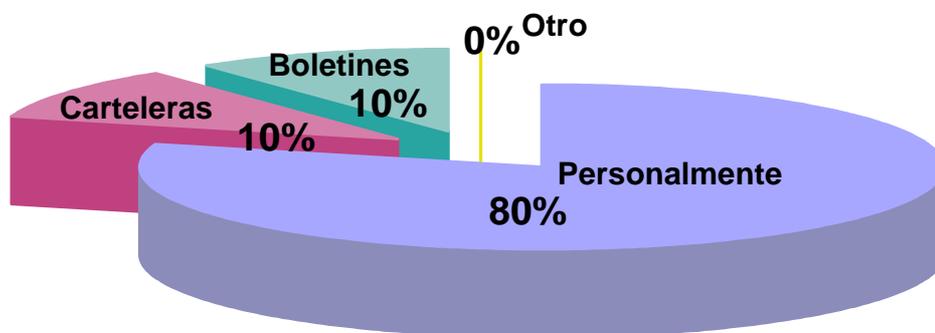
Objetivo: conocer y evaluar la valoración que tienen los funcionarios sobre su nivel de información sobre asuntos de la Empresa Social del Estado que sean de interés para los usuarios y la efectividad al transmitírsela.



El 94% de los funcionarios de la ESE está seguro de que transmite la información de forma efectiva y que los pacientes la entienden; sólo el 6% respondió de forma negativa.

**PREGUNTA 6: ¿QUÉ MEDIOS UTILIZA PARA PROPORCIONARLE A LOS USUARIOS LA INFORMACIÓN QUE USTED NECESITA COMUNICARLES?**

Objetivo: identificar los medios informativos más utilizados por los funcionarios de la ESE “Carmen Emilia Ospina” para comunicar a los pacientes la información que les interesa y necesitan.



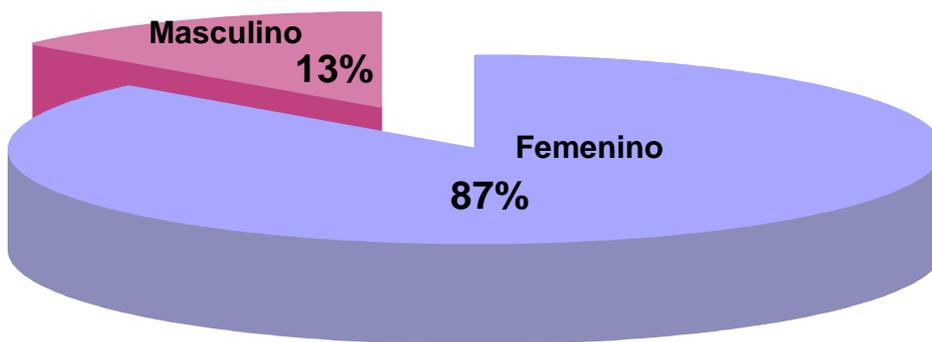
El 80% reconoció que el medio más utilizado para informar a los pacientes de la Empresa Social del Estado “Carmen Emilia Ospina” es personalmente, y el 10% que a través de carteleras y boletines.

**Encuestas a funcionarios operarios de la ESE (2) (Ver Anexo D)**

Cuadro 7. Ficha técnica encuesta funcionarios operarios (2)

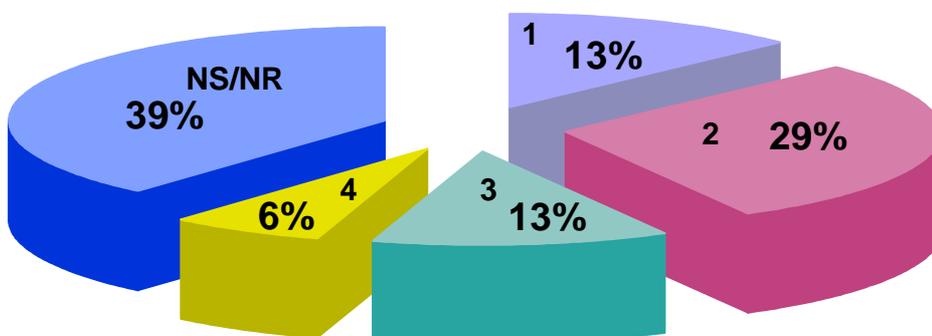
FICHA TÉCNICA				
Grupo objetivo	Funcionarios operarios de la ESE "Carmen Emilia Ospina".			
Tipo de muestreo	Aleatorio.			
Objetivo	Evaluar las relaciones interpersonales de los funcionarios de la ESE con los usuarios.			
Instrumento	Formulario encuesta de 7 preguntas (6 cerradas; 1 abierta).			
Total de contactos	<b>Público</b>	<b>Universo</b>	<b>Contacto Real</b>	<b>%</b>
	Funcionarios operarios de la ESE	350	70	20%
Trabajo de campo	Fecha: 19 al 20 de abril de 2007.			
Realizado por	Responsables de la investigación.			

#### SEXO



Las mujeres son la población más predominante con un 87%, los hombres abarcan sólo el 13%.

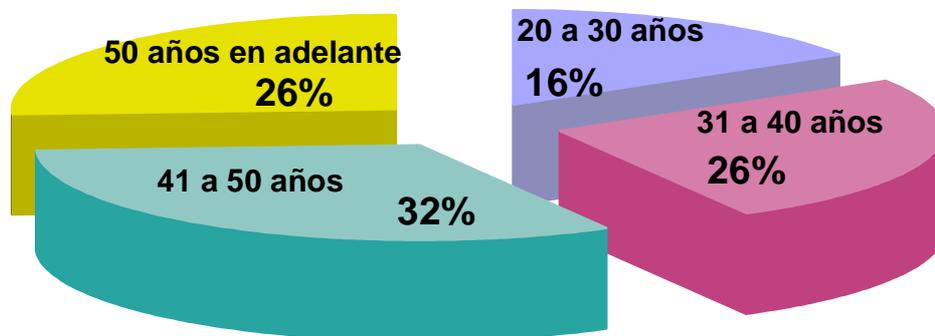
#### ESTRATO SOCIAL



El 39% de los funcionarios no saben o no responden sobre su estrato socioeconómico. El 29% pertenece al estrato dos y el 13% al estrato tres. Así mismo se evidencia que el mayor porcentaje del talento humano de la ESE realiza labores operarias y posee estudios técnicos y tecnológicos.

## EDAD

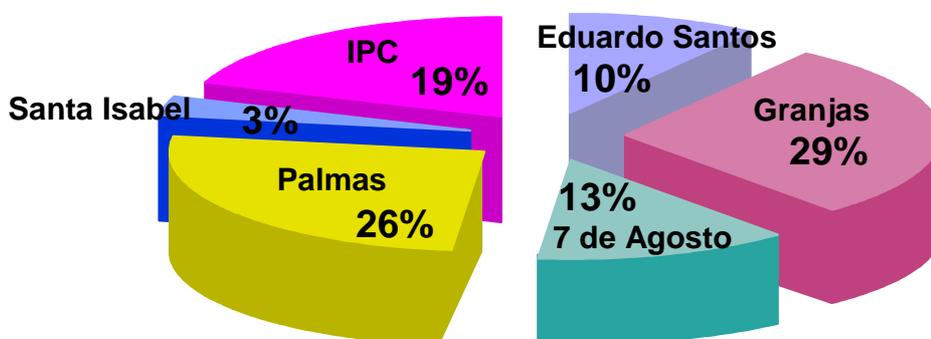
Objetivo: identificar la edad promedio de los funcionarios operarios de la ESE “Carmen Emilia Ospina”



Los funcionarios operarios de la ESE están en edad adulta, pues el 32% de ellos se encuentran entre los 41 y 50 años, seguido de un empate del 26% de funcionarios que se encuentran entre los 31 a 40 años y más de 50 años. Sólo el 16% del personal operario está entre los 20 y 30 años.

## CENTRO DE SALUD EN EL QUE LABORA

Objetivo: evaluar la fluencia del personal en cada Centro de Salud urbano de la ESE “Carmen Emilia Ospina”.

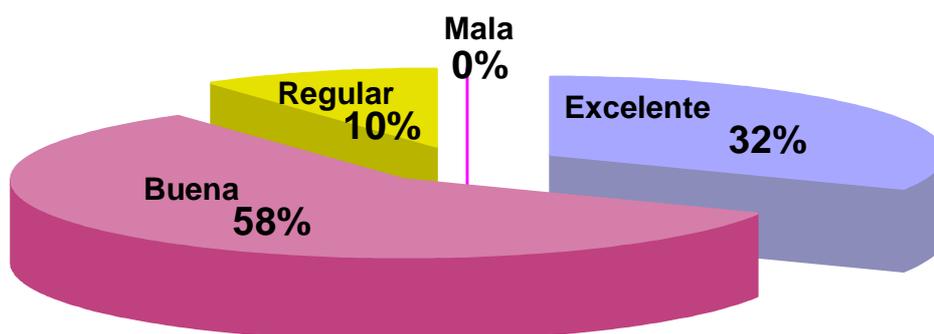


El 29% de los funcionarios de la ESE se concentra en el Centro de Las Granjas, muy seguido del Centro de Salud Las Palmas con un 26%; estos Centros de Salud son los más grandes, mayor cobertura y ofrecen todos los servicios de salud.

En el Centro de Salud de IPC se ubica un 19%, en el Centro de 7 de Agosto un 13%, Eduardo Santos el 10% y finalmente en Santa Isabel con el 3%. El porcentaje de funcionarios que laboran en cada uno de los Centros, es proporcional al tamaño del mismo, a la cobertura a usuarios y los servicios que presta.

**PREGUNTA 3: ¿CÓMO ES SU RELACIÓN CON EL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ESE?**

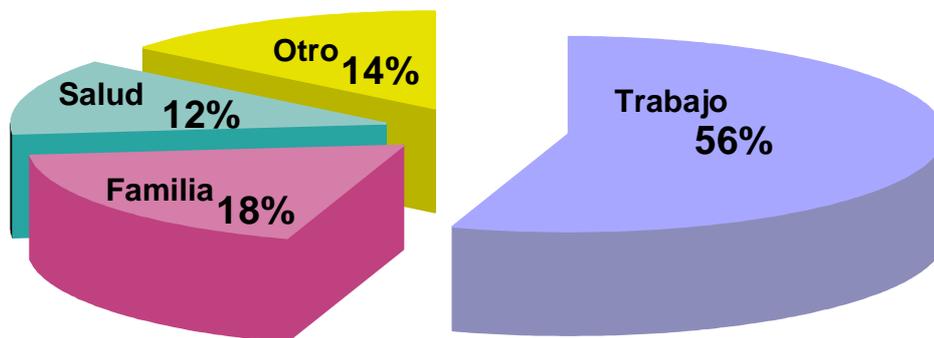
Objetivo: conocer la percepción que tienen los funcionarios operarios de la ESE de su relación con el personal administrativo.



El 58% de los funcionarios respondió que su relación con el personal del área administrativa es buena. El 32% de los funcionarios opinan que su relación es excelente, el 10% regular y nadie respondió que es mala. Lo cual demuestra que las condiciones están dadas para fortalecer lazos en el público interno y que las discrepancias se pueden resolver.

**PREGUNTA 4: ¿CUÁLES SON LOS TEMAS DE CONVERSACIÓN MÁS COMUNES CON SUS COMPAÑEROS?**

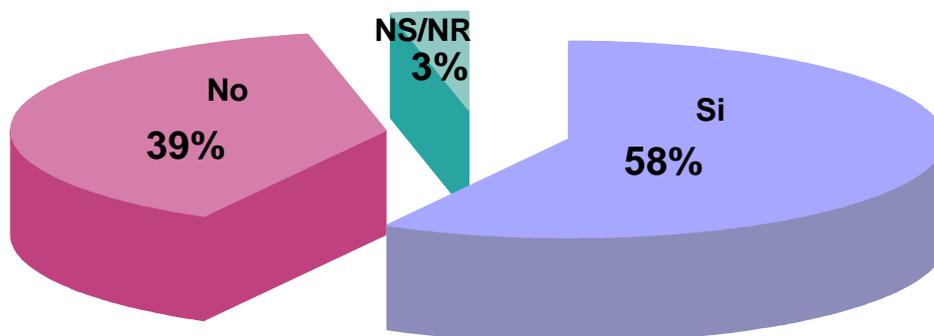
Objetivo: reconocer el compañerismo y confianza que existe entre los funcionarios operarios de la ESE, ya sean de contratación indefinida o de contrato a término fijo.



56% de funcionarios afirma que el tema de conversación es el trabajo, demostrando el distanciamiento entre la relación de trabajo y la personal. El tema de la familia tuvo un 18%, seguido de otros temas con el 14% y la salud en un 12%.

**PREGUNTA 5: ¿LE INFORMAN SOBRE LOS DIFERENTES ASUNTOS DE LA EMPRESA?**

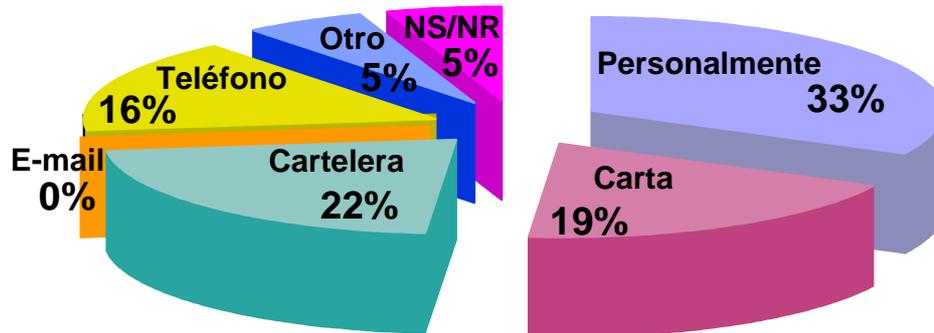
Objetivo: establecer la cantidad de público interno informado sobre los diferentes asuntos de la Empresa y las formas más utilizadas para informarlos.



De acuerdo con las respuestas de los funcionarios se evidencia desinformación al interior de la ESE, pues un porcentaje muy considerable manifiesta que no le informan sobre los asuntos de la Empresa, el 39% para ser más exacto. Por su parte el 58% se declara informado y el 3% no sabe o no responde.

**PREGUNTA 6: ¿DE QUÉ FORMA?**

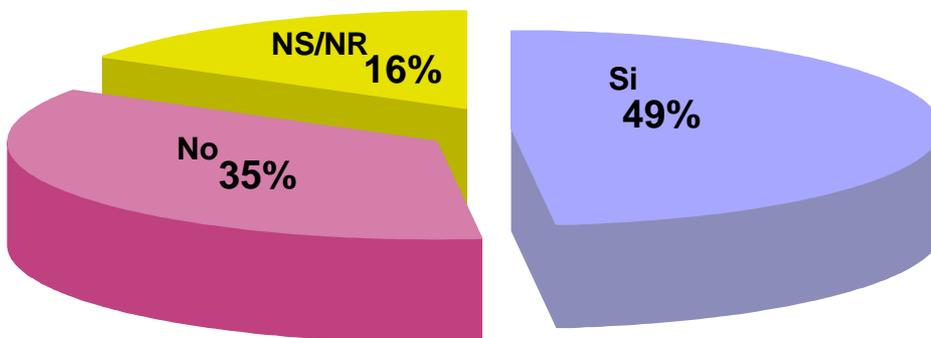
Objetivo: establecer la cantidad de público interno informado sobre los diferentes asuntos de la Empresa y las formas más utilizadas para informarlos.



Frente a las formas en que son informados el 33% de los encuestados dicen que los informan personalmente, el 22% en cartelera, 16% vía telefónica, y un 5% por otros medios, igual porcentaje no sabe o no responde.

**PREGUNTA 7: ¿RECIBE MOTIVACIÓN Y/O ESTÍMULOS POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN?**

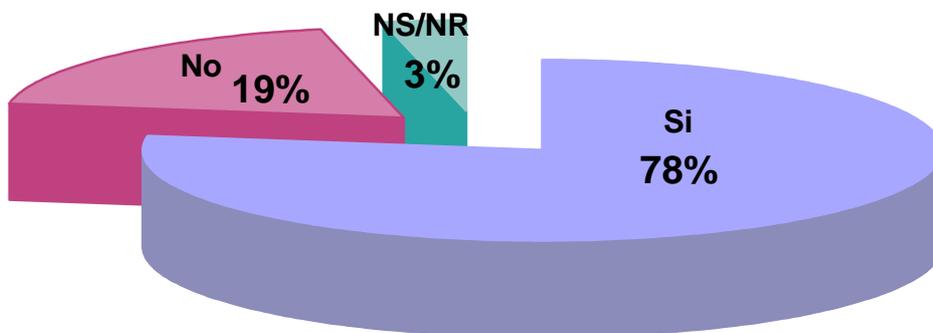
Objetivo: conocer las motivaciones que la ESE tiene para con sus funcionarios administrativos y su nivel de satisfacción frente a tres aspectos en particular, que aportan sentido de pertenencia hacia la Institución.



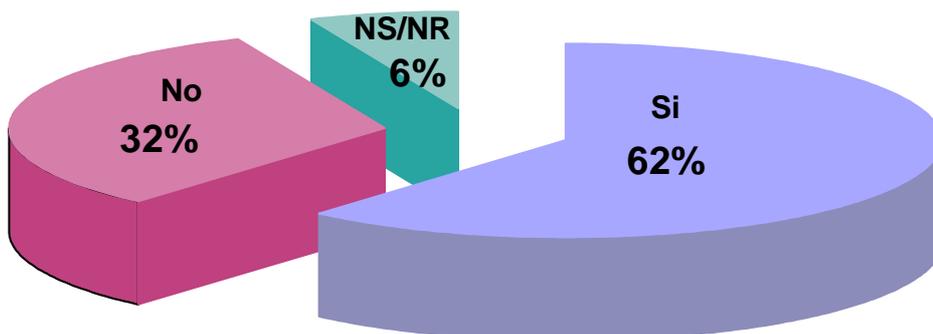
49% de los encuestados respondió afirmativamente a la pregunta sí reciben estímulos por parte de la ESE, muy seguidamente el 35% de funcionarios respondió que no, y el 16% no sabe o no responde.

**PREGUNTA 8: ¿SE SIENTE SATISFECHO CON LA INSTITUCIÓN EN ASPECTOS COMO PLANTA FÍSICA, SUELDO E INTERÉS POR SU BIENESTAR?**

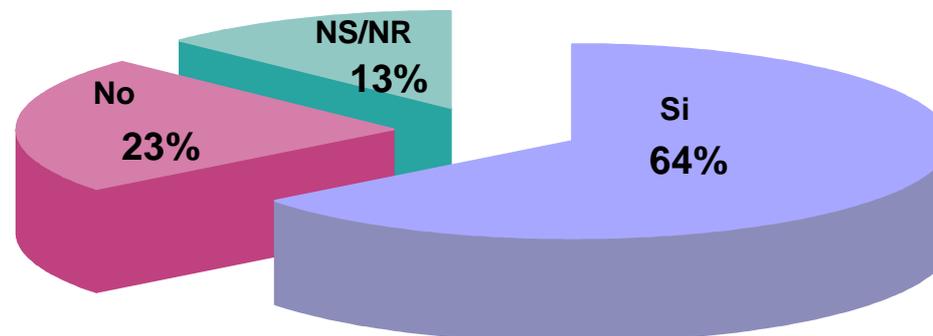
Objetivo: conocer las motivaciones que la ESE tiene para con sus funcionarios administrativos y su nivel de satisfacción frente a tres aspectos en particular, que aportan sentido de pertenencia hacia la Institución.



El 78% de los funcionarios están satisfechos con la planta física, contra un 19% que no lo está y el 3% no saben o no responden.



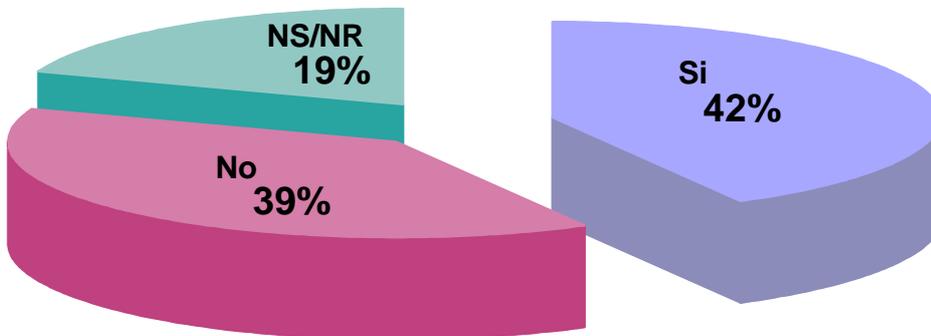
La satisfacción con el sueldo esta en un 62%, 32% que no lo están y un 6% que no saben o no responden.



Los funcionarios de la ESE están 64% satisfechos con el interés que la Entidad demuestra por ellos; 23% están insatisfechos, no saben o no responden un 13%.

**PREGUNTA 9: ¿EXISTEN SUB-GRUPOS EN LA INSTITUCIÓN?**

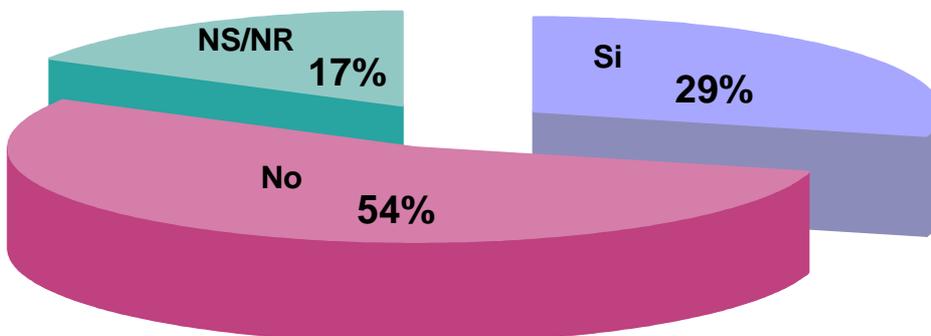
Objetivo: identificar conflictos y/o rivalidades entre el personal del área administrativa.



Se reconoce en un 42% la existencia de sub-grupos, 39% de los funcionarios niegan la existencia y el 19% no sabe o no responde

**PREGUNTA 10: ¿SE PRESENTAN CONFLICTOS ENTRE ESTOS SUB-GRUPOS?**

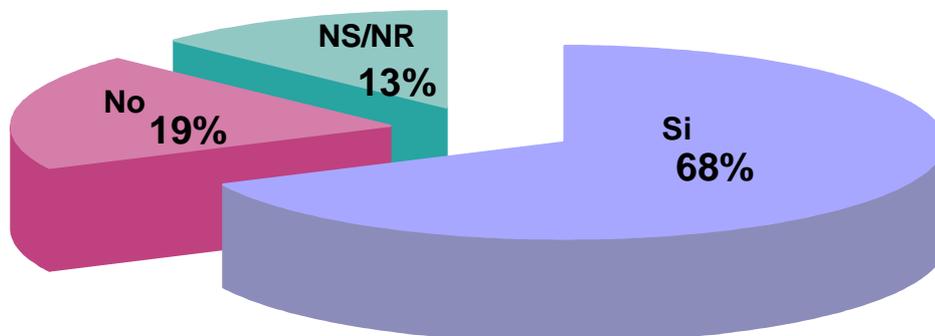
Objetivo: identificar conflictos y/o rivalidades entre el personal del área administrativa.



Aunque se reconoce en alto porcentaje la existencia de sub-grupos un 54% de los funcionarios niegan que se presenten conflictos entre ellos, contra un 29% que lo afirma. El 17% no sabe o no responde.

**PREGUNTA 11: ¿SE RECONOCE EL LIDERAZGO ENTRE LOS FUNCIONARIOS DE LA ESE?**

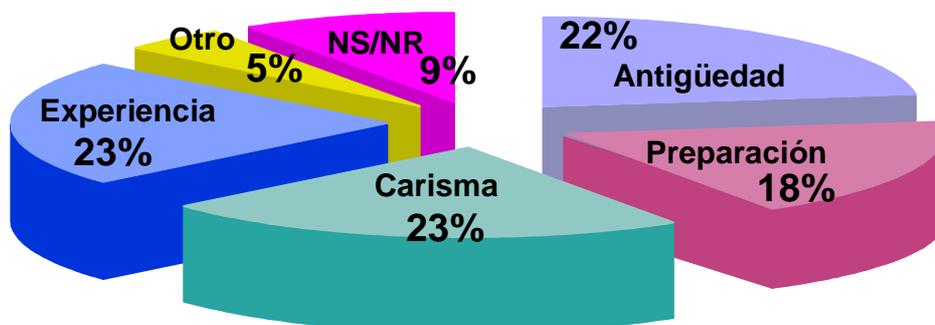
Objetivo: reconocer la importancia que tiene para los funcionarios operarios la presencia de un líder y cuáles son las características reconocidas en él.



El 68% manifiesta que sí reconocen entre sus compañeros el papel del líder, el 19% respondió negativamente y el 13% no sabe o no responde.

**PREGUNTA 12: ¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE ESE O ESOS LÍDERES?**

Objetivo: reconocer la importancia que tiene para los funcionarios operarios de la Empresa Social del Estado “Carmen Emilia Ospina” la presencia de un líder y cuáles son las características reconocidas en él.



Los funcionarios coinciden en que el carisma y la experiencia son las principales cualidades que identifican a sus líderes, con un 23% de favorabilidad cada una. Muy seguida se encuentra la antigüedad con un 22%, la preparación con un 18%, otras características con el 5% y no sabe o no responde el 9%.

#### 8.4 DE LAS ENTREVISTAS

En el Cuadro 8 se sintetizan las temáticas tratadas en las entrevistas con el personal de la ESE y se expone las apreciaciones más importantes de forma textual.

Cuadro 8. Entrevistas

<b>Organizaciones formales</b>	<p><u>Promotora de Salud</u> (Funcionaria de planta)</p> <p>Pues la Junta Directiva, que no sé como funciona, y el Comité de Bienestar Social, que es el que organiza las celebraciones. Para este comité contamos con la representación de una funcionaria que nosotros mismos elegimos y eso es bueno porque ella esta pendiente de nuestro bienestar, porque los profesionales tienen también a su representante.</p> <p><u>Auxiliar de enfermería</u> (Funcionaria de contrato)</p> <p>Que uno sepa está el Comité de Bienestar Social, además de la Junta Directiva, y pues... ellos son los encargados de las fiestas, cumpleaños, bonos, pero no sé con exactitud como es su normatividad, me refiero a cada cuanto se reúnen, obligaciones, limitaciones, eso no, ni idea.</p> <p><u>Médico</u> (Funcionario de planta)</p> <p>En nuestra Entidad contamos con el Comité de Bienestar Social, el Comité Técnico y la Junta Directiva. El de Bienestar Social se encarga de las fiestas y proporcionan ciertos auxilios y contamos con representación; el Técnico se reúne cada mes con la gerente para evaluar las diversas áreas de la ESE y proponer la agenda del mes siguiente, y la Junta Directiva que es la encargada de</p>
--------------------------------	---

	<p>tomar las decisiones.</p> <p><u>Atención al usuario</u> (Funcionaria de contrato)</p> <p>Aquí hay un Comité de Incentivos, que esta conformado por el Comité de Bienestar Social y el Comité Parietal; estos comités están integrados por empleados de planta elegidos por los mismos funcionarios de planta, pero la verdad no sé como funcionan, sólo sé que son los que organizan las celebraciones del año.</p>
<p><b>Motivaciones e incentivos</b></p>	<p><u>Promotora de Salud</u></p> <p>Precisamente esa es la idea que se le ha vendido a las directivas, que si los trabajadores están contentos ellos no van a molestar por nada y las cosas en la ESE van a ser mejor para todos, por eso nos dan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ el bono de educación a un niño por familia hasta los 18</li> <li>✓ celebración de las fiestas</li> <li>✓ un auxilio de 200 mil pesos por calamidad doméstica</li> <li>✓ bono navideño de 100 mil pesos a cada niño</li> <li>✓ reconocimiento de quinquenios que es una fiesta y una placa de oro para los trabajadores cada 5 años de labores en la Entidad, pero esto es más que todo para los de planta.</li> <li>✓ se reconoce al mejor funcionario del año</li> </ul> <p><u>Auxiliar de enfermería</u></p> <p>Pues... no recibimos ningún tipo de motivación, se han olvidado de nosotros; nada que lo motive a trabajar, ni una llamada ni siquiera un agradecimiento, eso, eso hace falta aunque no lo crean, lo hacen sentir a uno importante.</p>

	<p><u>Médico</u></p> <p>Nos han capacitado en servicio al cliente y liderazgo de alto rendimiento, pero hace falta que nos den capacitaciones sobre manejo efectivo del dinero, manejo del estrés...</p> <p>Este camino de las capacitaciones es de nunca acabar, porque la capacitación debe ser permanente y siempre surgirán nuevas áreas para mejorar. No puede ser un seminario de 8 horas cada mes, debe ser constante. También necesitamos capacitarnos y mejorar por calidad, para certificación, aunque somos conscientes que por los turnos toca buscar la forma de cumplir estas metas.</p> <p><u>Atención al usuario</u></p> <p>Una motivación directa hacia nosotros, pues no. Pero como Bienestar Social organiza eventos como la fiesta de Amor y Amistad, San Pedro y Navidad, ellos nos permiten participar; claro está que a diferencia de los de planta a nosotros nos toca dar la cuota para poder asistir y tener nuestra comida y bebida. Hacia nosotros, además de eso, no recibimos más motivación.</p>
<p><b>Sentido de pertenencia</b></p>	<p><u>Promotora de Salud</u></p> <p>Muy poco, porque uno trabajar con compromiso y con responsabilidad pero suceden tantos cambios y son tantas las decisiones arbitrarias que se toman que el aprecio por la Institución se ha ido perdiendo.</p> <p><u>Auxiliar de enfermería</u></p> <p>Personalmente creo que... no tenemos sentido de</p>

	<p>pertenencia, nadie se preocupa por las cosas de la Empresa que vayan más allá de sus obligaciones, entonces la gente puede ver que se están dañando las cosas y las dejan dañar, porque como no les cuesta nada. Además, nadie sabe los que pasa en la Empresa sino es por radio o el periódico, y ya cuando tenemos la amenaza de despido encima, entonces así es difícil.</p> <p><u>Médico</u></p> <p>Claro que sí hay sentido de pertenencia en la ESE, ¡imagínese! se lleva tantos años trabajando aquí y se pasa tanto tiempo que es imposible no considerarla como el segundo hogar.</p> <p><u>Atención al usuario</u></p> <p>No es muy fuerte, porque se desconocen muchos aspectos de la ESE, a todo el personal y el hecho de estar tan divididos aumenta el individualismo, la incertidumbre con lo que está pasando con la ESE.</p>
<p><b>Relaciones interpersonales</b></p>	<p><u>Promotora de Salud</u></p> <p>Las relaciones interpersonales son buenas, no se niega el saludo ni una sonrisa a nadie, especialmente entre los que comparten espacios de trabajo; nosotras como no estamos en un lugar determinado pues nos relacionamos con todos.</p> <p>Hay personas que no lo conocen a uno o cuando uno llega a un Centro de Salud buscando algún médico nadie sabe y eso está mal, debemos conocernos, hablarnos e integrarnos.</p>

	<p><u>Auxiliar de enfermería</u></p> <p>Realmente no queda tiempo para socializar, estamos de un lado para otro atendiendo a los pacientes y auxiliando a los médicos, además aquí no hay cafetería ni baño en general que uno pueda decir que en los pequeños recesos nos encontramos y charlamos, para nada.</p> <p><u>Médico</u></p> <p>Nos entendemos bien, pues comentamos sobre el trabajo y uno que otro chistecito.</p> <p><u>Atención al usuario</u></p> <p>Con todos nos llevamos súper bien, uno tiene que dar sus ronditas y se habla con los de facturación, con las secretarias, las enfermeras, los médicos.</p>
<b>Conflictos</b>	<p><u>Promotora de Salud</u></p> <p>Se presentan algunos conflictos entre los funcionarios de base y los profesionales, porque ellos siempre buscan su beneficio perjudicándonos a los demás, por ejemplo: las cosas que se consiguieron en el Comité de Incentivos fueron a través de lucha, porque estuvo difícil, no más con el bono de \$200.000 para calamidades fue muy difícil conseguirlos porque los profesionales no querían. Además, algunos son groseros y no les interesa para nada lo que uno siente.</p> <p><u>Auxiliar de enfermería</u></p> <p>Los conflictos se dan porque a veces los directivos quieren quitarnos derechos adquiridos y porque los profesionales</p>

	<p>quieren humillar a la gente de base, no todos obviamente pero sí hay unos personajes que son terribles.</p> <p>El ambiente está un poco tenso, se presenta mucho chisme y confusiones entre las diferentes dependencias, sin embargo en esos casos se recurre al Comité Parital y se plantea la situación para darle una solución.</p> <p><u>Médico</u></p> <p>Pues no se presentan conflictos, si hay grupitos como en todos lados, los que algunos llaman roscas, pero conflictos fuertes para nada... que en ocasiones se presentan malos entendidos entre algunos compañeros y los de base, pero no son cosas que trasciendan.</p> <p><u>Atención al usuario</u></p> <p>Pues... con los pacientes generalmente, porque ellos piden rapidez en el servicio y no se les puede dar más, además como son tercos y no conocen sus derechos y deberes no cumplen con los requisitos para que se les atienda sin problema y es ahí cuando uno los pone, como dicen ellos a voltear. De resto no se presenta ningún conflicto que no fuera normal.</p>
<p><b>Toma de decisiones</b></p>	<p><u>Promotora de salud</u></p> <p>No a nosotros no nos consultan nada respecto a las decisiones que se toman en la ESE, la gerente allá decide las cosas y pues uno se entera en su momento... ni Bienestar Social porque las capacitaciones y auxilios lo deciden entre ellos, lo que ellos a veces hacen es una encuesta para que expresemos si estamos de acuerdo o</p>

	<p>no como estuvo su labor el año anterior.</p> <p><u>Auxiliar de enfermería</u></p> <p>No para nada, la administración no consulta ninguna decisión, con decirles que los traslados se lo informan a uno cuando las cosas ya son definitivas, no nos consultan si se nos facilita el traslado por transporte o el horario.</p> <p><u>Médico</u></p> <p>Pues los compañeros que están en eso le comentan a uno las cosas y uno da las apreciaciones u opiniones, y pues... los rumores uno habla y eso pues llega a las directivas y sirve.</p> <p><u>Atención al usuario</u></p> <p>Para cuestiones de la oficina sí, nosotras hablamos con nuestra coordinadora que hace falta y que se puede hacer y ella cuando son buenas ideas las ejecuta, pero para las demás cosas no... para nada.</p>
<p><b>Comunicación e información</b></p>	<p><u>Promotora de Salud</u></p> <p>Entre los compañeros la comunicación es buena al igual que con las directivas. Pero la información si es regular: no tenemos lugares de descanso y en el caso de nosotras como no tenemos un lugar fijo de trabajo, la administración no nos envían comunicados, y si uno no pregunta pues lo dejó el tren.</p> <p>A veces, cuando son cosas de reuniones con el Bienestar Social, ellos si tratan de que de alguna forma, al menos uno de nosotros, se entere y que riegue la bola.</p>

#### Auxiliar de enfermería

Uno a veces ve las carteleras y ahí uno se entera o si no pues porque algún compañero que le cuente. Con la administración si más bien es poca la comunicación constante, la táctica de ellos es informar a los jefes o encargados y éstos en muchas ocasiones nos informan.

#### Médico

Nos hacen falta las carteleras de cumpleaños y las tarjetas, que nos informen las novedades de la Empresa y lo que ocurre en los Comités. No existe una política general, nadie da razón de cambios de horario o de puesto de trabajo.

Las oficinas que quedan retiradas no les llega comunicación de ningún tipo, la gente no tiene información de dónde quedan y qué hacen, hay mucha desinformación.

#### Atención al usuario

En ocasiones se presentan problemas de desinformación, porque se crea mucha expectativa entre los funcionarios y los pacientes. Nosotros lo que queremos hacer es reunirnos con la comunidad, aclararles las cosas y que no se presenten expectativas ni malos entendidos frente a nada con la ESE.

Pero el problema es que la gente no sabe comunicarse, por ejemplo, aquí tenemos intranet, para manejar lo del correo electrónico, pero la gente se puso fue a chatear y finalmente no se recibía ningún tipo de comunicados de la administración u otros.

	<p>Un problema de comunicación que se presenta es que la gente toma decisiones sin comunicar y luego se vuelve un caos, por ejemplo en asignación de citas. También falta reunirse más seguido, para informarnos qué está ocurriendo, si hay problemas y cómo solucionarlos y presentarle a las personas que van ingresando a la Empresa los diferentes puesto de trabajo y los funcionarios más fijos del Centro de Salud, porque esto ayuda a mejorar la comunicación al interior de la ESE, pero eso es algo que generalmente no se hace y que ocasiona muchos problemas.</p>
--	--

## 9. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

### 👍 CULTURA ORGANIZACIONAL

La ESE “Carmen Emilia Ospina” ha establecido los elementos que conforman la **Filosofía Institucional**: misión, visión, objetivos y principios; sin embargo, su divulgación se limita a la exposición en cuadros en algunos pasillos de sus Centros de Salud y en publicaciones esporádicas como cartillas institucionales o brochure, motivo por el cual no cuenta con el reconocimiento de los funcionarios de la Entidad.

El desconocimiento de la filosofía institucional genera que las personas trabajen sin direccionamiento, dificulta el cumplimiento de las metas corporativas y el fortalecimiento del sentido de pertenencia hacia la Entidad. Estos aspectos, además originan una insularidad de las áreas de atención, que afecta de forma directa a los pacientes de la ESE, quienes fácilmente perciben a un grupo de funcionarios desmotivados y con una actitud de atención al usuario indiferente, aumentando así la inconformidad en el servicio que reciben y ocasionales enfrentamientos con los miembros internos de la Empresa.

Por otro lado, las creencias y valores en la ESE “Carmen Emilia Ospina” existen de forma individual y cada persona las manifiesta libremente, aunque son aspectos que le confieren identidad a la organización junto con otros elementos de la cultura organizacional no se han unificado, por lo que se hace indispensable que la Empresa Social del Estado oficialice estas políticas que rigen su comportamiento y emprenda un proceso de divulgación.

De igual forma, la ESE no cuenta con el himno institucional que fortalezca su filosofía, incentive al funcionario y permita el reconocimiento del público en general.

Por otra parte la **Estructura Organizacional** de la ESE “Carmen Emilia Ospina” tiene una estructura organizacional jerárquica y funcional, es decir, que se definen las principales responsabilidades de cada miembro de la Institución.

Este tipo de departamentalización permite que las tareas sean desarrolladas por especialistas, aumentando las exigencias en la calidad, la concentración de competencias y la economía en la utilización del recurso humano y físico. No obstante, existen algunos inconvenientes generados por éste tipo de departamentalización como son: la reducción en la cooperación interdepartamental, facilidad para crear islas de lenguaje y aumento de los esfuerzos profesionales y no globales de la Empresa.

En una entidad prestadora de servicios de salud estos inconvenientes afectan la eficacia y eficiencia de sus acciones comunicativas y empresariales. Es por ello que es preciso rediseñar el organigrama de la Institución, por uno cuyas características de forma, contribuya a mejorar los flujos de comunicación y aumente el cooperativismo.

La “Carmen Emilia Ospina” maneja elementos tangibles e intangibles orientados a generar una **Imagen Corporativa** positiva en sus públicos; sin embargo, el reconocimiento de la ciudadanía en general de estos elementos es deficiente, lo que no permite que la Entidad sea recordada como la empresa líder prestadora de servicios de salud de primer nivel de complejidad.

Lo anterior evidencia la necesidad de gestionar la imagen corporativa, con todo el rigor y la estrategia que se requiere, teniendo en cuenta que es “el mayor activo intangible de la empresa... y uno de los recursos más decisivos y de mayor futuro, no sólo entre las armas de competitividad, sino en la proyección más global y de largo alcance de los negocios”<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> COSTA, Joan. Master Dircom, los profesores tienen la palabra. Design. La Paz, Bolivia, 2005. p. 102

En la ESE, el manejo de la imagen corporativa se presenta de una forma particular, pues si bien es cierto su identidad cuenta con los elementos básicos que la conforman: comportamiento, comunicación y simbolismo, no ha logrado el efecto esperado en sus públicos estratégicos, lo cual lleva a plantearse una serie de cuestionamientos como: que los componentes de su personalidad corporativa no están siendo pertinentes, coherentes o no están siendo divulgados de forma adecuada en relación con la imagen que quiere proyectar, pero sobre todo a la necesidad de diseñar estrategias para mejorar este aspecto.

En este sentido, se requiere el trabajo en equipo de los miembros de la Empresa, aunque deba existir un coordinador de esta tarea como lo es el Comunicador, con el objetivo de posicionar la marca ESE “Carmen Emilia Ospina” en la comunidad neivana, y ante todo a generar credibilidad y confianza en sus públicos estratégicos.

Otro de las razones por las que se requiere gestionar adecuadamente la imagen de la ESE, es que la falta de una sólida imagen ocasiona en los momentos de crisis\* que los pacientes opaquen la labor de la ESE con los aspectos negativos y, que las ARS reubiquen a sus afiliados en otra entidad prestadora de servicios de salud, sin pensar en las consecuencias negativas que este cambio puede acarrear para los pacientes, por los traumatismos en el desplazamiento, la pérdida del control médico entre otras, y en los funcionarios por la posibilidad de despidos y la reasignación de cargos y sitios de trabajo de forma arbitraria.

Sin una buena imagen corporativa la ESE se arriesga a perder a sus pacientes, porque estos pueden vincularse a una entidad de gran reconocimiento social, y a perder oportunidades estratégicas como la asociación o convenio con otras

---

\* La crisis en una organización, entendida como “un cambio súbito y un descalabro del equilibrio y la normalidad que pone en peligro la imagen de una organización e incluso, en algunos casos, su propio futuro”. *Ibíd.* p. 165

entidades que fortalezca su portafolio de servicios y su competitividad a nivel municipal.

Lo que acrecienta la necesidad, para complementar la gestión adecuada de la imagen corporativa, de contar con un manual de crisis, que contenga un plan de comunicaciones para momentos de crisis, donde se consignent una serie de estrategias de comunicación para abordar en cada una de sus etapas: precrisis, crisis, post-crisis, y de esta forma transformar la crisis de una amenaza, a una oportunidad de analizar y mejorar los elementos involucrados, para mejorar.

Frente al tema de **Sentido de Pertenencia** los funcionarios tanto de planta como los de contrato que llevan tiempo laborando en la ESE, manifiestan sentir pertenencia hacia la Entidad, no obstante, el desconocimiento de aspectos concretos como la filosofía institucional y el desinterés por las situaciones conflictivas en la dirección de la Entidad permiten asegurar que es indispensable que se desarrollen tácticas dirigidas a la fomentación del sentido de pertenencia tanto en el personal de contrato como en el de planta.

El sentido de pertenencia es consecuencia directa de la satisfacción que el miembro de la Entidad tiene de los incentivos y/o motivaciones que recibe, por tanto el manifestarle al público interno constantemente lo importante que son para la Entidad con mensajes, actividades extra laborales, y preocuparse por su bienestar familiar, social y emocional, son algunas de las tácticas que se pueden implantar para aumentar el sentido de pertenencia en los funcionarios de la ESE.

Un alto nivel en el sentido de pertenencia, es indispensable si se tiene en cuenta que para la proyección de la imagen corporativa, se requiere que desde su público interno se demuestre la satisfacción por las labores realizadas por y desde la ESE; y así mismo, afrontar momentos de crisis y salir triunfantes de los mismos.

## 👍 CLIMA ORGANIZACIONAL

Las **Toma de Decisiones** administrativas en la ESE “Carmen Emilia Ospina” las toma la Junta Directiva, estas decisiones no son comunicadas al público interno y menos a los pacientes de la Entidad, situación que en momentos de crisis prolifera los rumores y deterioro en su imagen.

Los funcionarios de contratación indefinida tienen voz en algunas decisiones como lo son: traslados, actividades de Bienestar Social, horarios de trabajo; pero no así en decisiones como la compra de un nuevo inmueble o equipo tecnológico. El personal de contrato por su parte, no tiene ni voz ni voto en las decisiones, sin importar de que tipo, que se tomen en la ESE.

Las **Relaciones Interpersonales** de los públicos de la ESE son buenas, pero se debe incrementar estrategias tendientes a fortalecer sus tejidos comunicativos con el fin de minimizar brechas originadas por un lenguaje, la creación de rumores o distorsión en la información que fluye a nivel interno e incluso entre los grupos informales, y de esta forma afianzar el compañerismo existente y disminuir el riesgo de que dichas relaciones se pierdan por exigencias propias del trabajo como: incremento en las obligaciones laborales, la falta de un lugar de confluencia como una cafetería, integraciones entre el personal tanto de planta como de contrato y administrativos.

Se debe aclarar que las relaciones interpersonales, están más fortalecidas en el personal de planta entre sí, por razones lógicas como una cantidad considerable de años compartiendo tiempo y experiencias juntos, por otro lado entre el público de contrato las relaciones son más efímeras puesto que se conocen hace menos tiempo, sin embargo comparte el sentimiento de inestabilidad laboral que a causa de su tipo de contratación.

Ahora bien, las relaciones interpersonales entre los públicos de planta y contrato,

tienden a limitarse a las cuestiones laborales, sin contar que se presenta el caso, aunque poco frecuente por fortuna, en el que personas de contrato menosprecian o desdeñan de los contratistas, o viceversa, lo que obviamente genera fricciones en las relaciones.

La Empresa Social del Estado “Carmen Emilia Ospina” proporciona a sus funcionarios **Estímulos y/o Motivaciones** que facilitan la integración entre ellos y la disposición hacia el trabajo, a través del comité de Bienestar Social, entre éstas se encuentran:

- 👍 Bono Educativo: cada año se entrega a los usuarios internos un bono educativo para subsidiar a uno de sus hijos.
- 👍 Reuniones Sociales: la ESE celebra las fiestas tradicionales como el San Pedro y Navidad; y especiales como el día del trabajador, día de la madre y día de la secretaría.
- 👍 Bono Navideño: los funcionarios que tengan hijos menores de 14 años, recibirán un bono por valor de 100 mil pesos.
- 👍 Calamidad Doméstica: cuando un funcionario presenta una calamidad doméstica la ESE se solidariza con una ayuda de 200 mil pesos, que le permita solventar la crisis.
- 👍 Quinquenio: cada vez que un funcionario cumple cinco años de labor en la entidad se le otorga una placa representativa de oro como agradecimiento por su labor.

Sin embargo, los funcionarios de la Entidad manifiestan que se sienten olvidados por la administración, que las reuniones organizadas por Bienestar Social son importantes para la integración del público interno, pero no son un incentivo laboral diario, como las palabras de agradecimiento y los mensajes motivacionales que son presentados en diferente forma: cartas, tarjetas, llamadas, visitas de los administrativos.

Este tipo de de incentivos hacen sentir al funcionario parte fundamental de la ESE, aumentan su autoestima laboral y los incitan a seguir trabajando con entusiasmo en pro de unos excelentes balances de gestión en todos sus aspectos.

Por su parte, el personal de contrato no recibe ningún tipo de incentivo y/o motivación, situación que es originada principalmente porque su tipo de vinculación con la ESE se da a través de cooperativas de trabajo; además, en su categoría de funcionarios de contrato no pueden acceder a los beneficios que proporciona Bienestar Social y las cooperativas con las que están vinculados tampoco les proporcionan incentivo alguno.

La ESE ha descuidado a este personal y no ha creado estrategias motivacionales que ayuden a construir su sentido de pertenencia y mitiguen las diferencias de garantías laborales respecto a los funcionarios de planta.

De lo anterior, se concluye que todos los funcionarios de la ESE (independientemente de su forma de contratación), requieren una retroalimentación de desempeño, es decir, que sus jefes inmediatos y cuando el caso lo amerite, las directivas dialoguen con ellos sobre la realización de sus funciones, cómo están cumpliendo sus metas, la forma en la que su trabajo ha contribuido al funcionamiento adecuado de la Entidad o a la obtención de logros de la misma.

Este diálogo puede ser de carácter informal, lo importante es que se le haga saber al funcionario que se reconoce su labor, de hecho las conversaciones coloquiales pueden fortalecer las interpersonales en la medida que la cercanía genera confianza y credibilidad.

La retroalimentación de desempeño, le hace ver a los funcionarios que a las directivas y al público interno en general, les interesa lo que hacen, y lo más importante, que su trabajo tiene una trascendencia y generará resultados positivos para su Entidad y su comunidad objetivo.

En el caso de un desempeño satisfactorio, la retroalimentación además contribuye a elevar los niveles de autoestima del funcionario y a reafirmar su compromiso con la ESE, a la que por supuesto no va a querer defraudar luego de saber lo importante de su función.

Vale la pena aclarar, que la retroalimentación debe ser de doble vía; es decir, cuando un empleado recibe un comentario sobre su desempeño, éste debe enterar al directivo de la importancia que este acto tiene para él y que es una representación positiva del quehacer profesional del directivo.

Dentro de sus **Grupos Formales**, entendidos éstos como establecidos y avalados por la entidad, con una identidad pública y unas metas por alcanzar<sup>23</sup>, la ESE “Carmen Emilia Ospina” ha constituido tres comités, que aunque no se aprecien en el organigrama son reconocidos por los funcionarios, especialmente por sus actividades, pero no por sus objetivos, normatividad, constitución y algunos otros aspectos que le permitan al funcionario beneficiarse completamente.

Estos comités están conformados por personas de contrato indefinido, elegidos por ellos mismos, ya que conocen sus necesidades y velan para que sean satisfechas de la forma más rápida y mejor posible. No obstante, el personal de contrato a término fijo no tiene representación en ellos, ni tampoco los ayuda a formar; este aspecto genera en estos funcionarios inconformidad y descontento.

Con el objetivo de garantizarle al personal de contrato a término fijo las mismas garantías motivacionales y de representación que los del personal de planta, es importante que la ESE les permita constituir un grupo que vele por las necesidades, derechos y deberes del funcionario de contrato, esto con el objetivo

---

<sup>23</sup> DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W. Comportamiento humano en el trabajo. Decima Edición. McGraw-Hill. México, 1999. p. 367

de fortalecer los vínculos afectivos y el compromiso de ellos para con la Entidad, asegurando un mayor rendimiento laboral.

Si bien es cierto, por disposiciones legales las personas de contrato a término fijo o contratistas, no pueden tener asiento en los comités creados por la organización para trabajar por el bienestar de sus funcionarios, una solución conveniente sería la creación de un grupo o comité conformado por contratistas, cuya función sería la de ser voceros de las opiniones de este personal dentro de la Entidad.

Este comité, no tendría el amparo legal de la Organización, pero sí podría existir como un grupo informal, que es escuchado y tenido en cuenta a la hora de tomar decisiones, lo cual brinda la ventaja de conocer las percepciones de un nuevo público y por tanto ampliar el panorama y ser más asertivo en las decisiones.

Adicionalmente la creación de este grupo beneficiaría a la ESE, en el aspecto de motivación, pues sólo con que el personal de contrato se sienta incluido en el grupo y tenido en cuenta, su nivel de sentido de pertenencia y motivación será más alto, por tanto su compromiso y productividad podrían mejorar por supuesto para bien de la Empresa.

El **Liderazgo** es un aspecto que se evidencia fácilmente en el personal permanente de la ESE, que por sus mutuas experiencias y los años de trabajo, persiguen objetivos comunes para mejorar su trabajo, convivencia y bienestar familiar; contrario a lo que sucede con el personal de contrato, que aunque manifiestan características de liderazgo no tienen representación en la toma de decisiones.

El personal permanente confía el alcance de sus objetivos a aquellos individuos que por su carisma, preparación y experiencia sobresalen entre los 89 empleados.

Estos líderes son nombrados como representantes de los empleados ante los grupos formales de la ESE, como Bienestar Social y el Comité Paritario.

No obstante, este liderazgo o reconocimiento se presenta de forma separada entre los profesionales y los no profesionales, porque los intereses sociales y económicos que desean alcanzar difieren. Cada representante se esfuerza para solventar las necesidades e inquietudes de los compañeros a quienes representa.

Los profesionales y no profesionales, son dos grupos informales que se han generado porque sus necesidades y expectativas difieren, lo triste del asunto es que a la hora de presentar propuestas ante el Bienestar Social u otros comités para el beneficio de la población que representan, estos grupos se atacan, lo que en ocasiones ha llevado incluso a agresiones verbales.

De igual forma, en la cultura organizacional de la ESE influye la presencia de los líderes comunales, quienes se presentan en los Centros de Salud para solucionar los inconvenientes de algún miembro de su comunidad, que se sienta 'atropellado' por los funcionarios o la administración. Así mismo, estos líderes son consultados por las directivas de la ESE para conocer las necesidades de los pacientes y sus sugerencias, a través de la representación que tiene en la Junta Directiva, sin embargo, la opinión de la comunidad se limita a dicha representación, y no trasciende al hecho que todas las decisiones fluyan desde los públicos.

En la ESE "Carmen Emilia Ospina" se presentan **Conflictos** entre los miembros de la Entidad principalmente por su tipo de contratación, el personal de planta o contrato a término indefinido, goza de mayores garantías laborales, no sólo las establecidas por la Ley, sino también por las que son de iniciativa propia de la administración.

Su sentido de pertenencia y valores se construyeron a través de las experiencias colectivas de los procesos anteriormente mencionados. Es un personal crítico ante los cambios económicos y administrativos que se presentan en la ESE, pero pasivo en sus acciones ante los mismos.

Por su parte el personal de contrato a término fijo no goza de garantías laborales, ni beneficios administrativos, como los que ofrece el Comité de Bienestar Social, o la participación en la toma de decisiones; disconformidad por la cual se suelen presentar rivalidades entre el público interno de la ESE.

Esta rivalidad es permanente, de muy fácil percepción y afecta el desempeño normal en la Entidad, más aún en momentos de crisis cuando el personal de contrato ve amenazada su permanencia en la Empresa, y por ende su estabilidad económica; la incertidumbre y la desvinculación afectiva entre el público interno de la ESE ocasiona un bajo nivel de sentido de pertenencia y el aumento en la disconformidad del paciente en su atención.

No obstante, y ante la gravedad del problema no se evidencian acciones por parte de la administración que busquen la integración del personal y por ende, la disminución de las mismas.

## **COMUNICACIÓN**

Las **oficinas de Atención al Usuario**, de acuerdo a encuestas aplicadas, son la segunda opción de información para el paciente, es por ello que las funcionarias que laboran en esta oficina deben estar informadas de forma detallada de los cambios o decisiones que la ESE tome y que afecten de forma directa al usuario.

Por eso es necesario que las directivas suministren una información clara, detallada y completa; que sean específicos en sus instrucciones y en la medida de

lo posible que se apoyen en soportes escritos o piezas comunicativas (como boletines cortos, cartas e incluso correos electrónicos), pues de la calidad de la información que brinden a la Oficina de Atención al Usuario, y de cómo ésta la perciba y emita, depende en gran medida la efectividad de los flujos de comunicación con los usuarios de los Centros de Salud de la ESE.

Para cumplir con su objetivo informativo, quienes allí laboran organizan charlas y encuestas con una temática semanal para proporcionársela al paciente en las filas que realizan en asignación de citas, farmacia, archivo y/o salas de espera; una estrategia no muy funcional si se tiene en cuenta que no se avanza en su nivel de profundización de contenidos y estas actividades se vuelven repetitivas y poco interesantes.

Por otra parte, la oficina de Atención al Usuario no está ubicada de forma adecuada o no tiene la señalización suficiente que la identifique en algunos Centros de Salud, como Eduardo Santos, por ejemplo, dificultando el posicionamiento de la Oficina como punto obligatorio y visible del paciente al momento de ingresar al Centro Asistencial y primera referencia de solicitud de información.

Además, la ESE no está aprovechando la potencialidad e influencia de la oficina en los pacientes, pues desde allí, además de la información básica se podrían emitir mensajes claves para la prevención y cuidado de la salud, reiterar las ventajas que conlleva ser usuario de la ESE, para contribuir con la fidelización, entre otras temas tendientes a mejorar la imagen corporativa y el funcionamiento en general de la Entidad.

Así mismo, ha relegado en otros funcionarios o dependencia labores que puede realizar este despacho, por eso se deben delimitar las tareas de la oficina y de las demás dependencias.

La terminología del público interno de la ESE “Carmen Emilia Ospina”, por ser una entidad dedicada a la prestación de servicios de salud, obedece a este tema; médicos y enfermeras hacen referencia a sus actividades e instrumentos de trabajo con nombre específico, vocabulario que es transmitido a los demás miembros de la organización a través de conversaciones cotidianas, generando un lenguaje común al interior de la Institución.

El lenguaje no verbal de la Empresa Social del Estado por su parte, es empleado en igual magnitud tanto por el público interno como externo, pues dicha forma de comunicación cumple funciones básicas en las relaciones interpersonales, que van desde expresar emociones, comunicar actitudes interpersonales, apoyar la comunicación verbal e incluso sustituir el lenguaje hablado.

La comunicación interna en la Empresa Social del Estado (ESE) “Carmen Emilia Ospina” se da de manera insular, en donde la comunicación entre las áreas y Centros de Salud es mínima, pues no existe una política de comunicaciones estructurada que integre y fortalezca las formas de comunicación entre ellas.

Los medios de comunicación que se utilizan, están determinados por el destinatario, la administración dirige los memorandos y/o circulares a determinado personal directivo para informarlos sobre asuntos concretos de la Institución; no existe publicaciones seriadas y de libre circulación que informen de forma completa a todos los miembros internos de la ESE.

Por otro lado, la gerencia de la “Carmen Emilia Ospina” se dirige a sus funcionarios vía telefónica, para darle indicaciones específicas sobre su desempeño laboral o reuniones de última hora. La comunicación horizontal, es decir entre los funcionarios, es de carácter informal (face to face) por lo que se puede afirmar que en la ESE predomina la comunicación verbal.

De igual forma, también se encuentran las carteleras utilizadas con frecuencia por el Comité de Bienestar Social, allí se publica la información dirigida a todo el público interno de la ESE, sobre reuniones, capacitaciones y actividades recreativas. Por su estilo, este medio comunicativo no es atractivo para el personal, son pocos los que leen la información y la divulgan de forma oral creando el conocido efecto del 'teléfono roto'.

Esta segmentación informativa que se vive al interior de la ESE desmotiva, desinforma, aumenta la incertidumbre y los rumores de pasillo, disminuye en el público interno el sentido de pertenencia y el reconocimiento de la Empresa Social a nivel municipal.

La aparición de la "Carmen Emilia Ospina" en los medios masivos de comunicación locales es muy tímida, pues se evidencia sólo cuando la Empresa pauta para divulgar su portafolio de servicios, esta publicación se realiza generalmente cada seis meses.

Así mismo, no se publican las acciones que la ESE ejecuta en pro de la comunidad neivana, por el contrario, los medios locales se enfocan en la Entidad cuando ésta se ve involucrada en situaciones que ponen en riesgo su imagen; lo que evidencia la falta de un plan comunicativo para afrontar momentos de crisis.

Situación que además de desaprovechar los medios existentes, deja el espacio abierto para que la opinión pública la relacione con malos manejos administrativos, tema por el que generalmente se menciona en los medios de comunicación.

La comunicación externa de la ESE no se encuentra centralizada, cada área emite información de acuerdo a sus necesidades y diseños personales. El principal medio de información que utiliza la Empresa Social del Estado para con sus

pacientes es el verbal, el cuerpo médico siempre explica de forma clara y detallada los cuidados que deben seguir para el tratamiento de sus enfermedades. Toda esta información verbal que el usuario de la Empresa Social recibe es reforzada con boletines y folletos, que con su diseño dinámico proporcionan una información completa sin saturar al paciente.

Cabe aclarar que estas publicaciones llevan aproximadamente seis meses en circulación, como resultado de la práctica profesional de las responsables de la presente investigación. Así mismo, la temática no se ha renovado y siguen publicando las mismas ediciones.

Por lo anterior, también se requiere que la Entidad emita de forma periódica y con temas definidos información de la ESE, con el objetivo de que los públicos internos y externos conozcan las novedades que se originan y/o involucran a la ESE como periódico y revistas y el rediseño de sus medios virtuales.

La página Web de la ESE tiene un diseño simple y nada atractivo, el visitante no encontrará información actual acerca de actividades, programadas como campañas o eventos de interés social, nuevas adquisiciones físicas y tecnológicas, ni recomendaciones de salud; pero sí podrá apreciar noticias desactualizadas relacionadas con temas jurídicos.

Lo mencionado anteriormente, evidencia que la comunicación externa en la ESE está desenfocada en su destinatario, pues parten del emisor, que en este caso sería la misma Entidad y arroja sin un objetivo concreto una cantidad de mensajes al receptor, es decir los usuarios y comunidad neivana y colombiana en general que visite la página Web o tenga acceso a algún medio de divulgación en el que se mencione la ESE.

Este ‘desenfoco’ se debe a que como lo demuestran los últimos estudios sobre comunicación, un proceso de comunicación exitoso debe partir de sus receptores, sus necesidades, gustos, percepciones, expectativas, ya que si se éstas se logran interpretar y responder satisfactoriamente, la comunicación tendrá el éxito asegurado, pues el mensaje se transmitirá y la retroalimentación ya habrá iniciado su ciclo; de lo contrario, es muy probable que el proceso se rompa en la mitad del camino y los mensajes no logren llegar a los públicos previstos y mucho menos tener algún tipo de efecto en ellos.

En este sentido, la ESE requiere con urgencia entender que todos los mensajes que emita (bien sea a nivel interno o externo) deben partir de sus receptores, y aplicar esta máxima en todos los aspectos de los flujos de información, pues sólo así la Entidad logrará pertinencia en la comunicación y por tanto acercamiento y/o fidelización con sus públicos estratégicos.

### 👍 **Matriz DOFA**

#### INTERNO

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
👍 Horario de atención al público cómodos y accesibles durante todo el día, todos los días.	👍 Los funcionarios de la ESE no se han apropiado de la filosofía institucional de la Entidad.
👍 La ESE cuenta con amplio portafolio de servicios.	👍 Falta de sentido de pertenencia
👍 Las directivas y funcionarios de la ESE reconocen que el buen manejo de la comunicación contribuye al desarrollo de la Entidad y a su posicionamiento en la Ciudad.	👍 Falta de compañerismo al interior de la ESE.
👍 Los funcionarios reconocen la importancia de la comunicación al interior de la Entidad.	👍 En la Entidad no existe un medio de comunicación que responda a las exigencias diarias de los funcionarios.
	👍 Algunos funcionarios demuestran resistencia al cambio.
	👍 Los tejidos comunicativos entre

<ul style="list-style-type: none"> <li>☺ Los funcionarios de la ESE reconocen la importancia de las buenas relaciones interpersonales.</li> <li>☺ La ESE posee una filosofía institucional y una identidad corporativa.</li> <li>☺ Las directivas y funcionarios de la ESE reconocen la importancia de las capacitaciones.</li> <li>☺ La ESE es la entidad prestadora de servicios de salud de primer nivel de complejidad con mayor cobertura en el municipio de Neiva</li> <li>☺ Los funcionarios de la Entidad están capacitados y/o tienen experiencia laboral en el área de la salud.</li> <li>☺ Los funcionarios se sienten motivados por las actividades de Bienestar Social.</li> <li>☺ Los funcionarios de la ESE aseguran brindar información eficaz, que resuelve las inquietudes de los pacientes.</li> <li>☺ La ESE cuenta con los recursos físicos y humanos necesarios para garantizar calidad en la prestación de sus servicios.</li> <li>☺ Deseo de los funcionarios de mejorar los procesos comunicativos y su ambiente laboral.</li> </ul>	<p>los funcionarios son deficientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☺ Se presentan conflictos entre los subgrupos de la ESE</li> <li>☺ Aislamiento informativo entre directivas y funcionarios.</li> <li>☺ Al interior de la ESE se evidencian comentarios de pasillo.</li> <li>☺ Son escasos los espacios físicos destinados para la comunicación entre los funcionarios de la ESE.</li> <li>☺ El personal de contrato se siente desmotivado ante su trabajo.</li> <li>☺ El personal de contrato se siente relegado de las decisiones y procesos de cambio de la ESE.</li> <li>☺ La ESE no reconoce la importancia de gestionar adecuadamente sus relaciones corporativas.</li> <li>☺ No se consulta con los usuarios internos decisiones que los implican directamente, como traslados y cambios de turno.</li> <li>☺ Poca o nula divulgación del funcionamiento y los cambios que tiene la Entidad a la comunidad neivana en general.</li> <li>☺ La ESE desconoce los gustos y necesidades informativas de sus públicos.</li> <li>☺ Falta involucrar a todo el personal en los procesos de cambio.</li> <li>☺ La Oficina de Atención al Usuario en algunos Centros de Salud, no está bien ubicada o carece de buena señalización.</li> </ul>
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>☺ Los cambios frecuentes en la ESE, generan inestabilidad en sus públicos internos y externos.</li> <li>☺ Los pacientes sienten que no reciben información completa y pertinente, de forma permanente por parte de la ESE.</li> </ul>
--	--

**EXTERNO**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☺ Los pacientes reconocen el servicio que la ESE “Carmen Emilia Ospina” presta a la comunidad vulnerable de la ciudad.</li> <li>☺ Los usuarios externos de la ESE son receptivos con la información emitida por la Entidad.</li> <li>☺ Los habitantes de los barrios en los que la ESE tiene Centros de Salud reconocen a la Entidad.</li> <li>☺ Los empresarios reconocen a la ESE como una Entidad con posibilidades para adelantar negocios.</li> <li>☺ La ESE “Carmen Emilia Ospina” tiene relaciones amigables con las ARS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☺ La ESE no tiene aparición constante en los medios de comunicación de Neiva.</li> <li>☺ La ESE carece de una imagen corporativa sólida, que le permita afrontar momentos de crisis.</li> <li>☺ La Empresas Sociales del Estado (incluyendo la ESE Carmen Emilia Ospina), son reglamentadas por la legislación nacional.</li> <li>☺ La ESE “Carmen Emilia Ospina”, depende en la contratación y permanencia de su talento humano de la Alcaldía de Neiva y su mandatario de turno.</li> <li>☺ La ESE “Carmen Emilia Ospina”, depende en la asignación de usuarios Vinculados del Municipio de la Alcaldía de Neiva.</li> <li>☺ Las ARS pueden realizar convenios con otras entidades prestadoras de servicios de salud para que atiendan a sus afiliados.</li> <li>☺ Inconformidad de los pacientes de la ESE respecto a la forma en que la Entidad emite la información.</li> <li>☺ Quejas de los pacientes por la</li> </ul>

	<p>tardanza en la asignación de citas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>👍 Quejas de los pacientes por la falta de medicamentos formulados y tardanza en su entrega.</li> <li>👍 Quejas de los pacientes sobre inconvenientes en facturación.</li> <li>👍 Los pacientes se quejan por la mala atención brindada por algunos funcionarios.</li> <li>👍 Quejas de los usuarios externos por el mal servicio en el área de urgencias.</li> <li>👍 Existencia de rumores en el entorno de la ciudad, sobre transformaciones en la Entidad.</li> <li>👍 En Neiva existen otras entidades que prestan sus servicios de salud a los usuarios del Régimen Subsidiado y Vinculados del Municipio que cuentan con mejor infraestructura e imagen.</li> <li>👍 Algunas EPS del sector privado que atienden usuarios de régimen subsidiado, se esfuerzan por captar nuevos usuarios.</li> </ul>
--	--

## **10. PROPUESTA COMUNICATIVA**

La Propuesta Comunicativa diseñada para la ESE “Carmen Emilia Ospina”, brinda herramientas que le permitirá a la Organización alcanzar un flujo adecuado de comunicación y el desarrollo de sus actividades cotidianas en un ambiente de información, motivación, trabajo en equipo, además de permitir una excelente proyección hacia la comunidad neivana.

La propuesta consta de una estructura que se desarrolla a partir de tres ejes de acción: cultura organizacional, clima organizacional y finalmente comunicaciones. A su vez, de cada eje de acción se desprenden estrategias dirigidas a un público específico, se establece el lugar y los mensajes clave para ser desarrolladas a través de una serie de actividades.

### **OBJETIVO GENERAL**

Brindar a la ESE una guía para el manejo de su comunicación interna y externa, involucrando todos los miembros de la Entidad y brindándole herramientas para estrechar o crear lazos con su comunidad de entorno.

### **OFICINA DE COMUNICACIONES**

La oficina de comunicaciones de la ESE “Carmen Emilia Ospina” tendrá la misión de gestionar adecuadamente la información de la Entidad al interior de la misma y con su comunidad de influencia. De igual forma, tendrá como propósito el fortalecimiento de los tejidos comunicativos a través de los medios de comunicación alternativos que correspondan a las necesidades de cada público.

La oficina de comunicaciones será transversal y prioritaria en todas las acciones de la Entidad, tendrá un papel mediador respecto a la comunicación entre las dependencias de la Entidad, así como entre la administración y los funcionarios, logrando unificar la información que se maneja al interior de la ESE facilitando su emisión hacia el público externo.

Para tal fin, esta Oficina trabajará en red con los representantes de cada dependencia de la Empresa Social del Estado, para divulgar información actualizada y veraz de forma permanente, para lo que se creará un Comité de Comunicación que estará conformado por:

👍 **Director de Comunicaciones**

Será quien identifique las necesidades comunicativas de los públicos de la ESE “Carmen Emilia Ospina”, así como de diseñar y ejecutar las estrategias de comunicación que respondan a las necesidades comunicativas, siempre con el objetivo de fortalecer los tejidos comunicativos de la ESE con sus públicos.

Este cargo lo ejercerá un profesional en Comunicación Social, quien laborará de lunes a viernes con el mismo horario que los directivos de la Empresa, sin embargo, no será obligatoria su presencia permanente en la oficina, pues tendrán que movilizarse en los diferentes centros urbanos de atención, para implementar y evaluar las estrategias diseñadas.

👍 **Asistente de comunicaciones**

Considerando la extensión de la ESE, será necesario apoyo en las actividades comunicativas de la Entidad. Este cargo podrá ser ejecutado por un profesional en Comunicación Social o por un estudiante de último año de pre-grado de la misma carrera.

## **COMITÉ DE COMUNICACIONES**

El Comité de Comunicaciones asesorará los mensajes comunicativos que se divulguen a través de los medios de comunicación local y propios de la Institución. Ellos serán los encargados de citar a reuniones para discutir los comunicados cuando se traten de temas delicados de salud o en momentos de crisis, para establecer una estrategia comunicativa unificada que demuestre una Entidad sólida y preparada.

### **Gerente**

Será el responsable de autorizar los contenidos de los mensajes institucionales a divulgar, que estén relacionados con la imagen de la ESE; convocará las reuniones extraordinarias y quien informe a la Junta Directiva de las actividades comunicativas a las que fuera necesario comentar.

### **Subgerente**

Será el responsable de proponer estrategias de mejora a nivel comunicativo, informará a la oficina de comunicaciones las novedades que se den en la administración y de identificar las oportunidades de participar en actividades que aporten y fortalezcan su Responsabilidad Social.

### **Director de Comunicaciones**

Será quien informe al Comité las necesidades comunicativas a nivel interno y externo de la Entidad, propondrá los mecanismos o estrategias de solución.

### **Jefes de zona, Coordinadores de Atención al Usuario, Promoción y Prevención, Medicina General y Urgencias**

Identificarán las necesidades comunicativas respecto a su área, informarán al Comité cualquier emergencia comunicativa, oportunidades de participación y propuestas para el mejoramiento de la imagen de la ESE.

## METAS CUANTIFICABLES

Conductuales	Meta	Cognitivos	Meta	Afectivos	Meta	Herramientas
Motivación	60%	Conocimiento Filosofía institucional	70%	Sentido de pertenencia	65%	Encuestas, sondeos de opinión, monitoreo de medios, observación.
Eficiencia en el servicio	60%	Reconocimiento social de la ESE	70%	Nivel de satisfacción	60%	
Cordialidad	65%					

## PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

### Eje de Acción: CULTURA ORGANIZACIONAL

#### Estrategia 1

“Conócela, es tu ESE”

#### **Objetivo**

Consolidar la filosofía institucional de la ESE “Carmen Emilia Ospina” en los funcionarios de la Entidad.

#### **Público Objetivo**

Administrativos, cuerpo médico, oficina de atención al usuario, personal de servicios generales.

#### **Perfil**

Hombres y mujeres entre los 20 y 54 años, que laboran en la ESE y poseen estudios de nivel técnico, tecnológico y profesional. Este público es asequible a nuevas actividades, pero manifiestan poca disposición en horarios extra-laborales.

#### **Mensaje Clave**

“Marca la diferencia, conoce tu filosofía”

## Tácticas y Actividades

### 👍 Sensibilización:

- ✓ Se programaran reuniones entre las Asesoras en Comunicación y el público interno de la ESE, con el fin de exponerles lo importante que es que conozcan y asimilen la filosofía institucional de la Entidad. La reunión se realizará en diferentes horarios en los seis Centros de Salud de la ESE “Carmen Emilia Ospina” para obtener gran cobertura.
- ✓ La invitación a la reunión será personalizada, a través de la intranet y de afiches publicados en las carteleras internas de la ESE.
- ✓ Realización de las reuniones para exponer la importancia de conocer la filosofía de la ESE.
- ✓ Al ingreso de cada una de las reuniones se registrará el nombre y cargo de los asistentes, luego de hacer la introducción del tema se les entregará el material didáctico referente a la filosofía institucional de la ESE y ejecutarán las actividades programadas.

### 👍 Continuidad:

- ✓ Diseño de la campaña propagandística de la filosofía institucional.
- ✓ Exponer en los pasillos de los diferentes Centros de Salud la filosofía institucional.
- ✓ Establecer como protector de pantalla de todos los computadores de la ESE escritos que contengan la filosofía institucional.

### 👍 Acercamiento:

- ✓ El Comité de Comunicaciones crearán el lema de la ESE, para complementar la filosofía institucional con la que actualmente cuenta, para que se convierta en una frase cotidiana en el quehacer de los funcionarios.
- ✓ Ejecución de una campaña de expectativa.

- ✓ Con base en la filosofía institucional de la ESE y en criterios de publicidad se realizará el ejercicio de 'lluvia de ideas' para el lema junto con el grupo representante.
- ✓ Se elegirán las cuatro mejores ideas y se pondrán en concurso: los funcionarios a través de una votación escrita y secreta elegirán el lema con el que más se identifican.
- ✓ Para el lanzamiento e institucionalización del lema de la ESE, las Asesoras de Comunicación continuarán con la campaña de expectativa, pero esta vez dejando pistas sobre el lema ganador, hasta que los funcionarios terminen de armar la frase.
- ✓ Al culminar esta actividad el lema se publicará por los medios existentes de la ESE.

### **Indicadores de Gestión**

- 👍 Lista de asistentes a las reuniones de sensibilización.
- 👍 Informe escrito del desarrollo de cada una de las reuniones realizadas.
- 👍 Se evaluará\* el nivel de conocimiento de la filosofía institucional de la ESE, por parte del público interno de la misma a través de una encuesta: número de encuestado respecto al número de funcionarios que la conocen.
- 👍 Se evaluará el nivel de conocimiento del lema de la ESE, por parte del público interno de la misma a través de una encuesta: número de encuestado respecto al número de funcionarios que lo conocen.

### **Estrategia 2**

“Al día con nuestras metas”

---

\* Las evaluaciones del nivel de conocimiento, se efectuarán antes y después de la implementación de la estrategia con el objetivo de medir la eficacia de la misma

## **Objetivo**

Actualizar la visión de la Empresa Social del Estado, de acuerdo con la coyuntura actual de la Entidad y los nuevos retos que impone el entorno.

## **Público Objetivo**

Representantes de cada uno de los grupos formales de la Entidad, así como líderes que quieran participar en la actualización de la Visión.

## **Perfil**

Hombres y mujeres entre los 20 y 54 años, que laboran en la ESE y poseen estudios de nivel técnico, tecnológico y profesional. Este público es asequible a actividades nuevas, pero manifiestan poca disposición en horarios extra-laborales.

## **Mensaje Clave**

“Renovémonos, los sueños también evolucionan”

## **Tácticas y Actividades**

👍 Acercamiento:

- ✓ Planificación de la reunión con el Comité de Comunicación para consolidar la mesa de trabajo para crear la nueva visión de la ESE.
- ✓ Invitación al público seleccionado a la reunión.
- ✓ Desarrollo de la reunión:
- ✓ Análisis del estado actual de la Entidad con base en un diagnóstico.
- ✓ Análisis de la actual Visión de la ESE.
- ✓ Conclusiones.
- ✓ Trabajo en grupos para la actualización de la Visión de la ESE.

👍 Continuidad:

- ✓ Campaña de reconocimiento de la nueva Visión de la ESE.

- ✓ Divulgación\* de la nueva Visión de la ESE al interior de la Entidad.

### **Indicadores de Gestión**

- 👍 Listado de asistencia a la reunión confrontada con el número de invitados a la misma.
- 👍 Acta del grupo de trabajo sobre sus conclusiones.
- 👍 Nueva visión de la ESE.
- 👍 Sondeos de opinión.

### **Estrategia 3**

“Aquí estamos todos”

#### **Objetivo**

Rediseñar el organigrama de la ESE “Carmen Emilia Ospina”, orientado a convertirse en una empresa incluyente, donde la comunicación fluya de forma horizontal y permita la retroalimentación de sus públicos; a tono con los nuevos retos de modernización y humanización de la Entidad.

#### **Público Objetivo**

Representantes de cada uno de los grupos formales de la Entidad, así como líderes que quieran participar en la actualización del organigrama.

#### **Perfil**

Hombres y mujeres entre los 20 y 54 años, que laboran en la ESE y poseen estudios de nivel técnico, tecnológico y profesional. Este público es asequible a actividades nuevas, pero manifiestan poca disposición en horarios extra-laborales.

---

\* Esta divulgación se realizará en el marco de la Estrategia N° 1 del eje de acción: Cultura Organizacional.

## **Mensaje Clave**

“Para una mejor empresa, un nuevo organigrama”

## **Tácticas y Actividades**

👍 Acercamiento:

- ✓ Planificación de la reunión para la modificación del organigrama.
- ✓ Invitación al público seleccionado a la reunión.
- ✓ Desarrollo de la reunión:
- ✓ Análisis del actual organigrama de la ESE.
- ✓ Conclusiones.
- ✓ Trabajo en grupos para la actualización del organigrama de la ESE.

👍 Continuidad

- ✓ Divulgación del nuevo organigrama de la ESE al interior de la Entidad.
- ✓ Exposición del nuevo organigrama en cada uno de los Centros de Salud de la ESE.
- ✓ Distribución de un panfleto con el nuevo organigrama entre el público interno de la Entidad.

## **Indicadores de Gestión**

- 👍 Listado de asistencia a la reunión confrontado con el número de invitados a la misma.
- 👍 Actas de los grupos de trabajo sobre sus conclusiones.
- 👍 Nuevo organigrama de la ESE.
- 👍 Sondeos de opinión.

## **Estrategia 4**

“Tú eres mi familia”

## **Objetivo**

Despertar y/o afianzar el sentido de pertenencia de los usuarios internos de la ESE; así como generar motivación para la realización diaria de su trabajo.

## **Público Objetivo**

Administrativos, cuerpo médico, oficina de atención al usuario, personal de servicios generales.

## **Perfil**

Hombres y mujeres entre los 20 y 54 años, que laboran en la ESE y poseen estudios de nivel técnico, tecnológico y profesional. Este público es asequible a actividades nuevas, pero manifiestan poca disposición en horarios extra-laborales.

## **Mensaje Clave**

“La ESE es tu segundo hogar, conócela, quiérela y cuídala”

## **Tácticas y Actividades**

👍 Fortalecimiento:

- ✓ Se elegirán mensajes motivadores para los diferentes aspectos de la vida: amor, trabajo, familia, salud, entre otros.
- ✓ Diseño y elaboración de las tarjetas de motivación. Para el diseño de las tarjetas se tendrá en cuenta que éstas serán personales, es decir, el funcionario tendrá la libertad de elegir donde la ubicará o guardará; pero su aceptación será evaluada.
- ✓ Distribución de las tarjetas de motivación.

## **Indicadores de Gestión**

👍 Observación de la actitud de la gente frente a la actividad.

👍 Sondeo de opinión\*, expectativa del personal con la actividad.

## **Estrategia 5**

“Bienvenido a la familia”

### **Objetivo**

Establecer dentro de las normas de la ESE, la obligatoriedad de un completo proceso de inducción dirigido a todas las personas que ingresen a laborar en la Entidad; así como garantizar la continuidad de esta estrategia.

### **Público Objetivo**

Público interno que llega por primera vez en calidad de empleado a la ESE.

### **Perfil**

Hombres y mujeres, generalmente jóvenes, que ingresan a laborar a la ESE, y poseen estudios de nivel técnico, tecnológico o profesional. Este público desconoce los servicios, funcionamiento, filosofía institucional y demás aspectos que orientan el quehacer de la ESE, lo que genera en ellos grandes expectativas e incertidumbres.

### **Mensaje Clave**

“Acompáñame al recorrido por tu nueva casa”

### **Tácticas y Actividades**

👍 Sensibilización y lanzamiento:

---

\* Los sondeos de opinión, se efectuarán antes y después de la implementación de la estrategia con el objetivo de medir la eficacia de la misma.

- ✓ Reunión con directivas y representantes de los grupos formales de la ESE para elaboración de la propuesta de implementar el proceso de inducción para el personal que ingrese a la Entidad.
- ✓ Presentación de propuesta para la implementación de la obligatoriedad del proceso de inducción al nuevo personal de la ESE.
- ✓ Aprobación de dicha propuesta.
- ✓ Consignación de la aprobación de la obligatoriedad del proceso de inducción en las normas de la ESE.
- ✓ Elaboración del Plan de Inducción al nuevo personal de la ESE “Carmen Emilia Ospina”, apoyándose en el Manual de imagen Corporativa y demás directrices establecidas previamente, en el que se especifique oficina encargada de realizar la inducción, recorrido a seguir, duración del proceso de inducción, jerarquía de temas a abordar durante el proceso, nombramiento de un ente fiscalizador del cumplimiento del Plan, entre otros.
- ✓ Aprobación del Plan de Inducción al nuevo personal de la ESE “Carmen Emilia Ospina”.

👍 Continuidad:

- ✓ Reproducción física del Plan de Inducción.
- ✓ Organización logística de los talleres de socialización del Plan de Inducción con la oficina o dependencia encargada de ejecutarlo.
- ✓ Taller –simulacro para la aplicación del Plan de Inducción.

👍 Fidelización:

- ✓ Fiscalización del cumplimiento de las actividades establecidas en el Plan de Inducción.
- ✓ Elaboración de herramientas para el monitoreo de los alcances del Plan.
- ✓ Aplicación de herramientas de medición de alcances del Plan, al personal de ingreso reciente a la ESE.

- ✓ Evaluación de los resultados de las herramientas de medición.
- ✓ Socialización de resultados con el comité involucrado con el Plan de Inducción.
- ✓ Monitoreo del Plan de Inducción.

### **Indicadores de Gestión**

- 👍 Número de personas citadas a la reunión de elaboración de la propuesta de implementar el proceso de inducción para el personal que ingrese a la Entidad.
- 👍 Número de personas que asistieron a la reunión de elaboración de la propuesta de implementar el proceso de inducción para el personal que ingrese a la Entidad.
- 👍 Modificación de las normas de ESE, con la inclusión de la obligatoriedad del proceso de inducción.
- 👍 Reproducción física del Plan de Inducción de la ESE.
- 👍 Número de personas citadas a los talleres de socialización del Plan de Inducción de la ESE.
- 👍 Número de personas que asistieron a los talleres de socialización del Plan de Inducción de la ESE.
- 👍 Resultados de las herramientas de medición aplicadas al personal de ingreso reciente de la ESE.

### **Estrategia 6**

“Así va la ESE”

#### **Objetivo**

Mantener enterados a los públicos internos y externos de la ESE “Carmen Emilia Ospina”, sobre la ejecución de las metas propuestas por la Entidad, no sólo a nivel presupuestal, sino de servicio y social.

## **Público Objetivo**

Públicos internos y externos y comunidad neivana en general.

## **Perfil**

Público interno: hombres y mujeres entre los 20 y 54 años, que laboran en la ESE y poseen estudios de nivel técnico, tecnológico y profesional.

Público externo: es una población vulnerable perteneciente a los estratos 1 y 2, beneficiarios del Régimen Subsidiado y Vinculados del Municipio. Son personas desplazadas por la violencia, desempleadas, con bajos niveles académicos y afectados directos y/o indirectos de la inseguridad que afecta el país.

## **Mensaje Clave**

“Por la salud de los neivanos: ¡a cumplir nuestras metas!”

## **Tácticas y Actividades**

👍 Gestión social:

- ✓ Reunión con directivas y funcionarios de la ESE, en la que se explicará la importancia del cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la Entidad, para cumplir con el compromiso de velar por la salud de los neivanos.
- ✓ Reunión para fijar Comité encargado de la divulgación de los resultados de la ESE. Allí se establecerá periodicidad de la emisión de información, responsables, canales y medios comunicativos a utilizar.
- ✓ Diseño de plan de divulgación de los resultados de la ESE a sus públicos internos y externos.
- ✓ Elaboración de piezas comunicativas necesarias para la divulgación.
- ✓ Puesta en marcha de la divulgación de resultados.

👍 Fortalecimiento:

- ✓ Evaluación interna de los resultados.
- ✓ Establecimiento de medidas tendientes a fortalecer los resultados positivos y mejoramiento de las debilidades halladas.
- ✓ Medición de imagen corporativa, especialmente en los niveles de confianza, en los públicos estratégicos de la ESE, antes y después de la divulgación de resultados.
- ✓ Interpretación de resultados

**Indicadores de Gestión**

- 👍 Número de directivos y funcionarios citados a las charlas sobre la importancia del cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la Entidad, para cumplir con el compromiso de velar por la salud de los neivanos.
- 👍 Número de directivos y funcionarios asistentes a las charlas.
- 👍 Número de personas citadas a la reunión para fijar Comité encargado de la divulgación de los resultados de la ESE.
- 👍 Número de personas que asistieron a la reunión para fijar Comité.
- 👍 Piezas comunicativas para el proceso de divulgación de resultados.
- 👍 Ejecución de la campaña de divulgación de resultados de la ESE “Carmen Emilia Ospina”.
- 👍 Resultado de la interpretación de resultados obtenidos por la Entidad.
- 👍 Resultado de la medición de imagen, especialmente en los niveles de confianza, antes de la campaña de divulgación de resultados.
- 👍 Resultado de la medición de imagen, especialmente en los niveles de confianza, después de la campaña de divulgación de resultados.

## **Estrategia 7**

“Tú y yo, juntos por la salud de los neivanos”

### **Objetivo**

Afianzar lazos con las ARS y medios de comunicación de Neiva, con que la ESE “Carmen Emilia Ospina” tiene relación.

### **Público Objetivo**

ARS que remiten pacientes a la ESE “Carmen Emilia Ospina”, periodistas de los diferentes medios de comunicación de Neiva.

### **Perfil**

Empresarios, directivos y administradores de ARS que se relacionan con la ESE y que además están interesados en afianzar o abrir nuevas alianzas para el beneficio mutuo. El segundo público objetivo para esta estrategia, son personas en busca de noticias de interés para la comunidad neivana.

### **Mensaje Clave**

“Afiancemos lazos”

### **Tácticas y Actividades**

👍 Acercamiento:

- ✓ Organización logística del desayuno.
- ✓ Invitación a los periodistas de los medios locales y a los empresarios de las ARS.
- ✓ Desayuno con empresarios de ARS y periodistas de Neiva, para exponer el portafolio de servicios de la ESE, informar sobre sus novedades e invitarlos a estar en permanente contacto con la Entidad.
- ✓ Creación de una base de datos de los directivos de las ARS y los periodistas de Neiva.

## **Indicadores de Gestión**

- 👍 Número de invitados al desayuno.
- 👍 Número de asistentes al desayuno.
- 👍 Monitoreo mediático luego del desayuno y evaluación de su contenido.

## **Estrategia 8**

“Nuestro compromiso eres tú”

### **Objetivo**

Cumplir con la responsabilidad social que tiene la ESE con la comunidad neivana.

### **Público Objetivo**

Toda la comunidad sisbenizada de la ciudad de Neiva, perteneciente o no a la ESE “Carmen Emilia Ospina”.

### **Perfil**

Población vulnerable, beneficiarios del Régimen Subsidiado y Vinculados del Municipio. Son personas desplazadas por la violencia, desempleadas, con bajos niveles académicos y afectados directos y/o indirectos de la inseguridad que afecta el país

### **Mensaje Clave**

“La salud es lo primero”

### **Tácticas y Actividades**

- 👍 Gestión Social:
  - ✓ Organización y logística para las brigadas de salud en Neiva.
  - ✓ Publicidad de invitación a las brigadas de salud en Neiva.
  - ✓ Brigadas de salud en Neiva.

- ✓ Publicación de los resultados de las brigadas de salud tanto en medios de comunicación locales como los de la ESE.

### **Indicadores de Gestión**

- 👍 Número de posibles pacientes (expectativa frente a la brigada).
- 👍 Número de pacientes de la ESE que participan de las brigadas de salud.
- 👍 Sondeos de opinión.
- 👍 Monitoreo de medios locales.

### **Estrategia 9**

“En ambiente con la salud”

#### **Objetivo**

Emprender una campaña de cuidado ambiental en la ESE Carmen Emilia Ospina, que comprenda la socialización del manejo de residuos hospitalarios, charlas sobre el calentamiento global y el cuidado de la capa de ozono, consejos prácticos para implementar en casa y sitios de trabajo, talleres sobre el rol de las entidades prestadoras de servicios de salud en el cuidado del medio ambiente.

#### **Público Objetivo**

Públicos internos y externos y comunidad neivana en general.

#### **Perfil**

Público interno: hombres y mujeres entre los 20 y 54 años, que laboran en la ESE y poseen estudios de nivel técnico, tecnológico y profesional.

Público externo: es una población vulnerable perteneciente a los estratos 1 y 2, beneficiarios del Régimen Subsidiado y Vinculados del Municipio. Son personas

desplazadas por la violencia, desempleadas, con bajos niveles académicos y afectados directos y/o indirectos de la inseguridad que afecta el país.

### **Mensaje Clave**

“Cuidar el ambiente, empieza por casa”

### **Tácticas y Actividades**

👍 Gestión social:

- ✓ Reunión con directivas y representantes de los grupos formales y algunos grupos informales (como contratistas), para diseñar y aprobar la campaña ambiental que se ejecutará en la ESE. En esta reunión se establecerán los temas, horarios y todo lo concerniente a la campaña.
- ✓ Coordinación para servicios profesionales con los expertos que orientarán las charlas y talleres durante la campaña ambiental.
- ✓ Elaboración de piezas comunicativas alusivas a cada uno de los temas a abordar como: manejo de residuos hospitalarios, calentamiento global, capa de ozono, consejos prácticos para implementar en casa y sitios de trabajo, rol de las entidades prestadoras de servicios de salud en el cuidado del medio ambiente.
- ✓ Ejecución de la campaña.

👍 Fortalecimiento:

- ✓ Elaboración de herramientas para el monitoreo de la campaña ambiental.
- ✓ Aplicación de herramientas de medición de alcances de la campaña ambiental.
- ✓ Evaluación de los resultados de las herramientas de medición.
- ✓ Socialización de resultados con el Comité involucrado en la estrategia de campaña ambiental.

## **Indicadores de Gestión**

- 👍 Número de personas citadas a la reunión para diseño de la campaña ambiental.
- 👍 Número de personas que asistieron a la reunión para diseño de la campaña ambiental.
- 👍 Ejecución de todos los puntos propuestos en la campaña ambiental para la ESE “Carmen Emilia Ospina”.
- 👍 Reproducción y divulgación de piezas comunicativas para la campaña ambiental.
- 👍 Número de personas citadas a las charlas y talleres ambientales.
- 👍 Número de personas que asistieron a las charlas y talleres ambientales\*.

## **Estrategia 10**

“La ESE desde tu hogar”

### **Objetivo**

Fortalecer vínculos con los usuarios externos de la ESE “Carmen Emilia Ospina”, y brindarles más facilidades para acceder a los servicios que le ofrece la Entidad.

### **Público Objetivo**

Los usuarios externos de la ESE “Carmen Emilia Ospina”.

### **Perfil**

Es una población vulnerable perteneciente a los estratos 1 y 2, beneficiarios del Régimen Subsidiado y Vinculados del Municipio. Son personas desplazadas por la violencia, desempleadas, con bajos niveles académicos y afectados directos y/o indirectos de la inseguridad que afecta el país.

---

\* Aquí también se tienen en cuenta los usuarios externos que son capacitados durante su estadía en el Centro de Salud.

## **Mensaje Clave**

“La ESE, siempre junto a ti”

## **Tácticas y Actividades**

👍 Lanzamiento y Acercamiento:

- ✓ Diseño y realización de encuestas a los pacientes sobre el interés y utilidad de un Call Center.
- ✓ Contactos con empresas telefónicas sobre costos y funcionamiento de un Call Center.
- ✓ Diseño de campaña publicitaria del Call Center de la ESE.
- ✓ Ejecución de la campaña publicitaria e implementación del Call Center.

👍 Fortalecimiento:

- ✓ Rediseño de la página Web de la ESE “Carmen Emilia Ospina”.
- ✓ Organización y logística del relanzamiento de la página Web de la ESE “Carmen Emilia Ospina”.
- ✓ Relanzamiento de la página Web de la ESE “Carmen Emilia Ospina”.

## **Indicadores de Gestión**

- 👍 Número de visitantes de la página Web de la ESE “Carmen Emilia Ospina”.
- 👍 Número de llamadas recibidas en el Call Center.
- 👍 Sondeos de opinión.

## **Eje de Acción: COMUNICACIÓN**

### **Estrategia 1**

“Estamos en remodelación”

## **Objetivo**

Rediseñar los medios de comunicación internos de la ESE “Carmen Emilia Ospina”, para captar nuevamente la atención de los públicos internos y externos de la Entidad sobre la información de la misma.

## **Público Objetivo**

Público interno y externo de la ESE “Carmen Emilia Ospina”.

## **Perfil**

Público interno: hombres y mujeres entre los 20 y 54 años, que laboran en la ESE y poseen estudios de nivel técnico, tecnológico y profesional.

Público externo: es una población vulnerable perteneciente a los estratos 1 y 2, beneficiarios del Régimen Subsidiado y Vinculados del Municipio. Son personas desplazadas por la violencia, desempleadas, con bajos niveles académicos y afectados directos y/o indirectos de la inseguridad que afecta el país.

## **Mensaje Clave**

“Mejoramos por ti”

## **Tácticas y Actividades**

👍 Fortalecimiento:

- ✓ Elaboración del MANUAL DE COMUNICACIONES de la ESE.
- ✓ Socialización del Manual de Comunicaciones con los miembros de la ESE.
- ✓ Rediseño de los actuales medios de comunicación internos de la ESE.
- ✓ Diseño y publicación del manual de comunicaciones de la ESE.

## **Indicadores de Gestión**

👍 Asistente a las socializaciones del Manual de Comunicaciones.

👍 Sondeos de opinión.

👍 Observación.

## **Estrategia 2**

“Porque somos una familia”

### **Objetivo**

Demostrar a los miembros de la ESE la importancia de mantener una optima comunicación interna y fortalecer los tejidos comunicativos al interior de la Entidad.

### **Público Objetivo**

Público interno de la ESE “Carmen Emilia Ospina”

### **Perfil**

Público interno: hombres y mujeres entre los 20 y 54 años, que laboran en la ESE y poseen estudios de nivel técnico, tecnológico y profesional.

### **Mensaje Clave**

“Aprendamos a escuchar y dejarnos escuchar”

### **Tácticas y Actividades**

👍 Sensibilización:

- ✓ Programación de talleres donde se les hablará a los funcionarios sobre lo importante que es mantener una buena comunicación interna y se les expondrán ejemplos de las consecuencias de la mala y buena comunicación interna, para que ellos luego expresen sus propios ejemplos.
- ✓ Invitación al público objetivo.

- ✓ Desarrollo de los talleres planeados.

👍 Continuidad:

- ✓ Diseño de la campaña de recordación de lo importante que es la Comunicación Interna.
- ✓ Exposición de mensajes claves sobre la Comunicación Interna en los medios internos de la ESE.
- ✓ Realizar una edición especial en el Boletín interno para convencer a los funcionarios de mantener unos óptimos procesos de comunicación.

### **Indicadores de Gestión**

- 👍 Lista de asistentes al taller de sensibilización.
- 👍 Informe escrito sobre el desarrollo del taller, especialmente sobre las apreciaciones de los asistentes.
- 👍 Fotografías del taller.
- 👍 Boletín y artículos impresos.
- 👍 Sondeos de opinión.

### **Estrategia 3**

“Por una atención visible”

#### **Objetivo**

Reubicar las Oficinas de Atención al Usuario en los Centros de Salud de la ESE “Carmen Emilia Ospina”, que así lo requieran, con el objetivo de que sea el primer despacho que encuentren los pacientes al ingreso a los Centros de Salud y por tanto se informen ágil y eficazmente.

#### **Público Objetivo**

Públicos externos de la ESE “Carmen Emilia Ospina”

## **Perfil**

Público externo: es una población vulnerable perteneciente a los estratos 1 y 2, beneficiarios del Régimen Subsidiado y Vinculados del Municipio. Son personas desplazadas por la violencia, desempleadas, con bajos niveles académicos y afectados directos y/o indirectos de la inseguridad que afecta el país.

## **Mensaje Clave**

“Ahora tu Oficina, frente a ti”

## **Tácticas y Actividades**

👉 Sensibilización y lanzamiento:

- ✓ Reunión con jefes de los Centros de Salud, coordinadora de las Oficina de Atención al Usuario, representante de los pacientes, arquitecto y director de comunicaciones, para diseño de reubicación de las Oficinas de Atención al Usuario en los seis Centros de Salud de la ESE.
- ✓ Campaña de socialización sobre el cambio de ubicación de la Oficina de Atención al Usuario, con el objetivo de mejorar el servicio y los flujos comunicativos, dirigida tanto a públicos internos como externos.
- ✓ Capacitación a las funcionarias de la Oficina, sobre los cambios en la ubicación; así como el enfoque ágil y eficaz de servicio y flujos informativos, que se pretende implementar con la reubicación de las Oficinas de Atención al Usuario de la ESE.
- ✓ Reubicación de las Oficinas de Atención al Usuario.
- ✓ Unificación de diseños de señalización para la Oficina.
- ✓ Ubicación de señalización en las Oficinas de Atención al Usuario.
- ✓ Divulgación de la reubicación de la Oficina, por medios de comunicación internos y externos.

#### 👍 Fidelización:

- ✓ Elaboración de herramientas para el monitoreo de la respuesta de los pacientes frente a la reubicación de la Oficina de Atención al Usuario.
- ✓ Aplicación de herramientas de medición de alcances de la reubicación de la Oficina.
- ✓ Evaluación de los resultados de las herramientas de medición.
- ✓ Socialización de resultados con el Comité involucrado en el proceso de reubicación de las Oficinas de Atención al Usuario.
- ✓ Monitoreo del funcionamiento de las Oficinas en su nueva ubicación.

#### **Indicadores de Gestión**

- 👍 Número de personas citadas a la reunión para diseño de reubicación de las Oficinas de Atención al Usuario en los Centros de Salud de la ESE.
- 👍 Número de personas que asistieron a la reunión para diseño de reubicación de las Oficinas de Atención al Usuario en los Centros de Salud de la ESE.
- 👍 Número de personas que asistieron a la capacitación sobre la reubicación de la Oficina.
- 👍 Número de funcionarias de la Oficina de Atención al Usuario, citadas a la capacitación sobre la reubicación de la Oficina y su nuevo enfoque de servicio e información.
- 👍 Reubicación de las Oficinas de Atención al Usuario, con su respectiva señalización.
- 👍 Resultados de las herramientas de medición aplicadas a los pacientes sobre su percepción sobre la reubicación de las Oficinas.

#### **Estrategia 4**

“Mírame, estoy a tu lado”

**Objetivo**

Incrementar la aparición de noticias positivas de la ESE “Carmen Emilia Ospina”, en los medios de comunicación de Neiva.

**Público Objetivo**

Ciudadanos de Neiva y de donde tengan presencia los medios de comunicación.

**Perfil**

Público en general de la ciudad de Neiva, interesado en la actualidad de la ciudad.

**Mensaje Clave**

“La ESE comunica”

**Tácticas y Actividades:**

👍 Fidelización:

- ✓ Divulgación a los medios de comunicación de Neiva de los boletines de prensa de la ESE “Carmen Emilia Ospina”.

**Indicadores de Gestión**

- 👍 Número de boletines de prensa emitidos a los medios de comunicación.
- 👍 Número de noticias publicadas en los diferentes medios de comunicación.

**Estrategia 5**

“Nosotros te lo contamos”

**Objetivo**

Elaborar y/o crear medios propios de comunicación, que permitan divulgar de primera mano la información de la ESE a sus públicos internos, externos y comunidad en general.

## **Público Objetivo**

Públicos internos y externos y comunidad neivana en general.

## **Perfil**

Público interno: hombres y mujeres entre los 20 y 54 años, que laboran en la ESE y poseen estudios de nivel técnico, tecnológico y profesional.

Público externo: es una población vulnerable perteneciente a los estratos 1 y 2, beneficiarios del Régimen Subsidiado y Vinculados del Municipio. Son personas desplazadas por la violencia, desempleadas, con bajos niveles académicos y afectados directos y/o indirectos de la inseguridad que afecta el país.

Público en general de la ciudad de Neiva, interesado en la actualidad de la ciudad.

## **Mensaje Clave**

“Te informamos primero”

## **Tácticas y Actividades**

👍 Lanzamiento:

- ✓ Diseño de los programas radiales de la ESE “Carmen Emilia Ospina”.
- ✓ Diseño del periódico de la ESE “Carmen Emilia Ospina”.
- ✓ Diseño de la revista que se publicará cada año para ser distribuida durante el aniversario de la ESE.
- ✓ Diseño de programas de televisión de la ESE “Carmen Emilia Ospina”.
- ✓ Organización y logística de las actividades de lanzamiento de los nuevos medios de comunicación de la ESE.
- ✓ Actividades de lanzamiento de los nuevos medios de comunicación de la ESE.
- ✓ Puesta en marcha de los nuevos medios de comunicación de la ESE.

## **Indicadores de Gestión**

- 👍 Número de los participantes a las actividades de lanzamiento de los nuevos medios, confrontado con el número de personas invitadas a las actividades.
- 👍 Número de lectores, oyentes o televidentes de los nuevos medios de comunicación de la ESE, cotejado con el número establecido en las expectativas.
- 👍 Sondeos de opinión.

## **Eje de Acción: CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **Estrategia 1**

“Aprender cada día, un gran reto”

### **Objetivo**

Aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios internos, a través de alternativas de capacitación dirigidas a los funcionarios de todas las áreas.

### **Público Objetivo**

Administrativos, cuerpo médico, oficina de atención al usuario, personal de servicios generales.

### **Perfil**

Hombres y mujeres entre los 20 y 54 años, que laboran en la ESE y poseen estudios de nivel técnico, tecnológico y profesional. Este público es asequible a actividades nuevas, pero manifiestan poca disposición en horarios extra-laborales.

### **Mensaje Clave**

“Vamos a aprender, hay lugar para ti”

## **Tácticas y Actividades**

### 👍 Sensibilización:

- ✓ Coordinar con la Defensa Civil o la Cruz Roja, el taller y/o charla sobre prevención de desastres y evacuación del lugar de trabajo.
- ✓ Invitación a los funcionarios a la capacitación de forma personalizada, a través de la intranet y de los medios comunicativos existentes en la ESE.
- ✓ Inscripción de los funcionarios interesados en la capacitación, para su distribución en grupos para asistir a la actividad.
- ✓ Puesta en marcha de las capacitaciones.

## **Indicadores de Gestión**

- 👍 Listado de inscritos a la capacitación.
- 👍 Listado de asistentes a las capacitaciones.
- 👍 Sondeos de opinión sobre las expectativas frente a las capacitaciones.
- 👍 Encuestas sobre aceptación de la capacitación y propuesta de nuevas temáticas.

## **Estrategia 2**

“Acércate, éste es el equipo ganador”

### **Objetivo**

Integrar al talento humano de la ESE (contrato y planta; funcionarios-operarios y administrativos), para disminuir los conflictos que se presentan entre ellos.

### **Público Objetivo**

Administrativos, cuerpo médico, oficina de atención al usuario, personal de servicios generales.

## **Perfil**

Hombres y mujeres entre los 20 y 54 años, que laboran en la ESE y poseen estudios de nivel técnico, tecnológico y profesional. Este público es asequible a actividades nuevas, pero manifiestan poca disposición en horarios extra-laborales.

## **Mensaje Clave**

“No importa nuestra vinculación, todos somos ESE Carmen Emilia Ospina”

## **Tácticas y Actividades**

👍 Acercamiento:

- ✓ Diseñar temática y logística de encuentros culturales con la participación de los usuarios internos de la ESE.
- ✓ Divulgación e invitación a nivel interno de los encuentros culturales.
- ✓ Encuentro cultural.
- ✓ Publicación a través de los medios de comunicación existentes en la ESE, las actividades realizadas durante el encuentro cultural.

## **Indicadores de Gestión**

- 👍 Listado de participantes en los encuentros culturales.
- 👍 Listado de asistentes al encuentro cultural.
- 👍 Sondeos de opinión frente al evento.

## **Estrategia 3**

“En los zapatos del paciente”

## **Objetivo**

Sensibilizar a los médicos sobre la importancia de la implementación del buen servicio al cliente durante las consultas médicas.

## **Público Objetivo**

Médicos que laboran en la ESE “Carmen Emilia Ospina”.

## **Perfil**

Hombres y mujeres profesionales de la medicina, vinculados laboralmente con la ESE a través de contrato indefinido o a término fijo, que tienen contacto directo con los pacientes en las consultas médicas. Muchos de estos profesionales tienen estudios de postgrado y pertenecen a los estratos socioeconómicos 3, 4 y 5.

## **Mensaje Clave**

“Ellos confían en ti, demuéstales tu aprecio”

## **Tácticas y Actividades**

👍 Sensibilización:

- ✓ Diseño de taller práctico: se establecen los contenidos, horarios, asistentes
- ✓ Informar a los médicos de forma personal sobre el taller.
- ✓ Invitación a los médicos al taller
- ✓ Adecuación de un espacio para la realización del taller
- ✓ Ejecución del taller
- ✓ Realización del taller en una jornada, en la que cada médico invierta tres horas en la actividad con el objetivo de no interrumpir su turno.
- ✓ Tomar listado de asistencia y fotografías del taller

👍 Continuidad

- ✓ Divulgación de las fotos de la actividad en las carteleras, con el objetivo de motivar a los médicos a continuar asistiendo a los talleres.
- ✓ Ampliar la capacitación al resto de personal que tienen contacto con los pacientes en las consultas como enfermeras, bacteriólogas, archivistas.

- ✓ Diseñar otros talleres y establecer las fechas y horarios de realización, con el propósito dar continuidad a la actividad e ir creando en la ESE una cultura de servicio, en donde los médicos y enfermeras sean los principales expositores.

### **Indicadores de Gestión**

- 👍 Listado de invitados a los talleres.
- 👍 Listado de asistencia a los talleres.
- 👍 Sondeos de Opinión.
- 👍 Encuestas de satisfacción a los pacientes antes y después de la consulta médica.

### **Estrategia 4**

“Esta es una oportunidad para mejorar”

#### **Objetivo**

Elaborar un manual de crisis para la ESE “Carmen Emilia Ospina”, que le permita a la Entidad, solventar los momentos de crisis y por el contrario, adquirir experiencia y reafirmar la confianza en sus públicos estratégicos.

#### **Público Objetivo**

Públicos internos y externos y comunidad neivana en general.

#### **Perfil**

Público interno: hombres y mujeres entre los 20 y 54 años, que laboran en la ESE y poseen estudios de nivel técnico, tecnológico y profesional.

Público externo: es una población vulnerable perteneciente a los estratos 1 y 2, beneficiarios del Régimen Subsidiado y Vinculados del Municipio. Son personas desplazadas por la violencia, desempleadas, con bajos niveles académicos y afectados directos y/o indirectos de la inseguridad que afecta el país.

Público en general de la ciudad de Neiva, interesado en la actualidad de la ciudad.

### **Mensaje Clave**

“Lo que no te destruye, sólo te hace más fuerte”

### **Tácticas y Actividades**

👍 Sensibilización y lanzamiento:

- ✓ Reunión con directivas y representantes de los grupos formales e informales de la ESE para elaboración del Manual de Crisis.
- ✓ Elaboración del PLAN DE COMUNICACIONES PARA MOMENTOS CRISIS, enfocado en las estrategias de: anticipación, agilidad, calidad informativa y veracidad.
- ✓ Estudio final de todos los elementos para la elaboración del: Manual de Crisis para la ESE “Carmen Emilia Ospina”.

👍 Continuidad:

- ✓ Reproducción del Manual de Crisis.
- ✓ Organización logística de reuniones para divulgación de Manual de Crisis.
- ✓ Ejecución de talleres de divulgación de Manual de Crisis.
- ✓ Taller – Simulacro para aplicación de estrategias contenidas en el plan de Comunicaciones para momentos de crisis.

### **Indicadores de Gestión**

👍 Reproducción física del Manual de Crisis de la ESE.

- 👍 Número de personas citadas a los talleres de divulgación del Manual de Crisis.
- 👍 Número de personas que asistieron a los talleres de divulgación del Manual de Crisis.
- 👍 Número de personas que conocen y son capaces de aplicar estrategias del Manual de Crisis, en los talleres-simulacros.
- 👍 Sondeos de opinión.

### CRONOGRAMA

Actividad	Semana	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades indicadores de gestión		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Logística reunión 'filosofía institucional'		■															
Diseño propagandístico de la filosofía institucional		■															
Invitación a la reunión 'filosofía institucional'		■	■														
Realización de las reuniones 'filosofía institucional'			■	■													
Logística reuniones sobre lema y la nueva visión			■														
Diseño de campaña de expectativa 'lema y visión'			■	■													
Invitación Comité Comunicación para lema y visión				■													
Ejecución de propaganda de filosofía institucional					■	■											
Ejecución campaña de expectativa 'lema y visión'					■	■	■										
Reunión elaboración del lema y nueva visión					■												
Logística reuniones rediseño del organigrama.					■												
Invitación público seleccionado para organigrama					■												
Desarrollo reunión rediseño del organigrama						■											
Selección mensajes de motivación						■											
Diseño y elaboración de la tarjeta de motivación						■											

Actividad	Semana	Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades indicadores de gestión																	
Logística reuniones 'Plan de Inducción'																	
Invitación reunión 'Plan de Inducción'																	
Divulgación del nuevo organigrama																	
Distribución de las tarjeta de motivación																	
Desarrollo de la 1 <sup>era</sup> reunión 'Plan de Inducción'																	
Elaboración de la propuesta 'Plan de Inducción'																	
Logística reunión 'Importancia de Comunicar'																	
Invitación a la reunión 'Importancia de Comunicar'																	
Lanzamiento de lema y visión																	
Invitación a la 2 <sup>da</sup> reunión 'Plan de Inducción'																	
Desarrollo reunión 'Importancia de Comunicar'																	
Diseño 'Plan de divulgación'																	
Desarrollo de la 2 <sup>da</sup> reunión 'Plan de Inducción'																	
Elaboración 'Plan de Inducción' aprobado																	
Logística socialización del 'Plan' con los responsables																	
Invitación personal responsable, a la socialización																	
Desarrollo socialización 'Plan de Inducción'																	

Actividad	Semana	Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades indicadores de gestión																	
Organización logística Brigadas de Salud																	
Realización del Manual de Comunicación																	
Logística del taller sobre 'Comunicación Interna'																	
Invitación al taller sobre 'Comunicación Interna'																	
Desarrollo del taller sobre 'Comunicación Interna'																	
Diseño campaña recordación sobre 'Com. Interna'																	
Exposición de mensajes sobre 'Com. Interna'																	
Diseño boletín sobre la 'Comunicación Interna'																	
Ejecución campaña recordación 'Com. Interna'																	
Divulgación boletín sobre 'Comunicación Interna'																	
Socialización del Manual de Comunicación																	
Rediseño de los actuales medios de comunicación																	
Diseño de los medios comunicación externos ESE																	
Publicidad e invitación a la Brigada de Salud																	
Diseño de reubicación de Of. Atención al Usuario																	
Proceso de reubicación de las Oficinas																	
Seguimiento de aceptación y evaluación de la nueva ubicación de las oficinas en los pacientes																	

Actividad	Semana	Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades indicadores de gestión		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Actividades periódicas para medios externos					■	■	■	■	■								
Emisión de los medios externos de la ESE									■	■	■	■					
Desarrollo Brigada de Salud		■															
Expedición del Boletín de Prensa		■				■				■				■			
Logística sobre las capacitaciones a funcionarios		■															
Invitación a los funcionarios a la capacitación			■	■													
Inscripción de los funcionarios a la capacitación			■	■	■												
Diseño de taller de 'Sensibilización al médico'			■														
Logística para reunión 'Manual de crisis'			■														
Invitación a la reunión del Comité Comunicaciones			■														
Desarrollo de la reunión 'Manual de crisis'				■													
Elaboración del 'Manual de crisis'				■													
Logística actividades divulgación 'Manual de crisis'				■													
Implementación actividades divulgación Manual					■	■	■	■									
Desarrollo de la capacitación					■												
Diseño de temática y logística de encuentros culturales					■												
Invitación a los encuentros culturales					■	■											

Actividad	Semana	Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades indicadores de gestión		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					
Realización del encuentro cultural			■														
Divulgación por medios internos el encuentro			■														
Invitación personalizada a los médicos de la ESE			■														
Desarrollo actividades de sensibilización médica				■													
Divulgación del desarrollo sensibilización médica				■	■												
Logística del 'Desayuno'				■	■												
Invitación a periodistas, ARS y personal de la ESE					■	■											
Logística reunión diseño 'Campaña Ambiental'					■												
Invitación a la reunión 'Campaña Ambiental'					■												
Ejecución reunión 'Campaña Ambiental'						■											
Diseño piezas comunicativas para Campaña						■	■										
Ejecución de la 'Campaña Ambiental'							■	■	■	■							
Lanzamiento medios de comunicación ESE							■	■									
Realización del 'Desayuno'							■										
Creación Base de Datos 'Amigos de la ESE'							■										

## RECURSOS Y PRESUPUESTO

ACTIVIDAD	VALOR
Sueldo mensual de cada asesoras de comunicación \$1.200.000	
<b>Valor sueldos mensuales</b>	<b>\$2.400.000</b>
<b>\$16.800.000</b>	
Realización de 15 reuniones de sensibilización: Filosofía Institucional	
✓ Material didáctico 20 personas	\$130.000
✓ Carteleras de invitación	\$4.000
<b>Valor de cada reunión</b>	<b>\$134.000</b>
<b>\$2.010.000</b>	
Divulgación de la filosofía en la ESE "Carmen Emilia Ospina"	
✓ Carteleras con filosofía	\$4.000
✓ Volantes de filosofía institucional	\$30.000
<b>Valor total de la divulgación</b>	<b>\$34.000</b>
<b>\$34.000</b>	
Divulgación del lema y nueva visión de la ESE	
✓ Campaña de expectativa sobre lema	\$25.000
✓ Carteleras con lema y visión	\$6.000
✓ Volantes con el lema y visión	\$30.000
<b>Valor total de la divulgación</b>	<b>\$36.000</b>
<b>\$61.000</b>	
Divulgación del nuevo organigrama de la ESE	
✓ Invitación a la reunión de diseño	\$4.000
✓ Enmarcada del organigrama	\$30.000
<b>Valor total de la divulgación</b>	<b>\$34.000</b>
<b>\$34.000</b>	
Tarjetas de motivación por tirajes (5 en total)	
✓ 380 tarjetas de motivación	\$300.000
<b>Valor total de tarjetas</b>	<b>\$1.500.000</b>
<b>\$1.500.000</b>	
Sensibilización al personal (2 en total)	
✓ Refrigerios 50 personas	\$250.000
✓ Material didáctico 50 personas	\$100.000

✓ Carteleras de invitación	\$4.000	
<b>Valor de la capacitación</b>	<b>\$354.000</b>	\$708.000
Charlas y/o talleres (2 en total) con la Cruz Roja o Defensa Civil		
✓ Refrigerios 50 personas	\$250.000	
✓ Material didáctico 50 personas	\$100.000	
✓ Carteleras de invitación	\$4.000	
<b>Valor de la capacitación</b>	<b>\$354.000</b>	\$708.000
Jornada de capacitación en servicio a los médicos de la ESE		
✓ Refrigerios 40 personas	\$200.000	
✓ Material didáctico 40 personas	\$100.000	
✓ Tallerista	\$800.000	
<b>Valor de la capacitación</b>	<b>\$1.100.000</b>	\$1.100.000
Realización del evento cultural		
✓ Evento Cultural	<b>\$2.500.000</b>	\$2.500.000
Realización de un desayuno empresarial		
✓ Invitación al desayuno y alquiler del lugar	\$1.000.000	
✓ Desayuno empresarial	\$1.000.000	
<b>Valor del desayuno</b>	<b>\$2.000.000</b>	\$2.000.000
Rediseño de la página Web		
✓ Diseño de la página Web	\$900.000	
✓ Publicidad página Web	\$300.000	
<b>Valor rediseño página Web</b>	<b>\$1.200.000</b>	\$1.200.000
Call Center		
✓ Instalación del Call Center	\$1.000.000	
✓ Divulgación del Call Center	\$200.000	
<b>Valor del Call Center</b>	<b>\$1.200.000</b>	\$1.200.000
Brigadas de salud		
✓ Desplazamiento talento humano	\$25.000	

✓ Desplazamiento de recursos técnicos	\$25.000	
✓ Actividades de divulgación	\$200.000	
<b>Valor de la Brigada de Salud</b>	<b>\$250.000</b>	\$250.000
Campañas sobre Medio Ambiente		
✓ Publicidad de la campaña	\$200.000	
✓ Piezas comunicativas para la campaña	\$400.000	
✓ Actividades de divulgación	\$200.000	
<b>Valor de la Brigada de Salud</b>	<b>\$800.000</b>	\$800.000
Manual de comunicación y Manual de crisis		
✓ Impresión de manuales de comunicación	\$1.000.000	
✓ Impresión de manuales de comunicación	\$1.000.000	
<b>Valor de los manuales</b>	<b>\$2.000.000</b>	\$2.000.000
Boletines de prensa		
✓ Elaboración y envío de los boletines	\$10.000	\$10.000
Medios internos y externos propios de la ESE		
✓ Diseño y elaboración del periódico	\$100.000	
✓ Tiraje del periódico de la ESE	\$1.000.000	
✓ Espacio radial	\$800.000	
✓ Espacio televisivo	\$1.000.000	
✓ Actividades de lanzamiento	\$500.000	
<b>Valor diseño y elaboración de los medios de comunicación</b>	<b>\$3.400.000</b>	\$3.400.000
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>		<b>36.315.000=</b>

## 11. CONCLUSIONES

“La comunicación organizacional no es una opción elegible por los empresarios, es una necesidad”, estas contundentes palabras de Italo Pizzolante representan el principal compromiso que debe emprender la ESE “Carmen Emilia Ospina” consigo misma para cumplir con los objetivos planteados.

La Empresa Social del Estado, es una entidad prestadora de servicios de salud de primer nivel de complejidad que carece de estrategias comunicativas dirigidas a aumentar el nivel informativo de su público interno y externo, así como un adecuado flujo de comunicación que posibilite la creación y/o cohesión de tejidos comunicativos.

Lo anterior, obstruye el desempeño de los funcionarios, por un lado en la información que es proporcionada al público externo y que incide directamente en la imagen de la ESE, y por otro, en el clima organizacional de la Entidad.

Desde otra óptica, la ESE cuenta con un talento humano calificado, y una administración que trabaja por fortalecer y ampliar su portafolio de servicios, sin embargo debe luchar con una falencia determinante en la actual era de las relaciones, y es la falta de reconocimiento y posicionamiento en sus públicos objetivos y comunidad de influencia.

La inexistencia de políticas comunicativas genera el desconocimiento de la Entidad por parte de los neivanos, lo que disminuye su capacidad competitiva y pone en riesgo la fidelidad de sus actuales pacientes; además, que dificulta la realización de convenios o alianzas con entidades públicas o privadas de la Ciudad que le permitan crecer y fortalecerse.

En conclusión, la ESE para dar solución a muchas de sus debilidades, necesita implementar unas estrategias comunicativas que orienten todas sus acciones estratégicas desde la comunicación, hacia el posicionamiento, la competitividad y proyección de la Entidad.

## 12. RECOMENDACIONES

- 👍 Se debe priorizar la comunicación como herramienta indispensable para el éxito de la ESE, por tanto se debe gestionar con especial cuidado, para lo cual es necesario contar con la asesoría permanente de profesionales de la comunicación social, competentes en las áreas mediática, comunitaria y principalmente organizacional.
- 👍 Fortalecer las alianzas y convenios con entidades de orden público y privado de Neiva, que tiendan a mejorar la calidad de vida de los usuarios internos y externos, y a una imagen positiva de la Entidad.
- 👍 Es importante recordar que el paciente es la razón de ser de la ESE, por tanto los esfuerzos de la Entidad deben dirigirse a aumentar los niveles de satisfacción de los mismos.
- 👍 La Entidad requiere abrir espacios formales de participación para los funcionarios vinculados de forma temporal, con el objetivo de que se sientan motivados y parte de la familia ESE “Carmen Emilia Ospina”.
- 👍 Las funcionarias de la oficina de Atención al Usuario, para cumplir con eficiencia con su tarea de informar verazmente a los pacientes, necesitan estar informadas de todas las acciones que adelante la ESE e involucre a los usuarios.
- 👍 Para fortalecer los tejidos comunicativos de la Empresa Social del Estado “Carmen Emilia Ospina”, se requiere establecer lugares de encuentro (como una cafetería).

## BIBLIOGRAFÍA

COE, Gloria A. Comunicación y promoción de la salud. En: Chasqui N° 63, México (Septiembre de 1998)

COSTA, Joan. Master Dircom, los profesores tienen la palabra. Design. La Paz, Bolivia, 2005. 246 p.

DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W. Comportamiento humano en el trabajo. Decima Edición. McGraw-Hill. México, 1999. 545 p.

ENCUENTRO NACIONAL SEMINARIO LATINOAMERICANO DE INVESTIGACIÓN DE LA COMUNICACIÓN (1ª: 1999: Cochabamba, Bolivia). Memoria del I Encuentro Nacional y Seminario Latinoamericano de Investigación de la Comunicación. Cochabamba: s.n, 2000. 328 p.

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones. 2 ed. México: Trillas, 2003. 273 p.

MANUCCI, Marcelo. De la persuasión a la gestión de significados. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. 47 p.

PIZZOLANTE NEGRÓN, Italo. El poder de la comunicación estratégica. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, 2004. 282 p.

PIZZOLANTE NEGRÓN, Italo. Comunicarnos para comunicar, las fronteras de la comunicación empresarial e institucional. Castellón, España. Junio, 2003.

RODRÍGUEZ MANSILLA, Darío. Diagnóstico organizacional. 3ª Edición. Impresión Universitaria S.A. Chile, 1998. 186 p.

## **GLOSARIO**

**CADUCEO:** vara de laurel o de olivo rematada por dos pequeñas alas y entorno a la cual se entrelazan dos serpientes. Constituía un atributo de Hermes, y actualmente es el emblema por excelencia del cuerpo médico.

**CEMAP:** sigla que significa Centro Médico de Atención Primaria. Nombre con el que se conocía anteriormente los tres Centros Asistenciales.

**CENTRO DE SALUD:** lugar de asistencia médica ubicado en la zona urbana; allí se encuentran todos los servicios de salud de primer nivel como urgencias, farmacia, ecografía, radiografía y laboratorio, entre otros.

**DOFA:** matriz de análisis a nivel interno y externo de los siguientes aspectos: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

**EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO:** constituyen una categoría especial de entidad pública descentralizada del nivel nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, adscritas al Ministerio de la Protección Social.

**ESTRATEGIAS:** diseño de una serie de disposiciones con el propósito de alcanzar unos objetivos.

**HIPÓTESIS:** suposición de una cosa, sea posible o imposible, para sacar de ella una consecuencia. Preposición que resulta de una observación o de una inducción y que debe ser verificada.

**MORBILIDAD:** estudio de los efectos de una enfermedad en una población en el sentido de la proporción de personas que enferman en un sitio y tiempo determinado.

**MORTALIDAD:** término demográfico que designa un número proporcional de muertes en una población y tiempo determinado.

**MUESTRA:** segmento de una población que representa las cualidades y características de los mismos.

**ORGANIGRAMA:** traducción escrita de las opciones de distribución de autoridad y responsabilidades en el seno de una empresa, de una administración o de cualquier otra entidad gestionada.

**PUESTO DE SALUD:** lugar de asistencia médica ubicado en la zona rural, que presta los servicios de salud básicos como medicina general, odontología y urgencias.

**RÉGIMEN SUBSIDIADO:** es un conjunto de normas que rigen la vinculación de los individuos al Sistema General de Seguridad Social en Salud, cuando tal vinculación se hace a través del pago de una cotización subsidiada, total o parcialmente, con recursos fiscales o de solidaridad de que trata la Ley 100/93.

**SIGLA:** palabra formada por el conjunto de letras iniciales de una expresión compleja

**UNIVERSO:** es la selección total de la población objeto de estudio. El universo se define en forma preliminar al inicio del diseño metodológico de un estudio, para después precisarlo al conocer su tamaño y distribución espacial y temporal, a través de la revisión de informaciones existentes.

**VINCULADOS DEL MUNICIPIO:** Son todos aquellos pacientes de estratos socioeconómicos 1 y 2, que por disposición de la Secretaría de Salud Municipal deberán ser atendidos por una Empresa Social del Estado ESE, porque no están inscritos a una de las ARS existentes.

**Anexos**

## ANEXO A. Formato encuesta para usuarios de la ESE

### ANÁLISIS DEL ACTUAL ESTADO COMUNICATIVO DE LA ESE “CARMEN EMILIA OSPINA”

La presente encuesta tiene como objetivo conocer las relaciones interpersonales de los usuarios con los funcionarios de la ESE Carmen Emilia Ospina; así como del reconocimiento y apropiación que tienen los pacientes de la Entidad, para reforzar y/o mejorar estos importantes aspectos.

GÉNERO 

F
M

RESPONDA MARCANDO CON UNA X LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

1. USTED SE ENCUENTRA ENTRE LOS:

20 a 30 años \_\_\_\_\_ 30 a 40 años \_\_\_\_\_ 40 a 50 años \_\_\_\_\_ 50 años en adelante \_\_\_\_\_

2. CENTRO DE SALUD AL CUAL PERTENECE

Eduardo Santos \_\_\_\_ Granjas \_\_\_\_ 7 de Agosto \_\_\_\_ Palmas \_\_\_\_ Santa Isabel \_\_\_\_ IPC \_\_\_\_

3. ¿CONFÍA USTED EN LA E.S.E. CARMEN EMILIA OSPINA?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿CÓMO ES EL TRATO QUE USTED RECIBE DE LAS ENFERMERAS DE LA ESE?

Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

5. ¿CÓMO ES EL TRATO QUE USTED RECIBE DE LOS MÉDICOS DE LA ESE?

Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

6. ¿CÓMO ES EL TRATO QUE USTED RECIBE DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ESE (vigilantes, secretarias...)?

Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

7. ¿LA ESE LE DA TODA LA INFORMACIÓN QUE USTED NECESITA PARA UTILIZAR LOS SERVICIOS DE SALUD?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. BUSCA LA INFORMACIÓN QUE NECESITA DE LA ESE EN:

Carteleras \_\_\_\_ Personal de la ESE \_\_\_\_ Oficina Atención al Usuario \_\_\_\_ Boletines \_\_\_\_

## ANEXO B. Formato encuesta personal administrativo

### ANÁLISIS DEL ACTUAL ESTADO COMUNICATIVO DE LA ESE “CARMEN EMILIA OSPINA”

La presente encuesta tiene como objetivo conocer las relaciones interpersonales del personal administrativo con los demás funcionarios de la ESE; así como identificar el nivel de satisfacción laboral y sentido de pertenencia, para generar estrategias que mejoren o refuercen estos aspectos.

GÉNERO  F  M    ESTRATO     CARGO: \_\_\_\_\_.

RESPONDA MARCANDO CON UNA X LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

1. USTED SE ENCUENTRA ENTRE LOS:

20 a 30 años \_\_\_\_\_    30 a 40 años \_\_\_\_\_    40 a 50 años \_\_\_\_\_    50 años en adelante \_\_\_\_\_

2. CENTRO DE SALUD EN EL QUE LABORA

Eduardo Santos \_\_\_    Granjas \_\_\_    7 de Agosto \_\_\_    Palmas \_\_\_    Santa Isabel \_\_\_    IPC \_\_\_

3. ¿CÓMO CALIFICA LA RELACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO CON LOS DEMÁS FUNCIONARIOS DE LA ESE?

Excelente \_\_\_\_\_    Bueno \_\_\_\_\_    Regular \_\_\_\_\_    Malo \_\_\_\_\_

4. ¿SE PRESENTAN MAL ENTENDIDOS ENTRE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO?

Si \_\_\_\_\_    No \_\_\_\_\_

5. ¿CUÁLES SON LOS TEMAS DE CONVERSACIÓN MÁS COMUNES CON SUS COMPAÑEROS?

Trabajo \_\_\_\_\_    Familia \_\_\_\_\_    Salud \_\_\_\_\_    Otro \_\_\_\_\_    ¿Cuál? \_\_\_\_\_.

6. ¿LE INFORMAN SOBRE LOS DIFERENTES ASUNTOS DE LA EMPRESA?

Si \_\_\_    No \_\_\_    (Si su respuesta es sí responda la pregunta 7, de lo contrario pase al interrogante 8)

7. ¿DE QUÉ FORMA?

Personalmente \_\_\_    Carta \_\_\_    Cartelera \_\_\_    E - mail \_\_\_    Teléfono \_\_\_    Otro \_\_\_    ¿Cuál? \_\_\_\_\_.

8. ¿RECIBE MOTIVACIÓN Y/O ESTIMULOS POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN?

Si \_\_\_    No \_\_\_    ¿Cuáles? \_\_\_\_\_.

9. ¿SE SIENTE SATISFECHO CON LA INSTITUCIÓN EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS?:

Planta Física Si \_\_\_    No \_\_\_    Sueldo Si \_\_\_    No \_\_\_    Interés por su bienestar Si \_\_\_    No \_\_\_

### ANEXO C. Formato encuesta funcionarios operarios (1)

## ANÁLISIS DEL ACTUAL ESTADO COMUNICATIVO DE LA ESE CARMEN EMILIA OSPINA

La presente encuesta tiene el objetivo de conocer las relaciones interpersonales de los funcionarios de la ESE con los usuarios, para generar estrategias que mejoren o refuercen estos aspectos.

GÉNERO 

F	M
---	---

 ESTRATO 

--

 CARGO: \_\_\_\_\_.

RESPONDA MARCANDO CON UNA X LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

1. USTED SE ENCUENTRA ENTRE LOS:

20 a 30 años \_\_\_\_\_ 30 a 40 años \_\_\_\_\_ 40 a 50 años \_\_\_\_\_ 50 años en adelante \_\_\_\_\_

2. CENTRO DE SALUD EN EL QUE LABORA

Eduardo Santos \_\_\_\_ Granjas \_\_\_\_ 7 de Agosto \_\_\_\_ Palmas \_\_\_\_ Santa Isabel \_\_\_\_ IPC \_\_\_\_

3. ¿CÓMO ES SU RELACIÓN CON LOS USUARIOS DE LA ESE?

Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

4. ¿QUÉ TAN INFORMADO CONSIDERA USTED QUE SE ENCUENTRA SOBRE LOS DIFERENTES ASPECTOS DE LA ESE?

Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

5. ¿CREE QUE LA INFORMACIÓN QUE USTED POSEE LA TRANSMITE A LOS USUARIOS DE FORMA CLARA Y EFICAZ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. ¿QUÉ MEDIOS UTILIZA PARA PROPORCIONARLE A LOS USUARIOS LA INFORMACIÓN QUE USTED NECESITA COMUNICARLES?

Personalmente\_\_\_ Carteleras\_\_\_ Boletines\_\_\_ Otro\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_.

7. ¿QUÉ SUGERENCIAS TIENE PARA QUE LA E.S.E. MEJORE SU COMUNICACIÓN EXTERNA?

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



## ANEXO D. Formato encuesta funcionarios operarios (2)

### ANÁLISIS DEL ESTADO COMUNICATIVO DE LA ESE CARMEN EMILIA OSPINA

La presente encuesta tiene el objetivo conocer las relaciones interpersonales de los funcionarios de la ESE con el personal administrativo, la satisfacción laboral y sentido de pertenencia.

GÉNERO  F  M ESTRATO  CARGO: \_\_\_\_\_.

RESPONDA MARCANDO CON UNA X LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

1. USTED SE ENCUENTRA ENTRE LOS:

20 a 30 años \_\_\_\_ 30 a 40 años \_\_\_\_ 40 a 50 años \_\_\_\_ 50 años en adelante \_\_\_\_

2. CENTRO DE SALUD EN EL QUE LABORA

Eduardo Santos \_\_\_\_ Granjas \_\_\_\_ 7 de Agosto \_\_\_\_ Palmas \_\_\_\_ Santa Isabel \_\_\_\_ IPC \_\_\_\_

3. ¿CÓMO ES SU RELACIÓN CON EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ESE?

Excelente \_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Malo \_\_\_\_

4. ¿CUÁLES SON LOS TEMAS DE CONVERSACIÓN MÁS COMUNES CON SUS COMPAÑEROS?

Trabajo \_\_\_\_ Familia \_\_\_\_ Salud \_\_\_\_ Otro \_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_.

5. ¿LE INFORMAN SOBRE LOS DIFERENTES ASUNTOS DE LA EMPRESA?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ (Si su respuesta es sí responda la pregunta 5, de lo contrario pase al interrogante 7)

6. ¿DE QUÉ FORMA?

Personalmente \_\_\_\_ Carta \_\_\_\_ Carteleras \_\_\_\_ E - mail \_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_ Otro \_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_.

7. ¿RECIBE MOTIVACIÓN Y/O ESTIMULOS POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_.

8. ¿SE SIENTE SATISFECHO CON LA INSTITUCIÓN EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS?:

Planta Física Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Sueldo Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Interés por su bienestar Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

9. ¿EXISTEN SUB-GRUPOS EN LA INSTITUCIÓN?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_.

10. ¿SE PRESENTAN CONFLICTOS ENTRE ESTOS SUB-GRUPOS?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_.

11. ¿SE RECONOCE EL LIDERAZGO ENTRE LOS FUNCIONARIOS DE LA ESE?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

12. ¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE ESE (ESOS) LÍDERES?

Antigüedad\_\_\_ Preparación\_\_\_ Carisma\_\_\_ Experiencia\_\_\_ Otro\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_.

## ANEXO E. Formato único de entrevistas

**Aplicada a:** funcionarios de planta y contrato de la ESE “Carmen Emilia Ospina”, con trayectoria en la Entidad y reconocimiento de sus compañeros.

**Objetivo:** conocer sus apreciaciones frente a temas concretos como: motivación, sentido de pertenencia, conflictos, toma de decisiones, formas de comunicación y tipo de información.

1. ¿En la ESE existen algún tipo de grupos?
2. ¿Conoce las funciones de estos grupos con exactitud?
3. ¿Por qué son reconocidos estos grupos?
4. ¿Recibe incentivos y/o motivaciones por parte de la Entidad?
5. ¿Qué tipo de motivaciones y/o incentivos?
6. ¿Cree que estas motivaciones son suficientes? ¿Por qué?
7. ¿Qué tipo de motivaciones le gustaría recibir?
8. ¿Cómo son las relaciones interpersonales en la ESE?
9. ¿Tiene sentido de pertenencia usted por la Empresa?
10. ¿Cree que existe sentido de pertenencia en los funcionarios de la ESE?
11. ¿Lo tienen en cuenta la administración para la toma de decisiones?
12. ¿Le informan de las diversas actividades y decisiones que realiza la Entidad (administración)? ¿De qué forma?
13. ¿Considera que usted está bien informado sobre la Entidad?
14. ¿Se presentan conflictos entre los funcionarios de la Entidad?
15. ¿Cuáles son los motivos de estos conflictos?