

Liderazgo y comunicación en Administrativos y Asistenciales del Hospital San Rafael de Pasto

Cómo citar este artículo / To reference this article / Para citar este artículo: Martínez-Dueñas, A. D; Canal-Guerra, A. M; Mipaz-Aux, J. Y. y Franco-Sánchez, Y. D. (2020). Liderazgo y comunicación en Administrativos y Asistenciales del Hospital San Rafael de Pasto. *Revista Criterios*, 27(1), 93-113. DOI: <https://doi.org/10.31948/rev.criterios/27.1-art4>

Fecha de recepción: 17/11/2019

Fecha de revisión: 24/01/2020

Fecha de aprobación: 20/04/2020



♦ Este artículo es el resultado de un proyecto titulado: *Psicología Organizacional Prácticas de Gestión Humana y Bienestar Laboral*, desarrollado entre el 4 de febrero y el 19 de noviembre de 2019 en el municipio de Pasto, departamento de Nariño, Colombia.

**✉ Psicóloga, Universidad Mariana, Nariño, Colombia. E-mail: danimartinez.1406@gmail.com

*** Psicóloga, Universidad Mariana, Nariño, Colombia. E-mail: acanal@umariana.edu.co

**** Psicóloga, Universidad Mariana, Nariño, Colombia. E-mail: jeimmy1308@gmail.co

***** Psicóloga, Universidad Mariana. Correo electrónico: yafranco@umariana.edu.co

Ángela Daniela Martínez-Dueñas**✉

Ana Milena Canal-Guerra***

Jeimmy Yicel Mipaz-Aux****

Yanira Dayana Franco-Sánchez*****

Resumen

El presente documento tuvo como objetivo, apoyar el plan de bienestar del Hospital San Rafael de Pasto, abordando dos aspectos importantes como el liderazgo y la comunicación asertiva en gestores y jefes de enfermería. En cuanto a la metodología, se realizó una descripción detallada de los talleres que se desarrolló en las áreas intervenidas.

La recolección de la información se llevó a cabo a través de la aplicación de dos instrumentos: Test Disc y el Cuestionario de Comunicación Organizacional. Los resultados señalan un uso acentuado del perfil determinante en gestores, a diferencia de los jefes de enfermería, que presentan un uso acentuado en todos los perfiles (determinante, influyente, sereno, concienzudo). Por otro lado, los resultados de comunicación, tanto en gestores como en jefes de enfermería, arrojaron una puntuación alta en comunicación ascendente y descendente y un nivel medio en la comunicación horizontal.

Palabras clave: liderazgo; comunicación asertiva; bienestar laboral.

Leadership and communication in Administrative and assistance at the Hospital San Rafael de Pasto

Abstract

This document was intended to support the welfare plan of the Hospital San Rafael de Pasto, addressing two important issues such as leadership and assertive communication in managers and head nurses. Regarding the methodology, a detailed description of the workshops that took place in the intervened areas was made.

Data collection was carried out through the application of two instruments: the first Test Disc and the second, the questionnaire organizational communication. The results show a marked profile of the determining managers, unlike in head nurses who presented a marked use in all profiles (decisive, influential, serene, conscientious). Furthermore, communication results, both managers and head nurses showed a high score in communication up and down and a medium level in the horizontal communication.

Keywords: leadership; assertive communication; labor welfare.

Liderança e comunicação em Administrativos e Assistentes do Hospital San Rafael de Pasto

Resumo

O objetivo deste documento foi apoiar o plano de bem-estar do Hospital San Rafael de Pasto, abordando dois aspectos importantes como liderança e comunicação assertiva em chefes e chefes de enfermagem. Em relação à metodologia, foi feita uma descrição detalhada das oficinas que aconteceram nas áreas intervencionadas.

A coleta de informações foi realizada através da aplicação de dois instrumentos: Test Disc e o Questionário de Comunicação Organizacional. Os resultados indicam um uso acentuado do perfil determinante em gestores, a diferença em chefes de enfermagem que apresentam um uso acentuado em todos os perfis (determinante, influente, sereno, consciencioso). Por outro lado, os resultados de comunicação, tanto em gestores como em chefes de enfermagem, tiveram uma pontuação alta em comunicação ascendente e descendente e um nível médio na comunicação horizontal.

Palavras-chave: liderança; comunicação assertiva; bem-estar do trabalho.

1. Introducción

El presente artículo tuvo como propósito, aportar al bienestar de la organización, dado que las personas invierten una gran parte de tiempo en su trabajo; por ende, es importante prevenir o reducir la carga laboral y los riesgos psicosociales. Para ello, se plantea varios métodos para promover la salud y seguridad de los colaboradores. Según esto, es importante mencionar el aporte de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2010) al definir un entorno de trabajo saludable, como aquel en el que los colaboradores y directivos favorecen un proceso de mejora continua para proteger y promover su salud, seguridad y bienestar y la sustentabilidad del espacio de trabajo. De esta manera, al tener en cuenta estos procesos, se contribuye a la mejora del clima laboral.

En el estudio se vio la necesidad de trabajar estos temas, con base en los resultados del diagnóstico organizacional realizado al inicio del proceso de práctica, determinando así, dos aspectos importantes que fomentan el crecimiento y el cumplimiento de los objetivos de la organización: el liderazgo y la comunicación, aspectos que favorecen el bienestar organizacional del Hospital San Rafael de Pasto. Uno de los autores más destacados con respecto al tema de liderazgo es John C. Maxwell (citado por Riveros, 2019), quien plantea que el liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, a quien define como aquel que tiene la capacidad de influenciar, en la medida en que sus subordinados mejoren sus aptitudes y capacidades. Siguiendo esta línea, otro autor que enfatiza el concepto de liderazgo y su impacto en el logro de las metas empresariales marcadas, es Chiavenato (2001), quien afirma que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Así es como se llega a la idea de que mantener un líder en una organización es de vital importancia ya que permite la supervivencia de la organización, al encaminar a los colaboradores hacia el alcance de una meta en común, a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella. Por su parte, Avenecer (2015) sostiene que, en una organización encargada de la venta y distribución de productos embotellados, cuya población objeto de estudio estuvo conformada por supervisores y vendedores que hacían parte del equipo de ventas de la empresa, a cada uno se le aplicó un cuestionario para medir la variable liderazgo y su influencia en la motivación, encontrando que la influencia de liderazgo que tienen los supervisores en los subordinados es positiva, llevándolos a realizar sus labores de forma efectiva y con un alto grado de excelencia.

Según Noriega (2008), es importante mencionar las cuatro condiciones con las que debe contar un buen líder: “compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal” (p. 26); además, debe ser capaz de transmitir adecuadamente lo que desea ya que, una buena gestión de la comunicación, garantiza el éxito de una empresa y es un elemento diferenciador dentro del ámbito competitivo de las organizaciones. Por tanto, la comunicación asertiva toma un papel fundamental dentro de la organización y de las cualidades que debe tener un buen líder.

Naranjo (2008) aborda la comunicación asertiva, adoptándola como una habilidad social que puede desarrollarse con el fin de mejorar la relación consigo mismo y con los otros. La autora la define como una autoafirmación personal, en donde se hace presente la habilidad para expresar sentimientos de forma apropiada. Así mismo, Oyola (2018) decidió analizar elementos de la comunicación asertiva que influyen en el clima laboral y las relaciones laborales de los colaboradores, a través de cuatro escalas, encontrando que la conducta y la comunicación asertiva son habilidades sociales que pueden ser desarrolladas para mejorar la calidad de las relaciones tanto humanas como laborales; también llegó a la conclusión que la asertividad es autoafirmación e incluye componentes de tipo ético, tales como el respeto hacia sí y hacia las otras personas, pues parte del concepto de igualdad de derechos, dando pie a la mejora constante de un clima laboral.

Por lo anterior, se ve la importancia de trabajar el liderazgo y la comunicación asertiva, como método para mejorar el clima laboral en gestores, administrativos y asistenciales en el Hospital San Rafael de Pasto. Para ello se invitó a 22 personas, a quienes se les aplicó inicialmente el test DISC, con el fin de medir su comportamiento y las emociones, en función de cuatro dimensiones de la personalidad: determinante, influyente, sereno y concienzudo.

Como resultado de esta primera aplicación para evaluar el liderazgo en directivos, jefes, coordinadores y gestores, se obtuvo que el 36,4 % pertenecen al tipo de personalidad dominante; el 31,8 % al tipo de personalidad serena; el 18,2 % al tipo de personalidad concienzuda y el 13,6 % al tipo de personalidad influyente. En la segunda aplicación a jefes de enfermería se obtuvo que el 25 % pertenecen al tipo de personalidad dominante, 25 % al tipo de personalidad serena, 25 % al tipo de personalidad influyente y el 25 % restante al tipo de personalidad concienzuda.

De igual manera, se realizó la aplicación para evaluar comunicación asertiva; se les aplicó el cuestionario de comunicación organizacional de Portugal de 2005 (Silva, s.f.), para determinar el tipo de comunicación que se está generando internamente en la organización. De esta forma, dentro de una organización

se puede producir tres tipos de comunicación: ascendente, descendente y horizontal.

Dicho esto, en la primera aplicación a gestores se obtuvo un puntaje de 75,73 para el tipo de comunicación horizontal, el cual es un puntaje medio; es decir, que hay aspectos de la comunicación entre colaboradores de su mismo rango que debe mejorarse o promoverse, mientras que para el tipo de comunicación ascendente se obtuvo 83,91 y para comunicación descendente 89,87, los cuales pueden ser descritos como puntajes altos, aunque de igual manera, habría aspectos de la comunicación que se puede mejorar, de directivos hacia colaboradores y de estos hacia los directivos.

Para la segunda aplicación, con jefes de enfermería, se obtuvo un puntaje de 58,22 para el tipo de comunicación horizontal; es decir, que existe escasa comunicación entre colaboradores de su mismo rango. Por otro lado, se obtuvo puntajes altos para los tipos de comunicación ascendente: 94,22 y descendente: 92,89; esto es, que existe una buena comunicación de directivos hacia colaboradores y de estos hacia los directivos.

2. Metodología

En el proyecto *Fortalecer las prácticas de gestión humana*, se planteó unos objetivos que aportan al desarrollo de la organización; de esta manera, para la construcción de este artículo se abordó un objetivo específico encaminado a apoyar el programa de bienestar laboral que maneja el Hospital San Rafael de Pasto. Para su desarrollo se implementó estrategias como método para mejorar el clima laboral en gestores administrativos y asistenciales, que permiten fortalecer capacidades y el bienestar de los colaboradores pertenecientes a la institución. Para esto, se utilizó los siguientes instrumentos:

Técnicas e Instrumentos

Perfil Disc. Walter Clark en 1940 tomó las teorías de Willian Moulton Marston y desarrolló el primer perfil de personalidad Disc (Manzo y Rivera, 2020); este test es de autoconocimiento y permite evaluar cómo se relaciona una persona con su entorno. Se trata de uno de los recursos más comprensibles y fáciles de aplicar en las empresas, ya que se puede aplicar para cumplir distintos tipos de objetivos, como la integración de un equipo eficiente, comunicación asertiva o liderazgo, evaluando así, aspectos como el perfil natural. Mide también el perfil adaptado; es decir, cómo las personas actúan frente a lo que sucede en el entorno. Ayuda también a comprender los niveles de adaptación; divide cuatro diferentes tipos de personalidades:

- **Estilo D: dominante, enfocado a los resultados, decisivo, directo.** A las personas con fuertes estilos de personalidad D, les gusta estar en posiciones de autoridad, o donde pueden hacer las cosas bajo sus propios términos. Tienden a ser tomadoras de riesgo, con iniciativa, muy orientadas a los objetivos e, incluso, competitivas. Son excelentes solucionadoras de problemas y pensadoras de gran imagen; tienden a responder bien a la lógica, la razón y la información, pero no a la emoción. El estilo D tiene alta fuerza del ego, lo que podría ser percibido positivamente como la confianza o, negativamente, como el orgullo.
- **Estilo I: influyente, persuasivo, impulsivo.** Las personas con fuertes estilos de personalidad I son muy locuaces, entusiastas y optimistas; crecen en experiencias divertidas y les gusta estar con otras personas; no tienen problemas para hablar con desconocidos y no tienen miedo de ser el centro de atención; tienden a ser, a la vez, confiadas y optimistas; igualmente, un tanto persuasivas e influyentes, algo emocionales y, a veces, muy espontáneas o impulsivas.
- **Estilo S: estable, sincero, simpático.** Las personas con fuertes estilos de Personalidad S son tranquilas y estables; buscan la rutina del día a día, la previsibilidad y la seguridad en su vida. Se esfuerzan por las relaciones personales y cercanas y ambientes positivos sin conflicto. Son pacíficas, buenas oyentes y amigas verdaderamente leales y seguidoras. Aparte de ser positivas, amables, pacientes y comprensivas, también pueden ser posesivas con sus seres queridos y, a veces, pasivas, agresivas en sus esfuerzos por evitar el conflicto o la negatividad.
- **Estilo C: consciente, creativo, cumplido, correcto, preciso.** Las personas con fuertes estilos de Personalidad C son perfeccionistas; ponen un gran valor en ser precisas, correctas y van hasta el final; se enorgullecen de su trabajo; piensan de una manera muy lógica, analítica y sistemática y tienden a ser excelentes en la resolución de problemas y el pensamiento creativo; tienen un nivel muy alto, tanto para sí mismas como para con los demás, lo que se traduce en ser un poco críticas; son realistas y cuidadosas, muy tranquilas y, a veces, solitarias.

Test de Comunicación organizacional de Portugal. Este test mide la comunicación en sus diferentes niveles: Ascendente, es decir, la relación que llevan los colaboradores con su jefe; Descendente, que va de jefe a colaboradores y Horizontal, entre los colaboradores. Contiene 15 enunciados, de los cuales los cinco primeros se encargan de evaluar la comunicación ascendente; los

siguientes cinco, la comunicación descendente y, los últimos cinco enunciados, la comunicación horizontal.

El puntaje máximo obtenido en este test será de 75. Los rangos son:

60 a 75 = Alto (Adecuada Comunicación Organizacional)

45 a 59 = Medio (Comunicación organizacional promedio)

01 a 44 = Bajo (Inadecuada Comunicación Organizacional)

Los rangos por áreas son:

20 a 25 = Alto (Adecuado)

15 a 19 = Medio

01 a 14 = Bajo (Inadecuado)

A continuación, se presenta el desarrollo de las actividades del objetivo planteado para dar cumplimiento a las prácticas de gestión humana.

Test DISC. Es importante mencionar que el desarrollo de esta temática se llevó a cabo de acuerdo con las necesidades del hospital, trabajando en unas áreas, la comunicación asertiva y en otras, el liderazgo.

Taller de Comunicación y Trabajo en Equipo – Recursos Físicos y Diamante

Objetivo. Realizar de forma práctica el desarrollo del test DISC enfocado a la comunicación y trabajo en equipo de los colaboradores de recursos físicos y otro taller para el equipo de diamante del Hospital San Rafael de Pasto.

1. Se aplicó un test que constaba de 28 enunciados, cada uno con cuatro opciones de respuesta, de las cuales el colaborador debía elegir solo dos; la que más y la que menos se asemejara a su pensamiento. La aplicación de este test se llevó a cabo una semana antes de realizar el taller práctico.

Para continuar con el desarrollo del taller, se explicó brevemente lo que es la comunicación y por qué es importante dentro de las organizaciones. Después de explicar la base teórica del test se solicitó a cada asistente que se pusiera de pie y este exponía el primer cuadrante a evaluar, que contiene dos personalidades: activos y pausados. Se solicitó a cada uno ubicarse en el cuadrante al que creía pertenecer; enseguida se pidió que cada grupo expusiera tres fortalezas y tres debilidades que pudieran tener con el tipo de personalidad; luego se expuso el segundo cuadrante, que contenía las personalidades de racional y emocional y se solicitó que realizaran exactamente lo mismo que el recuadro anterior.

Después de que todos estuvieron seguros del tipo de personalidad que tenían en este primer cuadrante, se les solicitó ubicarse en el cuadrante dos, que contenía las cuatro personalidades básicas que mide el test: Dominante, Influyente, Sereno y Conciencioso. Los colaboradores se ubicaron nuevamente dentro de cada una de las personalidades y en sus grupos hicieron la misma dinámica, esta vez complementándola con la pregunta ¿en qué lugar o en qué ambiente se puede desarrollar mejor a la hora de hacer sus trabajos? Se ejecutó la socialización de cada grupo y se explicó que, si alguna persona consideraba pertenecer o tener características de otro tipo de personalidad, se dirigiera a ese cuadrante.

En esta última etapa se hizo la aclaración de que ningún tipo de personalidad es malo, que todos los grupos tienen tanto defectos como virtudes y que las características que se debe fortalecer o potencializar son aquellas que más los destacan en su hacer y en su ser. A medida que cada grupo exponía sus fortalezas, debilidades y su espacio de desarrollo, se iba explicando las características de cada tipo de personalidad, orientando y guiando a los grupos, con base en las características de cada personalidad. Con esta explicación que se dio a lo largo de toda la dinámica se dio por terminada la misma; se solicitó que cada uno tomara asiento, abriera el sobre que contenía su perfil de personalidad DISC y evaluara si los resultados obtenidos iban acordes con lo que se puso en práctica.

Taller de liderazgo - Directivos, gestores y jefes de enfermería

Objetivo. Realizar de forma práctica el desarrollo del test DISC enfocado al liderazgo con directivos, gestores y jefes de enfermería del Hospital San Rafael de Pasto.

Metodología. Dando inicio al desarrollo del objetivo planteado en el proyecto de bienestar año 2019, Implementar planes de mejoramiento de clima organizacional dentro del Hospital San Rafael de Pasto, se realizó el taller **Descubriendo mi liderazgo**, dirigido a directivos, gestores y jefes de enfermería del H.S.R.P., que tuvo dos componentes:

1. Se ejecutó la aplicación de un test que constaba de 28 enunciados, cada uno con cuatro opciones de respuesta, de las cuales el colaborador debía elegir solo dos: la que más y la que menos se asemejara a su pensamiento. La aplicación de este test se llevó a cabo una semana antes de realizar el taller práctico.
2. Desarrollo del test de forma práctica, para lo cual se dividió el grupo en dos sesiones: la primera, de 2:00 a 4:00 p. m. y la segunda, de 4:00 a 6:00 p. m.

Para dar inicio al desarrollo del taller, se explicó brevemente qué es liderazgo y por qué es importante dentro de las organizaciones, con base en la siguiente frase: “La excelencia de un líder se mide por la capacidad de transformar los problemas en oportunidades” (Drucker, 2016) y se desarrolló la actividad.

Taller de Comunicación Asertiva - Jefes de Enfermería

Objetivo. Generar conocimiento sobre la importancia de la comunicación asertiva en las organizaciones, a partir de la realización de una dinámica y la exposición de los aspectos más relevantes de ésta, con el fin de promover un ambiente agradable y eficiente entre los jefes de enfermería del Hospital San Rafael de Pasto.

Metodología. Para iniciar la actividad, con anterioridad se aplicó el cuestionario de comunicación organizacional Portugal, a cada jefe de enfermería, con el fin de conocer acerca del tipo de comunicación que se estaba generando entre los colaboradores. De esta forma, dentro de una organización se puede producir tres tipos de comunicación: ascendente, descendente y horizontal. Esta clasificación tiene que ver con la jerarquía dentro de la organización. La descendente es de los jefes a colaboradores, a través de instrucciones orales, discursos, reuniones, llamadas telefónicas, memorandos, cartas, informes, folletos, manuales. La ascendente es de los colaboradores a los directivos y responsables de área, mediante encuestas, reuniones, entrevistas, formularios de sugerencias y la horizontal es la que tiene lugar entre colaboradores del mismo rango jerárquico, con la finalidad de mejorar la cohesión de los equipos a través de reuniones, llamadas, correos.

Para el desarrollo de esta actividad se pidió a los colaboradores organizarse en grupos de dos personas, donde permanecieron sentados, dándose la espalda. A una persona se le entregó un sobre con dos marcadores, tres colores, dos lápices y tres fichas con figuras geométricas diferentes. Esta persona debía observar el dibujo y colorear al menos dos figuras con diferentes colores.

A continuación, debía iniciar a dictar la figura con los colores a su compañero, de la siguiente manera: hubo dos rondas, durante las cuales ninguna de las dos personas podía girar la cabeza para ver lo que pasaba al otro lado; en la primera ronda, la persona que dibujó podía hacer preguntas, pero solo aquéllas que se pudiera responder con sí y no; de esta forma, la persona procedía a dibujar, según lo que le dictaba la otra persona. En la segunda ronda se incrementó la comunicación, pues las personas que dibujaron ya podían preguntar de forma general.

Una vez finalizada la dinámica, se colgó los dibujos en un póster para que pudieran ser observados por los participantes y comprobar los resultados, comparándolos con el dibujo original. Después, se comentó junto con los colaboradores, como se sintieron durante la dinámica, para lo cual se realizó preguntas como: ¿Nos sentimos igual en cada uno de los intentos?, ¿Nos sentíamos mejor a medida que se incrementaba la comunicación?, ¿Comparamos la situación con la vida real?, ¿Es importante una buena comunicación?

Para finalizar la actividad se realizó psicoeducación sobre la importancia de la comunicación asertiva dentro de las organizaciones, las estrategias a usar y sus beneficios; además, la socialización de los resultados obtenidos en el cuestionario de comunicación organizacional y la entrega de un certificado a cada uno por su participación en la capacitación y un póster informativo del tema.

Taller de Comunicación asertiva con directivos, jefes y coordinadores

Objetivo. Realizar un taller práctico y teórico sobre comunicación asertiva basado en los resultados obtenidos en el test de comunicación organizacional de Portugal aplicado a directivos, gestores y jefes de las diferentes áreas del HSRP.

Metodología. Para iniciar la actividad, con anterioridad se aplicó un cuestionario de comunicación organizacional Portugal a cada directivo, jefe, gestor y coordinador, con el fin de conocer el tipo de comunicación que se genera entre los colaboradores en sus tres tipos de comunicación: ascendente, descendente y horizontal, clasificación que tiene que ver con la jerarquía dentro de la organización.

Para el desarrollo de esta actividad se pidió a los colaboradores organizarse en grupos de tres personas, donde dos estuvieron sentados de espaldas y la otra persona estuvo de pie frente a ellos. A la persona que se encontraba de pie se le entregó un sobre con dos marcadores, tres colores, dos lápices y tres fichas que contenían una imagen hecha con figuras geométricas diferentes. Esta persona debía observar el dibujo y colorear al menos dos figuras con diferentes colores. A continuación, debía iniciar a dictar la figura con los colores a sus compañeros que se encontraban sentados, de la siguiente manera:

Hubo tres rondas durante las cuales ninguna de las dos personas que se encontraban sentadas podía girar la cabeza para ver lo que pasaba al otro lado; en la primera ronda las dos personas que dibujaron no podían hacer ninguna pregunta y, simplemente, debían limitarse a dibujar en silencio, según le dictaba la otra persona. En la segunda ronda se incrementó la comunicación, pues las personas que dibujaron ya podían preguntar, pero solo interrogantes

que pudieran ser contestados con sí o no. Por último, en la tercera ronda pudo existir todo tipo de comunicación en ambos sentidos; por lo tanto, existía retroalimentación, lo que en teoría debió mejorar el resultado obtenido en el dibujo llevado a cabo.

Una vez finalizada la dinámica, los dibujos fueron colgados en un mural para que pudieran ser observados por los participantes y comprobar los resultados comparándolos con el dibujo original. Después, se comentó junto con los colaboradores, cómo se sintieron durante la dinámica, para lo cual se hizo preguntas como: ¿Nos sentimos igual en cada uno de los intentos?, ¿Nos sentíamos mejor a medida que se incrementaba la comunicación?, ¿Comparamos la situación con la vida real?, ¿Cuál es la importancia de una buena comunicación?

Para concluir la actividad se realizó psicoeducación sobre lo fundamental de la comunicación asertiva al interior de las organizaciones, las estrategias para mejorarla y sus beneficios; la socialización de los resultados obtenidos en el cuestionario de comunicación organizacional y la entrega de un certificado por haber participado en la capacitación y un póster informativo del tema.

3. Resultados

Teniendo en cuenta el objetivo planteado que era, apoyar el programa de bienestar laboral que maneja el HSRP y siguiendo con la metodología utilizada, los resultados de la aplicación del test DISC son los siguientes:

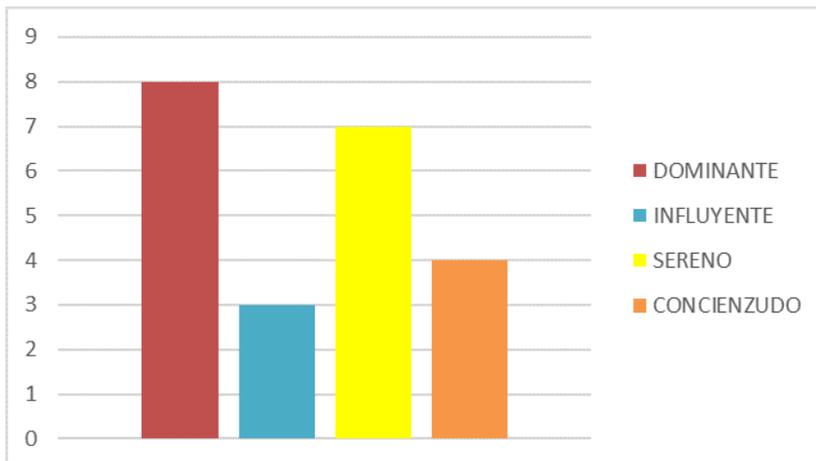


Figura 1. Resultados Liderazgo en Directivos y Gestores.

En la Figura 1 se puede observar que dentro del grupo de 22 colaboradores que ocupan los cargos de directivos, jefes de procesos, coordinadores de

procesos y gestores de área, se puede notar claramente que la personalidad que predomina en ellos es la de tipo Dominante que, según la teoría, tiene rasgos de personalidad como: prefiere ser reactivo más que proactivo, está inclinado a ser bastante conservador, usualmente inclinado a una aproximación cautelosa, es agradable y fácil de llevar, no es un tipo agresivo ni prepotente; otras personas lo ven como alguien calmado, reflexivo y un buen oyente; generalmente agrada por su naturaleza relajada. Y como tendencia, en segundo lugar, se encuentra una personalidad tipo sereno que presenta características como: usualmente es calmado y controlado, tiene buena voluntad para ayudar a otros, particularmente aquellos con los que comparte habilidades e intereses; tiene habilidad para lidiar con el trabajo rutinario, con paciencia y cuidado.

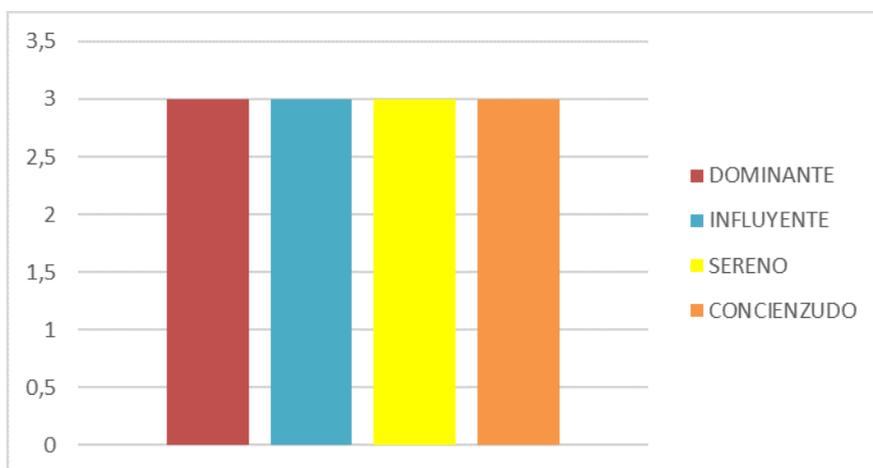


Figura 2. Resultados liderazgo en jefes de enfermería.

La Figura 2 permite evidenciar que en el grupo conformado por doce jefes de enfermería no existe una predominancia en un solo tipo de personalidad; existe una igualdad en los cuatro diferentes prototipos que contiene la escala de Disc.

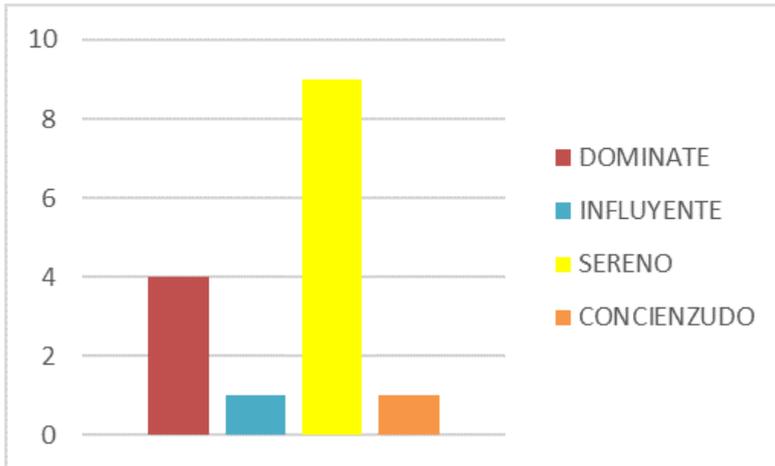


Figura 3. Resultados Comunicación Asertiva con Área de Recursos Físicos.

La Figura 3 permite observar que en el grupo de recursos físicos conformado por 15 colaboradores, predomina el tipo de personalidad de tipo sereno; se aplicó este test para trabajar comunicación asertiva, dado que en la teoría que maneja el test existen unos parámetros para poder comunicarse de forma efectiva con las personas, dependiendo del tipo de personalidad que en ellos prevalezca, con el fin de poder mejorar la comunicación interna entre los diferentes grupos de trabajo y comprender el porqué del actuar de sus compañeros, para generar mayor empatía entre los mismos. El tipo de personalidad sereno tiene determinadas características a la hora de comunicarse con ellos y, además, comprender cuál es su ambiente adecuado para desarrollar sus labores diarias, como por ejemplo, en el caso de una persona serena, serían: patrones de trabajo repetidos, instrucciones y expectativas claras, estabilidad y previsibilidad, falta de cambio, tareas que se puede completar antes de pasar a la siguiente, pocos conflictos o discusiones, un ambiente positivo, un ambiente de equipo, presión limitada.

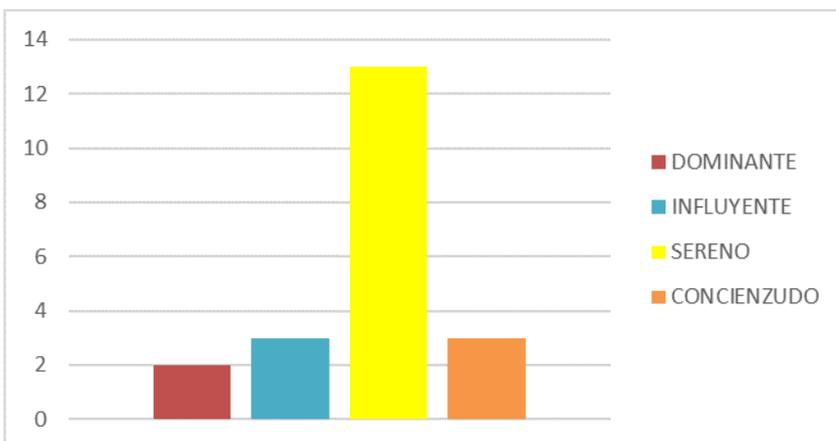


Figura 4. Resultados Comunicación Asertiva con Diamante.

Como se evidencia en la Figura 4, en los resultados en el grupo de trabajo de diamante, que estuvo conformado por 21 colaboradores, fue notable que el tipo de personalidad predominante en ellos es de tipo sereno; además de las características descritas en las anteriores figuras, existe una guía para poder comunicarse con ellos de forma más asertiva, teniendo ciertos parámetros en cuenta, como: crear un entorno favorable, personal y agradable, ser paciente y amable, presentar ideas o desviaciones de las prácticas actuales en una forma no amenazante, darles tiempo para adaptarse, expresar un genuino interés en ellos como personas. Hacer preguntas personales les proporciona una aclaración para las tareas y respuestas a 'cómo', para lo cual hay que definir claramente los objetivos, los procedimientos y su papel en el plan general.

Tabla 1. Resultados Cuestionario de Comunicación Organizacional – Enfermería

Puntuación general		Puntaje por áreas					
Puntaje Obtenido	Promedio	Comunicación Ascendente	Promedio	Comunicación descendente	Promedio	Comunicación Horizontal	Promedio
59	67	24	96	25	100	10	40
72	73,5	25	100	25	100	12	48
64	69,5	23	92	25	100	16	64
64	69,5	24	96	25	100	15	60
50	62,5	19	76	18	72	13	52
56	65,5	24	96	22	88	10	40
67	71	25	100	24	96	18	72
70	72,5	25	100	25	100	20	80
60	67,5	23	92	20	80	17	68
562	83,26	212	94,22	209	92,89	131	58,22

En la Tabla 1 se puede observar los porcentajes de cada nivel de comunicación en el proceso de enfermería; se obtuvo una puntuación general del 83,26 % lo cual es habitual, según el cuestionario de Portugal, y se mantiene un buen nivel de comunicación. En cuanto a la comunicación ascendente, es decir de colaborador a jefe, se obtuvo una puntuación del 94,22 % de asertividad que es, casi un total; es decir, ellos perciben que hay una gran comunicación con las personas que tienen a su cargo. En el nivel de comunicación descendente -de jefe a colaborador- la puntuación fue de 92,89 % de efectividad, lo que implica un nivel alto de comunicación. En la comunicación horizontal, -entre compañeros del mismo rango o nivel jerárquico dentro de la organización- se obtuvo un puntaje

de 58,22 % que representa un nivel medio o promedio, lo que involucra abordar esta problemática para poder optimizar al máximo la comunicación entre ellos.

Tabla 2. Resultados Cuestionario de Comunicación Organizacional – Directivos, jefes y Gestores de Procesos

Puntuación general				Puntaje por áreas			
Puntaje Obtenido	Promedio	Comunicación Ascendente	Promedio	Comunicación descendente	Promedio	Comunicación Horizontal	Promedio
54	64,5	24	96	25	100	19	76
50	62,5	25	100	19	76	19	76
68	71,5	20	80	19	76	17	68
71	73	25	100	23	92	18	72
59	67	15	60	24	96	20	80
67	71	20	80	20	80	16	64
72	73,5	25	100	25	100	18	72
55	65	25	100	25	100	21	84
59	67	21	84	18	72	16	64
66	70,5	23	92	22	88	20	80
62	68,5	23	92	24	96	21	84
55	65	21	84	23	92	20	80
68	71,5	21	84	24	96	19	76
66	70,5	24	96	23	92	18	72
72	73,5	25	100	25	100	22	88
944	83,91	337	89,87	339	90,40	284	75,73

En la Tabla 2 se evidencia los resultados de la aplicación del cuestionario de comunicación asertiva en directivos, jefes y gestores de procesos del HSRP; su puntuación, en general, fue de 83,91 % que, según el Cuestionario Portugal, está dentro de un rango alto de comunicación. En comunicación ascendente los resultados fueron del 89,87 % que también lo ubican en un nivel alto de comunicación entre colaborador a jefe. En la comunicación descendente el puntaje fue de 90,40 %, lo cual significa un nivel alto de comunicación entre jefe -colaborador y, por último, en el resultado de comunicación a nivel horizontal, es decir entre los colaboradores del mismo rango a nivel organizacional, su resultado fue de 74,93 %, que representa un nivel medio o promedio de comunicación.

4. Discusión

Villatoro (2015) realizó una investigación sobre el nivel de liderazgo en el equipo gerencial y subgerencial del Ministerio de salud de la cabecera departamental de Huehuetenango, Guatemala, conformado por 15 personas, y obtuvo un perfil de nivel alto, según los criterios del instrumento aplicado, destacando cuatro características principales: innovación, meticulosidad, eficiencia e impulso, resultados que dan evidencia de una similitud con el presente artículo en cuanto a la dominancia entre gestores, administrativos y jefes de proceso del HSRP de tipo determinante, que trae consigo características como: el gusto por estar en posiciones de autoridad, o donde pueden hacer cosas bajo sus propios términos, la tendencia a ser tomadores de riesgo y tener iniciativa, su orientación hacia los objetivos e, incluso, hacia la competitividad; son excelentes solucionadores de problemas y pensadores de gran imagen y tienden a responder bien a la lógica, la razón y la información. Además de esto, la investigación de Villatoro fue una buena base con referentes teóricos que fueron utilizados en el presente artículo.

Concordando con Codoñer (2012), quien realizó un estudio de tipo descriptivo donde utilizó el test DISC para poder identificar el perfil de liderazgo de gerentes de una empresa industrial, en sus resultados refiere que los directivos presentan características como: “[estar] enfocados en la tarea, a los resultados, con mucho control sobre ellos mismos, además de una comunicación muy directa hacia los mandos que tienen a su responsabilidad” (p. 58); esto quiere decir que existe mucha correlación entre los perfiles de personalidad de directivos de altos mandos de otras empresas y el HSRP. Para Motta (2014), las organizaciones modernas están buscando líderes que sean competitivos, no solo a nivel profesional sino también a nivel personal, que sean innovadores y creativos, que tengan visión del futuro y sean asertivos a la hora de solucionar los conflictos; de esta forma se infiere que este tipo de personalidad que predomina en la población es adecuado para dirigir y llevar a cabo, satisfactoriamente, estos cargos dentro de la organización ya que, como afirma Cuoto (2010), el líder debe tomar en cuenta sus objetivos y sus metas para poder transmitirlos a los colaboradores, por cuanto si esto es descuidado, se podrá alterar las metas que se tenga en conjunto.

En cuanto a los resultados obtenidos en el grupo de jefes de enfermería, estos presentaron igualdad de porcentaje en los cuatro perfiles que evalúa el test DISC, que son: determinante, influyente, sereno y concienzudo; eso permite describir al grupo de jefes como un grupo variado de personalidades, sin una que predomine sobre otra, pero sí, como manifiestan Marin y Zamora (citados por Escobar, 2014), “el liderazgo se conoce como un desarrollo de variadas habilidades que permiten

al grupo de trabajo diversificar sus puntos de vista para así lograr un incremento en la productividad y un mayor avance en el logro de los objetivos” (p. 64); entonces, se puede inferir que la diversidad del grupo es un punto que fortalece el equipo, siempre y cuando exista una adecuada comunicación entre ellos.

Por lo tanto, la relevancia del papel de un líder en la organización es imprescindible, porque los colaboradores y las personas que trabajan en las organizaciones que no poseen estas características o que posiblemente tienen otras que contribuyen también a la organización, necesitan de personas que los dirijan y que los motiven de manera eficaz para la consecución satisfactoria de los objetivos.

Por otro lado, la comunicación es un aspecto notable en el papel de un líder, por cuanto promueve el respeto y la tolerancia entre los colaboradores (Ugalde y Canales, 2016). Así mismo, es esencial considerar que “la relación comunicación y organización es de ganar-ganar, siempre que sean medios coherentes y combinados y no técnicas desconectadas” (Bartoli, citado por Montoya y De la Rosa, 2014, p. 4). Es decir, para que haya una buena comunicación en las organizaciones, se debe generar un conjunto de aportes para el beneficio de los procesos que se desarrolla dentro de la misma, por lo que se consideró conveniente estudiar los procesos de comunicación dentro del HSRP.

Para poder generar un apoyo a los gestores y jefes de los procesos de recursos físicos y el área de diamante del HSRP en cuanto a la comunicación con sus grupos de trabajo, también se aplicó el test DISC para poder determinar cuál es la personalidad predominante y con base en esto brindar estrategias y herramientas para mejorar el trabajo en equipo y la asertividad a la hora de comunicarse con ellos. En ambos grupos la predominancia fue de tipo sereno, que mantiene unas características como: tranquilidad y estabilidad, la rutina, la previsibilidad y la seguridad en su vida; se esfuerzan por las relaciones personales y cercanas y procuran ambientes positivos, sin conflicto; son pacíficos, buenos oyentes y amigos verdaderamente leales, aparte de ser positivos, amables, pacientes y comprensivos; también pueden ser posesivos de sus seres queridos y, a veces, pasivos o agresivos en sus esfuerzos por evitar el conflicto o la negatividad.

Por su parte Motta (2014) expresa que el liderazgo moderno está en búsqueda de un líder diferente, que sea capaz de transmitir sus ideas de forma clara y acertada, sin ser amenazante, que no maneje su equipo con autoritarismo sino más bien bajo un consenso colectivo, que comprenda las acciones de su grupo. Entonces, para poder desarrollar estas características en el personal, se brindó como herramienta, la teoría del test DISC, que expresa que, para poder tener una buena comunicación con una persona serena, se debe crear un entorno

favorable, personal y agradable, tener paciencia y ser amable, presentar ideas o innovaciones en un modo apropiado, dar tiempo a los colaboradores para que se adapten a los cambios, demostrar interés por lo que hacen, haciendo preguntas personales, que es la forma como pueden definir claramente los objetivos y los procedimientos.

Esto se realizó con el fin de generar una mayor comunicación asertiva entre ellos y que después de conocer sus características personales puedan comprender mejor su forma de interactuar con los demás dentro de la organización. También se aplicó el Cuestionario de comunicación organizacional en gestores y jefes de enfermería y se evidenció resultados satisfactorios en la comunicación ascendente y descendente; es decir, que existe una buena comunicación de jefes a colaboradores y de colaboradores a jefes. Esto cobra sentido cuando se comprende la importancia de la actitud que los gerentes deben tener con sus colaboradores, como la serenidad, seguridad y claridad para comunicarse en todas las situaciones que se pueda presentar dentro de la organización.

De esta forma, si una “relación de calidad se caracteriza, entre otras cosas, por una comunicación fluida y un buen trato recíproco” (Graen y Uhl-Bien, citados por De la Rosa y Carmona, 2010, p. 6), el colaborador puede percibir que ello es reflejo de lo que en general ocurre en la organización y, por tanto, que existe un clima de comunicación positivo y un alto grado de bienestar, lo que es muy importante debido a que una de las ventajas de que haya una comunicación asertiva es la competitividad frente a las demás organizaciones. Con respecto a los resultados de comunicación horizontal, tanto los gestores como jefes de enfermería se encontraron en un promedio medio; sin embargo, es útil aclarar que no es considerado como un puntaje desfavorable para la organización, puesto que, según los criterios de evaluación del test, supera el 50 %.

Estos resultados presentan similitud con el estudio de Camino (2019), donde se aplicó el cuestionario de comunicación organizacional, evidenciando que la comunicación ascendente y descendente se encuentran en un estado favorable para la organización, demostrando que la información entre ellos se proporciona de manera apropiada. Por otro lado, se evidencia un porcentaje similar con el presente artículo, en cuanto a la comunicación horizontal, encontrándose en un nivel medio, realizando ciertas recomendaciones para la mejora de ésta.

5. Conclusiones

Evidentemente, en el ámbito organizacional, el abordaje de aspectos como el liderazgo y la comunicación asertiva debe ser un trabajo fundamental y, más

aún, cuando estas organizaciones prestan servicios de atención médica, ya que a diario deben enfrentarse y manejar situaciones difíciles de la realidad humana y social.

De esta forma, contar con colaboradores comprometidos con la misión, y la visión de la empresa, con una buena comunicación, con confianza en sí mismos e integridad personal, además de ser capaces de transmitir adecuadamente lo que desean, garantiza el éxito de una organización y contribuye a que las personas realicen su trabajo de manera adecuada. Estas características promueven un ambiente agradable y de buen trato entre los colaboradores, generando un clima organizacional óptimo para desempeñar con éxito las labores diarias.

Después de haber observado los diferentes tipos de personalidad que pueden existir en la institución, se estableció para los colaboradores que ocupan los cargos de directivos, jefes de procesos, coordinadores de procesos y gestores de área, que la personalidad que predomina es la de tipo determinante, donde a partir de la teoría estudiada, se puede concluir que éste el tipo de personalidad que comprende las características requeridas para el buen desarrollo de estos cargos.

En efecto, es primordial reconocer la importancia de contar con buenos líderes que influyan de manera positiva en los colaboradores, para que estos puedan dar lo mejor de sí y contribuir en el desarrollo y crecimiento de la organización.

De igual manera, es conveniente mencionar que generar una buena gestión de la comunicación produce ventajas competitivas frente a otras organizaciones, por lo que los colaboradores que ocupan cargos altos deben tenerla muy en cuenta, ya que esto facilitará el trato con los colaboradores y que se mantengan motivados.

Finalmente, se logró identificar en los colaboradores del HSRP, una comunicación altamente efectiva, tanto de directivos hacia colaboradores y de estos hacia los directivos. Sin embargo, es esencial prestar atención a la comunicación que se está generando entre colaboradores del mismo rango, ya que se encontró un nivel promedio. En torno a esto, es necesario crear espacios o actividades que permitan establecer entre sus integrantes, una cultura participativa basada en comunicaciones claras y eficientes.

6. Agradecimientos

A la institución Hospital San Rafael de Pasto por concedernos el espacio para el desarrollo de este proyecto, como parte fundamental de nuestro crecimiento

tanto personal como profesional. De igual manera, a los colaboradores que participaron del proceso, por su apoyo y la gran acogida, demostrando interés en un tema tan fundamental para su salud mental, bienestar subjetivo y efectividad en su trabajo.

A los señores gerentes, a nuestros jefes inmediatos y a todas las personas que nos brindaron su ayuda para la realización satisfactoria del proyecto.

A todas las personas que depositaron su confianza en nuestro trabajo e hicieron parte del programa Zonas de Escucha (ZOE) y Zonas de Orientación Laboral (ZOL-B), quienes con el profesionalismo y afecto, lograron incrementar los niveles de bienestar, tanto en las áreas laborales como en la parte personal de cada colaborador.

Finalmente, a nuestra asesora, que nos acompañó en todo este proceso de crecimiento y aprendizaje.

7. Conflicto de intereses

La autora de este artículo declara no tener ningún tipo de conflicto de intereses sobre el trabajo presentado.

Referencias

- Avenecer, Y. (2015). *Liderazgo y motivación* (Trabajo de Grado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Cano-Yeiny.pdf>
- Camino, G. (2019). *Estrategia para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tungurahua* (Trabajo de Grado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2732/1/76922.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso administrativo. Teoría, proceso, práctica* (3.ª ed.). (Trad. Germán Alberto Villamizar). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Codoñer, M. (2012). *Diagnóstico del perfil de liderazgo del equipo gerencial de una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo en la ciudad de Guatemala* (Trabajo de Grado inédito). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Cuoto, F. (2010). 5 objetivos del líder de proyectos. Recuperado de <https://fabiancuoto.wordpress.com/2010/05/13/5-objetivos-del-lider-de-proyectos/>
- De la Rosa, M. y Carmona, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, 26, 112-132.

- Drucker, P. (2016). *Las 5 claves de Peter Drucker: el liderazgo que marca la diferencia* (Trad. Llanines Sotelo). España: Profit Editorial.
- Escobar, G. (2014). *Estilos de liderazgo en directores del colegio de nivel medio diversificado de la cabecera departamental de Huehuetenango* (Trabajo de Grado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Escobar-Genaro.pdf>
- Manzo, K. y Rivera, C. (2020). *Determinación del perfil de los rasgos de personalidad según el modelo DISC en los egresados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil en el semestre B-2019* (Trabajo de Grado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado de repositorio.ucsug.edu.ec/bitstream/3317/.../T-UCSG-PRE-ECO-ADM-552.pdf
- Montoya, M. y De la Rosa, L. (2014). Flujos de comunicación en organizaciones privadas de Tijuana. *Razón y Palabra*, (87).
- Motta, S. (2014). *Las características del líder de la empresa moderna* (Tesis de Especialización). Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11819/1/LAS%20CA>
- Naranjo, M. (2008). Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=447/44780111>
- Noriega, M.G. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12(36), 25-29.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2010). *Entornos laborales saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS*. Ginebra, Suiza: Organización Mundial de la Salud.
- Oyola, J. (2018). *La comunicación asertiva y su efecto positivo para el área de operaciones de la empresa COVY S.A.S* (Trabajo de Grado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá D.C. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/38433>
- Riveros, T. (2019). Liderazgo y labor educativa I. Conceptos de liderazgo. Recuperado de https://www.academia.edu/3817786/LIDERAZGO_Y_LABOR_EDUVATIVA_I.-_CONCEPTOS_DE_LIDERAZGOS
- Silva, A. (s.f.). Cuestionario de Comunicación Organizacional. Recuperado de https://www.academia.edu/16906103/CUESTIONARIO_DE_COMUNICACION_ORGANIZACIONAL_1
- Ugalde, M. y Canales, A. (2016). El liderazgo académico, comunicación asertiva y motivación. *Ensayos Pedagógicos*, 11(2), 45-61.