

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva para optimizar las relaciones laborales entre directivos y trabajadores de la empresa VIVA 1A IPS, sede Bogotá

Presentado por:

Viviana Betancur Quiceno

Tiffany A. Eusse Delgado

Melissa M. Alemán Bohórquez

Luisa Fernanda Jiménez Vargas

Angie V. Liévano Castiblanco

Karol Ximena García Triana

Docente asesor

Álvaro Giovanni González

Universidad Piloto de Colombia

Facultad de Ciencias Humanas

Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones

2022

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva para optimizar las relaciones laborales entre directivos y trabajadores de la empresa VIVA 1A IPS, sede Bogotá

Presentado por:

Viviana Betancur Quiceno

Tiffany A. Eusse Delgado

Melissa M. Alemán Bohórquez

Luisa Fernanda Jiménez Vargas

Angie V. Liévano Castiblanco

Karol Ximena García Triana

Docente asesor

Álvaro Giovanni González

Universidad Piloto de Colombia

Facultad de Ciencias Humanas

Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones

2022

Dedicatorias

Dedico este trabajo a mi mami en su cumpleaños a mis hijos Alma y Thomas, a Jasmid por su valentía y a mi esfuerzo para lograrlo.

Luisa Fernanda Jiménez Vargas

A mi papá, a mi hermana y a mi hijo.

Melissa M. Alemán Bohórquez

Dedico de corazón este este trabajo de grado a Dios, porque su infinito Amor, Sabiduría y Bendición nos acompañó en todo momento.

Karol Ximena García Triana

Agradecimientos

Agradezco a Dios por su infinita misericordia y amor, porque aún en medio de tiempos tan difíciles por los que atraviesa el mundo entero, me ha concedido vida y salud para culminar esta especialización. A mi hermano Ferney, porque sin su respaldo económico y su apoyo incondicional habría sido imposible cumplir este sueño antes de lo pensado, y a mi mamá por su apoyo moral, paciencia y dedicación para conmigo.

Viviana Betancur Quiceno

Agradezco a mi familia, principalmente a mi papá por el apoyo incondicional, a mi hermana por ser un ejemplo a seguir, y a mi hijo y mi sobrino porque son mi motor. Y dándole gracias por el apoyo total a mi pareja, Camilo Bohórquez, y a mis compañeras Luisa y Viviana

Melissa M. Alemán Bohórquez

Agradezco a los docentes de la institución por los conocimientos impartidos, que permitieron el desarrollo de esta investigación, a la empresa Viva IPS 1A por habernos abierto sus puertas para la realización de este trabajo, y a mis compañeras de tesis por la dedicación y disposición para realizar el mismo.

Angie V. Liévano Castiblanco

Quiero agradecerle a Blanca Delgado, mi mamá, por ser la persona que me apoya en cada paso que doy; es por ella que soy lo que soy hoy en día. También agradezco a Jacob Krueger, mi pareja, por apoyarme en los días en los que sentí que no podía seguir; días de sacrificio que hoy se refleja el fruto de los mismos.

Tiffany A. Eusse Delgado

Agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de realizar mi posgrado, a mis profesores porque a lo largo de la carrera me brindaron su guía y conocimiento, a mis compañeras por su apoyo y confianza, y por supuesto, agradezco de todo corazón a mi pareja, quien ha sido mi motivador constante de crecimiento.

Karol Ximena García Triana

Tabla de contenido

Introducción	1
Descripción y formulación del problema	4
Formulación del problema	7
Justificación.....	9
Objetivos de la investigación	11
Marco Teórico	12
Aproximación histórica a la comunicación organizacional	12
Asertividad	13
Comunicación asertiva	15
Estrategias organizacionales	20
Relaciones laborales	23
Marco legal.....	27
Marco institucional.....	29
Antecedentes empíricos	31
Cronograma de actividades	39
Metodología	40
Tipo de estudio.....	41
Participantes y muestra	41
Técnicas de recolección de información	42

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva	6
Procedimiento	46
Consideraciones éticas	47
Resultados	49
Resultados de la encuesta.....	49
Categoría 1. Capacidad de escucha.....	49
Categoría 2. Señales vocales	53
Categoría 3. Postural corporal.....	57
Categoría 4. Claridad	59
Resultados de las entrevistas	61
Resultados de las entrevistas a trabajadores y a jefes	62
Discusión.....	70
Conclusiones	72
Recomendaciones.....	74
Referencias bibliográficas	77
Anexos.....	82

Índice de Figuras

Figura 1. Esquema de la asertividad en las relaciones laborales (elaboración propia).....	42
Figura 2. La comunicación asertiva, categorías (elaboración propia).	44
Figura 3. . Categoría 1. Capacidad de escucha (elaboración propia).....	50
Figura 4. Categoría 1. Capacidad de escucha. Porcentajes (elaboración propia).	51
Figura 5. Subcategoría 1A. Capacidad de escucha. Porcentaje. Ítems 1-3 (elaboración propia). 52	
Figura 6. Subcategoría 1B. Capacidad de escucha. Porcentajes (elaboración propia).	
.....	53
Figura 7. Categoría 2. Señales vocales (elaboración propia).....	54
Figura 8. Categoría 2. Señales vocales. Porcentajes (elaboración propia).	54
Figura 9. Gráfica 9. Subcategoría 2A. Señales Vocales. Porcentajes. Ítems 7 al 10 (elaboración propia).....	56
Figura 10. Subcategoría 2B. Señales Vocales. Porcentaje. Ítems 11 al 13 (elaboración propia). 57	
Figura 11. Categoría 3. Postura Corporal (elaboración propia).....	58
Figura 12. . Categoría 3. Postura Corporal. Porcentajes (elaboración propia)	59
Figura 13. Categoría 4. Claridad (elaboración propia).	60
Figura 14. Categoría 4. Claridad. Porcentajes (elaboración propia).....	61

Índice de Anexos

Anexo A. Protocolo de encuesta para empleados	82
Anexo B. Protocolo de entrevista para jefes	85
Anexo C. Protocolo de entrevista para trabajadores	86
Anexo D. Consentimiento informado de la empresa	87
Anexo E. Entrevista 1	89
Anexo F. Entrevista 2.....	94
Anexo G. Entrevista 3	99
Anexo H. Entrevista 4.....	105
Anexo I. Entrevista 5.....	111
Anexo J. Entrevista 6	120
Anexo K. Entrevista 7	135
Anexo L. Entrevista 8	141
Anexo M. Entrevista 9	156
Anexo N. Entrevista 10.....	157
Anexo O. Entrevista 11	167
Anexo P. Entrevista 12.....	176
Anexo Q. Propuesta, Plan de Intervención	185
Anexo R. Cronograma de actividades 2021.....	194

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

Resumen

La investigación da cuenta de la pertinencia de la comunicación asertiva en las relaciones laborales de las empresas, particularmente entre directivos y trabajadores. Para tal fin, y por medio de un enfoque mixto, recurriendo a encuestas y entrevistas, se describe el entorno laboral de la IPS VIVA 1A, sede principal Bogotá. De esta forma se identifican las categorías relacionadas con la comunicación asertiva, a saber: capacidad de escucha, señales vocales, postura corporal y claridad. La investigación reconoce que la comunicación asertiva se da en buena medida más allá de la interacción verbal y en medio de roles de autoridad y subalternidad; para lo cual se requiere que en el enfoque organizacional se priorice unas sanas y asertivas relaciones laborales. Finalmente se presenta una propuesta de intervención para la empresa.

Palabras claves: Comunicación asertiva, relaciones laborales, escucha asertiva, señales vocales, postural corporal.

Abstract

The research shows the relevance of assertive communication in the labor relations of companies, particularly between managers and workers. To this end, and through a mixed approach, using surveys and interviews, the work environment of IPS VIVA 1A, Bogotá headquarters is described. In this way, the categories related to assertive communication are identified, namely: listening skills, vocal signals, body posture and clarity. The research recognizes that assertive communication occurs to a large extent beyond verbal interaction and in the midst of roles of authority and subordination; for which it is required that healthy and assertive labor relations be prioritized in the organizational approach. Finally, an intervention proposal for the company is presented.

Keywords: Assertive communication, labor relations, assertive listening, vocal cues, body posture.

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva para optimizar las relaciones laborales entre directivos y trabajadores de la empresa VIVA 1A IPS, sede Bogotá

Introducción

La comunicación es un medio de interrelación del ser humano, por medio del cual se expresan e intercambian diversas creencias, emociones, conocimientos, pensamientos, sentimientos e ideas. En el ámbito laboral, las relaciones sociales son fundamentales en tanto y en cuanto aportan a la producción empresarial. Entender la empresa como un todo orgánico, como un cuerpo social que está mediado por las dinámicas de subordinación y democratización entre sus miembros, no es un ejercicio lineal, sino sumamente complejo.

Ya se ha superado en gran parte la idea de una empresa en la que las personas realizaban labores sólo como un intercambio de fuerza por dinero, lo cual le generaba a los trabajadores ingresos económicos para la subsistencia de sus familias. Por el contrario, se considera ahora la importancia de que los trabajadores mejoren sus condiciones de vida, a esta promoción se le cataloga un activo empresarial; aun cuando esto se encamine a una mejor rentabilidad financiera.

En ese orden de ideas, los conflictos en el ámbito empresarial ya no se resuelven de forma autoritaria, sino que se abren más espacios de diálogo enfocados a lograr los objetivos misionales. Cuando hay un conflicto se debe identificar cuál es su naturaleza, si proviene de un desajuste interno o externo a las funciones diarias de los empleados. O si, por el contrario, subyacen en él habilidades sociales no trabajadas por los miembros de la empresa. Pero resulta

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

que dichas carencias se pueden manifestar de forma generalizada por factores de índole formativa e incluso cultural.

La comunicación asertiva como habilidad es una forma de expresión social que se caracteriza por transmitir de manera eficaz un mensaje (derechos, sentimientos, opiniones, deseos, ideas, etc.) en forma clara, directa y respetuosa, y que no tiene la intención de lastimar o perjudicar al interlocutor. Algunos elementos importantes que acompañan a este tipo de comunicación son: el tono de la voz, el ritmo de habla, la postura corporal y la gestualidad.

Al hablar de comunicación asertiva dentro de las organizaciones, a partir de los altos cargos o líderes, ésta, permite un acercamiento de forma directa, honesta, empática y respetuosa con el capital humano. De esa manera, se crea una motivación para que las personas potencialicen sus fortalezas, se empoderen de los procesos de la organización y vayan en una misma dirección en sintonía con lo propuesto por la compañía.

Cuando no existe una buena comunicación dentro de la organización, el equipo de trabajo pierde de vista ese horizonte y se empieza a generar una serie de situaciones desfavorables para el clima laboral dentro de la compañía, algunas de ellas son: desmotivación, reducción de la productividad, dificultad para engranar al personal con la estrategia corporativa, difusión de rumores, desconfianza y alta rotación de personal. Además, se pueden generar malos entendidos por no actuar de forma asertiva, por ejemplo, en la forma de expresarse para solicitar una ayuda en la manera de expresar lo que se necesita, relaciones interpersonales no correctas y reacciones inadecuadas. Esto lleva a que los trabajadores no se decidan a reclamar sus derechos por las vías regulares; en ocasiones se presentan reclamos subidos de tono, lo cual no es muy conveniente para la empresa y para la atención de los clientes, tanto internos como externos.

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

Por tal razón, esta investigación profundiza en una estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva para optimizar las relaciones laborales entre directivos y trabajadores de la empresa VIVA 1A IPS, sede Bogotá.

Descripción y formulación del problema

El siglo XX, más que otras épocas de la historia, ha sido el escenario de la consolidación de las empresas como entidades autónomas y capaces de controlar el mercado global. Pero en ese contexto empresarial también se han dado grandes transformaciones al interior de las empresas, particularmente en la conciencia de las dinámicas que se dan en las relaciones laborales y en cómo éstas inciden en la consecución de los logros misionales.

Las interacciones interpersonales que se dan en las empresas son cada vez más objeto de estudio y de análisis desde el ámbito organizacional, en tanto que afectan los procesos y dinámicas empresariales. La Organización Internacional del Trabajo [OIT] en su “Informe Inicial para la Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo”, plantea que es necesario:

[...] revisar la noción de bienestar en el trabajo para trascender sus características materiales e incluir varias cuestiones relevantes, entre ellas, la importancia de un buen ambiente «social», una carga de trabajo razonable [...] De este modo se destacan otros riesgos, en particular los de tipo psicosocial, que no son necesariamente nuevos, pero cuando menos en parte, guardan relación con la naturaleza cambiante del trabajo. (2017a, p. 29)

Además, manifiesta la OIT (2017a) que los riesgos psicosociales en el ámbito laboral sólo están superados en países no desarrollados por los riesgos de lesiones y accidentes. O sea, que la calidad de los entornos laborales en lo que se refiere a la convivencia organizacional carece todavía de niveles óptimos que respondan, no solo a estándares internacionales, sino a los intereses básicos de calidad de vida.

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

En un nivel básico se considera que los conflictos en la empresa hacen parte de estos riesgos psicosociales, y que estos se dan entre pares o entre autoridades y subordinados.

En algunas experiencias internacionales, como es el caso de España, se considera la conducta asertiva como una habilidad social (Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales de España. 2004). Entre los principios y derechos básicos de la asertividad se mencionan los siguientes: respeto por uno mismo, respetar a los demás, ser directo, ser honesto, ser apropiado, control emocional, saber decir, saber escuchar, ser positivo, lenguaje no verbal (p. 2)

En el contexto colombiano, si bien existe un creciente interés por mejorar el entorno laboral, existen conflictos al interior de las empresas que en muchas ocasiones se sustentan en regímenes de autoridad y en metas de productividad. Se carece en algunos casos del convencimiento de la importancia de las buenas relaciones interpersonales y del preciso uso del ejercicio de la autoridad, que impacta en el crecimiento de la empresa (Hernández *et al*, 2020, p. 10).

La empresa VIVA 1A IPS, en la cual se realiza la presente investigación, fue constituida como sociedad anónima en el mes de abril de 2008. Cuenta actualmente con setenta sedes en el país. Su sede central está ubicada en la ciudad de Barranquilla. En su planta de personal tiene más de 3.200 colaboradores. Según información de su página web, prestan sus servicios de cuidado y gestión de salud a por lo menos 2.250 mil usuarios. En cuanto a sus valores considera centrales: el liderazgo, la construcción de confianza, la generación de valor, el trato humanizado, la innovación y el enfoque a resultados.

Para brindar de forma óptima sus servicios de salud, la empresa ejecuta una serie de procesos organizacionales internos. Así que la atención al cliente es el resultado de procesos coordinados que se construyen con la participación de varias dependencias. En medio de estos procesos está

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

el recurso humano, las personas que allí laboran, en especial en la sede de Bogotá, participan en los procesos desde su formación académica y profesional hasta sus habilidades y conductas sociales.

En este contexto, los conflictos que se generan a diario en VIVA 1A IPS deben ser analizados desde una perspectiva de clima organizacional, pues es probable que muchas conductas personales estén azuzadas por fallos en la distribución de labores y responsabilidades, o en dinámicas de gestión que avalan la presión hacia los subalternos como estrategia para lograr sus metas.

La comunicación asertiva debe ser algo tan importante para la compañía como el mismo cumplimiento de objetivos y metas. Ésta, debiera ser parte fundamental de una cadena de valores institucionales que los lleven a tener relaciones interpersonales positivas y beneficiosas con todo el grupo de trabajo, para de esta manera alcanzar un alto grado de bienestar.

Cuando existe un problema de este tipo se tiende a pensar que se debe a conductas individuales y que la empresa no siempre, en su estructura organizativa, es quien lo causa. Así que una solución sería despedir a esos empleados. Pero, una situación contrapuesta se presenta cuando esos empleados que tienen bajos niveles de asertividad y conductas de índole agresiva son los que ejercen los cargos de autoridad. Es por ello que en esta investigación se consideran las diversas variables del problema para así diversificar las vías de solución.

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

Formulación del problema

Cuando una organización carece de buenas relaciones interpersonales entre sus miembros se mueve en el campo de la inestabilidad. Se generan conflictos a diario, una rotación elevada de personal, un bajo compromiso misional. Estas circunstancias pueden verse excusadas por los logros financieros, los cuales se obtienen a pesar de que el clima laboral no es el mejor. Pero lo cierto es que si se mejorara el nivel de relaciones laborales y en particular la forma como los directivos se dirigen hacia sus subordinados, el ambiente laboral mejoraría.

La falta de asertividad por parte de los directivos genera un clima de inestabilidad y un desánimo que lleva a los trabajadores a cambiar de trabajo. Se genera así el problema de la rotación elevada de personal, la cual tiende a ser vista como “normal”, acusando a las personas de falta de compromiso. Pero en sentido práctico hay otra sintomatología, y es la que indica que la empresa no está gestionando de forma eficiente la estabilidad de su personal; esto la pone en desventaja con la competencia.

En palabras de Aníbal López (2015)

La asertividad es una estrategia comunicacional, un estilo de relación interpersonal que defiende los derechos, sin afectar los ajenos; un modelo de conducta que nos permite actuar en función de nuestros intereses, sin discriminar, exagerar ni vulnerar los intereses ajenos. (p. 8)

Con base a lo expuesto anteriormente, se puede afirmar que en dichas IPS, en este caso particular en VIVA 1A IPS sede Bogotá, el clima laboral es un factor fundamental que impacta directamente en el desarrollo de las actividades cotidianas dentro de la empresa; en la que se requiere de trabajo en equipo y una apropiada interrelación entre directivos y empleados.

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

Este diagnóstico inicial debe tener en cuenta otras variables que se describirán en esta investigación, pues, aunque se reconoce que falta asertividad por parte de quienes ejercen como jefes, el problema no radicaría sólo en la carencia de esta habilidad social, sino que se podría ir más a fondo, estableciendo otros determinantes que estarían a la base y que son tarea de la gestión organizacional. A continuación, se plantea la pregunta de investigación.

¿Qué estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva permite optimizar las relaciones laborales entre directivos y trabajadores de la empresa VIVA 1A IPS, sede Bogotá?

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

Justificación

Aunque cada empresa tiene su campo especializado de trabajo, es claro que las que se dedican al ámbito de la salud tienen unas variables particulares. En el caso de VIVA 1A IPS y según su página tienen como política de calidad garantizar:

[...] la integralidad en la prestación de los Servicios de Salud, el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos en la Resolución de Acreditación, la calidez en la atención y el profesionalismo del talento humano, mejorando continuamente nuestros procesos con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes y usuarios.

Para que todo esto se haga realidad es necesario que las dinámicas internas de la empresa sean de un nivel profesional y de relaciones humanas óptimas. Por el contrario, lo que se ha evidenciado es una desconexión con la gestión de su propio talento humano, con la forma de abordarlo. Esta dificultad puede radicar tanto en sus procesos como en disposiciones personales de varios de sus líderes, lo cual termina por generar inestabilidad laboral, deserción, inconformismo y una desvinculación notoria con los objetivos de la empresa.

Dado lo anterior, es urgente que la empresa identifique este tipo de conductas y se plantee unas estrategias desde el área de recursos humanos que le permitan generar una cultura de la asertividad entre sus empleados. Lo que esta investigación busca es aportarle una herramienta con un soporte científico y desde la experiencia de otras empresas, para que las propuestas se muevan en el contexto del saber y del conocimiento.

Una de las razones para el desarrollo de este proyecto es que la empresa, aunque ya ha identificado en parte la problemática, a pesar de que ha realizado algunos ajustes, no ha logrado

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

un cambio efectivo en la forma como muchos de sus jefes o directivos se relacionan con el resto del personal. De allí que es necesaria una solución que asuma otras variables y en la que se entienda que la falta de asertividad no es un problema menor o aislado, sino una falla en el ámbito organizacional que afecta a la productividad empresarial.

Esta investigación también busca contribuir a que VIVA 1A IPS mejore en parte sus procesos y servicios, de forma que sean más competitivos. Por otra parte, existe la preocupación por mejorar el ambiente laboral de cada uno de sus empleados, en el que se priorice la calidad de vida laboral y que esto vaya en sintonía con sus estándares de productividad, eficacia y servicio. De esta forma se reconoce cómo un buen clima organizacional optimiza el funcionamiento, la reestructuración y la proyección de las organizaciones.

El estudio profundiza en el concepto de asertividad, no solo como una habilidad social humana (Díaz & Flores, 2004, p. 9), sino como una variable fundamental en el ámbito organizacional. La asertividad apunta también hacia organizaciones más horizontales en las que no se concibe el autoritarismo, sino una formación adecuada en el que se prefiere habilidad para dirigir de forma asertiva; en tanto que ésta saca lo mejor de cada trabajador.

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Implementar una estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva para optimizar las relaciones laborales entre directivos y trabajadores de la empresa VIVA 1A IPS, sede Bogotá.

Objetivos específicos

Identificar las dinámicas laborales con relación al uso de la asertividad que se dan en la empresa VIVA 1A IPS, sede Bogotá.

Diseñar una estrategia con la cual se promueva la cultura de la asertividad entre los directivos y trabajadores para mejorar el clima laboral en la empresa VIVA 1A IPS, sede Bogotá.

Proponer una estrategia organizacional a VIVA 1A IPS enfocada en el mejoramiento de la comunicación asertiva entre los directivos y trabajadores.

Marco Teórico

En este apartado se relacionan las principales variables teóricas de esta investigación, para lo cual se tiene en cuenta la literatura sobre la cuestión. Esta descripción se hace para tener los elementos suficientes al momento de plantear una estrategia que impacte de forma positiva las relaciones laborales de la empresa VIVA 1A IPS en Bogotá. Luego de la aproximación histórica se aborda el concepto de asertividad y luego se hace una delimitación hacia la comunicación asertiva. Después se abordan las estrategias organizacionales, con el fin de identificar en la reflexión científica y académica cuáles pueden ser las herramientas de corte metodológico que permitan la aplicación de la propuesta. Finalmente se hablará de las relaciones laborales. Al integrar estos distintos aspectos se busca una construcción orgánica de la propuesta investigativa.

Aproximación histórica a la comunicación organizacional

Para esta sección se tienen en cuenta los aportes de Contreras *et al.*, (2020), en la investigación titulada “Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina”. Una primera anotación que hacen los autores es el hecho de que la comunicación asertiva debe ser entendida como un proceso dinámico que va en consonancia con los cambios en la organización social, rompiendo cada vez más con una visión vertical. Pero hay que reconocer que se tiene una clara dependencia del interés en los cambios.

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

Asertividad

Para un acercamiento al término de la asertividad se reseña que etimológicamente según la Real Academia Española [RAE], es una “Afirmación de la certeza de algo” (2021). Según la página web dechile.net, en donde se reseñan etimologías latinas, existe una raíz indoeuropea en la que la expresión “ser”, que se podría entender como “conducir, alienar” y también significaría “encadenar”. De allí se pasa al latín “hilar” y luego al latín vulgar “serere” del cual sale “sarta”, que se entiende como “serie de cosas”. De esta deriva el “assertum/asserere” que en español es “asertivo”.

Por tanto, se evidencia que inicialmente en la palabra no hay una connotación negativa ni positiva, sino que hace referencia a una forma o un conducto por el cual se hacen las cosas. Pero, antes es necesario reconocer que existe un cierto consenso en el que se define la asertividad como una habilidad social; aunque sí se da una diferencia en sus enfoques. Según Díaz y Flores (2004) ha sido entendida la asertividad de las siguientes formas: como defensa; como expresión de una emoción; como la afirmación de una cosa; como afirmación o juicio; como autoafirmación; desde un enfoque psicológico como una capacidad debatir o incluso para hacer valer una idea verbalmente según los propios deseos; esto se logra con el uso de una expresión adecuada libre de ansiedad (p. 2-3).

A partir de Bishop (2000), citado por Díaz y Flórez (2004), se entiende la

[...] asertividad como la capacidad de expresarse con seguridad sin tener que recurrir a comportamientos pasivos, agresivos o manipuladores. Esto supone un mayor autoconocimiento, saber responder y escuchar las necesidades de

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

otros sin descuidar nuestros propios intereses o comprometer nuestros principios, tener la capacidad de mejorar el trato con los otros (p. 4)

Así se reconoce que por medio de la habilidad de la asertividad se puede mejorar sustancialmente el trato con los demás. De hecho, en la actualidad se es cada vez más consciente de que el estrés genera y agranda situaciones problemáticas, impactando en la toma de decisiones que se ven afectadas por unas opiniones y sentimientos no equilibrados o no enfocados.

Hay otras definiciones como la de Ruíz et al., (2015), en las que se entiende la asertividad como la unión de unos principios y unos derechos que se entrelazan como un modelo o estilo de vida “enfocado a lograr el éxito en la comunicación humana, su esencia radica en la habilidad para transmitir y recibir mensajes haciéndolo de forma honesta, profundamente respetuosa, directa y oportuna” (p. 16).

Hay en el ejercicio de la asertividad una necesaria concatenación entre lo que son los derechos personales, los pensamientos que la persona construye, sus sentimientos e incluso de sus niveles de creencia; lo anterior debe hacerse sin violentar a los demás. Una síntesis de las distintas percepciones de la asertividad la hace Díaz y Flores (2004):

Las definiciones de asertividad se han centrado en torno de la expresión emocional de la autoexpresión del autodescubrimiento, así como de la capacidad de establecer valoración por sí mismo. También se habla de formas de comunicación sobre la intimidad, la expresión de los derechos, los efectos de la autoafirmación en el medio ambiente y las clases de respuestas específicas capaces de ser generadas ante determinadas situaciones. (p. 5)

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

Con la anterior cita se puede establecer una relación entre la valoración que realiza la persona y sus habilidades comunicacionales. Por tal motivo, no se debe reducir la asertividad a una expresión voluntaria de una sensación o una respuesta impulsiva y automática. Además, en el ámbito laboral la asertividad se enmarca en las particularidades organizacionales de la empresa. Díaz y Flores (2004) acentúan la cuestión de las consecuencias y la importancia de que la asertividad esté direccionada en pro de unos objetivos.

Gaeta y Galvanovskis (2009) señalan que diversos autores han fijado su atención en la agresividad, pues tiende a ser confundida con la asertividad. Al respecto citan a Turner (1992), quien analiza el tema desde la agresión y la hostilidad y considera que “un bajo nivel de hostilidad no necesariamente indica una baja asertividad” (p. 409).

Robredo (1995) plantea su tesis en torno a la tolerancia, la frustración y la asertividad; considerando que se requieren unos componentes para alcanzar un cierto grado de asertividad. Entre ellos enumera los siguientes: respetarse a sí mismo, respetar a los demás, ser directo, ser honesto, ser apropiado, saber decir las cosas, saber escuchar, ser positivo, utilizar un lenguaje verbal adecuado. (p. 28-29).

Hay que tener presente que la asertividad como habilidad está en función de las relaciones entre las personas. Por tanto, se puede hablar de una comunicación asertiva, en la que es necesario reseñar algunos aspectos.

Comunicación asertiva

En esta sección se sigue la concepción de comunicación asertiva de Castanyer (2010) en su libro: “La asertividad; expresión de una sana autoestima”. La autora plantea la discusión cómo la

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

asertividad como habilidad de la persona debe ser comprendida en su relación con la agresividad y la sumisión, que serían los dos extremos. De forma tal que la persona asertiva es aquella que ha logrado estabilizar o encauzar sus formas de comportamiento de forma consciente. Aunque se puede decir que con el paso del tiempo y la práctica la persona asertiva consigue un cierto grado de introspección de dicha habilidad.

Castanyer (2010) identifica comportamientos externos, patrones de pensamiento y sentimientos/emociones que la persona tiene en su día a día. También identifica que hay unos componentes no verbales:

La comunicación no verbal, por mucho que se quiera eludir, es inevitable en presencia de otras personas. Un individuo puede decidir no hablar, o ser incapaz de comunicarse verbalmente, pero todavía sigue emitiendo mensajes acerca de sí mismo a través de su cara y su cuerpo. Los mensajes no verbales a menudo son también recibidos de forma medio consciente: la gente se forma impresiones de los demás a partir de su conducta no verbal, sin saber identificar exactamente qué es lo agradable o irritante de cada persona en cuestión. (p. 39)

Entre los principales aspectos de la comunicación no verbal están: la mirada, de hecho, “los sujetos asertivos miran más mientras hablan que los sujetos poco asertivos” Castanyer, 2010, p. 40); las expresiones faciales, pues es necesario que estas vayan en sintonía con el mensaje; la postura corporal, ya que una persona asertiva tendrá una actitud cercana y rígida, mirando a la otra persona a los ojos y con respeto; un último aspecto son los gestos, los cuales, de ser los correctos, transmitirán franqueza, seguridad y espontaneidad (Castanyer, 2010, pp. 41-42).

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

Para que se dé una correcta comunicación asertiva se debe tener en cuenta cómo se dice el mensaje, para lo cual hay unas señales paralingüísticas: volumen, tono, fluidez-perturbaciones del habla, claridad y velocidad. Y también es positivo ser conscientes de los componentes verbales, pues:

La conversación es el instrumento verbal por excelencia del que nos servimos para transmitir información y mantener unas relaciones sociales adecuadas.

Implica un grado de integración compleja entre las señales verbales y las no verbales, tanto emitidas como las recibidas. (Castanyer, 2010, pp. 44)

Los principales componentes verbales son: la duración del habla, la retroalimentación, las preguntas. Castanyer (2010) propone un esquema para el registro de las conductas verbales y no verbales. Éste da, tanto al observador como a la persona observada, una visión integral de su proceso comunicativo y en particular de su asertividad (p. 47).

Ya en el ámbito laboral, la asertividad se entiende en función de las dinámicas empresariales. Va unida a la necesidad de pragmatismo y de lograr una mejor operatividad. Por tanto, se le puede entender como una herramienta muy necesaria al momento de plantear estrategias de corte organizacional. A partir de Castanyer (2010) se consideran los siguientes aspectos de la comunicación asertiva.

Capacidad de escucha. Tiene relación con la apertura a conocer el entorno, a identificar los pormenores y el contexto de la situación, para de allí contar con elementos que le permitan hacer un análisis más cercano a la realidad. Además, la actitud de escucha significa que se está con todos los sentidos dispuestos hacia la otra persona, lo cual garantiza que ella se sienta atendida. Esta actitud no se trata sólo de sentarse a oír, sino a una disposición interior que evita los

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

prejuicios, que no va armando una respuesta mental, sino que da espacio para la expresión del otro. También se identifica el hecho de que para dar una respuesta asertiva se requiere de una apertura y escucha asertiva. De esta forma la persona podrá adentrarse en el diálogo con seguridad, haciendo una intervención positiva y una retroalimentación en la que identifica los principales aportes de los otros. (Castanyer, 2010, págs. 44-45)

Señales vocales. Una de las herramientas por excelencia de la comunicación entre los seres humanos es el habla, pero además hay unas señales paralingüísticas: el volumen y el tono, lo cual permitirá cierta fluidez. En este aspecto es necesario reconocer que cada persona, por su pertenencia a un grupo cultural, tiene ciertos matices en su forma de expresión, pero que es necesario establecer unos mínimos que incluso potencien lo mejor de las cualidades de cada sujeto.

Respecto al volumen de la voz reconoce Castanyer (2010), que este debe ir en consonancia a lo que se transmite, porque “Un volumen de voz demasiado bajo, por ejemplo, puede comunicar inseguridad o temor, mientras que si es muy elevado transmitirá agresividad y prepotencia” (pág. 43).

Con relación al tono hay que decir que muchas personas creen de forma equivocada que para hacer creíble una orden o indicación se debe utilizar un tono de voz fuerte. Por el contrario, es recomendable que el tono, para que sea asertivo se debe caracterizar por “ser uniforme y bien modulado, sin intimidar a la otra persona, pero basándose en una seguridad”.

Postura corporal (Expresión facial, postura y gestos). En primer lugar hay que reconocer que la postura corporal es un indicativo tanto de las actitudes como de las ideas que se tienen sobre sí mismo y los demás. Castanyer (2010) identifica por lo menos cuatro posturas:

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

acercamiento, de retirada, erecta, contraída. Y reconoce que en general una persona con un buen nivel de asertividad “adoptará generalmente una postura cercana y erecta, mirando de frente a la otra persona (pág. 42). Con respecto a los gestos afirma el mismo autor que:

[...] son básicamente culturales. Las manos y, en un grado menor, la cabeza y los pies, pueden producir una amplia variedad de gestos que se usan, bien para amplificar y apoyar la actividad verbal o bien para contradecir, tratando de ocultar los verdaderos sentimientos. (Castanyer, 2010, p. 42)

Dado lo anterior, es fundamental que cada persona identifique cuáles son sus gestos más característicos y cómo inciden en su proceso comunicacional. No se trata de que ella asuma una postura falsa, gesticulando por apariencia, sino que los tome como un síntoma de una actitud y disposición que se debe mejorar.

Claridad. Está en función de optimizar la información, de forma que “el receptor pueda comprender el mensaje sin tener que sobre interpretar o recurrir a otras señales alternativas” (Castanyer, 2010, pág. 43). Otro elemento es la velocidad, que en ocasiones se tiende a justificar su exceso a formas “personales de ser”. La ambigüedad es lo contrario a la claridad, a tal punto que lleva al receptor a un estado de confusión. Una sana comunicación asertiva es consiente que el canal comunicativo tiene como función evitar las anomalías y distorsiones (Castanyer, 2010, págs. 43-44).

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

Estrategias organizacionales

Esta sección se organiza así: primero se dice qué es una estrategia organizacional partiendo de la planeación estratégica, luego el para qué de una estrategia y por último las características que debería tener.

Se reconoce que una estrategia organizacional debe hacer parte de un proceso más amplio llamado planeación estratégica, la cual es definida:

[...] como el proceso de análisis de las necesidades de recursos humanos conforme cambian los entornos internos y externos de la organización, y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad de recursos humanos demandada por la organización. (Mendoza *et al.*, 2016, p. 65)

El área de recursos humanos de VIVA 1A IPS es la que en este caso ha identificado algunos procesos que requieren ser ajustados. Pero, una estrategia organizacional no debe depender sólo de un área, sino que debe ser un proceso transversal y con unos objetivos claros. De base se hace necesario un proceso diagnóstico, pues la planeación debe responder a un análisis de la realidad empresarial Mendoza *et al.*, (2016), partiendo de Caldera (2005), plantean:

[...] que la planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Podemos considerar a la planeación como una función administrativa que permite la fijación de

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada.

Además, la planeación estratégica requiere de unos procesos y de la adopción de una ruta procedimental que vayan más allá de una etapa de diagnóstico. Dentro de las empresas se pueden presentar varias posturas en relación a qué es lo que ocurre. Se dan situaciones en las que algunos miembros consideran que se debe hacer un cambio total, hasta quienes creen que el verdadero problema es quienes plantean el más mínimo cambio.

Dado lo anterior, una circunstancia ideal sería aquella en la que la empresa decide entrar en un proceso de diagnóstico en el que no juegan un papel preponderante ni los prejuicios ni los temores. Así, cuando se hable de una estrategia organizacional se debe partir de que es una necesidad y una oportunidad para la organización. En cuanto a la estrategia organizacional, Chiavenato & Sapiro (2017) afirman que:

[...] surgió como consecuencia de la intensa competencia entre organizaciones y, al mismo tiempo, de la necesidad de una estrecha cooperación con otras empresas para el logro de los objetivos organizacionales. Por un lado, luchar contra organizaciones competidoras y, por el otro, obtener ayuda y realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones. Todo eso con el propósito de enfrentar los desafíos de un ambiente de negocios intensamente dinámico y cambiante, para alcanzar la competitividad y sostenibilidad a lo largo del tiempo. (p. 1)

Para el caso de esta investigación, el interés por aplicar una estrategia organizacional está marcado por la necesidad de mejorar el ambiente y los procesos laborales. De allí esto

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

repercutirá en el posicionamiento de la empresa. VIVA 1A IPS debe reconocer hasta qué punto el problema radica en los procesos o en la conformación organizacional. Por ello es necesario que quienes se encarguen de llevar adelante este proceso, lo hagan con una visión a futuro y superando los niveles básicos de conflicto, además:

La evidencia demuestra que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen. Las que tienen éxito procuran que su estrategia corresponda debidamente con las condiciones del entorno externo. Asimismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos positivos en su desempeño. (Chiavenato & Sapiro, 2017, p.27)

En cuanto a los niveles de planeación en una organización, Chiavenato & Sapiro (2017) establecen tres: el estratégico que se da a largo plazo y a partir del cual se entiende a la organización como un todo; además tiene un contenido genérico. El segundo es el táctico, que tiene una duración a mediano plazo y se enfoca de forma concreta en las diferentes áreas de la organización, su contenido es de carácter detallado. Y en tercer lugar está el operativo, que se desarrolla a corto plazo y se aplica a tareas concretas, es de contenido específico. (p. 28). Para el caso de esta explicación se consideran la aplicación estratégica y la táctica.

Cuando se labora en el ámbito de la salud en Colombia se reconocen varias particularidades. En principio se reconoce que, a nivel legal, como se profundizará más adelante, las relaciones laborales están enmarcadas en las formas de vinculación laboral. A continuación, se profundiza en las relaciones laborales.

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

Relaciones laborales

La cuestión de las relaciones laborales, en particular en el sector salud en el caso colombiano, son objeto de análisis por parte de la academia, pero a nivel de responsabilidad gubernamental corresponde al Ministerio del Trabajo. Se encuentra evidencia científica en torno a los conflictos laborales, los que se presentan de forma regular entre la empresa y el trabajador. Al respecto hay investigaciones como la de la Organización Panamericana de la Salud [OPS] y el Ministerio de la Protección Social, publicada en 2006 y titulada: “Relaciones laborales en el sector salud. El Sistema General de Seguridad Social en Salud en Colombia: El caso de la ciudad de Cali”.

A nivel mundial, la Organización Internacional del Trabajo [OIT] publicó en 2017b el informe titulado: “Mejora del empleo y de las condiciones de trabajo en el ámbito de los servicios de salud”. Con respecto a las relaciones de trabajo reconoce el documento que los diversos cambios que se han dado en este ámbito público de la salubridad, se han hecho principalmente por preocupaciones económicas, en cuanto a hacer más eficientes las instituciones.

De hecho, los servicios médicos se han diversificado y también las formas de contratación. Tanto así que se ha llegado a la subcontratación, causando precariedad en los ingresos del personal médico. El documento de la OIT denuncia que recientemente se están presentando unas modalidades de contratación poco comunes en las que los trabajadores se ven obligados a laboral en jornadas extensas y sin pagos adicionales. También se dice que muchas personas del sector salud son contratadas por medio de agencias de empleo en las que terminan haciendo trabajos temporales y en la mayoría de los casos sin prestaciones sociales (OIT, 2017b, p. 22).

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

En el caso de la empresa VIVA 1A IPS, que es privada, realiza sus procesos de contratación por intermedio de empresas temporales. Así que el trabajador no está ligado directamente a la entidad en la que presta sus servicios técnicos, profesionales o especializados. Este tipo de contratación ya genera de por sí un contexto de incertidumbre laboral e influye en las relaciones de trabajo. De esta forma se reconoce que los conflictos que se den a nivel de relaciones laborales también pueden estar mediados por la inestabilidad laboral. De hecho, cuando un jefe tiene cierta potestad a nivel de permanencia de sus subalternos, ya se presta para que ejerza una dominación que suele estar mediada por percepciones personales.

La asertividad en el ámbito laboral, en las relaciones entre trabajadores y jefes es la preocupación de esta investigación, pero cada vez se evidencia la mediación de procesos y factores macros y externos. Por otra parte, se debe reconocer como los servicios de salud en muchos países, como el caso de Colombia, han quedado bajo la sombra de las dinámicas oscuras del mercado de la oferta y la demanda:

Si están bien concebidas y reglamentadas, las formas atípicas de empleo pueden ayudar a las empresas a responder de manera oportuna a la evolución de la demanda y a sustituir a los trabajadores temporales ausentes. También pueden facilitar la participación de los trabajadores en el mercado de trabajo, por ejemplo, a través de modalidades de trabajo a tiempo parcial libremente elegidas que permiten a los trabajadores conciliar mejor sus responsabilidades laborales y familiares. (OIT, 2017b, p. 22)

La prestación de los servicios de salud, que inicialmente era una labor propia de los Estados de bienestar, ha pasado a ser un servicio que puede prestar un tercero, y que además estará regido

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

por las leyes del mercado. Aunque se reconoce una cierta posibilidad de mayor movilidad laboral, lo cierto es que en países como Colombia esto se convierte en precariedad y como ya se dijo, en incertidumbre.

Cuando se presenta un conflicto entre un trabajador y un directivo, la tendencia natural es creer que el directivo tiene la razón, en honor al cargo que ocupa. Pero, lo cierto es que el conflicto se puede presentar por varios factores, como son: una falla en la cadena de información, un error en la asignación de funciones, cuestiones relacionadas con el carácter de cada persona. Lo recomendable, entonces, es que cada uno de los trabajadores sea consciente que el contacto laboral genera en ocasiones desacuerdos, y que estos no deberían regirse bajo el argumento de la autoridad del jefe, sino desde la búsqueda objetiva de una solución.

Es necesario considerar que existe una relación económica y que esta es la que permite el acuerdo laboral. De allí que la misma empresa tenga interés en aumentar sus ganancias. Lo anterior quiere decir que el problema de base también se sitúa en los tipos de contratación. La situación ha llevado a que muchos trabajadores y trabajadoras queden expuestos a un mayor déficit laboral. En primer lugar, porque los contratos son cada vez más cortos, de forma tal que la persona no tiene ninguna garantía de permanencia año a año. Además, la remuneración está muy por debajo de quienes cuentan con contratos más estables. En muchas ocasiones estos empleados deben pagar de su propia cuenta la seguridad social. Por último, no pueden asociarse en términos de negociación colectiva y menos de sindicalización (OIT, 2017b, p. 22).

La cuestión de la contratación ha pasado a ser en gran porcentaje una subcontratación. La pregunta que se puede plantear es ¿Cuál es la influencia de este contexto laboral en la

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

forma cómo se agencian las discusiones y los conflictos laborales en las instituciones prestadoras de salud y en particular en VIVA 1A IPS?

Por tanto, es necesario que en el proceso de acceso al campo que se plantee en esta investigación se considere este elemento de las modalidades de contratación como una posible influencia en la forma como se dan las relaciones laborales.

Marco legal

La empresa VIVA 1A IPS es una Institución Prestadora de Servicios de Salud. Está registrada como privada, y su labor se enmarca en el cumplimiento del Plan Obligatorio de Salud. A nivel de legislación se rige principalmente por la Ley 100 de 1993, por la cual se estableció el Sistema de Seguridad Social en Colombia. Según el artículo 156, parágrafo i de esta Ley:

Las instituciones prestadoras de salud son entidades oficiales, mixtas, privadas, comunitarias y solidarias, organizadas para la prestación de los servicios de salud a los afiliados del Sistema General de Seguridad Social en Salud dentro de las entidades promotoras de salud o fuera de ellas. El Estado podrá establecer mecanismos para el fomento de estas organizaciones y abrir líneas de crédito para la organización de grupos de práctica profesional y para las instituciones prestadoras de servicios de tipo comunitario y solidario.

Estas IPS pueden pertenecer a Entidades Promotoras de Salud o ser independientes, pero se debe recurrir a las IPS. Además, otros artículos de la misma Ley, como el caso del 193, hablan de las formas de contratación de las IPS, en los cuáles incluso se habla de incentivos para la eficiencia laboral, en concreto se afirma:

PARÁGRAFO 4°. Las instituciones prestadoras de salud privada podrán implementar programas de incentivos a la eficiencia laboral para los médicos, demás profesionales trabajadores asalariados de la salud que tengan en cuenta el rendimiento de los individuos, de los grupos de trabajo o de las instituciones como un todo. El Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud definirá la modalidad de los estímulos a que se refiere este parágrafo.

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

De esta forma, se evidencia, que, a pesar de tener un cierto control y vigilancia por parte del Estado, las IPS cuentan con un amplio margen de acción, en el que incluso se le permite de forma abierta la posibilidad de sacar el mayor provecho de sus empleados. Se podría decir que es siempre en función de la mejora de la prestación del servicio; pero lo cierto es que esta modalidad de gestión de la salud conlleva un alto interés económico, particularmente cuando se ejerce por parte de privados.

Hay que reconocer que la Ley 1122 de 2007 titulada: “Modificación en el Sistema General de Seguridad Social en Salud”. En su capítulo 37 se hace referencia a los “Ejes del Sistema de Inspección, Vigilancia y control de la Superintendencia”; entre ellos están: el financiamiento, el aseguramiento, la prestación de servicios de atención en salud pública, la atención al usuario y participación social, el eje de acciones y medidas especiales, el de la información (datos personales), y, por último, la focalización de los subsidios en salud.

Lo anterior revela que el Estado y el sistema de salud, al permitir la tercerización de los servicios, ha dejado o delegado en gran medida la preocupación por la calidad de la vida laboral de los empleados a los sistemas de control de cada una de las IPS.

Marco institucional

Este apartado es una reseña de la información que se brinda en la página web “viva1a.com”.

La presente investigación tiene como campo de acción VIVA 1A IPS, que es una Institución Prestadora de Salud de carácter privado, que está afiliada al Sistema General de Salud en Colombia.

La empresa fue constituida en abril de 2008, es una sociedad de carácter anónima. Para ese entonces se abrieron cinco sedes: Bogotá, Medellín, Envigado, Cali y Barranquilla. En cuanto a su responsabilidad social se reconoce que: “es un compromiso voluntario y permanente que contribuye a la transformación y superación de las personas para su desarrollo en la sociedad, mediante acciones dirigidas a sus colaboradores, la comunidad y medio ambiente” (VIVA 1A IPS, 2021).

Para 2021 la IPS cuenta con setenta sedes a nivel nacional, en las que laboran tres mil doscientos empleados. La cobertura de sus servicios alcanza a unos dos millones doscientos cincuenta mil usuarios actualmente.

VIVA 1A IPS se dedica, desde un sentido humano, a acompañar a las personas en el cuidado y la gestión de su salud. Además, lo hace atendiendo a las particularidades de la edad de sus usuarios. Tiene como horizonte para 2023 convertirse en “el referente nacional e internacional en la prestación de servicios de salud, garantizando una experiencia excepcional y humanizada” (VIVA 1A IPS, 2021).

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

Entre sus principales valores se consideran: el liderazgo, la construcción de confianza, la generación de valor, el trato humanizado, la innovación y el enfoque a resultados. En cuanto a sus políticas de calidad afirma:

Garantizamos la integralidad en la prestación de los Servicios de Salud, el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos en la Resolución de Acreditación, la calidez en la atención y el profesionalismo del talento humano, mejorando continuamente nuestros procesos con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes y usuarios. (VIVA 1A IPS, 2021).

Este elemento del talento humano es el que interesa de forma especial a la presente investigación, pues se entiende que por medio de una correcta gestión organizacional se logran de forma más efectiva los objetivos institucionales.

En cuanto a su estructura organizacional VIVA 1A IPS, tiene en su parte más alta a los Accionistas, luego a una Junta Directiva, la cual se conecta con la Presidencia. De allí se desprende la Vicepresidencia de Salud, la Vicepresidencia Corporativa y la Vicepresidencia de Desarrollo de Negocios. La Gerencia Nacional Administrativa y Recursos Humanos hace parte de la vicepresidencia corporativa. Desde esta gerencia es que se plantea inicialmente la propuesta organizacional para la empresa en la que se busca mejorar los niveles de comunicación asertiva entre los empleados.

Antecedentes empíricos

La búsqueda bibliográfica sobre la asertividad como habilidad social evidencia que en el contexto laboral es cada vez más una preocupación de índole estratégica y organizacional. Las empresas entienden que el recurso humano tiene unas dinámicas de interacción que deben ser atendidas y enfocadas, de forma que se logre sintonía con los objetivos institucionales. Pero más allá de pretender la mejora de los réditos económicos, se asienta la idea de generar una mejor calidad de vida para los trabajadores. A continuación, se referencian los principales hallazgos de los últimos años

Ravina *et al.*, (2019), son los autores de la investigación titulada: “Happines Management en la época de la industria 4.0”. La llamada “gestión de la felicidad” es el horizonte empresarial que analiza este documento; lo hace por medio de una revisión crítica de la literatura académica, entre los años 2000 al 2019, en la que se evidencia como el “Happines management” contribuye a que las empresas crezcan en felicidad y en la: “creación de una atmósfera positiva en el interior de las organizaciones que estimulen la innovación y la creatividad” (p. 189).

Los investigadores encontraron que “Happines management” es un término relativamente nuevo en la literatura científica. Entre los factores relacionados o que contribuyen con la felicidad corporativa se describen: el emprendimiento interno, el clima organizativo, el compromiso del capital humano, la responsabilidad social, la creatividad y la innovación tecnológica (Ravina *et al.*, 2019, p. 195).

Los autores reconocen que la cuestión de la felicidad en el mundo corporativo no debe ser vista como un elemento aislado o como un factor que se aplica sin una intención orgánica, porque:

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

[...] la felicidad corporativa no puede interpretarse como la mera suma agregada de la felicidad laboral y organizacional, pues su implementación precisa de la implicación activa de la cúpula directiva y de la totalidad de los clientes internos. Por tanto, la felicidad organizacional se debe entender como el compromiso que tiene la alta dirección por acrecentar la felicidad corporativa mediante la generación de un clima laboral que esté abierto hacia la innovación tecnológica, el lenguaje constructivo, la interacción, la comunicación entre iguales, etc. (Ravina *et al.*, 2019, p. 196)

Esta visión empresarial contribuye a que las dinámicas laborales y en particular las relaciones laborales, ya sea entre pares o entre directivos y trabajadores se den el marco de una visión institucional en la que se hace una opción por una comunicación asertiva. Así, lo que se entiende por diferencias de carácter de cada uno de los empleados no se convierte en la excusa para momentos de abuso de autoridad o para justificación del entorpecimiento de los procesos de la empresa. Además, la búsqueda de la felicidad en el entorno empresarial es una mirada crítica a los procedimientos organizativos que excluyen la construcción de la felicidad personal mientras se desarrolla un contrato de trabajo (Ravina *et al.*, 2019, pp. 197-198).

Unida a la felicidad personal está el elemento de la empatía. Al respecto, Corrales *et al.*, (2017), publicaron la investigación titulada: “Empatía, comunicación asertiva y seguimiento de normas. Un programa para desarrollar habilidades para la vida”. La investigación se centró en el análisis de las habilidades de empatía y de comunicación asertiva entre pares. Se basó en un análisis a 37 participantes. En la institución se implementó un programa que brindaba alternativas para mejorar la convivencia (p. 58).

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

La investigación siguió los aportes de Elkind (1967) quien postula seis características o puntos de análisis para identificar conductas inmaduras: idealismo y actitud crítica, actitud polémica, indecisión, hipocresía aparente, autoconciencia, singularidad e invulnerabilidad. Aunque la investigación se desarrolla con población adolescente, son significativos sus aportes, pues varias de estas conductas se pueden presentar en personas de más edad en contextos laborales (Corrales *et al.*, 2017, p. 59).

Entre las habilidades fundamentales para mejorar los espacios de convivencia se reseña a la empatía, que la definen como una disposición prosocial y que a la vez repele a la agresividad. También se reseñan los estilos de comunicación, entre los que se considera como el más óptimo al asertivo. Por el contrario, se debe evitar la comunicación pasiva, entendida como: “aquella que caracteriza a la persona que no defiende sus derechos, con escaso humor, postura distante y contraída, volumen bajo de voz, poca claridad, tiempo de habla igualmente escaso y que accede a las demandas de los demás sin importarle las propias” (Corrales *et al.*, 2017, p. 61).

En la medición de los estilos de comunicación: pasivo, asertivo, agresivo, se utilizó la observación al seguimiento de normas y un registro de conductas con su frecuencia diaria. Los investigadores evidenciaron una disminución en la comunicación pasiva y un aumento de habilidades asertivas (Corrales *et al.*, 2017, p. 62).

Ante la necesidad de promover una comunicación activa, se reconoce que esto se logra por medio de la formación del talento humano. Al respecto, Agudelo (2019) es la autora de la investigación titulada: “Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia”. Como objetivo se planteó: “determinar cómo se realizan los procesos de formación del talento humano en 25 empresas del Valle del Cauca, y su relación con los

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

lineamientos estratégicos de la organización” (p. 1). Tuvo un enfoque cuantitativo, se realizó una encuesta con 97 ítems, que se enfocaron en dos aspectos: “la creación y alineación de la cultura con la estrategia del negocio y los procesos de la gestión del talento humano” (p. 1).

Entre los principales hallazgos de este proceso investigativo está el hecho de que las empresas se preocupan cada vez más por formar a su personal en habilidades directivas, mejorando la adquisición de responsabilidades. Entre sus principales componentes teóricos están: la gestión del talento humano, la estrategia organizacional, y la asociación entre estas dos.

Entre sus principales conclusiones, y como una voz de alerta, la autora afirma:

Se encontró que la planeación estratégica es emergente, es decir no hay coherencia entre lo planeado y lo ejecutado, lo que debe mejorarse teniendo en cuenta el efecto que la estrategia de negocio tiene en la gestión de los recursos humanos para la construcción de otros recursos y capacidades nucleares vinculados directamente con el desempeño, como la optimización de los procesos, el desarrollo de la tecnología y la innovación. (Agudelo, 2019, p. 27)

Este aporte es fundamental tenerlo en cuenta, pues con frecuencia se proponen estrategias, las cuales son aceptadas, pero al momento de su implementación no logran el impacto deseado. También se evidencia la importancia de lograr un apoyo de base, una intención institucional en los procesos de mejora. Lo anterior puede no darse, en particular porque no hay convencimiento del impacto real de la gestión del personal en la construcción y el progreso de la empresa (Agudelo, 2019, p. 27). La siguiente investigación profundiza la reflexión en torno a la necesidad que haya una sintonía entre lo que se propone la empresa y las prácticas organizacionales para su adopción.

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

Meléndez *et al.*, (2017), son los autores de la investigación titulada: “Estrategia organizacional y adopción de prácticas saludables en la región Caribe de Colombia”. Su objetivo fue: “determinar la relación existente entre la estrategia organizacional y la adopción de prácticas saludables en las organizaciones de salud de la Región Caribe Colombiana” (p. 179). Se recurrió a un enfoque cuantitativo de carácter descriptivo con un trabajo de campo para observar las prácticas saludables en el entorno laboral.

Los investigadores concluyen que, a pesar de existir planes organizacionales de carácter estratégico, estos se quedan la mayoría de las veces en el nivel de enunciación, pero no de aplicación. Lo anterior evidencia que las prácticas organizacionales no siempre se articulan con los objetivos de las instituciones:

[...] muchas veces lo que se planifica de carácter estratégico en una empresa, no necesariamente está relacionado a nivel operativo en la aplicabilidad del día a día en la organización, como se evidenció en los resultados arrojados en el estudio de las organizaciones de salud, donde tres de las cuatro prácticas saludables (variables dependientes): plan de desarrollo, empleados y medio ambiente, no poseen una relación significativa con la estrategia (variable independiente). (Meléndez, 2017, p. 195-196)

Como aporte de esta investigación se puede valorar que sí se están haciendo procesos de formación y de opción por estrategias organizacionales, pero que estos no están logrando los resultados esperados debido a que los procesos o talleres se realizan a un nivel superficial, sin impactar de forma clara las dinámicas diarias de los trabajadores. Con respecto a la presente investigación, se ha evidenciado que ya hay algunas propuestas que buscan afrontar la cuestión

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

de la falta de asertividad, principalmente entre los jefes y subordinados, pero que esto no genera cambios, debido a que estos mismos jefes no visualizan los reales aportes a nivel de progreso empresarial que se darían a raíz de un cambio en la forma como ellos abordan al resto de personal.

Otro horizonte desde el cual se puede hablar de asertividad es del cultural. Cecilia Claro realizó en 2021 la investigación titulada: “Análisis de la existencia de una cultura de la escucha organizacional, desde los directivos en el sector multitiendas en Chile”. La autora señala la importancia de la gestión de la escucha como un valor organizacional. Para lo anterior se propone conocer la percepción que de este valor tiene los ejecutivos y de cómo se está optando por ella como una estrategia organizacional; esto lo hace por medio de entrevistas. También se recurre como fuente de información a documentos oficiales (p. 67).

En el componente teórico de la investigación la autora caracteriza elementos como la escucha, el diálogo y cómo estos se dan a nivel relacional en las empresas. Siguiendo a Macnamara (2016 y 2015), se considera que:

Comprender qué significa comunicar y qué es lo que comprende influiría en las interacciones de la organización y en concreto en los procesos relacionados con la escucha. Por lo anterior es relevante que los directivos de la organización y el equipo de comunicaciones reconozcan que diferentes grupos e individuos de ella tienen derecho a hablar y pueden ser comprendidos y considerados. (Claro, 2021, p. 70)

Es fundamental el hecho de reconocer que la participación y la posibilidad de expresión por parte de todos los empleados rompen con una visión piramidal de la organización empresarial.

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

Esto se considera aún más cuando se debe tomar una decisión que afecta en concreto a otra persona. El ámbito laboral de la salud, en el cual se enmarca la presente investigación, es un espacio que debe contar con la más óptima atención y asertividad al momento de abordar a los usuarios.

La investigación evidencia la necesidad de trabajar en los siguientes aspectos: la construcción de un concepto particular de escucha organizacional. En segundo lugar, procesos de retroalimentación que generen diálogos al interior de la empresa en torno a cómo se están desarrollando las actividades. Un tercer aspecto es la construcción de una cultura del respeto con la cual se genere armonía y ambiente de calidad en las relaciones (Claro, 2021, pp. 73-75)

Otro factor en el que deben trabajar las empresas es en la generación de un entorno de progreso y desarrollo profesional de los trabajadores. Y, en definitiva, con la construcción de una cultura organizacional que no se reduzca a jornadas de capacitación o a la entrega de evidencias y formatos de reuniones. Se debe tener como horizonte una apertura real a la escucha (Claro, 2021, p. 76)

Este recorrido por los principales aspectos teóricos de esta investigación ha generado elementos para la reflexión, que principalmente ayudan a reconocer que la asertividad y la gestión organizacional son aspectos que no se dan de forma aislada, sino que se articulan en la vida de la empresa. Las reacciones emocionales e incluso las que se piensan que se dan de forma racional se dan a partir de unas formas particulares de los caracteres de las personas. Pero la conceptualización que se ha hecho, demuestra que no se deben naturalizar, sino que son habilidades que se pueden mejorar. Tanto así que una persona puede mejorar su asertividad y

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

una empresa puede crecer en una cultura de la asertividad; siempre en pro de llevar a buen término los objetivos empresariales.

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

Cronograma de actividades

Esta sección corresponde al anexo R de este documento.

Metodología

Luego de hacer un análisis de los objetivos que se plantean en esta investigación, se considera que se debe optar por un enfoque mixto de investigación, en el que se recogen elementos cuantitativos y cualitativos. El argumento para lo anterior es el siguiente. El objetivo general de está encaminado a la implementación de una estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva para optimizar las relaciones laborales entre directivos y trabajadores de la empresa VIVA 1A IPS, sede Bogotá.

En este sentido, se entiende como cualitativo el hecho de que la comunicación asertiva está mediada por comportamientos y habilidades que se dan en el trato que se les da a las demás personas. El elemento cuantitativo se evidencia en cuanto es posible estandarizar cómo este asertividad se manifiesta y en qué medida afecta los procesos empresariales.

De esta forma, un enfoque mixto de investigación permite la valoración de factores objetivos y subjetivos. También favorece una mayor triangulación desde el diagnóstico hasta la formulación de la propuesta (Sampieri, 2014, p. 536). La empresa funciona a partir de las dinámicas socioculturales de sus empleados.

Además, el enfoque mixto permite no sólo plantear el cómo se desarrollará la investigación, sino que favorece un análisis posterior más orgánico. Otro elemento fundamental es que con frecuencia se considera la efectividad de una propuesta investigativa en cuanto a la mejora de los estándares que son medibles, como por ejemplo la rentabilidad económica. Pero, por medio del enfoque mixto se dirige la atención hacia la calidad de vida de los trabajadores de VIVA 1A IPS. Al respecto, Sampieri (2014, p. 538) lo entiende como una complementación, que favorece una ilustración y clarificación del proceso y sus hallazgos.

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

Tipo de estudio

Hay que tener en cuenta que esta investigación busca en primer lugar hacer un diagnóstico de la situación a nivel de cultura asertiva, para llegar a hacer una propuesta que mejore dicha cultura. Por tanto, en cuanto al tipo de estudio se prevé un “Estudio Mixto con Diseño transformativo secuencial”. Para este apartado se consideran los aportes de Sampieri *et al* (2014), quien en los enfoques mixtos de investigación entiende que:

[...] para orientar la investigación que el propio método, debido a que determina la dirección a la cual debe enfocarse el investigador o investigadora al explorar el problema de interés, crea sensibilidad para recabar datos de grupos marginales o no representados y hace un llamado a la acción. (p. 569)

En el entorno laboral de VIVA 1A IPS se ve oportuna una propuesta que impacte las relaciones laborales, por ello, para el diagnóstico permitirá contrastar las estrategias que hasta el momento ha implementado la empresa, y un análisis de cómo los empleados perciben el ambiente laboral. Estas dos fuentes de información, en diálogo con la teoría referenciada en el marco teórico, servirán como soporte para la elaboración de la propuesta.

Participantes y muestra

Esta propuesta investigativa se desarrolla en la empresa VIVA 1A IPS, en concreto en la sede de Bogotá, ubicada en la Av., Caracas con calle 52. Allí laboran 85 empleados, que se distribuyen en las siguientes dependencias: gerencia regional, administrativa: operativa, asistencial, especialistas, laboratorio, imagenología. En cada una de estas dependencias hay un directivo o directiva. La forma más común de contratación es por obra labor.

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

Además, está presente el área de gestión humana, la cual es fundamental en la implementación de las estrategias organizacionales. La persona que dirige esta área es una de las integrantes de esta investigación. Dado lo anterior, sus aportes a nivel de observación en el terreno servirán tanto para el proceso de diagnóstico como para el diseño de la estrategia.

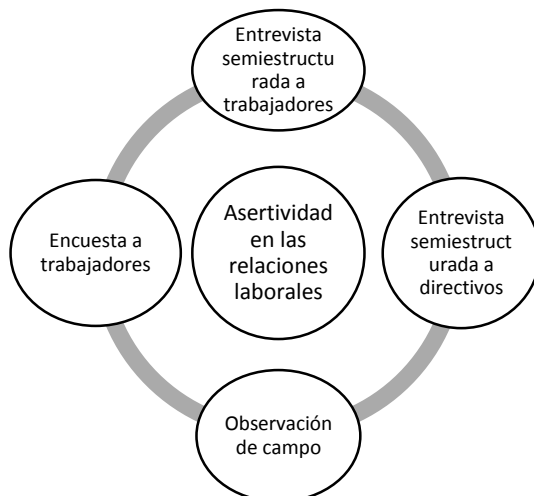
La muestra es de tipo no probabilístico intencional, lo cual permite trabajar con muestras específicas y además porque permite “caracterizar formas sociales” que no siempre requieren de la cuantificación; más que datos se recolecta información de calidad (Alaminos y Castejón, 2006, p. 50). Se aplicarán los instrumentos con la siguiente distribución: la encuesta a veinte empleados; las entrevistas a cinco directivos y a siete trabajadores; teniendo en cuenta que haya participación de todas las áreas de la empresa. En cuanto a los criterios de inclusión y exclusión, se aplicarán los instrumentos a empleados que lleven más de tres meses en la empresa. En esta sede el 70% de los empleados son mujeres, por lo cual se buscará que por lo menos el 15% de los empleados sean hombres.

Técnicas de recolección de información

En cuanto a las fuentes de información para esta investigación, que tiene un enfoque mixto, se consideran las siguientes: hallazgos en los antecedentes y en los referentes teóricos, observación en el terreno, revisión de los procesos internos y a nivel misional, encuesta aplicada a empleados, entrevistas semiestructuradas aplicadas a directivos y empleados, como se evidencia en la siguiente gráfica:

Figura 1. *Esquema de la asertividad en las relaciones laborales (elaboración propia).*

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva



La formulación de la propuesta para mejorar la cultura del asertividad partirá de la aplicación de los instrumentos. Estos se entienden en relación, de modo que al articularlos en el análisis posterior se tenga una visión panorámica de cuál es la situación actual de la empresa VIVA 1A IPS con relación al asertividad en las relaciones laborales.

En primer lugar, se pedirá autorización, por medio de una comunicación escrita, a la directiva de la sede para adelantar el proceso de recolección de información. También serán necesarios consentimientos informados para que sean firmados por quienes participen en la respuesta de los instrumentos. Se tendrá en cuenta el rol de cada uno de los empleados y jefes.

La encuesta

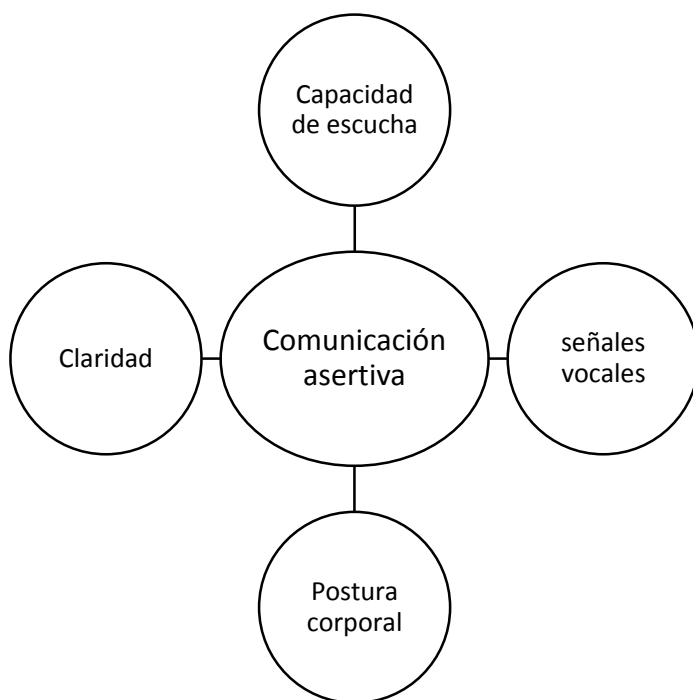
Una de las características principales de este instrumento o tipo de muestra es que la población escogida representa en cierta forma a todo el grueso de ella. Por tanto, se considera que la información obtenida puede ser considerados entre los datos más significativos, porque

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

“las mediciones y análisis del subconjunto serán estimaciones muy precisas del conjunto mayor”
(Hernández, 2017, p. 192).

La encuesta y la entrevista estarán estructuradas teniendo en cuenta los aspectos que delimitan la comunicación asertiva, que se categorizan de la siguiente forma: capacidad de escucha, señales vocales, postura corporal, claridad, las cuales han sido abordadas en el marco teórico.

Figura 2. *La comunicación asertiva, categorías (elaboración propia).*



Escala de medición: se pedirá que los encuestados cataloguen sus respuestas con relación a la frecuencia en que se dan las situaciones. Los valores son los siguientes: Siempre: 5.

Generalmente: 4. Muchas veces: 3. Algunas veces 2. Nunca: 1

Área de trabajo: Operativa, asistencia, laboratorio, especialista, imagenología, gestión humana.

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

Los ítems: Se organizan por categorías, con un enfoque hacia la vivencia de los empleados y los jefes, para dar cuenta de cómo se percibe la comunicación asertiva en el contexto de las relaciones laborales. Esto se hace teniendo en cuenta los aportes de Castanyer (2010, págs. 39-47) con relación a la comunicación asertiva, tal y como se evidencia en los anexos A, B y C.

La entrevista semiestructurada

Al igual que la encuesta, la entrevista semiestructurada se enfoca en la comunicación asertiva, buscando una descripción más a fondo y con información de primera mano suministrada por los entrevistados. Hay que reconocer que la entrevista semiestructurada es un formato que se basa:

[...] en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejar (Sampieri, 2014, p. 403)

En la entrevista semiestructurada se logra un cierto margen de maniobra con respecto a los tópicos y a la profundización en algunos de ellos. De allí que las preguntas o comentarios iniciales buscan que el entrevistado asuma una postura activa. El entrevistador es quien lee la situación e identifica los momentos adecuados para: solicitarle al entrevistado que ahonde en algunos puntos, contra preguntar o aprovechar para que se converse de otros aspectos. (Sampieri, 2014, p. 400-405)

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

Área de trabajo: para este instrumento se han diseñado dos guías de entrevista semiestructurada, la primera se dirige a los jefes de las áreas, y la segunda a los trabajadores de esas áreas. Entonces se aplicará en las áreas: Administrativa, operativa, asistencia, laboratorio, especialista, imagenología, gestión humana.

Categorías: Se organizan teniendo en cuenta los aportes de Castanyer (2010, págs. 39-47) con relación a la comunicación asertiva se abordan las siguientes categorías: Capacidad de escucha señales vocales, postura Corporal (expresión facial, postura y gestos) y Claridad, tal y como se evidencia en el Protocolo de entrevista a jefes y el Protocolo de entrevista para empleados, en los Anexos B y C.

Procedimiento

Para esta investigación se han llevado a cabo las siguientes actividades o momentos. En primer lugar, se hizo una búsqueda de antecedentes, lo cual permitió un acercamiento al estado actual de la cuestión con relación a la comunicación asertiva. En un segundo momento se hizo se construyó el marco teórico, de forma tal que se identificaron las categorías que se utilizarán en la construcción de los instrumentos.

Para la escogencia y construcción de los instrumentos se tuvieron como presupuestos los aportes de algunas investigaciones, la realidad organizacional propia de la empresa VIVA 1A IPS. En cuanto a la selección de los participantes se opta por una muestra no probabilística, se tiene en cuenta que hay representatividad de las distintas áreas de la sede en cuestión.

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

A quienes se les aplicarán los instrumentos de investigación se les informan los posibles alcances del proceso y su importancia en torno a lo que es su contexto laboral. Se les informa, además, que la información brindada por ellos será tratada de forma confidencial y para uso exclusivo de la investigación,

Por otra parte, los resultados que arroje la investigación requieren de un proceso de análisis teniendo como referente la búsqueda de antecedentes y las formulaciones del marco teórico. A partir de allí se busca plantear un plan de mejora. Con relación a los hallazgos, se tienen en cuenta los datos recolectados, el análisis que de ellos se pueda hacer partiendo de la teoría, y las particularidades de las dinámicas de gestión de personal y de ritmo laboral de la sede.

Consideraciones éticas

Para la realización de la presente investigación y en particular para la aplicación de los instrumentos en la empresa VIVA 1A IPS, se considera las siguientes disposiciones, las cuales parten de la resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud de Colombia: el principio de voluntariedad (Artículo 19), por el cual las personas entrevistadas o encuestadas deciden de manera libre responder a los instrumentos. En segundo término, está el hecho de que se mantendrá en el anonimato a quién resolvió cada instrumento, para tal efecto se afirma en dicha resolución: “La seguridad que no se identificará al sujeto y que se mantendrá la confidencialidad de la información relacionada con su privacidad” (Artículo 15). Esto hace relación al consentimiento informado, el cual va como anexo en este documento.

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

Siguiendo las disposiciones de la Ley 1090 de 2006, en tercer lugar, quienes llevan a cabo la investigación se comprometen a utilizar de forma confidencial la información que sea suministrada por la empresa, y que no harán uso por aportes de terceros información privada de la empresa. Se tienen en cuenta las disposiciones generales que se referencian en el Artículo 2 de la anterior Ley.

También, no se hará uso alguno de datos personales de los participantes en las entrevistas y encuestas, salvo de los requeridos por la universidad. En quinto término, los instrumentos se aplicarán con previa autorización de la empresa por medio del consentimiento informado (Ver Anexo D. Consentimiento informado de la empresa).. Por último, los datos e información recolectada se utilizarán única y exclusivamente en la presente investigación. Lo anterior se hace teniendo en cuenta la Ley 1266 de 2012, con respecto a la protección de datos personales.

Resultados

La aplicación de los instrumentos investigativos ha permitido conocer la dinámica al interior de la empresa VIVA 1A IPS, con respecto a la comunicación asertiva en las relaciones laborales entre directivos y trabajadores. En cuanto a la encuesta, de la cual se muestran los resultados a continuación, fue aplicada a veinte trabajadores de distintas dependencias. En un segundo momento se muestran los resultados de la entrevista.

A continuación, se presenta estos resultados y su respectivo análisis. La discriminación se hará en primer lugar con las categorías: capacidad de escucha, señales vocales, postural corporal, claridad. Hay que tener en cuenta que las anteriores categorías han sido subdivididas cada una en dos. La sección “A”, corresponde al análisis que el propio encuestado hace sobre su relación con el directivo; y la segunda, a lo que el empleado observa en la relación laboral entre sus compañeros y los directivos.

Resultados de la encuesta

Categoría 1. Capacidad de escucha

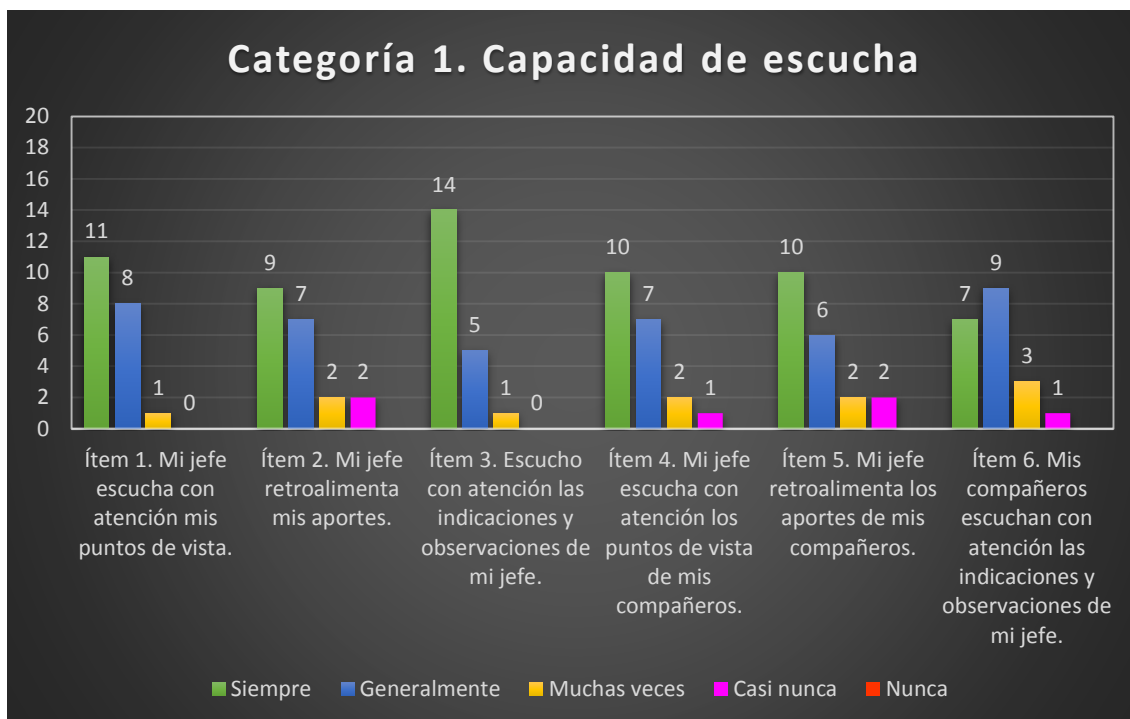
Fue abordada en los primeros seis ítems de la encuesta, la cual fue aplicada a veinte personas. La escucha, como ya se describió en el marco teórico, fue entendida como una apertura que permite ser consciente de los entornos, los elementos principales y los pormenores de una situación (Castanyer, 2010, 44).

En la siguiente gráfica se observa en el ítem 1, que por lo menos once de los veinte encuestados consideran que el jefe siempre los escucha con atención. Pero en lo relacionado a los procesos de retroalimentación hay una disminución de la percepción, pues por lo menos dos

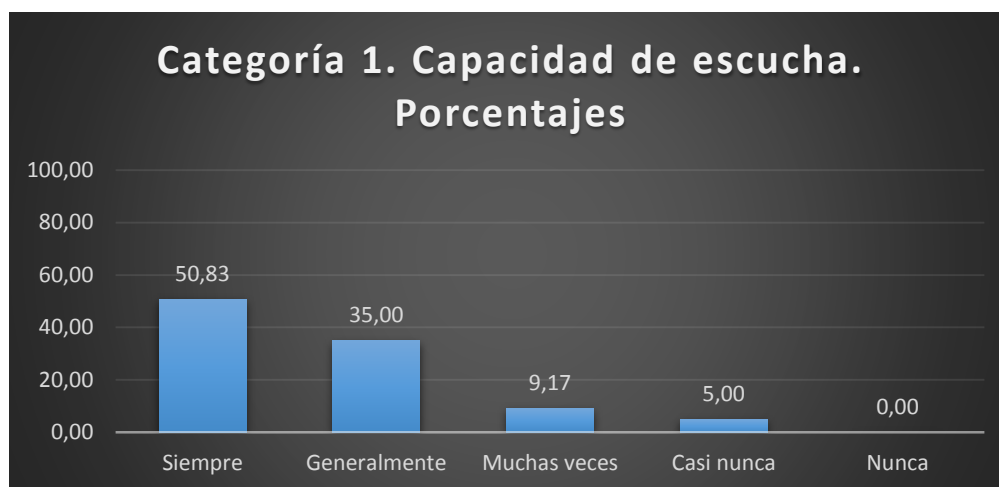
Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

personas consideran que casi nunca el jefe hace retroalimentación. De hecho, en el ítem 5, en donde se pregunta por la retroalimentación del jefe hacia los otros compañeros, la percepción varía sólo en los puntos de “generalmente y muchas veces”.

Figura 3. Categoría 1. Capacidad de escucha (elaboración propia).

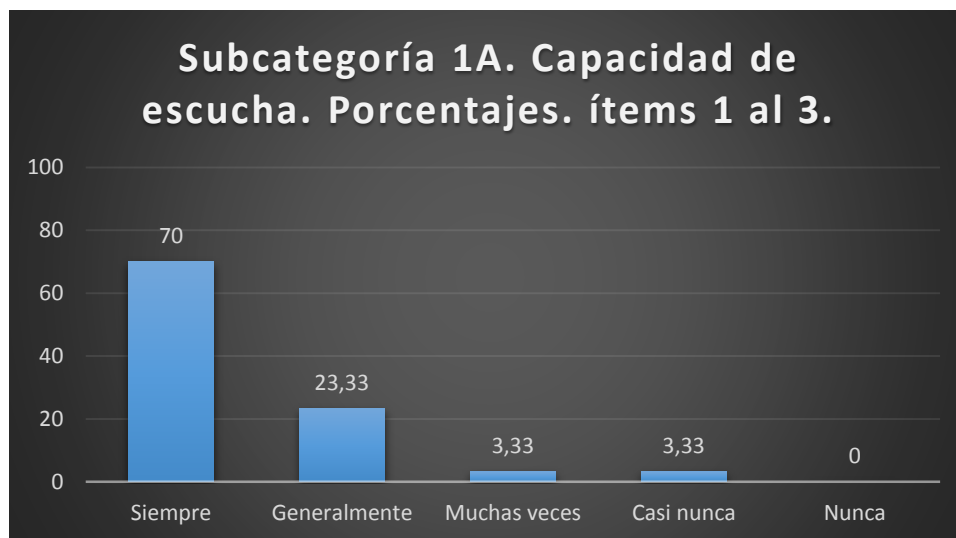


El ítem 6, el relacionado con la escucha de los compañeros hacia el jefe, se evidencia de que por lo menos siete encuestados consideran que siempre hay escucha por parte de los compañeros hacia el jefe. A continuación, se establece un comparativo entre los porcentajes en cuanto a capacidad de escucha de la categoría, y en las subcategorías, que para efectos prácticos se enuncian como Subcategoría 1A y 1B.

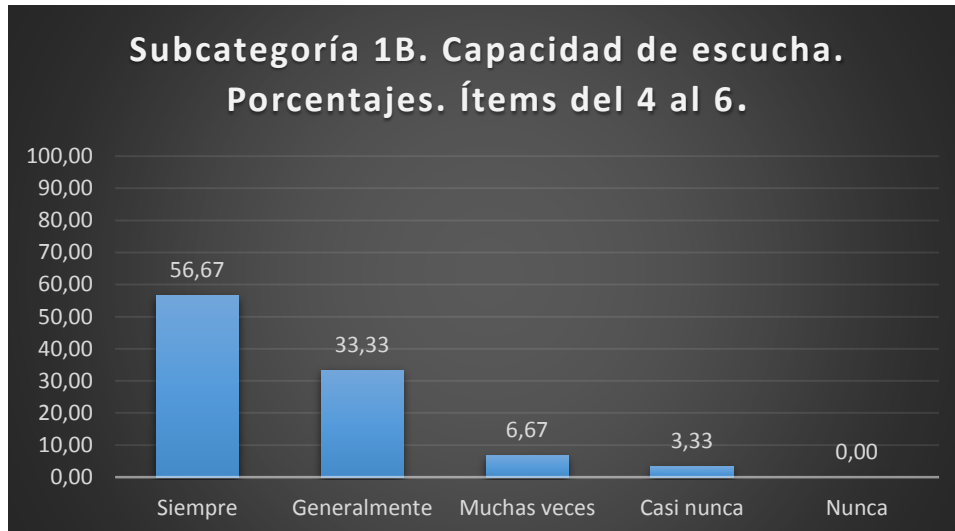
Figura 4. Categoría 1. *Capacidad de escucha. Porcentajes (elaboración propia).*

En la anterior gráfica, teniendo en cuenta que los encuestados son veinte, hay una prevalencia en la capacidad de escucha entre la opción “siempre” con un 50,83%, la cual se considera como óptima, y la opción “generalmente” entendida como buena, pero que puede mejorar, con un 35%. Pero esta prevalencia cambia cuando se presta atención a la variación de los datos en las dos subcategorías; esto se evidencia en las dos siguientes gráficas.

Figura 5. Subcategoría 1A. Capacidad de escucha. Porcentajes. Ítems 1 a 3 (elaboración propia).



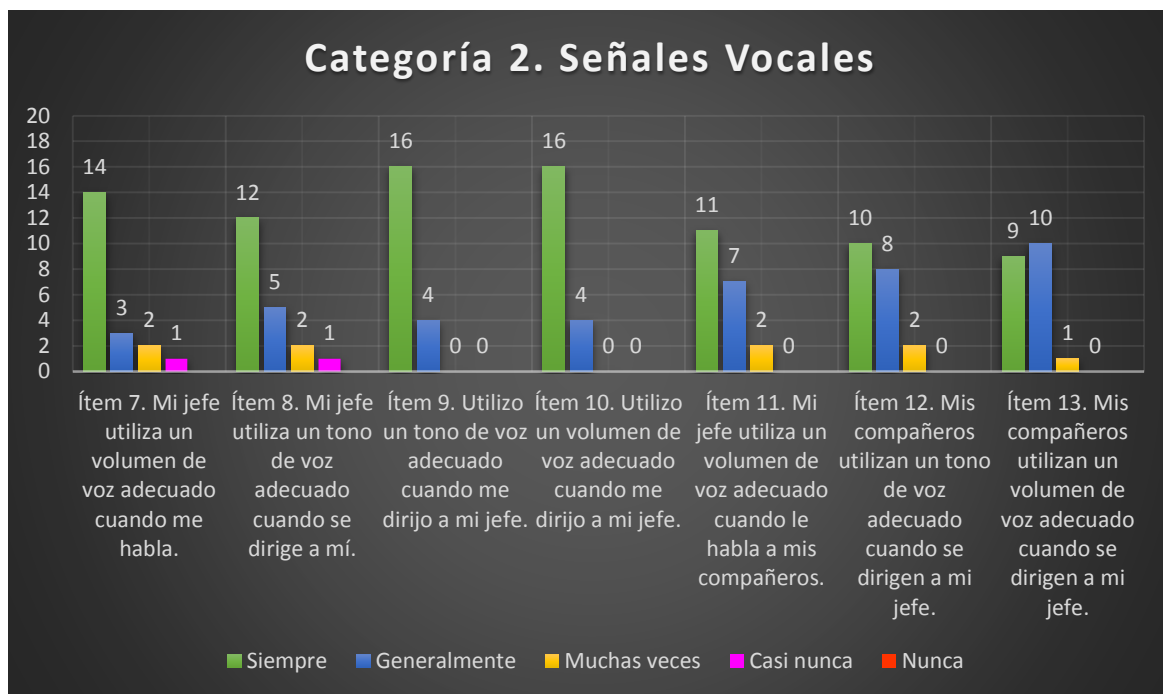
El comparativo entre estas dos subcategorías muestra que los encuestados evalúan mejor su capacidad de escucha con su jefe, que la que se da entre sus compañeros y el jefe. Esto puede deberse a que el juicio crítico establecido tiende a ser más agudo con lo que observan, y no tanto con su vivencia personal. Los datos de la siguiente gráfica permiten profundizar en el análisis.

Figura 6. Subcategoría 1B. Capacidad de escucha. Porcentajes (elaboración propia).

Por lo demás, hay que reconocer que no hay una tendencia a una capacidad de escucha deteriorada, sino que se puede hablar de un buen ambiente en las relaciones laborales. Esto se debe contrastar con la información recolectada en las entrevistas. Pero hay que reconocer que por lo menos en los ítems 2 y 4, los relacionados con la retroalimentación, por lo menos una persona reconoce que “casi nunca” hay este ejercicio por parte del jefe.

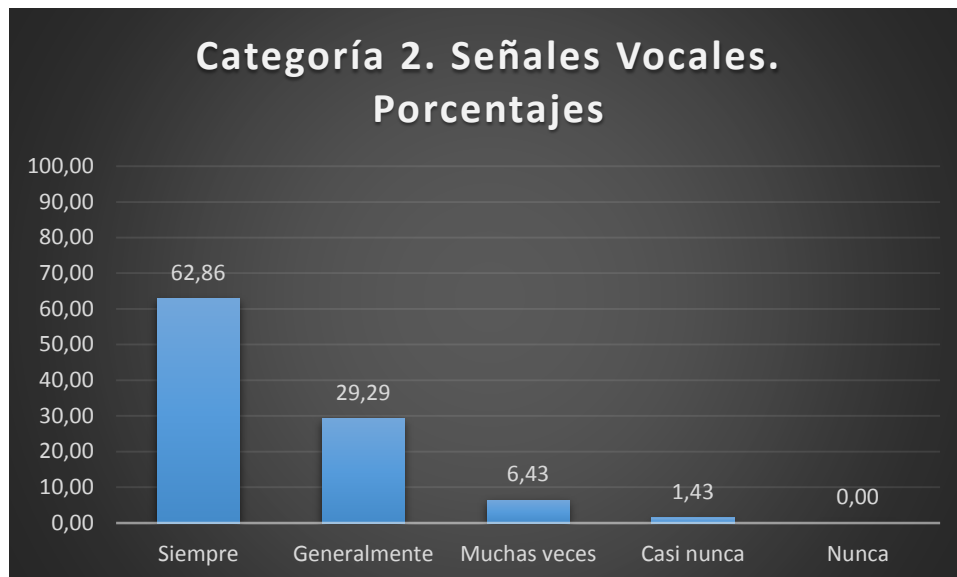
Categoría 2. Señales vocales

Esta parte de la encuesta se compone de siete ítems, en los cuales se aborda el volumen y el tono de la voz. Hay que tener en cuenta que el tono y el volumen de la voz, dependiendo de cómo se empleen transmiten inseguridad, temor, prepotencia, o el efecto contrario a éstas (Castanyer, pág. 43). La siguiente gráfica permite una primera mirada positiva a esta categoría.

Figura 7. Categoría 2. Señales vocales (elaboración propia).

En el ítem 7 fueron catorce los empleados que marcaron la opción “siempre”, en el ítem 8 fueron doce y en el 9 y 10 fueron dieciséis. En los siguientes ítems tendió a disminuir, tanto así que en el 13 fueron más los que marcaron la opción “generalmente”. Sin embargo, es necesario darle una mirada a la variación al discriminar la categoría en subcategorías. Pero antes se hará la revisión de los porcentajes de la categoría.

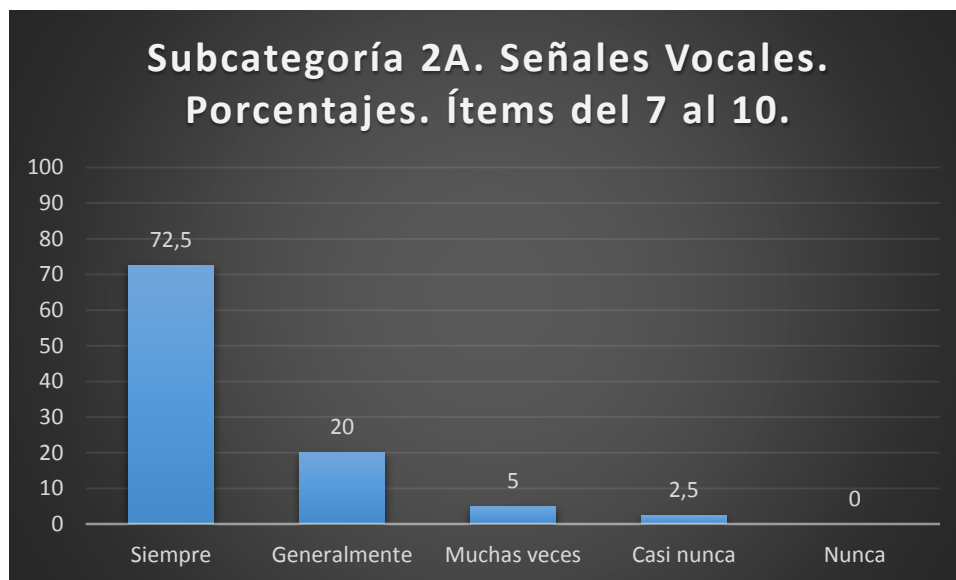
Figura 8. Categoría 2. Señales vocales. Porcentajes (elaboración propia).



Un 62,86% considera que “siempre” hay un buen uso de señales vocales, lo cual está reforzado por un 29,29%, quienes marcaron la opción “generalmente. Pero lo anterior debe ser visto con detenimiento, ya que al poner en paralelo las siguientes gráficas, si se evidencia una diferencia substancial en relación con a los porcentajes de toda la categoría.

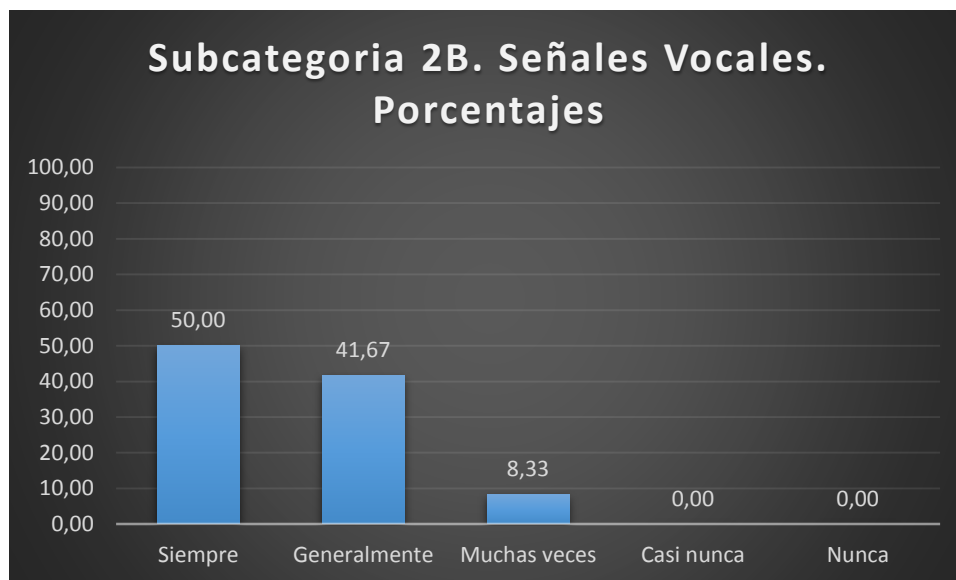
Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

Figura 9. Gráfica 9. Subcategoría 2A. Señales Vocales. Porcentajes. Ítems 7 al 10 (elaboración propia).



En las cuatro primeras preguntas, el porcentaje de la opción “siempre” se ubicó en 72,25. O sea que, de nuevo, los encuestados califican como más frecuente el buen uso de dichas señales en la relación de cada persona (ella misma) con su jefe. Pero, además se evidencia como menos frecuente en la de sus compañeros y el jefe, tal y como se ve en la siguiente gráfica, en la que la opción siempre sólo llega al 50%.

Figura 10. Subcategoría 2B. Señales Vocales. Porcentajes. Ítems 11 al 13 (elaboración propia).



De hecho, en el ítem 13, “Mis compañeros utilizan un volumen de voz adecuado cuando se dirigen a mi jefe”, la opción “generalmente” supera a la opción “siempre”. En los ítems 7, 8, 11 y 12, la opción “muchas veces” fue marcada por lo menos dos veces, esto denota que no hay una óptima utilización de estas señales vocales, y que esto se da, tanto por parte de los jefes como de los trabajadores.

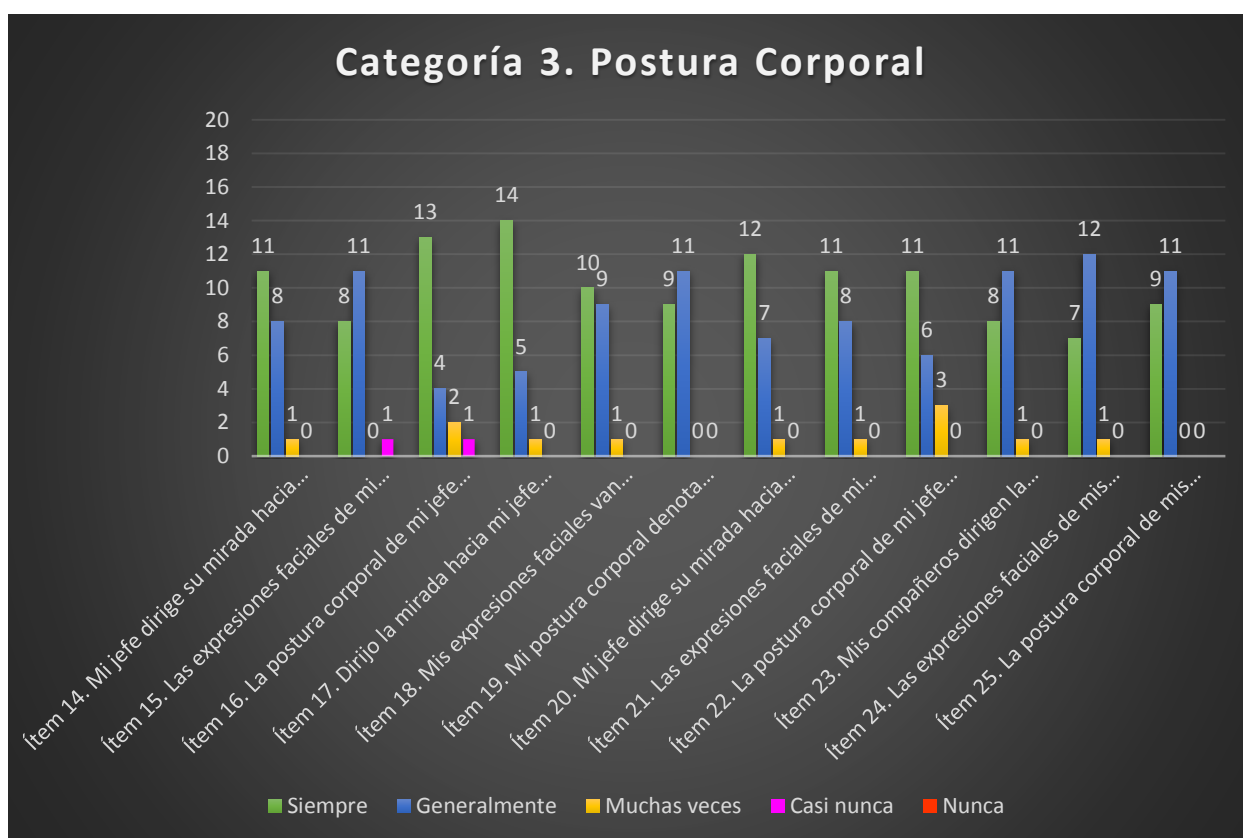
Categoría 3. Postural corporal

La postura corporal, tanto la asumida por el jefe como por el trabajador, es entendida como una manifestación de la disposición a la atención y por ende una forma propicia de comunicación asertiva (Castanyer, 2010, Pág. 42). La categoría consta de doce preguntas en torno a la mirada, las expresiones faciales, la postura corporal, tanto del jefe como de los empleados.

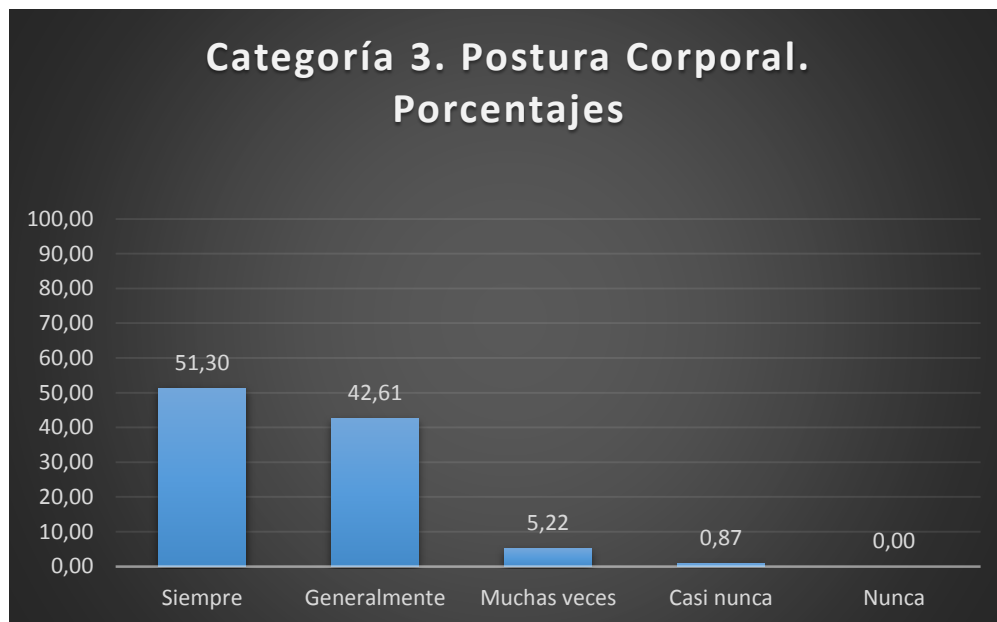
Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

En una primera mirada se identifica que no hay una marcada prelación de la opción “Siempre”, tanto así que sólo en el ítem 17 se alcanzó la marcación de catorce personas. Y de nuevo, en los ítems relacionados con la postura del jefe y de los demás empleados, han tenido una tendencia hacia la opción “Generalmente”. También, ítems como el 16, 19, 20, 21 y 22 muestran la variedad de opciones marcadas.

Figura 11. Categoría 3. Postura Corporal (elaboración propia).



Con relación a esta categoría hay que tener presente que es donde hay mayor cantidad de ítems, de allí que los datos de porcentajes, cómo se ve en la siguiente gráfica, no necesariamente dan una idea de las tendencias, pues en los ítems 15 y del 23 al 25 se evidencia una prelación de la opción “siempre”.

Figura 12. . Categoría 3. Postura Corporal. Porcentajes (elaboración propia)

Los porcentajes en esta categoría se mantienen mayoritariamente en las opciones “Siempre” y “Generalmente”. Esta segunda con un 42,61%, y la tercera opción “Muchas veces” llega al 5,22%. Si bien, esta última no es un dato mayor del 10%, si puede ser indicativo que hay varios elementos por mejorar, en especial a lo relacionado con las expresiones faciales y a la postura corporal, como se muestra en los ítems 15, 16, 21 y 22.

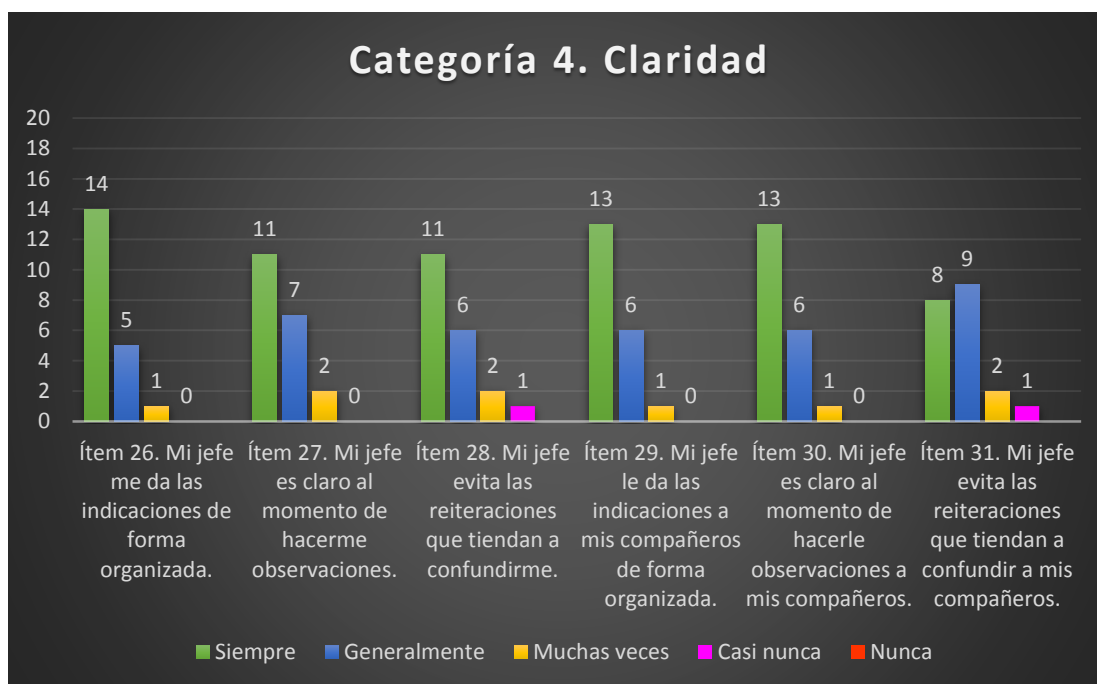
Categoría 4. Claridad

Por Claridad se ha entendido, según Castanyer (2010, p.43) como aquello que permite al receptor captar de forma sencilla una fuente de información. De lo contrario puede generar confusión. Para el caso de este instrumento esta categoría se construyó en siete ítems y se aplicó a 20 personas. Se tuvo en cuenta la organización al momento de dar indicaciones, la claridad para hacer observaciones y el evitar las reiteraciones.

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

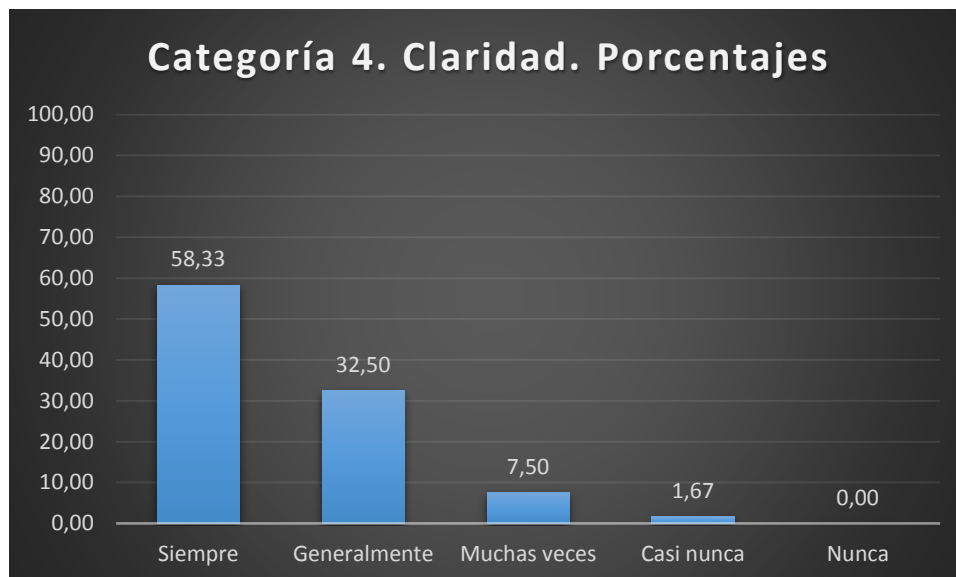
El mayor puntaje alcanzado fue el 14 en la opción “Siempre” del ítem 26. Hay que anotar también que en los ítems donde hubo mayores opciones de respuesta marcada fueron el 28 y el treinta y uno

Figura 13. Categoría 4. Claridad (elaboración propia).



En el ítem 28 y en el 31, que tienen que ver con las reiteraciones, fueron marcadas cuatro opciones de respuesta, Hay que tener en cuenta que estos ítems están relacionados porque en ellos se habla del uso de reiteraciones, esto en las relaciones entre los otros trabajadores y los jefes.

La opción “siempre” se escogió 58,33% de las veces, mientras que la opción “Generalmente”, obtuvo el 32,50%. También es de considerar la opción “Muchas veces”, la cual se marcó el 7,50%, tal y como se evidencia en la siguiente imagen.

Figura 14. Categoría 4. Claridad. Porcentajes (elaboración propia).

Además, hay que reconocer que esta fue la única categoría en que la opción “Muchas veces” fue escogida por lo menos una vez en cada ítem, como lo muestra la gráfica de los resultados de la categoría.

Resultados de las entrevistas

Las entrevistas fueron aplicadas a siete trabajadores y cinco directivos. El proceso se adelantó en base a los protocolos de entrevistas, las cuales tienen una relación con las categorías de la comunicación asertiva, las cuales se postularon según los aportes de (Castanyer (2010), y fueron realizadas en el mes de enero del 2022.

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

Resultados de las entrevistas a trabajadores y a jefes

Las entrevistas, tanto a jefes como a trabajadores, fueron planteadas como un espacio de diálogo. Esto con el fin de animar a la conversación, evitar el formalismo y la predisposición de los entrevistados. De hecho, fueron realizadas por las estudiantes que no están vinculadas a la IPS. Las entrevistas se realizaron bajo los formatos de los anexos B y C, correspondientes a los protocolos de entrevistas para jefes y para los trabajadores. Hay que anotar que las entrevistas se hicieron por medio de la plataforma Teams.

En los dos formatos se realizaron diez preguntas de base, pues en algunos momentos se adicionaron otras para conseguir mayor profundidad o para aclarar algún comentario que a juicio de la entrevistadora requería ser puntualizado. Las preguntas se agruparon en cuatro categorías, a saber: capacidad de escucha, señales vocales, señales corporales, claridad; esto según los aportes de Castanyer (2010). Este apartado de análisis de las entrevistas también se hará siguiendo esa estructura de las categorías. Hay que tener en cuenta que las entrevistas realizadas son doce, correspondientes a cinco jefes y a siete trabajadores.

Resultados de la categoría capacidad de escucha

Las preguntas uno y dos hacían referencia a la categoría “capacidad de escucha”, pero, a diferencia de los ítems de la encuesta, enfatizan la disposición por parte del mismo empleado hacia su jefe. Los entrevistados utilizaron expresiones como: “estar en lo correcto”, “punto de vista”, “respeto”, “igual es mi jefe”, “debo escucharla atentamente” acato las órdenes”. De todas ellas se puede decir que están relacionadas con la capacidad de escucha o que por lo menos

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

contribuyen a su consecución, pero por otra parte se puede afirmar que están más cercanas a la preocupación por no contradecir a la autoridad que por una disposición a la escucha.

En relación con lo anterior se identificaron expresiones aún más fuertes como en el caso de la entrevista número 3, (ver Anexo F), en la que se afirma: “o así yo no esté de acuerdo con lo que me esté diciendo igual pues...es mi jefe y yo hago lo que ella me, me ponga en este caso a hacer o tenga o que deba hacer”. Este tipo de expresiones indican que no se busca una aptitud de escucha, sino una relación superior-inferior.

Otra situación en que la capacidad de escucha se da a otro nivel es en el contacto entre jefes y trabajadores por medios electrónicos o por aplicaciones. Esto en concreto requiere del uso de correos electrónicos o del WhatsApp, por medio de notas de audio o mensajes de texto. En estos escenarios del lenguaje no se da un contacto físico de cercanía, y de hecho se da una pervivencia del mensaje, pues el registro de texto en nota de voz permite que se vuelva una y otra vez sobre la información. Aun así, como en el caso de la entrevista 3 (ver anexo seis), la relación de autoridad tiene una gran influencia sobre la comunicación asertiva.

Esta relación de autoridad no es tan notoria cuando se abordan las preguntas del lado de los jefes, pues en ellos se evidencia un discurso desde la escucha como una disposición y un cierto cuidado de su parte. La mayoría consideran que su forma de abordar a los trabajadores es positiva, estableciendo una comunicación asertiva bastante aceptable. De hecho, las denominaciones que utilizan dan una imagen de una relación bastante equitativa. Lo anterior se evidencia en la siguiente expresión: “...cada vez que un “subalterno” como tú lo llamas, aunque aquí lo llamamos más como colaborador, es que la palabra subalterno es un poco fuerte”. (Anexo 9).

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

La expresión “subalterno” bien podría ser una síntesis de la visión que mostraron los trabajadores en las dos primeras preguntas. Lo llamativo acá es que una de las jefas la cita como una contraposición a lo que ella dice ejercer en el día a día en la IPS. Esta postura del subalterno tiene como uno de sus centros la idea del “respeto”, amparado en que es el superior quien sabe realmente lo que se debe hacer. De tal forma que el diálogo se basaría en asentir sus decisiones.

Si bien hay una primera idea relacionada con las relaciones entre autoridad y subalternos, hay que reconocer que esta no es una constante, pues algunos jefes se preocupan por establecer relaciones más horizontales, las cuales se basan en una buena disposición a la escucha y al trabajo mancomunado. Esto pasa por conocer de primera mano los procesos de cada área, o por lo menos de la que tienen asignada:

[...] Entonces yo digo, dame un momento ya te llamo o si es tan urgente pues yo voy a la sede y me siento a hablar contigo —si es algo muy grave—.

Entonces cuando ya no me llaman o los llamo o hablamos frente a frente...

(Anexo 9).

Lo anterior demuestra una disposición a la escucha y un interés por aportar tanto a la vida de las personas como a las dinámicas empresariales, partiendo de la idea de que la persona sea feliz en su labor. Pero esta concepción no siempre está generalizada en las prácticas cotidianas, de allí que la realidad es mucho más compleja. Esto se ve aún más opacado cuando se habla de una máxima eficiencia económica, por la cual se deben sacrificar los intereses e incluso las felicidades personales.

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

Resultados de la categoría señales vocales

Tanto el tono como el volumen de la voz son fundamentales en los procesos de comunicación. Pero en las relaciones interpersonales es común que quien ejerce cierto grado de autoridad tienda a sentirse autorizado para aumentar su tono y su volumen. Fue común en las entrevistas la afirmación de que el tono que cada persona utiliza es el “normal”, a esto se le debe aplicar la pregunta “¿Normal en función de qué?”. Así que se corre el riesgo de llegar a una justificación de un tono y volumen de voz innecesario y en ocasiones violento.

Cuando se busca enfatizar o acentuar una orden o indicación, en el caso de algunos jefes se suele justificar que esas palabras vayan acompañadas de cierta fuerza verbal. Incluso, como se evidenció en algunas entrevistas a trabajadores, estos suelen justificar dichas conductas, pues la consideran como formas normales en el rol de autoridad de los jefes.

Mantener el tono de voz en situaciones diametralmente opuestas es, en cierta manera, un ideal que en muchas ocasiones está lejos de la realidad. De hecho, en entrevistas como la siete y la ocho (ver Anexos N y O). Se evidenció una cierta insistencia en mostrar y reafirmar la normalidad. Lo anterior puede indicar que se está haciendo exactamente lo inverso. En algunas entrevistas, como es el caso de la siete, se insistió en los orígenes culturales, esto como muestra de justificar cierto nivel y tono de voz

El tono de voz también puede ser indicativo de estados emocionales un tanto alterados, en particular por cuadros de mal genio o de situaciones personales. De allí que no sea fácil desligarlos de la convivencia diaria. Pero esta no debe ser la justificación para que se presenten en el contexto laboral, porque allí cada uno responde a unas dinámicas de disponibilidad para el

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

cumplimiento de la labor en la empresa. Esto se evidencia en entrevistas como la cuatro, la ocho y las once (ver anexos H, N, y O)

Reconocer que el propio tono de voz es alto no es muy común, porque esto sería aceptar que se está cerca de los gritos y que no se está centrando la energía en que la comunicación sea la más asertiva con el procedimiento. Tanto la idea del tono como del volumen de la voz son puesta en duda por varias entrevistas, como es el caso de la octava y novena.

Resultados de la categoría postura corporal

En esta categoría se tienen en cuenta elementos como el contacto visual, la postura corporal, y la gesticulación. En primer lugar, los entrevistados reconocen su importancia, pero no la consideran un aspecto fundamental en sus procesos empresariales. Esto aún más cuando el contacto entre jefes y trabajadores se da de forma virtual. Pero, como se verá más adelante, tanto los gestos como el contacto visual, suelen ser más utilizados por quienes tienen cargos de dirección.

Otro elemento a tener en cuenta con relación a la comunicación asertiva es el uso de los gestos de las manos y del rostro. Pero en varias entrevistas, como en el caso de la 1 (ver Anexo E), estas se consideran desde una postura pasiva. De allí que se tienda a pensar que lo normal sea no hacer tantos gestos o asumir que es una ventaja que le corresponde de forma natural a los jefes.

Sí hay una mayor utilización de los gestos del rostro y de las manos en los entrevistados que tienen el rol de los y las jefes, como en el caso de las entrevistas 8 y 11 (ver Anexos L y O). Pero

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

estos se utilizan más para hacer énfasis en el rol de autoridad que en la afirmación del mensaje. De tal forma que una cierta pasividad por parte de los trabajadores, con respecto al uso de gestos de manos y rostro, se podría entender como una aceptación de esos roles de autoridad.

Es evidente que se reconoce que al utilizar la mirada hacia el interlocutor en un proceso de comunicación se puede ser más efectivo, pero también que el contacto visual puede prestarse para “intimidar” a la otra persona (ver Anexo P); lo cual no se reconoce de forma abierta, sino que se deduce en algunas entrevistas. Y esto es más evidente si esa otra persona está en la posición de subalterna. También porque las dinámicas de la IPS están encaminadas hacia la eficiencia. De esta forma algunos jefes logran más presión sobre los trabajadores, lo cual se puede justificar desde la efectividad, en términos de que en definitiva se logran los objetivos empresariales.

Hay una marcada diferencia en el uso de los gestos y las miradas cuando el diálogo entre los trabajadores y empleados no es estrictamente laboral (entrevista 12, ver anexo P). Como, por ejemplo, en contexto de cafetería u horas de almuerzo. Esto genera un cierto respiro para los empleados, pero también permite entender que hay espacios en los que los jefes tienen la potestad de ser más enfáticos en sus observaciones. Aunque algunos jefes reconocen que las indicaciones no fueron dadas de la forma más asertiva. Esto se puede dar en momentos de mayor flujo de procesos laborales, como se describe en la entrevista 6 (ver Anexo J).

Resultados de la categoría Claridad

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

Esta categoría tiene que ver con la organización de ideas, con los aspectos de la comunicación que favorecen una clara comunicación, y por último los aspectos que se pueden mejorar. Esto, como en las categorías anteriores, fue consultado tanto con trabajadores como con jefes.

Una de las situaciones más comunes es la de la solicitud de permisos por parte de los trabajadores, principalmente porque desde la idea de la productividad se evita al máximo o se considera inoportuno que los y las trabajadoras se ausenten de su lugar de trabajo. Por otra parte, está la realidad de que cada persona tiene circunstancias personales que atender.

Los jefes de cada área o dependencia de la IPS siguen, a su vez, indicaciones de otras instancias superiores. Así que muchas directrices son canalizadas hacia los trabajadores por medio de unos canales comunicativos en los que en ocasiones se pueden presentar alteraciones en su contenido. Lo cual se puede dar también porque la directriz puede ser modificada, pero en ocasiones esta información de los ajustes no llega a los trabajadores, como se referencia en la entrevista 1 (ver anexo E). Hay ocasiones en que los mismos jefes reconocen que no fueron asertivos al momento de brindar la información de un proceso al personal a su cargo, como en el caso de la entrevista 6 (ver anexo J).

Hay situaciones en las que los jefes asignan a los trabajadores labores que no son de su competencia, generando así una sobrecarga laboral. Lo anterior se reconoce en la entrevista 2 (ver Anexo F). De esa forma se generan momentos de presión, porque los jefes tienden a subir el tono de la voz. En el caso de la entrevista 3 (Ver Anexo G) la trabajadora optó por la no aceptación de la presión y por valerse del argumento de que lo que le exigían estaba por fuera de

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

sus funciones. Además, al asumir funciones adicionales se producirá una ralentización de las obligaciones adquiridas previamente.

En entrevistas como la 4 (ver Anexo H) se habla de la noción del jefe como un líder, quien logra entender en su conjunto las necesidades, tanto de los procesos como del grupo que tiene a su cargo. De allí que se pida un mayor acompañamiento y no sólo una fiscalización de las labores asignadas.

Discusión

Esta investigación se ha preocupado por ahondar en la comunicación asertiva en el contexto de las relaciones laborales en la empresa VIVA 1A IPS, la cual presta sus servicios en el sector de la salud en Colombia. Se han identificado múltiples factores que se analizan desde cuatro grandes categorías, a saber y siguiendo a Castanyer (2010): capacidad de escucha, postura corporal, señales vocales y claridad. Dichos factores no se presentan de forma aislada, sino que su interacción es la que marca la pauta en la calidad de esas relaciones laborales. Además, al estar siempre presentes, permiten poner en entredicho la idea de que por momentos se carece de asertividad, como si fuera una especie de olvido. Por el contrario, se ve necesario concebir a la asertividad como una tendencia que se puede impulsar desde el área de recursos humanos.

Además, hay que tener en cuenta que la asertividad se concibe como una estrategia comunicacional (López, 2015, p. 8) y que para esto se debe contar con las personas, con su disposición y apertura a adquirir y cultivar, si es que se carece, por ejemplo, de elementos como la escucha y la claridad.

Con relación a la categoría “capacidad de escucha”, el primer elemento a tener en cuenta como perspectiva de mejora para una futura propuesta es el de “la retroalimentación” (Castanyer, 2010, p. 47). Pues muchos de los procesos, aunque son asignados a las áreas correspondientes, no tienen un seguimiento, por tanto, su evolución queda a la deriva. A lo anterior se le suma que las organizaciones, como en el caso de IPS VIVA 1A, tienden a preservar una estructura jerárquica y en muchos aspectos marcadamente vertical.

En este sentido, la disposición por parte de los jefes o directores a estar más atentos a los procesos, no se plantea como un aumento en la fiscalización y el control, sino en construir una

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

cultura de la corresponsabilidad organizativa, tal y como lo proponen Hernández *et al*, (2020, p. 10), enfocada al crecimiento de la empresa. De hecho, no se trata sólo de que los jefes sean más asertivos, sino que en todos los niveles se generen disposición y espacios en los que todas las personas se sientan motivadas a hacer aportes a las dinámicas organizacionales evitando las actitudes pasivas.

Una de las explicaciones más corrientes para justificar el tono y el volumen alto de la voz (Castanyer, 2010, p. 43), es que esto se debe a su procedencia regional. De esa forma se niega la posibilidad de un cambio y de una mejora en los procesos comunicativos. Además, por parte de los trabajadores se asienta la imagen de que “las cosas son así y no van a cambiar”, que todos se deben amoldar o aceptar los tonos de voz demasiado fuertes. Por el contrario, la clave está en la aceptación de que las labores institucionales se deben dar en el clima del máximo respeto y la promoción efectiva de los demás trabajadores, lo cual tiene que ver, tal y como lo plantea Agudelo (2019) con la promoción efectiva del talento humano.

El lenguaje oral, escrito, no verbal, como lo profundiza Castanyer (2010), y digital está presente en el entorno laboral de VIVA 1A IPS, pues no necesariamente se requiere del lenguaje hablado para comunicarse. De tal forma que cuando se habla de comunicación asertiva el espectro de análisis es sumamente amplio. Así que no se trata sólo de qué se dice, sino de cómo se dijo, en qué tono y en cuál contexto. Se trata también de diferenciar entre tomar una decisión de forma oportuna o cometer una imprudencia, tal y como lo describe (Ruíz, 2015, p.16), en cuanto a la trasmisión de mensajes. De tal forma que esta búsqueda del equilibrio debe encaminarse a una decisión organizativa (Corrales, 2017, p. 59)

Conclusiones

En esta investigación, la comunicación asertiva ha sido abordada desde una mirada individual y a la vez con una visión de conjunto en el entorno laboral de VIVA 1A IPS. En este sentido, se vio necesario el diseño de una estrategia organizacional encaminada a mejorar la comunicación asertiva para contribuir en la optimización de las relaciones laborales. Dicha estrategia se sintetiza en la propuesta de intervención adjunta a esta investigación.

Para lo anterior, se adelantó la identificación, por medio de una serie de encuestas y entrevistas, de las dinámicas laborales relacionadas con la asertividad en la empresa. VIVA 1A IPS. Este proceso permitió identificar datos significativos en torno a la capacidad de escucha, la postura corporal, las señales vocales, y la claridad. Los anteriores se enriquecieron en base a otras investigaciones y a los aportes teóricos de Castanyer (2010). De esta forma la comunicación asertiva se entiende no como un elemento aislado, sino con una decisión de carácter comunitario y empresarial, lo cual, a mediano y a largo plazo, repercutirá en beneficios para la empresa.

En cada una de estas categorías se identificaron aspectos a mejorar y se logró tener una visión de conjunto, enfatizando en que estos fenómenos empresariales, como es el caso del autoritarismo, no son hechos aislados o justificables desde el carácter de cada persona, sino que corresponden a formas de actuar que pueden ser cambiadas o mejoradas, en tanto y en cuanto la situación es abordada por la misma empresa, en este caso Viva 1A IPS.

De igual forma, hay que entender que cuando son varias las personas que tienen conductas poco asertivas, se puede hablar de un problema organizacional y no sólo de hechos aislados. Así que, para problemas colectivos, soluciones colectivas. Por otra parte, también se puede llegar a

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

formular el impacto de esa baja asertividad en todos los procesos y por ende los niveles de productividad de la empresa. Además, cuando el ambiente laboral no es sano en cuanto al trato entre las personas, se suelen producir renunciaciones, lo cual genera discontinuidades en la prestación de los servicios

Otra conclusión fundamental de esta investigación, es el hecho de que la comunicación asertiva no debe ser parcializada, o sea no considerar que son sólo los jefes quienes pueden ejercerla. Por el contrario, se hace urgente optar por una comunicación asertiva como opción empresarial que repercuta incluso en una mejora de los servicios prestados a los usuarios.

Una de las explicaciones más usuales, tanto de los trabajadores como de los jefes, es la de la normalización de algunas formas de relacionarse, de conductas, de gestos y del tono de la voz. Así se da una justificación en la que se entiende que el origen de dichas formas de manifestación está en la idiosincrasia cultural de las otras personas. Se renuncia así a un proceso de cambio

La anterior concepción debe ser cuestionada al máximo, haciendo que la cuestión de los orígenes o la cultura no limite o estanque a esa misma cultura en situaciones de discriminación y no reconocimiento de la pluralidad. Además, hay que orientarse hacia la idea de que la claridad individual repercute en una claridad de índole organizacional. También se debe entender que cuando una persona no está siendo asertiva, puede generar afectaciones no sólo en el proceso que le compete, sino en otros que están relacionados, directa o indirectamente con su área de trabajo.

La investigación también ha permitido entender que “la escucha” no se trata de un ejercicio realizado prioritariamente por los trabajadores, sino que se requiere de una disposición de todo el personal. De esta forma se evitarán las conductas pasivas por parte de los trabajadores y el

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

autoritarismo por parte de los jefes y directivos, lo que impone una forma de proceder sin una reflexión previa.

Recomendaciones

VIVA 1A IPS es una empresa que presta servicios de salud y que por ende contribuye al bienestar integral de la población colombiana. Una de las preocupaciones esenciales como empresa es desarrollar procesos que contribuyan a un buen ambiente laboral, de forma tal que haya una comunión entre su visión y su misión institucional. Muchas de estas preocupaciones suelen ser abordadas de forma somera en los estatutos de las empresas, pero en el diario vivir, en la práctica no son tan evidentes. Por tanto, es necesario optar de forma institucional y pragmática por una cultura de la comunicación asertiva en todos los procesos de VIVA 1A IPS.

Un segundo factor es el hecho de que la evidencia investigativa demuestra que la empresa VIVA 1A IPS tiene como una de sus tareas pendientes el abordaje de la comunicación asertiva como estrategia de mejora de las relaciones laborales. Para tal efecto, la asertividad se ve más allá de una cuestión puntual o de algunos empleados, sino que se considera como una especie de lenguaje oculto, en el que tanto jefes como trabajadores asumen posturas autoritarias o pasivas respectivamente.

Otro de los aspectos que necesariamente requieren de ser considerados es la noción de autoridad que se ha ido asentando en la empresa con el paso de los años. Pues, como se evidenció en el proceso de entrevistas, hay una aceptación pasiva con cierta recurrencia por parte de los trabajadores en relación a cómo se deben realizar los procesos, pues, para muchos

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

de ellos se deben aceptar las decisiones o directrices de los jefes sin mayores reparos. Esto puede deberse a que en la estrategia organizacional el autoritarismo ha ido ganando terreno, no necesariamente siendo formulado por escrito, sino asumido en el diario vivir, tanto por los trabajadores como por los directivos de VIVA 1A IPS.

Por otra parte, la dinámica laboral debería girar en torno a la realización de los procesos. De esta forma, los trabajadores, que con frecuencia son quienes conocen más detalles de los servicios, pueden ser valorados como aportantes de soluciones y nuevas estrategias. Esto no anula la labor de los líderes o jefes, sino que les exige mayor apertura para que tengan una atenta escucha con los aportes de los otros empleados. De esta forma se genera un diálogo organizacional.

La cuestión del tono y el volumen de la voz, como se referenció en el marco teórico, se tienden a justificar desde conductas culturales o actitudes innatas en algunas personas. Con frecuencia se aducen las procedencias regionales del país, enfatizando que si se es de tal parte se tiende a hablar más fuerte o a ser más “seco” en el trato. Lo cierto es que, en el ámbito laboral, tanto el tono como el volumen de la voz son unas herramientas fundamentales, que de ser bien utilizadas llevan a una mejor comunicación asertiva.

De allí que una propuesta para mejorar las relaciones laborales desde la comunicación asertiva en VIVA 1A IPS, pasa por un buen uso de las señales vocales. Pero junto a la decisión personal de mejorarlas, se debe proponer una cultura organizacional que las promueva.

La investigación también permitió entender que las expresiones faciales y la postura corporal no pueden considerarse como un dato menor al momento de ampliar los horizontes de la comunicación asertiva. Es por eso que se ve necesario que, en un futuro proceso de capacitación,

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

dichas expresiones sean consideradas más allá de simples gestos y como una expresión del lenguaje, lo cual es un determinante para la eficacia de la comunicación empresarial.

Se recomienda el establecimiento de procesos de retroalimentación en las actividades asignadas, de forma tal que una comunicación más fluida permita, de parte y parte, la optimización de los servicios. Se debe tener en cuenta que en algunos procesos se presentan las competencias de varios niveles de mando y también de distintas dependencias, lo cual puede generar dificultad al momento de tomar una decisión, porque las directrices varían de un área laboral a otra.

Es necesario romper con el imaginario de que el jefe o líder de procesos debe imponer de forma imperativa los procesos. Por el contrario, es necesario trabajar en una línea en la que los encargados del personal sean personas con una visión de grupo y de conjunto que motive el trabajo colaborativo y la mejora continua en las responsabilidades de cada área.

Se requiere también que esos líderes se preocupen por mejorar la articulación de las diversas dependencias, de forma tal que se eviten los conflictos por sobrecarga laboral, en particular cuando algunos trabajadores o trabajadoras terminan desempeñando funciones ajenas a las que normalmente realizan.

Dado lo anterior, se presenta la propuesta de plan de intervención para una estrategia organizacional que contribuya a la mejora de la comunicación asertiva en VIVA 1A IPS (Ver Anexo Q).

Referencias bibliográficas

- Agudelo-Orrego, Beatriz Eugenia (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15 (1), 116-137. ISSN: 1900-3803.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265460762008>
- Aníbal López, L. (2015). 77 claves de asertividad comunicacional: Fórmulas maestras de comunicación asertiva. *Eliprovex Educational System*.
- Bishop. (2000). *Desarrolle su asertividad*. Barcelona, España. Gedisa.
- Caldera, R. (2005). *Planificación estratégica de recursos humanos: Conceptos y teorías*. Editorial eumed.net.
- Castanyer, O. (2010). *La asertividad; expresión de una sana autoestima*. (32. Ed.) Desclée De Brouwer. <https://psicocarilha.com/wp-content/uploads/2020/06/asertividad-autoestima-1.pdf>
- Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. 3ra. Ed. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Chile.net. (2021). Etimologías de Chile. Página Web. <http://etimologias.dechile.net/?aserto>
- Claro, C. (2021). Análisis de la existencia de una cultura de la escucha organizacional, desde los directivos en el sector multitiendas en Chile. *Revista de Comunicación*, 20 (1), 67-84. ISSN: 1684-0933. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=589466821004>

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

Congreso de la República de Colombia. (2007). Ley 1122 de 2007. Modificación en el Sistema General de Seguridad Social en Salud.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/ley-1122-de-2007.pdf>

Congreso de la República de Colombia. (1993). Ley 100 de 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248>

Congreso de la República de Colombia. (2006). Ley 1090 de 2006. Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66205>

Contreras Delgado, Omar Eduardo, & Garibay Rendón, Nadia Gabriela. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. Epub 01 de diciembre de 2020. <https://dx.doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>

Corrales Pérez, Alejandra y Quijano León, Nayely K., y Góngora Coronado, Elías Alfonso (2017). Empatía, comunicación asertiva y seguimiento de normas. Un programa para desarrollar habilidades para la vida. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 22 (1), 58-65. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29251161005>

Díaz, R. & Flores M. (2004). *Escala Multidimensional de Asertividad*. Editorial El Manual Moderno. <http://biblioteca.ajusco.upn.mx/archivos/bgtq8/html/test2/EMA.pdf>

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

- Gaeta González, Laura & Galvanovskis Kasparane, Agris. (2009). Asertividad: un análisis teórico-empírico. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14 (2), 403-425. ISSN: 0185-1594. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29211992013>
- Hernández, A., Serna, A. & y Valentina R., (2020). Evaluación de los niveles de comunicación asertiva en empleados de Santander. Trabajo de grado. *Universidad Cooperativa de Colombia. Faculta de Psicología*.
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/28625/1/2020_comunicacion_asertiva.pdf
- Meléndez Martínez, Luz Yarima y Vergel Ortega, Mawency y Martínez Lozano, José Joaquín (2017). Estrategia organizacional y adopción de prácticas saludables en la región caribe de Colombia. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 9 (1), 179-194. ISSN: 2145-549X.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=517752178015>
- Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78.
DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>
- Ministerio de Salud de Colombia. (1993). *Resolución 8430 de 1993*. Por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud.
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/RESOLUCION-8430-DE-1993.PDF>
- Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales de España. (2004). NTP 667: *La conducta asertiva como habilidad social*.

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

https://www.insst.es/documents/94886/326775/ntp_667.pdf/0c56eb86-4771-4545-adab-59bd972cce41

Organización Panamericana de la Salud [OPS] & Ministerio de la Protección Social. 2006.

Relaciones laborales en el sector salud. El Sistema General de Seguridad Social en Salud en Colombia: El caso de la ciudad de Cali.

https://www3.paho.org/col/index.php?option=com_docman&view=download&category_slug=publicaciones-ops-oms-colombia&alias=606-relaciones-laborales-en-el-sector-salud&Itemid=688

Organización Internacional de Trabajo [OIT]. (2017a). *Informe Inicial para la Comisión*

Mundial sobre el Futuro del Trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_591504.pdf

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2017b). *Mejora del empleo y de las condiciones de trabajo en el ámbito de los servicios de salud*.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_548292.pdf

Ravina-Ripoll, Rafael, & Marchena Domínguez, José, & Montañes Del Rio, Miguel Ángel

(2019). Gestión de la felicidad en la época de la Industria 4.0. RETOS. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9 (18), 189-202.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=504560640001>

Real Academia Española [RAE]. (2021). <https://dle.rae.es/asertivo>

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

Robredo, C. (1995). La tolerancia a la frustración en relación al grado de asertividad que tienen los vendedores comisionistas electrodomésticos. Tesis inédita de Licenciatura en Psicología. México: Universidad Femenina de México.

<http://132.248.9.195/pmig2016/0232333/0232333.pdf>

Rodríguez, E., & Serralde, M. (1991). *Asertividad para negociar*. México: McGraw-Hill.

Recuperado de <https://www.udocz.com/co/read/14014/asertividad-para-negociar---mauro-rodriguez-estrada>

Ruiz Arias, Viviana María, Ruiz Otero, Carlos Eduardo, & Nobles Montoya, Diana Victoria. (2015). Asertividad en funcionarios de la administración pública del municipio de Montería, Colombia. *Encuentros*, 13(2), 13-24. <https://doi.org/10.15665/re.v13i2.495>

Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. 5ta. Ed. McGraw-Hill. México.

Disponible en: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Turner, B. (1992). Gender differences in old age in ratings of aggression/assertiveness. *Current Psychology*, 11(2), 122-127.

VIVA 1A IPS. (2021). Nosotros. Página Web. <https://viva1a.com.co/nosotros/>

Anexos

Anexo A. Protocolo de encuesta para empleados

Categorías	Ítems	Preguntas	5	4	3	2	1
Capacidad de escucha	1	Mi jefe escucha con atención mis puntos de vista.					
	2	Mi jefe retroalimenta mis aportes.					
	3	Escucho con atención las indicaciones y observaciones de mi jefe.					
	4	Mi jefe escucha con atención los puntos de vista de mis compañeros.					
	5	Mi jefe retroalimenta los aportes de mis compañeros.					
	6	Mis compañeros escuchan con atención las indicaciones y observaciones de mi jefe.					
Señales Vocales	7	Mi jefe utiliza un volumen de voz adecuado cuando me habla.					
	8	Mi jefe utiliza un tono de voz adecuado cuando se dirige a mí.					
	9	Utilizo un tono de voz adecuado cuando me dirijo a mi jefe.					
	10	Utilizo un volumen de voz adecuado cuando me dirijo a mi jefe.					
	11	Mi jefe utiliza un volumen de voz adecuado cuando le habla a mis compañeros.					
	12	Mis compañeros utilizan un tono de voz adecuado cuando se dirigen a mi jefe.					
	13	Mis compañeros utilizan un volumen de voz adecuado cuando se dirigen a mi jefe.					
Postura Corporal	14	Mi jefe dirige su mirada hacia mí al momento de darme una indicación.					

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

(Expresión facial, postura y gestos)	15	Las expresiones faciales de mi jefe van acordes con el mensaje que me transmite.					
	16	La postura corporal de mi jefe denota disposición y atención hacia mí.					
	17	Dirijo la mirada hacia mi jefe cuando me está dando una indicación.					
	18	Mis expresiones faciales van acordes al contenido de mi discurso cuando hablo con mi jefe.					
	19	Mi postura corporal denota disposición y atención hacia mi jefe cuando me habla.					
	20	Mi jefe dirige su mirada hacia mis compañeros al momento de darme una indicación.					
	21	Las expresiones faciales de mi jefe van acordes con el mensaje que transmite a mis compañeros.					
	22	La postura corporal de mi jefe denota disposición y atención hacia mis compañeros.					
	23	Mis compañeros dirigen la mirada hacia mi jefe cuando le están hablando.					
	24	Las expresiones faciales de mis compañeros van acordes al contenido de su discurso cuando hablo con mi jefe.					
	25	La postura corporal de mis compañeros denota disposición y atención hacia mi jefe cuando le están hablando.					
	Claridad	26	Mi jefe me da las indicaciones de forma organizada.				
27		Mi jefe es claro al momento de hacerme observaciones.					
28		Mi jefe evita las reiteraciones que tiendan a confundirme.					
29		Mi jefe le da las indicaciones a mis compañeros de forma organizada.					

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

	30	Mi jefe es claro al momento de hacerle observaciones a mis compañeros.					
	31	Mi jefe evita las reiteraciones que tiendan a confundir a mis compañeros.					

Anexo B. Protocolo de entrevista para jefes*Versión para jefes*

Esta entrevista está planteada como un espacio de diálogo en torno a nuestras relaciones laborales y en particular al asertividad. Por ello, nos parece fundamental su participación y todos los aportes que nos pueda hacer. Iniciemos.

Categoría	Preguntas
(Introducción) Capacidad de escucha	1. Hablemos de cómo es la relación laboral que usted tiene con sus empleados, ¿cómo es la comunicación con ellos?
	2. Cuando hay dificultades en un proceso de su área de trabajo, ¿cómo es su ejercicio de escucha con el personal a su cargo?
Señales vocales	3. Hablemos sobre el tono de voz, ¿cuál es el que utiliza con sus empleados y que variaciones puede tener?
	4. ¿Qué volumen de voz suele utilizar con el personal a su cargo, y cómo varía en algunas situaciones?
Postura corporal	5. Cuando está hablándole a un trabajador, ¿cómo es el contacto visual que establece con él?
	6. ¿Qué postura corporal asume cuando está hablando con el personal a su cargo?
	7. Los gestos son otra forma de comunicación, ¿cómo es el uso que hace de ellos?
Claridad	8. Al momento de darle indicaciones a un trabajador, ¿cómo organiza sus ideas?
	9. Un jefe de otra área le hace ver que en ocasiones usted no es preciso al darle indicaciones al personal a su cargo. Lo mismo le había comentado hace unos días una de las personas a su cargo. ¿Qué aspectos de la comunicación cree que pueden estar fallando?
	10. ¿Qué aspectos considera usted que puede mejorar al momento de dar una instrucción a un trabajador?

Anexo C. Protocolo de entrevista para trabajadores

Esta entrevista está planteada como un espacio de diálogo en torno a nuestras relaciones laborales y en particular a la asertividad. Por ello, nos parece fundamental su participación y todos los aportes que nos pueda hacer. Iniciemos.

Categoría	Preguntas
(Introducción) Capacidad de escucha	1. Hablemos de cómo es la relación a nivel comunicativo con su jefe.
	2. Cuando hay dificultades en un proceso de su área de trabajo, ¿cómo es su disposición a la escucha con lo que le dice su jefe?
Señales vocales	3. ¿Cuál es el tono de voz que usted utiliza con su jefe, y qué variaciones tiene en distintas circunstancias, por ejemplo, cuando hay un momento de tensión?
	4. ¿Describa el volumen de voz con el que usted se dirige a su jefe?
Postura corporal	5. ¿Qué tipo de contacto visual establece con su jefe cuando él le está dando una indicación?
	6. ¿Cómo es su postura corporal cuando su jefe le habla?
	7. Cuando usted está hablando con su jefe, ¿cuáles gestos hace usted, principalmente con las manos y el rostro?
Claridad	8. Al momento de hablar con su jefe, ¿qué tan claras y organizadas son sus ideas?, denos un ejemplo.
	9. ¿Cómo procede usted al momento de hacerle una solicitud a su jefe?
	10. ¿Qué aspectos considera usted que puede mejorar en los procesos comunicativos en su interacción diaria?

Anexo D. Consentimiento informado de la empresa

**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS EN LA EMPRESA
VIVA IPS 1A, SEDE BOGOTÁ**

Yo Monica Ximena Garcia identificado(a) con cedula de ciudadanía número 35 526 673 de Facultad en calidad de Docente de la empresa VIVA IPS 1A, identificada con NIT: 900219120-2, reconozco que se me ha brindado la información necesaria, clara, precisa y suficiente sobre la participación en el ejercicio de tipo académico bajo la modalidad de trabajo de grado y titulado: "Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva para optimizar las relaciones laborales entre directivos y trabajadores de la empresa Viva 1A IPS, sede Bogotá", en donde participan las estudiantes: Viviana Betancur Quiceno, Tiffany A. Eusse Delgado, Melissa M. Alemán Bohórquez y Luisa Fernanda Jiménez Vargas, los cuales cursan el segundo semestre de la Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones, perteneciente a la Facultad de Ciencias Humanas en la Universidad Piloto de Colombia.

Conozco que el trabajo tiene como objetivo: "Implementar una estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva para optimizar las relaciones laborales entre directivos y trabajadores de la empresa Viva 1A IPS, sede Bogotá", en el cual se llevará a cabo una encuesta a los trabajadores, una entrevista semiestructurada a los trabajadores y una entrevista semiestructurada a los líderes y jefes de cada área.

Es de mi conocimiento que esta investigación no genera ningún costo económico para la organización, y no representará ningún daño físico ni psicológico para los participantes en la misma. Acepto que la entrevista sea grabada en audio para tener mayor precisión en la información recogida.

Disposiciones legales:

La información suministrada por usted es confidencial y reservada conforme a lo previsto en la Constitución y la normatividad vigente (Ley 1090 de 2006) y tiene fines académicos exclusivamente; los resultados del estudio preservarán la confidencialidad de los participantes. También es importante que sepa que de acuerdo con Ley Estatutaria General de Protección de Datos Personales (1581 de 2012), ninguna de sus datos será compartidos parcial o totalmente a ninguna persona u organización privada o pública. La información que entregue es completamente confidencial y será utilizada sólo para fines de esta investigación; así misma, los datos serán analizados de manera agregada y no individualmente. Finalmente es importante mencionar que el nombre de la organización ni el de los participantes no aparecerán en ningún informe de resultados de esta investigación

Yo, Monica Ximena Garcia acepto participar en la investigación según las condiciones descritas anteriormente. Entiendo y acepto la participación en la investigación. Así

Dado a los 18 días del mes de Febrero del año 2022

Firma del participante: Melissa Gomez
C.C No. 35 576 673 .

Firma de los estudiantes que integran el estudio:

Viviana Betancur Quiceno
Viviana Betancur Quiceno
C.C. No. 52976715

Tiffany Andrea Eusse Delgado
Tiffany Andrea Eusse Delgado
C.C. No. 4148 99438

Melissa M. Alemán Bohórquez
Melissa M. Alemán Bohórquez
C.C. No. 1032429053

Luisa Fernanda Jiménez Vargas
Luisa Fernanda Jiménez Vargas
C.C. No. 1055732749

Angie V. Liévano Castiblanco
Angie V. Liévano Castiblanco
C.C. No. 1019029976

Karol X. García Triana
Karol X. García Triana
C.C. No. 1079253767

Anexo E. Entrevista 1

ENTREVISTA 1	
<p>Participante: Entrevistador: Viviana Betancur Quiceno Hora de inicio: Hora de finalización:</p>	<p>Tiempo en general: 0:12:34 Sexo: F</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. E: ¿Te aparece que está grabando?, listo 2. P: Si señora 3. E: Entonces Laura, esta entrevista está planteada pues como un espacio de dialogo, eh, entorno a las relaciones laborales que se están dando actualmente entre los jefes inmediatos y sus subalternos puntualmente respecto al tema de comunicación; más específicamente comunicación asertiva. Por ello, pues nos parece fundamental la participación, eh, de ustedes en esta investigación y para iniciar vamos a abordar un poco al respecto del tema de la capacidad de escucha. Yo quisiera saber, ¿Cuál crees tú que es esa capacidad que tienes de escuchar, en particular cuando tu jefe te da indicaciones?, Consideras que tú, eh, atiendes o comprendes de una manera correcta lo que tu jefe te te habla, las indicaciones que te da, las retroalimentaciones. 4. P: Eh, pues en algunos momentos si, aunque a veces si es como un poco más complicado entender las indicaciones que la doctora nos, nos brinda. Y pues lo digo por todas las auxiliares de laboratorio, pero normalmente pues ya después como de una buena explicación ella sí, ósea entiendo de buena manera. (...1, 29) 5. E: Cuando tú dices que a veces es difícil de pronto, o ella no se hace entender, es de pronto ¿porque no toma el tiempo suficiente para dedicarles a ustedes en la transmisión de esa información, ohhh porque la terminología de pronto no es muy clara, o porque el proceso que les está explicando no es claro, o donde crees tú que esta la falla? 6. P: Porque no es puntual, no es puntual en la información, de pronto se va mucho a (<i>silencio</i>) por otros lados y no en lo que nos quiere decir como tal. 7. E: Perfecto 8. E: Cuando hay dificultados en un proceso de tu área de trabajo en este caso eh, el laboratorio, ¿Cómo es tu disposición a la escucha con lo que te dice tu jefe...Cuando están de pronto en medio de un momento eh crítico o bajo presión? 9. P: Bien yo siempre, pues yo me considero una persona que siiii respeta mucho las opiniones de los demás y pues escucha también, eh, (<i>silencio</i>), los las opiniones de los demás. Entonces, si ella está en lo correcto, pues bien, y sino pues yo también doy mi punto 	

<p>de vista para que...pues todo quede de la mejor manera. Ósea, pero si, muy muy respetuosamente siempre.</p> <p>10. E: ¿Cuál es el tono de voz que tu utilizas con tu jefe y cuáles son esas variaciones que tiene en distintas circunstancias? Por ejemplo, cuando están en ese momento de, de tensión... ¿Cuál crees tú que es ese tono de voz que tu manejas hacia ella?</p> <p>11. P: Mmmm...no muy respetuoso, creo que sin importar laaa condición o el momento en el que uno esté pasando pues siempre debe hablar con respeto, entonces nunca debe de alzar la voz o...hablar de una manera grotesca ohhh...</p> <p>12. E: ¿Y cuál es el volumen de voz con el que tú te diriges hacia tu jefe y como puede variar?... El tono hablamos más de la intención con la que tú le puedes decir algo y el volumen nos referimos entonces a si hablas muy duro, si hablas muy pasito, eres pasiva o si hablas en un volumen de voz intermedio</p> <p>13. P: (...3, 41)</p> <p>14. E: Obviamente (...3, 41) la situación, ¿Qué consideras tú?</p> <p>15. P: No yo diría que en un tono de voz medio</p> <p>16. E: ¿Siempre?</p> <p>17. P: Con ella sí.</p> <p>18. E: A...ja, ósea con tu jefe si</p> <p>19. P: (...3, 53)</p> <p>20. P: ¿Señora?</p> <p>21. E: Con tu jefe si</p> <p>22. P: Si señora</p> <p>23. E: Cuando me dices con ella sí, ¿quiere decir que en cambio sí puede presentar variación con otras personas, otros compañeros de trabajo o de otras áreas?</p> <p>24. P: Eh...sí, yo creería que sí, de pronto porque (<i>silencio</i>) pues eh de pronto a la hora de dar indicaciones o que no comprenden muy bien pues...si si varia las cosas.</p> <p>25. E: Vale.</p> <p>26. E: ¿Qué tipo de contacto visual estableces con tu jefe cuando él te está dando una indicación...normalmente lo miras a los ojos, normalmente miras hacia otro lado, tu mirada es hacia abajo, es sostenida... (...4, 38)?</p> <p>27. P: No lo miro a los ojos, siempre es como...pues que se vea que si uno está prestando la y atención a lo que la otra persona está diciendo.</p> <p>28. E: ¿No siente que haya ningún tipo de intimidación, digamos por parte de tu jefe que te haga eh...quitar la mirada o que no te permita tenerla sostenida?</p> <p>29. P: No, no señora.</p> <p>30. E: ¿Cómo es tu postura corporal cuando tu jefe te habla?... (<i>silencio</i>)</p>	
---	--

<p>31. E: Si reflexionas en este momento sobre eso, ¿crees que puedes estar predisuestas, de brazos cruzados, o tu actitud es relajada, es distante?</p> <p>32. P: Yo creo que depende la situación, como me decías pueden haber situaciones en las que uno está bajo presión que de pronto pues no...no está en una buena posición o...estas concentrada también en otras cosas. Entonces de pronto en eso si varia. Pero en una conversación normal, muy fluida en un ambiente tranquilo...yo creería que si muy, ósea muy relajada muy tranquila para hablar con ella.</p> <p>33. E: Y en cambio sí el momento no es tan tranquilo, ¿Qué variaciones puedes tu o crees tú que puedes tener respecto de tu postura corporal?</p> <p>34. P: Yo creo que de pronto uno a veces está ocupado y le dan indicaciones pues no de pronto no prestar la misma atención que puede prestar en [ÓSEA, ENTONCES...6, 09] puede cambiar la posición ohhh la...posición no es la manera adecuada ohhh puede parecer que no le esta que uno no le está prestando atención a esa persona.</p> <p>35. E: Cuando tú estás hablando con tu jefe, ¿Cuáles son esos gestos que tus haces...normalmente con las manos y con el rostro? Si tú haces ahorita como una introspección de eso, ¿Cómo te ves, cuando hablas con tu jefe respecto de esos gestos que haces con estas dos partes? Manos y rostro.</p> <p>36. P: Ehhh con el tema del rostro soy muy tranquila, no...no y creo que incluso con el tema con las manos si no...no es que trate de, de mostrar mucho con el movimiento o haciendo gestos o eso...no...creo que no.</p> <p>37. E: Bien.</p> <p>38. E: Al momento de hablar con tu jefe, ¿Qué tan claras y organizadas son tus ideas? No sé si nos puedas de pronto dar un ejemplo, cuando tú tienes algún requerimiento o algo para decirle, ¿vas al grano, le das como rodeos a la situación, te sientes intimidada?</p> <p>39. P: No soy más bien muy puntual creo que con ella. [MIRA...7, 24] para evitar lo que dices, que yo vaya como por otro lado ohhh o eso...entonces es mejor ser puntual y te dan mejor las cosas.</p> <p>40. E: ¿Y cómo procedes tú al momento de hacerle una solicitud a tu jefe?</p> <p>41. P: ¿Solicitud?</p> <p>42. E: Si, digamos, ¿lo abordas directamente, le haces algún tipo de solicitud previa eh por otro medio de comunicación, tal vez un correo, tal vez una llamada?</p> <p>43. P: Ah no directamente. Ósea eh si puede ser por llamada, pero si directamente hago las solicitudes que requiero o lo que necesito directamente.</p>	
---	--

<p>44. E: ¿Consideras que tu jefe se presta para que tú puedas hacer esa solicitud de una forma puntual o a veces tienes que ahondar o rodear un poco sobre el tema buscando digamos como el momento oportuno para decírselo?</p> <p>45. P: Si, no yo [NO ESTOY...8, 26] diciendo que de pronto no, no siempre es como el momento, entonces siiii como que busco el mejor espacio para decirle las cosas o para hacer cualquier solicitud.</p> <p>46. E: Bien.</p> <p>47. E: ¿Qué aspectos consideras tú que pueden generar confusión al momento de entrar en dialogo con tu jefe, qué aspectos son importantes que pueden hacer de pronto que la comunicación no sea eficiente? (Silencio)</p> <p>48. P: Ehhh...(Silencio)... (...8, 57) ... (Silencio) que no sea eficiente...ehhh (Silencio) no, no sabría decirte que ehhh...</p> <p>49. E: Te oriento un poquito, de repente eh, ¿tú crees que el estado de ánimo de parte y parte puede influir, el momento que estén viviendo en la jornada de trabajo, eh de pronto si la otra persona llego afectada de su casa por alguna situación?</p> <p>50. P: ¡Ah! de pronto en temas de...de que haya sucedido ya anteriormente algo o que este muy reciente, cuando hablo de eso es que, no sé últimamente de pronto alguna novedad, algo paso en el laboratorio, alguna falla por parte de alguna de las dos, entonces pues de pronto por eso afectaría el tema de comunicación.</p> <p>51. E: Bien. (ruido)</p> <p>52. E: ¿Se han presentado situaciones o alguna que recuerdes de pronto donde hubiese existido alguna confusión al momento de transmitirse alguna información entre ustedes?</p> <p>53. P: Si, un con una paciente que ella medio una información que le había dado el analista y...pues no era esa información. Entonces después hubo un poquito de enriedo con eso.</p> <p>54. E: ¿Cómo lograron solucionarlo?</p> <p>55. P: Eh, ella se tomó la iniciativa y pues solucionando llamando la al paciente para que se acercara y se dejara las cosas claras.</p> <p>56. E: Con relación a ese ejemplo puntual que me estas contando, ¿Cuál crees en sí que fue el error que se cometió en ese canal de comunicación, donde se, se rompió la información?</p> <p>57. P: Si, ahí si de pronto falta de conocimiento ohhh de pronto la presión que genera también el jefe dándote indicaciones, así como...muy impulsivas o algo así.</p> <p>58. E: ¿Y la falta de conocimiento atribuida a, a ti o al jefe?</p> <p>59. P: ¿Señora?... (ruido)</p> <p>60. E: La falta de comunicación atribui...de conocimiento perdón, ¿atribuida a ti o al jefe?</p> <p>61. P: En el caso que te mencione...pues [ÒSEA...11, 19]habría un tercero que sería la jefa de mi jefe directa. Entonces eh...de pronto</p>	
---	--

<p>vario la información o ella no conocía y pues me dio también mal la información a mi entonces las dos cometimos el mismo error.</p> <p>62. E: Perfecto.</p> <p>63. Bueno Laura, no sé si haya algo más que quieras aportar respecto del tema de comunicación entre tu jefe de área y tú, que te parezca de pronto apropiado o que nos pueda aportar al ejercicio de investigación que estamos realizando.</p> <p>64. P: No, pues, mi jefe, si ella sabe escuchar, entiende y pues también respeta mis puntos de vista y...y las dos respetamos el conocimiento que tenga una del de pronto que la otra no. Entonces, pues creo que igual la relación de comunicación y todo con ella es muy bien...entonces no...</p> <p>65. E: Es buena.</p> <p>66. P: Si señora.</p> <p>67. E: Perfecto Laura. Entonces de nuevo te agradezco la participación en este ejercicio investigativo y pues no me resta más que desearte que tengas un feliz resto de tarde.</p> <p>68. P: Vale, muchísimas gracias.</p> <p>69. E: A ti. Muchas gracias por tu tiempo, que estés muy bien.</p> <p>70. P: Vale, con mucho gusto.</p> <p>71. E: Gracias.</p>	
---	--

Anexo F. Entrevista 2

ENTREVISTA 2	
Participante: L.P Entrevistador: Viviana Betancur Quiceno Hora de inicio: Hora de finalización:	Tiempo en general: 0:12:24 Sexo: F
<ol style="list-style-type: none"> 1. E: Perfecto. 2. E: Para iniciar Alejandra, hablemos un poco de tu capacidad de escucha, en particular cuando tu jefe te da indicaciones. ¿Tú consideras que lo escuchas adecuadamente, le prestas la suficiente atención, puede depender de pronto de la situación en la que tu jefe te está hablando o qué me puedes contar al respecto? 3. P: No, en cuanto a la escucha sí, porque pues realmente igual es mi jefe y depende de ella también mi trabajo, eh, de la cantidad de trabajo que tenga, o lo que pueda hacer durante el trabajo. Porque digamos, como yo trabajo en laboratorio, eh, pues a mí, dependo de ella las indicaciones para poder atender a un paciente. Entonces sí, siempre escucho independientemente y como este la situación, siempre pues debo escucharla atentamente para poder ofrecer un buen servicio. 4. E: Perfecto. Digamos que esto a nivel general. 5. E: Y cuando hay dificultades en algún proceso en particular, que se presentan en tu área de trabajo, ¿Cómo es tu disposición de escucha hacia tu jefe?, ¿puede ser que las situaciones de alguna manera cambien esa disposición que tú tienes para escucharla?, ¿pueden haber factores externos que tú crees que pueden afectar el que tu escuches o no con atención a tu jefe? 6. P: Noooo, no realmente, pues es que con ella como no es siempre el contacto con ella, sea por WhatsApp, de hecho...presencialmente nos vemos una vez por ahí al mes y eso...y meses que pasan seguidos que no nos vemos, digamos el mes de diciembre no nos vimos, sino hasta ahorita en enero nos vimos, nos hemos visto una vez. Siempre nuestro contacto con ella siempre es por WhatsApp yyyy...muy pocas veces es por llamada, la verdad es muy pocas las veces; pero cuando hablo con ella sí, ósea me enfoco en cuando estoy hablando con ella y no hay así ningún factor que me interrumpa el no tenerlas que escuchar, o así yo no esté de acuerdo con lo que me esté diciendo igual pues...es mi jefe y yo hago lo que ella me, me ponga en este caso a hacer o tenga o que deba hacer. (<i>ruido</i>) 	

<p>7. E: Teniendo en cuenta lo que tu acabas de mencionar, respecto a que debido pues a la situación, en este momento los canales de comunicación son más tecnológicos, correo o vía WhatsApp, incluso esa comunicación escrita que muchas veces se puede prestar para mal interpretarla porque no estamos entendien..., pues teniendo el tono o el volumen con el que nos están diciendo las cosas, eh, ¿Cómo es esa comunicación escrita también entonces de tu jefe?</p> <p>8. P: Mmm...depende también la situación en la que nos encontremos. Si hay cosas queee pues ella no está de acuerdo o haya pasado algo que este mal, pues si ella escribe un poco eh, seria, poco to... un poco tosca, o de hecho en los audios uno nota pues si está enojada o no.</p> <p>9. E: Bien.</p> <p>10. E: ¿Cuál es el tono de voz que tú tienes con tu jefe y que variaciones tiene dependiendo de las circunstancias? No sé si de pronto nos puedes dar un ejemplo en algún momento de tensión que se esté presentando que tu creas que el tono de tu voz...pues es...no es el adecuado. Tono entendiéndose como, no el volumen que es diferente sino la intención con la que uno está diciendo las cosas.</p> <p>11. P: Mmm...pues una sola vez lo hice una intención un poco enojada, pero era porque era un caso extremo porque eh, mi esposo estabaaa enfermo, y pues yo no me pude presentar al punto de trabajo, pero aun así yo ya le había avisado y ella me llamo, y ese día yo le dije, que pena, pero pues es que realmente pues esta mi esposo, no tengo con quien dejar la niña, y pues no puedo ir a trabajar. Igual pues nos dieron orden de aislamiento como tal, entonces no puedo asistir al trabajo. Pero pues no fuiii grosera, ni nada, pero siiii [ES...4, 14]le hablé un poco enojada...entonces mi mi tono de voz si cambio en el momento, pero fue porque yo creo que era más porque ya era algo muyyy comooo ya como hasta un límite que uno dice, no ósea, primero mi familia, primero la salud de mi familia, así me echen del trabajo lo pensé yo...pero pues yo no voy a dejar a mi familia. Y pues le hable un poco fuerte, un tono fuerte, pero nooo alto no. Fue un tono seria y como muy concreta en lo que le dije, no más, fue fu...ha sido la única vez lo que yo llevo con ella trabajando fue la única vez.</p> <p>12. E: ¿Y cuál es el volumen de voz con el que tú te diriges a tu jefe normalmente?</p> <p>13. P: No, normal. Mi tono normal como el con el que en este momento te estoy hablando, realmente, normal.</p> <p>14. E: ¿Varia en alguna circunstancia o...?</p>	
---	--

15. P: No. La verdad no, siempre le hablo lo mismo o así digamos (...5, 10) en mi trabajo hay muchos chicharrones por decirlo así, y hay momentos donde uno llega un punto donde uno se estresa, pero aun así yo le hablo igual, ay doc mira paso esto, y esto, y esto...eh, ¿en qué me puedes colaborar?, ¿o qué debo hacer?, y ya, pero siempre es miii así...mi tono...mmm...el volumen es igual.

16. E: Bien.

17. E: ¿Qué tipo de contacto visual estableces con tu jefe cuando ella te está dando una indicación?, obviamente están en medio de una comunicación eh presencial.

18. P: Presencial. No, siempre nos miramos, eh, algo que, si tiene y le destaco mucho a la doctora, es que ella siempre lo escucha a uno mirándolo, ella no es que te escuche y te está dando la espalda no, siempre te mira y tenemos un contacto visual frente a frente.

19. E: ¿El tuyo hacia ella también consideras que es un contacto sostenido, o te sientes de pronto intimidada por ella en algunas circunstancias que no te permita mirarla fijamente a los ojos y tengas que desviar tu mirada hacia otro lado, o tienes la confianza y la seguridad de verla?

20. P: No, realmente no. La doctora ella pues en sí, da como una confianza para uno, así sea las cosas graves, uno decirle yyy...y pues no...siempre nos miramos, bien, no, para qué, pero si, en ese caso si...bien.

21. E: ¿Cómo es tu postura corporal cuando hablas con tu jefe...en general?

22. P: ¿En general?, pueees digamos que en estos casos que uno trabaja siempre sentado o de pie siempre uno está corriendo, pero...pues...siempre es como con el celular...bueno cuando es en el celular si estoy sentada le comento así rápidamente sentada, pues en mi postura que estoy sentada normal, o de pie, donde, como este y pueda estar hablando con ella.

23. E: Cuando tú estás hablando con tu jefe, eh ¿Cuáles gestos haces, principalmente con las manos y con el rostro?

24. P: (*risas*)

25. E: Si tú haces ahorita como una introspección a un momento en el que tu estas con ella y, y te analizas, ¿Cuál crees tú que es ese manejo que le estas dando principalmente cara y manos?

26. P: Pues, depende la situación también. Si es la situación de algo que paso y no tenía que haber pasado siempre es, ¡ay no!, ¿Qué voy a hacer Dios? (se pone la mano en la frente) ...eh, cuando me siento enojada pues si siento que mis rasgos físicos cambian eh, en la frente, pues yo creo que arrugo un

<p>poco por el genio, ósea, porque digo, no es justo, estoy cansada, eh, eso no se debiera eh... no se debía hacer así... y porque hacen eso y así.</p> <p>27. E: Bien.</p> <p>28. E: Al momento de hablar con tu jefe, ¿Qué tan claras y organizadas son tus ideas?</p> <p>29. P: Bueno, eh... siempre le doy la prioridad a las cosas, de lo más priori... lo que tiene más prioridad a lo que menos prioridad tiene. Entonces le comento primero lo que es urgente, ósea que necesito de respuesta ya ya ya y después le empiezo a comentar cosa por cosa.</p> <p>30. E: Hay algún ejemplo puntual que nos puedas dar de algo que haces en el día a día, que tengas que decírselo a ella y como se looo...se lo transmites.</p> <p>31. P: Listo. Ahí yo siempre debo reportar algunos pacientes, eh, digamos hay casos donde los pacientes no me registran en sistema, entonces yo lo primero que hago es, doc este paciente no me registra en sistema, eh, el paciente es de ingreso o qué se le debe hacer. Ella me da respuesta, después le voy comentando el resto del día, eh, tal paciente no llegooo, quedo la muestra pendiente, eh... me pasa mucho que ahorita los resultados no los suben a tiempo entonces yo, ay doc por fa colabórame con eh la lec... para que me suban estos exámenes y los puedan ver e sistema y así ya cuando ya a lo último, de las cosas que son personales, que, ay doc me puedes colaborar con un permiso de salir diez minutos antes, o doc qué paso con tal cosa que yo había solicitado, y ya.</p> <p>32. E: Consideras entonces que eres lo suficientemente clara y organizada al momento de transmitirle información a tu jefe, ¿correcto?</p> <p>33. P: Si. En eso si porque realmente siempre le doy prioridad al trabajo, y en este caso pues mmm... mi prioridad son los pacientes. Pues para que tengan una atención buena y pues a tiempo, siempre son ellos primordial.</p> <p>34. E: Bien.</p> <p>35. E: ¿Cómo procedes tú al momento de hacerle una solicitud a tu jefe, eh, que tantos rodeos das, eres directa, o empiezas como a, a contemplar la situación, a en qué estado de ánimo esta tu jefe, o si tienes la confianza de hacerlo?</p> <p>36. P: Al principio que entre a trabajar me costaba pedirle permisos o hacerle solicitudes y pues, me tocaba, doc es que quería preguntarte si había posibilidad... ahorita le digo doc que posibi... (<i>risas</i>) ya soy muy directa, doc que posibilidad hay de que me des el permiso tal y tal fecha, lo necesito urgente por cuestiones familiares y ya. Al principio si le daba</p>	
---	--

rodeos, muchos, porque no sabía cómo solicitarle las cosas, pero ahora último no, ya voy muy directa, porque yaaa tenemos como la confianza de poder hablar directamente con ella yyy sin pena decirle ay doc me paso esto por favor me puedes colaborar con un permiso, o que posibilidad que tú me des permiso tal día...lo necesito urgente y ya.

37. E: Bien.

38. E: Para terminar Alejandra, ¿Qué aspectos consideras tu que pueden generar confusión al momento de entrar en diálogo con tu jefe?, ¿cuáles son esas cosas que de pronto pueden hacer que no haya una comunicación efectiva, armoniosa, asertiva?

39. P: Mmm...no sé, pues en este caso si no...no sabría que decirte (*risas*). Pues, es que como nuestro contacto lo que te digo, hay días que ni siquiera nos comunicamos porque no es necesario, mientras yo pueda solucionar las cosas bien, pero de reeesto no, realmente como somos tan concretas en lo que tenemos que hablarnos, siempre tratamos, yo le pregunto algo y ella me responde de lo que le pregunto y, apenas me responda si tiene algo más que decirme me lo dice aparte, en otro mensaje, en otro audio, entonces siempre es muy clara laaa...las cuestiones cuando hablamos.

40. E: ¿Ósea que en este momento para ti no es posible digamos como identificar algún aspecto que pueda hacer que la comunicación sea confusa?

41. P: No. Y cuando algo a mí no me queda claro yo, ay doc me puedes confirmar si esto es así o no, y ella me vuelve a confirmar la situación, si como es o que debo hacer, pero así que sea confusa, no...no, siempre somos muy claras.

42. E: Perfecto Alejandra.

43. E: Bueno, pues con esto finalizamos, no me resta más que reiterarte nuestro agradecimiento por participar eh, en la entrevista, el tiempo que dispusiste para esto, y pues desearte que tengas un feliz resto de jornada.

44. P: Ay, igualmente, vale, que estés muy bien, hasta luego.

45. E: Un gusto, que estés muy bien, adiós.

46. P: Igualmente, hasta luego.

Anexo G. Entrevista 3

ENTREVISTA 3	
<p>Participante: J.C Entrevistador: Viviana Betancur Quiceno Hora de inicio: Hora de finalización:</p>	<p>Tiempo en general: 0:12:45 Sexo: F</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. E: Perfecto. 2. E: Entonces, para iniciar Jen...Jeniffer quisiera que habláramos un poco de tu capacidad de escucha, en particular cuando tu jefe te da indicaciones. ¿Cómo crees tú normalmente que percibes o escuchas esas indicaciones que él o ella te dan? 3. P: Pues yo creo que escucho muy atenta, para así entregar digamos los resultados exactos de lo que pide mi jefe. 4. E: ¿Con normalidad tu requieres que él te retroalimente o te reitere la información que te dio, o normalmente si te la da una vez para ti es suficiente? 5. P: Si, con un, con una vez que me la de es suficiente. 6. E: Bien. 7. E: Cuando hay dificultades en un proceso de tu área de trabajo específicamente, ¿Cómo es tu disposición a la escucha con lo que dice tu jefe?, teniendo en cuenta que hay una dificultad de por medio. 8. P: Ósea, cuando hay dificultades pues ella nos llama por aparte digamos, acá a la oficina de ella, y nos dice como que paso, escucha la parte de uno, y dependiendo, ósea por lo que acá es con los usuarios no...entonces eh, eh digamos ella está siempre muy pendiente y nos escucha lo que nosotros decimos y si nosotros tenemos un error, pues nos hace la respectiva retroalimentación, pero pues de la mejor manera, ósea nooo groseramente ni nada sino...bien (<i>risas</i>). 9. E: [Y PARTICULARMENTE...01, 45] 10. P: Que uno la, ósea uno la toma y uno como que dice, si yo acepto la embarre, también pide uno disculpas, pues porque como seres humanos cometemos errores. 11. E: Entonces, tu consideras que incluso en medio de una dificultad, tu escuchas atentamente lo que ella tiene para decirte, él o ella. 12. P: Si señora. 13. E: Bien. 14. E: ¿Cuál es el tono de tu voz o cuál es el tono que tu utilizas con tu jefe y qué variaciones puede tener dependiendo de las circunstancias?, por ejemplo, si están en un momento de tensión. Cuando hablamos del tono, nos referimos a la 	

<p>intención con la que tú le estas diciendo las cosas a, a tu jefe. ¿Cuál crees que es ese tono que usas normalmente?</p> <p>15. P: Bueno yo creo que normal. Al principio cuando yo entre a trabajar acá, una jefe si me dijo “Jeniffer pilas con tu tono de voz porque a veces cuando estas como alterada, tiendes a subirla y tienes que empezar a manejar porque tu ama... atiendes público”, y es algo que creo yo, que aprendí a manejar. Ósea, queee así este alterada pues uno debe saber decir las cosas bien.</p> <p>16. E: A...ja</p> <p>17. P: Ósea, fue algo que tuve de mejora dentro de la compañía, también por una retroalimentación que me hizo una ex jefe. (<i>risas</i>)</p> <p>18. E: Bien.</p> <p>19. E: ¿Y cuál es el volumen de voz con el que tú te diriges a tu jefe?, ya hablamos de si hablas muy duro, porque hay gente que puede que no esté gritando, pero tiende a hablar muy fuerte, otras personas hablan muy pasivas, ¿o tienes un nivel de voz normal o depende también de la circunstancia?</p> <p>20. P: No, yo tengo una tonalidad de voz alta.</p> <p>21. E: A...ja</p> <p>22. P: Ósea, mi tonalidad es alta.</p> <p>23. E: Tienes un volumen de voz alto normalmente.</p> <p>24. P: Si señora. (<i>risas</i>)</p> <p>25. E: ¿Y no varía con las circunstancias o puede ser?</p> <p>26. P: Nooo.</p> <p>27. E: ¿No?</p> <p>28. P: No. (<i>risas</i>)</p> <p>29. E: ¿No te sientes de pronto intimidada que hables más pasito o...?</p> <p>30. P: No. (<i>risas</i>)</p> <p>31. E: (risas)</p> <p>32. P: (<i>risas</i>)...lo que te decía, hablaba, gritaba, ósea, yo cuando me alteraba, gritaba...ahí sí [SENTIA...03, 58] pero pues ya aprendí como aaa...a tolerar, a manejar, esa parte.</p> <p>33. E: Perfecto.</p> <p>34. E: ¿Cómo es tu postura corporal cuando hablas con tu jefe o cuando tu jefe te habla? Te haces como una introspección de algún momento en el que tu estas en un diálogo personal, con tu jefe, ¿Cómo podrías evaluar esa postura corporal tuya por completo?</p> <p>35. P: No, normal. Yo creo que es normal.</p> <p>36. E: Normal.</p> <p>37. P: Si, normal. (<i>risas</i>)...no ósea, es que muchas veces acá uno no, ósea, (...04, 36) no se sienta ohhh uno habla de pie...</p> <p>38. E: A...ja</p>	
--	--

<p>39. P: Ósea, depende (<i>risas</i>) como la circunstancia, pero normal, ósea, nooo me siento digamos que, así como que tensionada de pronto...no.</p> <p>40. E: Cuando tú estás hablando con tu jefe, ¿Qué gestos haces principalmente con las manos y el rostro? Si te enfocas un poco más en estas dos partes del cuerpo, ¿tú crees que tiendes a hacer algunos gestos que ya estén marcados o sean normales en ti o te expresas mucho con las manos?</p> <p>41. P: No, yo soy (<i>ruido</i>) más de pronto de la cara.</p> <p>42. E: ¿Si?, ¿Qué gestos crees que haces?</p> <p>43. P: Nooo...(<i>risas</i>) no sé, pero...si me han dicho que soy muy expresiva con la cara, con los ojos, que como no no sé...(<i>risas</i>) yo creo que volteare los ojos...no no sé...pero con las manos pues si las muevo, pero no es mucho, pero con la cara si me dicen que soy muy expresiva, pero con mi jefe no, hasta el momento nooo...no me ha dicho. Pues es que tenemos como una relacioón laboral buena, entonces como que no, ósea, lo que te digo, los llamados de atención que me ha hecho no me han parecido que se han salido pues como del conducto regular no, ósea, han estado dentro de lo que son sus obligaciones yyy...si toca pues toca. (<i>risas</i>) Pero nooo, no me he sentido digamos ultrajada o que yo haya tenido como un inconveniente que yo diga, de pronto la mire mal o subí el tono de la voz...no. (<i>ruido</i>)</p> <p>44. E: Bien.</p> <p>45. E: Al momento de hablar con tu jefe, ¿Qué tan claras y organizadas crees que son tus ideas? Cuando tienes que comunicarle o transmitirle una información.</p> <p>46. P: Pues yo creo que...pues a veces siiii... me, me han dicho, me...me han dicho que, bueno me dijeron también un ex jefe antes de que llegara la nueva jefe (<i>risas</i>) me dijo como “no des por hecho lo que tú ya sabes”...pues porque si, uno a veces explica como si...te estoy explicando algo y...pero pues ya sabes, no porque pueda que no maneje el tema como yo lo manejo, entonces creo que en esa parte también he mejorado un poco de ser como más concreta y no dar como tantas vueltas que es lo que suele uno hacer nooo...al principio que uno le va a hablar al jefe como que, no, no puedo me dan nervios, nooo...eso ya como queeee...pues poquito a poquito lo he aprendido a manejar.</p> <p>47. E: Teniendo en cuenta esto último que, que mencionas, precisamente quisiera preguntarte, ¿Cómo procedes tú al momento de hacerle una solicitud a tu jefe? Eh, coloquialmente hablando, ¿Qué tantos rodeos das, vas al grano, o eres de las que hace un intento, dos y tres para entrar a la oficina yyy como que te arrepientes?</p>	
---	--

<p>48. P: De una vez. No, yo si le digo, doc necesito hablar contigo, paso esto, esto, esto y esto...y ya. (<i>risas</i>)</p> <p>49. E: Al grano.</p> <p>50. P: Si soy muy directa, sí. De pronto porque hay una, ósea, de también ella, “Jen mira esto...la sala está muy llena, haz esto, haz esto”, ósea, somos como muy directas.</p> <p>51. E: A...Ja. ¿Las dos?</p> <p>52. P: Si señora.</p> <p>53. E: Bien.</p> <p>54. P: De lado y lado.</p> <p>55. E: Perfecto.</p> <p>56. E: Para terminar Jeniffer, ¿Qué aspectos consideras tú, que pueden generar confusión al momento de entablar un diálogo con tu jefe? Pueden haber de pronto ciertaaa, ciertos factores externos que tu creas que pueden hacer que la comunicación no sea efectiva, no sea asertiva.</p> <p>57. P: Nooo, pues lo que yo te decía, yo con ella tengo una comunicación asertiva...</p> <p>58. E: A...ja.</p> <p>59. P: Ósea, nooo, no se me ha presentado digamos inconvenientes en ese...que digamos ella me diga algo y yo lo entienda de otra forma, pues hasta el momento no...pues las expli... las explicaciones son como muy precisas.</p> <p>60. E: A...ja.</p> <p>61. E: ¿Tú qué entiendes por comunicación asertiva?, Jeniffer</p> <p>62. P: ¿Cómo comunicación asertiva? ...pues que la, se entiende el mensaje tal cual se lo quieren dar a conocer a uno. Digamos yo digooo...es...hoy, el día esta soleado...y tú vas a ver y el día esta soleado. Para mí, es eso.</p> <p>63. E: A...Ja.</p> <p>64. E: Perfecto.</p> <p>65. E: Cree... ¿No crees que hayan aspectos como el estado de ánimo de pronto, eh, el usuario que está gritando, eh...el, la presión que tiene tu jefe porque le están pidiendo un informe, y que todas esas cosas en conjunto al momento de él o ella dirigirse hacia ti, puedan hacer que un mensaje no se claro?</p> <p>66. P: Mmmm...con la doctora no.</p> <p>67. E: No se presenta.</p> <p>68. P: No</p> <p>69. E: Perfecto.</p> <p>70. P: Con un anterior jefe si tuvimos muchos inconvenientes, pero, con la doctora en el momento no. Es muy clara y enfática...pues, en nuestras funciones como que, digamos si ya me dijera otra función, me delegara otra función, de pronto...pero pues ella es como muy correcta en...en esas en esos aspectos.</p>	
---	--

71. E: Tu podrías de pronto ehhe compartirme un...una situación chiquitica que hayas experimentado con tu anterior o tus anteriores jefes, en estos temas de...de comunicación.

72. P: (...10, 11)

73. E: Pareciera que con ellos hubo más dificultades.

74. P: Siii, digamos con el doctor queee trabajaba antes, yo con él pues...teníamos una relación buena, pero si habían muchos momentos de choque. Pues porque él me...él manejaba mucha presión y yo le colaboraba a él en muchas cosas, ósea, cosas que no me competían, pero entonces ya las quería para ya y entonces él si subía el tono de la voooz...y un día le colgué, le tiré el teléfono, le dije...no doctor respétame, que pena no me grites...no me grites...no me grites. Pues obviamente jefe es jefe, yo lo que hice fue, por favor no me grites, y cuando te desocupes, cuando te...no, cuando no estés alterado me marcas...y le yo...de pronto fui grosera, pero fue por evadir el tema porque yo también ya sentía como la presión muy alta y le colgué.

75. E: [Y CÒMO...11, 04]

76. P: Pues porque con el paso del tiempo, si se va, ósea, uno va aprendiendo, digamos a mí me gusta y amo lo que yo hago y me pasa lo mismo con los pacientes; digamos esta semana me preguntaba mi jefe “Jen, ¿Cómo te aguantas?” porque llego una paciente súper grosera, me trato súper mal, y me dijo “tu no le dijiste ni una mala palabra”, yo le dije no pues...ósea, porque es que se pasó (*risas*)...fueee la grosería total entonces yo le dije, no es que, más rabia le va a dar a ella y pues yo por dentro...dije, mi mamá es de caucho, [CO...11, 37] que es como lo que más le duele a uno ¿no?, su mamá (*risas*), yo como que, mi mamá es de caucho y seguí atendiendo y ya. Si me dio como mal genio, pero... pues...uno es consiente yyy...yoo... aplico mucho que no debo de hacer lo que no me gusta que me hagan, y me da mal genio que la gente se desquite conmigo, cuando yo no he hecho nada y están de...entonces trato de...ha sido difícil, pero pues me he dado cuenta que si ha funcionado como uno autoevaluarse...no.

77. E: Que bueno.

78. P: (*risas*)

79. E: Bueno [JENIFFER...12, 10] pues con esto finalizamos ehhe, yo quiero reiterar eh...mi agradecimiento por tu tiempo, por la participación en la entrevista y pues no me queda más que desearte un feliz resto de...de jornada laboral (...12, 24)

80. P: Muchas gracias (*risas*)

81. E: Bueno, espero que puedas (...12, 27)

82. P: que estés muy bien.

<p>83. P: Sigue otra compañera, ¿la paso de una vez o le aviso a Tifa?</p> <p>84. E: Le avisas a Tiffany por fa porque debo programar una nueva sesión.</p> <p>85. P: Ok.</p> <p>86. P: Yaaa...ya le digo. Hasta luego que estés bien.</p> <p>87. E: Adiós.</p>	
--	--

Anexo H. Entrevista 4

ENTREVISTA 4	
<p>Participante: Entrevistador: Viviana Betancur Quiceno Hora de inicio: Hora de finalización:</p>	<p>Tiempo en general: 0:12:32 Sexo: F</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. E: Y yo te cuento eh pues un poquito, esta entrevista está pues planteada como un espacio de diálogo, eh para que hablemos un poquito de la relación eh laboral, entre en este caso, los jefes inmediatos, en este caso el tuyo y...y pues tu obviamente, con respecto al tema de la comunicación. Queremos revisar un poquito como es esa comunicación eh...entre ustedes (...00, 31) en esa relación. 2. P: Ok. 3. E: Entonces, eh, yo quisiera que me contaras un poco sobre tu capacidad de escucha, en particular cuando tu jefe te da indicaciones. ¿Cómo crees tú que, que es esa escucha de tu parte para con lo que él o ella te dicen? 4. P: Mmmm...pues yo considero queee, ósea, pues que tengo como buena receptividad para pues lo...lo que se me asigna, ósea, siempre lo...lo que me indican que tengo que hacer, lo... lo hago sin ningún inconveniente, ósea, acato como bien las las ordenes que me indican... 5. E: Indepen... 6. P: O las actividades. 7. E: Bien. 8. E: Independientemente de ese contenido que tenga ese mensaje, que te está transmitiendo eh...tu jefe, sea una indicación, eh...sea una retroalimentación, sea un llamado de atención, ¿tu disposición para escucharlo consideras que siempre es buena o puede depender de la circunstancia o del...? 9. P: No, pues yo creo que siempre es buena, pues digamos que mi forma de ser es como muy calmada entonces de pronto así sea una retroalimentación o un llamado de atención pues trato de tomarlo de la mejor forma más bien como...tomarlo para uuun mejoramiento para mí. 10. E: Bien. 11. E: Cuando hay dificultades en un proceso de tu área, un proceso que tú debes realizar, ¿Cómo es esa disposición a la escucha con lo que tu jefe te dice? 	

<p>Teniendo en cuenta que de por medio estas pasando o estas teniendo una dificultad.</p> <p>12. P: ¿La disposición deee...?</p> <p>13. E: (...02, 18)</p> <p>14. P: ¿Mia?</p> <p>15. E: Si, hacia, hacia lo que tu jefe te diga...teniendo en cuenta que hay una dificultad de por medio.</p> <p>16. P: Ósea si, pues si es una dificultad trato de...de manejarlo pues...de laa forma como darle como la solución más pronta, ósea para queee...para que no haya, se genere inconvenientes entonces, de tomarlo como la mejor manera como...si es algo que tengo que cambiar, entonces asumirlo sin ningún inconveniente.</p> <p>17. E: Bien.</p> <p>18. E: ¿Cuál es el tono de voz que normalmente usas con tu jefe, y qué variaciones puede tener dependiendo de la circunstancia? Por ejemplo, cuando hay un momento de tensión, eh...entendiendo por el tono, la intención con la que le estas diciendo algo. Con ironía, con sarcasmo, eh...con resentimiento, ¿Cuál, normalmente cuál es ese tono de voz que usas?</p> <p>19. P: Mmmm mi tono de voz es como, por lo general muy calmado. Ósea, digamos que si así este de pronto (<i>ruido</i>) un poquito exaltada o algo así, no se me nota mucho porque siempre...pues es como el mismo tono, es un tono como bajito (<i>ruido</i>) como...entonces no...</p> <p>20. E: ¿Aunque sea un momento de tensión?</p> <p>21. P: Mmm...ju.</p> <p>22. P: Así este como, si tiene que ser algo muy muy, que digamos acá en el trabajo no, no me ha ocurrido así...como para que sea, tendría que ser algo muy raro para...que mi tono de voz sea como pues...(ruido)muy fuerte o muy...no me ha pasado digamos acá.</p> <p>23. E: Mmm...ju.</p> <p>24. E: Y, ¿Cuál es el volumen de voz que tú tienes cuando te diriges a tu jefe? Te hablaba en la pregunta anterior del tono, es como la emoción con la que tú le estas diciendo algo, pero el volumen es el que me acabas de hablar.</p> <p>25. P: (...04, 16)</p> <p>26. E: Eh, hablas duro si necesitas pedir algo, eh, o te sientes de pronto intimidada por la reacción de tu jefe y tienes un voz, un volumen de voz bajito.</p> <p>27. P: No, mi, mi volumen de voz es bajito, ósea...siempre es por lo general siempre es un, un volumen bajito.</p>	
---	--

<p>28. E: ¿No varia, independientemente de la situación en la que estés?</p> <p>29. P: No. No.</p> <p>30. E: ¿Qué tipo de contacto visual estableces con tu jefe cuando él te esta da, hablando o te está dando una indicación?</p> <p>31. P: Eh, pues mirando digamos con atención y mirando pues... mirándolo pues a los ojos también igual, con dispon... con atención pues en lo que me está indicando. (...05, 08).</p> <p>32. E: ¿Normalmente hay un contacto visual sostenido...fijo...?</p> <p>33. P: Si, sí.</p> <p>34. E: ¿Hay alguna actitud de pronto o algún comportamiento que te haga sentir intimidada, que te haga desviar la mirada hacia un lado, que mires hacia abajo, que sientas que no la puedes sostener hacia tu jefe?</p> <p>35. P: Mmmm...no. No, siempre... mantengo la mirada.</p> <p>36. E: Bien.</p> <p>37. E: ¿Cuál es tu postura corporal cuando hablas con tu jefe? Ya haciendo como una, si haces como una introspección de un momento en el que te estas comunicando eh... personalmente con tu jefe y si te fijas de pronto en toda tu postura corporal, ¿normalmente como es, relajada, es tensionada?</p> <p>38. P: Mmmm... normalmente es co... relajado, ósea, la postura es... es relajado.</p> <p>39. E: ¿No sientes ningún tipo de tensión en algún (...06, 07)</p> <p>40. P: No me tensiona, así como... con mucha facilidad no. [ES...06, 10] como relajado.</p> <p>41. E: Bien.</p> <p>42. E: Cuando tú estás hablando con tu jefe, ¿Qué gestos haces, mmm... principalmente con la cara y con las manos?</p> <p>43. P: Con las manos.</p> <p>44. E: ¿Con las manos?, ¿Qué haces normalmente?</p> <p>45. P: De pronto como mover la los dedos de las manos... o de pronto si tengo algo en la mano mover, digamos un esfero mover, así como el esfero y... más que todo con las manos.</p> <p>46. E: ¿Y consideras que ese uso de las manos se genera porque es como un ademan tuyo o porque te está causando cierta tensión o cierto nerviosismo el</p>	
---	--

<p>contacto que estas teniendo con tu jefe y te pones inquieta?</p> <p>47. E: O (...06, 54)</p> <p>48. P: (...06, 55) es como un ademan que tengo (<i>risas</i>).</p> <p>49. E: Eh, ¿normalmente lo haces?</p> <p>50. P: Si.</p> <p>51. E: Al momento de hablar con tu jefe ¿qué tan claras y organizadas son tus ideas?, Mary Luz.</p> <p>52. P: Pues digamos que, si me tengo que dirigir, ósea como queee...organizo bien lo que le tengo que decir, o para...para que quede como laaa la información como clara, entonces organizo pues las ideas y lo que le tengo que decir o lo que tengo que expresar en ese momento.</p> <p>53. E: Tú me puedes dar un ejemplo de alguna información que debas transmitirle normalmente a raíz de...de tus actividades laborales a tu jefe y como lo haces...oh...</p> <p>54. P: De pronto, digamos cuandooo... cuandooo una solicitud de algún usuario, un usuario, por ejemplo, se presenta mucho queee a veces los usus...eh casos de maltrato de los usuarios contra nosotros, entonces digamos eh informarle a ella, o casos que...quejas que tienen los pacientes entonces para que ella nos ayude con alguna solución.</p> <p>55. E: Y tú le expones todas las...las</p> <p>56. P: Expongo todo lo que paso, todo el caso pues...ya para recibir la indicación que...que ella me dé.</p> <p>57. E: Bien.</p> <p>58. E: ¿Cómo procedes tú al momento de hacerle una solicitud a tu jefe? En términos coloquiales, ¿Qué tantos rodeos das, eres...vas al grano o eres de las que trata de entrar una, dos, tres veces a la oficina y lo piensa y se devuelve, o le vas a escribir y mejor no?</p> <p>59. P: Si, a veces un poquito. (<i>risas</i>)</p> <p>60. E: (risas)</p> <p>61. P: Como queee...por ejemplo hace en...amm hace poquito le tenía que pedir un permiso, ya le había dicho, y ah deje hasta lo último para pasarle ya laaa...la solicitud formal la carta, si a veces (...08, 59). (<i>risas</i>)</p> <p>62. E: ¿Y porque crees que surge comooo...como esa indecisión?</p> <p>63. P: Pues no sé, es como más de mi parte.</p> <p>64. E: Mmm...ju.</p> <p>65. P: Porque sé que ella, si yaaa...ella es como muy receptiva en todo lo que uno le...le pide es como muy abierta a favores, a permisos, todo ese tipe de cosas es</p>	
---	--

como muy abierta. Era como más por mi o que se me olvidaba o que ay será que está ocupada y me da pena interrumpirla entonces (*risas*) era más de mi parte.

66. E: Bien.

67. E: Para terminar Mary Luz, ¿Qué aspectos consideras tu que generan confusión al momento de entrar en diálogo con tu jefe?, ¿Qué aspectos o qué factores externos puedes tú...crees tú que pueden interferir o afectar esa comunicación entre ustedes?

68. P: Ehhh pues, ¿la comunicación directa? ...Eh creo que no, ósea pues, ella es una persona que se le puede hablar y eso, pero...de pronto a veces podía intervenir de pronto cooon...con los compañeros que no todas las personas digamos cuando ella emite ordenes están de acuerdo o si...pero digamos de mi parte, pues siempre trato de estar como...como muy abierta a lo que, a las indicaciones que ella da.

69. E: No podrías (...10, 23)

70. P: Más de pronto inferiría de pronto con los compañeros y eso, pero...

71. E: Entonces, ¿no podrías en este momento identificar alguna variable que pueda afectar la comunicación tuya hacia ella?

72. P: No.

73. E: O en viceversa

74. P: No.

75. E: Perfecto.

76. E: Bueno Mary Luz, ¿no sé si de pronto tienes alguna observación o alguna información más respecto de la comunicación entre ustedes que nos puedas aportar o que consideres que sea importante para complementar la entrevista?

77. P: Pues, considero queee, digamos queee la comunicación para que sea una buena comunicación entre el empleado y el jefe, pienso queee la persona que esta como jefe, debe ser más como una persona líder, ¿sí?

78. E: Mmm...ju.

79. P: Que este abierta de pronto así como paraaa...para llamarle a uno la atención, también que esté dispuesta para reco...a reconoceeer eh las cosas que uno hace bien, que no, ósea lo, que el reconocimiento también sea de las cosas que hace bien; no solo de looo...lo que uno pueda cometer errores. Entonces eso como que un líder, que este pendiente de sus empleados, que este pen...este todo el tiempo en acompañamiento, como que hace queee que

<p>se...que la empresa sea mejor y que trabajemos como más a gusto.</p> <p>80. E: Y tú, ¿Cómo ves aaa tu jefe, más como jefe o como líder?</p> <p>81. P: Como líder.</p> <p>82. E: Como líder.</p> <p>83. P: Me parece una muy buena líder.</p> <p>84. E: Perfecto.</p> <p>85. E: Bueno Mary Luz, muchísimas gracias por la información, reitero nuestro agradecimiento por la participación en este proceso, y pues no me queda más que desearte un resto deee...de jornada laboral muy productiva.</p> <p>86. P: Bueno, muchas gracias yyy...y con gusto poderles colaborar en, en el proyecto.</p> <p>87. E: Muy querida, muchas gracias.</p> <p>88. P: Bueno.</p> <p>89. E: Que estés muy bien.</p> <p>90. P: Gracias. Que estés bien.</p> <p>91. P: Bueno, hasta luego.</p>	
--	--

Anexo I. Entrevista 5

ENTREVISTA 5	
<p>Participante: V.T Entrevistador: Viviana Betancur Quiceno Hora de inicio: Hora de finalización:</p>	<p>Tiempo en general: 0:24:27 Sexo: F</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. E: Son diez preguntas muy sencillas eh Viviana, pero las que yo espero pues que obviamente tú me eh puedas contestar de una manera eh medianamente amplia por así decirlo o que me brindes suficiente información al respecto de lo que...de lo que yo te estoy planteando. 2. E: Esta participación o esta entrevista está planteada pues como un momento de...de diálogo, vamos a revisar cómo se están dando la relación entre los empleados y los subalternos, empleados refiriéndome a directivos, líderes o jefes de área y sus subalternos respecto del tipo de comunicación que se está dando entre...en esta relación. 3. E: Y, para empezar, yo quisiera que tú me contaras un poco eh, ¿Cuál es esa capacidad de escucha que tú tienes con relación a tu jefe, en particular cuando él te está dando indicaciones? Entendiéndose esta capacidad eh...como esa conciencia plena que tú tienes del momento que los rodea cuando él te está hablando, la disposición que tienen tus sentidos para procesar la información que él te da, o si por el contrario tu estas como en la...cuando él te está hablando tu estas de una vez mirando a ver que le vas a contestar o primero procesas y reflexionas, interiorizas las indicaciones, ¿O qué me puedes contar de esto? 4. P: Eh, no, yooo...lo la escucho porque es una mujer, eh la escucho perfectamente, eh mmm...le pongo interés a lo que me está obviamente hablando, eh manejo mucho la escucha, yyy mmm, no, no más. 5. E: Bien. 6. E: Cuando hay dificultades en un proceso de tu área de trabajo específicamente, ¿Cómo es esa disposición de escucha nuevamente o qué variaciones crees tú que puede presentar a raíz de un momento de dificultad?, una situación de tensión... 7. P: Mmmm...pues mantengo la calma primero que todo, eh escucho lo que estaamos dialogando de acuerdo al tema que se está planteando, y si tengo pues alguna objeccion yo se la comunico obviamente con respeto con mucho respeto yyy mmm...esperando pues tener una respuesta eh positiva a la objeccion o a la situación que le esteee eh generando a miii jefe. 	

<p>8. E: No crees tú que, si de pronto están en un momento de dificultad, por algún tipo de inconveniente, eh porque algo no está funcionando dentro de los procesos que que tu realizas, o si de pronto tu jefe está bajo la presión de que laaa...un superior le está pidiendo un informe y no tiene la información a tiempo, cuando ella te habla, ¿no puede pasar de pronto que tú no tengas la misma disposición porque emocionalmente y mentalmente de pronto estas como abrumada por otras cosas?</p> <p>9. P: Si, claro. A...aaa a veces...reee no regularmente, a veces, eso dependiendo pues del sentidooh eh emocional que uno esté en el momento.</p> <p>10. E: ¿Recuerdas de pronto alguna situación o algo que me puedas contar...</p> <p>11. P: Una...</p> <p>12. E: (...03, 28) o algo similar?</p> <p>13. P: Una ehmm...no. Es que conmigo pueees pues el trato de mi jefe conmigo pues no ha sido así deee de tensión...no, no. Conmigo pues gracias a Dios hemos tenido una buena comunicación y un buen trato entonces no ha sido pues...pues si algo tenso una vez que inte inte ehmm entendí mal entregar un informe, se enojó bastante, eh si me regañó fuerte, pero pueees...lo único que le conteste fueee bueno si señora la próxima vez yo...pues yo lo atiendo bien y hago la solicitud como usted me lo pide, y ya, hasta ahí.</p> <p>14. E: ¿Dónde crees que estuvo el error en esa oportunidad Viviana, eh posiblemente fue falta de claridad de parte de tu jefe al darte las indicaciones o instrucciones o crees que efectivamente tu no estabas en la mejor disposición para escuchar o atender a lo que ella te estaba diciendo o las dos?, ¿Qué crees?</p> <p>15. P: Eh nooo sabia el manejo, ósea, nooo el significado del informe que teníamos que entregar para mí era un significado diferente al concepto que ella lo tenía. Entonces puess fue situa...soon...fueron...si conceptos diferentes, entonces yo lo entregue de fa...de otra forma y ella pensaba de otra forma.</p> <p>16. E: ¿Posiblemente faltó entonces que de pronto ella se hubiera asegurado de que tu hubieras entendido lo que ella realmente...quería decir?</p> <p>17. P: Eeeexactamente, me toco indagarle a mis otros compañeros con porqueeé eh...cómo era...para yo poderlo hacerlo pues igual y entregarlo como ella quería.</p> <p>18. E: Mmmm...te apoyaste con tus compañeros, ¿Por qué no te apoyaste nuevamente con tu jefe Viviana?</p> <p>19. P: Porqueee... ¿Por qué con mis compañeros?</p>	
--	--

20. P: Porqueeee mmm...porque ella (...05, 33) lo que pasa es que ella tiene ella explica bien, no digo que no, pero hay ciertas cosas que no le entiendo. Entonceees ehheh o no me o no me las sabe explicar entonces pues...o no tiene la paciencia...o, o seguramente no tiene el tiempo entonces pues yo prefiero eh preguntarle a mis compañeras ehheh no en horario laboral sino fuera del horario laboral para que pues me puedan explicar bien.

21. E: Bien.

22. E: **¿Cuál es el tono de voz que utilizas normalmente cuando te diriges a tu jefe y que variaciones tiene en distintas circunstancias? Eh, cuando te hablo del tono me refiero a esas emociones que muchas veces podemos transmitir al tono de voz que tenemos. Nos podemos dar cuenta si una persona esta triste, si esta alegre, si está nerviosa, si esta desmotivada. ¿Cuál crees tú que es ese tono que tu manejas cuando te diriges hacia ella?**

23. P: Mmmm...pues mmm yo creo que dependiendo de de la situación en que le esté exponiendo algún caso. Si le estoy pidiendo unaaa una solicituuud ohhh o algo que me molesta, o algo personal yo creo que es dependiendo pues la situación en que uno se encuentre, pero generalmente el tono de mi voz es normal.

24. E: **Digamos, si tú le estas manifestando o le vas a manifestar algo que te molesto...en particular, ¿Normalmente cuál es esa emocionalidad, ósea, eh...se te nota el mal genio en el tono de voz, o eres muy seria y ella se da cuenta o tus compañeros incluso, Viviana está molesta, o es difícil de distinguir esa emocionalidad que tienes en el tono de tu voz?**

25. P: No. Cuando yo estoy molesta se me nota, se me nota bastante, pero, pero yo creo que ehheh así uno este eh no sé molesto, de mal genio, uno debe como de tratar de mantener la calma y tratar de hablar con respeto.

26. E: **Asociado a eso Viviana, mi siguiente pregunta es, ¿Cuál es el volumen de voz, ya no hablamos de tono sino de volumen, que tu usas cuando te diriges a tu jefe?**

27. P: Normal. (*risas*), normal.

28. E: **¿Hay situaciones que pueden hacer que ese volumen varié?**

29. P: Si señora.

30. E: **¿Como cuáles Viviana?**

31. P: Ehheh mmm...situaciones queeee ehheh que, que nooo no me parecen que estén de acuerdo, ósea me me refiero a queeee haga algo y ella no le parezca y uno trate de hacer las cosas como bien, y ella es que no y que no, entonces de pronto pues uno

<p>puedeee...ósea por defenderse...empiece uno como a subir el tono de voz.</p> <p>32. E: ¿Y hay alguna otra situación que, por el contrario, tú te puedas de pronto sentir como intimidada? ¿Ejemplo, para pedir un permiso, no sè digamos co, tu jefe con relación al tema de los permisos cómo es, y entonces de pronto tienes un tono de voz muy pasivo muy bajito, porque entras como con con un poco deee eh...entre comillas temor por lo que ella te pueda decir a frente a la solicitud ohhh...o no?</p> <p>33. P: Eh hh mmm...pues yo creo que a veces sí, a veces hay cierta comooo como temor de los permisos. Porque pues regularmente a la mayoría de jefes no les gusta mucho los permisos, pero obviamente uno como empleado pues obviamente los necesita, entonces sí, en cierta parte como a veces es como incomodo, incomodo eh pedirle un permiso por el motivo de que se lo niegue a uno.</p> <p>34. E: ¿Y entonces tu tono de voz, tu volumen, varia?</p> <p>35. P: Exacto. Perooo varia perooo con respeto. Ósea, yo le hablo, perooo como que trato de respirar y vuelvo a mi tono de voz normal.</p> <p>36. E: Bien.</p> <p>37. E: ¿Qué tipo de contacto visual estableces con tu jefe, cuando ella, en este caso, te está dando una indicación?</p> <p>38. P: Pues yo la miro de frente, de frente. Pero regulo lo que pasa es que mi jefe no esta acá en Bogotá, entonces regularmente hablamos es por...por teléfono, por llamada. Pero las veces que obviamente pues si la conozco, oobviamente, y las veces que hemos hablado, fijamente...mmm a los ojos.</p> <p>39. E: Es decir, ¿tu jefe no está de planta ahí en la sede?</p> <p>40. P: No, no señora.</p> <p>41. E: Ah ya. Tu jefe se encuentra en otro lado</p> <p>42. P: Correcto, sí.</p> <p>43. E: ¿Entonces pocas veces interactúan personalmente?</p> <p>44. P: Si, sí. Regularmente ella nos hace reunionees eh que te digo yo, tres veces, cuatro veces al mes, eh dependiendo ehhh pues el manejo que haya acá en Bogotá y regularmente pues sí nos miramos cuando hay entrevistas, ella es la queee pone la cámara...eh nosotros regularmente pues nooo no lo hacemos, pero cuando lo solicita ella si esss fijamenteee a la cámara.</p> <p>45. E: ¿Por qué no lo hacen por iniciativa propia Viviana?, encender la cámara ustedes</p> <p>46. P: Porque es que como nosotras estamos todas en una oficina y hay muuucho personal, ósea mi compañera y yo que pertenecemos a Cuentas Medicas, no estamos las dos solas sino esta eh Tiffany, están otras compañeras de otras áreas, entonces</p>	
---	--

<p>pues eh preferimos nooo no prender la cámara a no ser que ella lo solicite.</p> <p>47. E: Comprendo.</p> <p>48. E: ¿Cómo es tu postura corporal cuando le hablas a tu jefe?</p> <p>49. P: Así...<i>(risas)</i> como estoy.</p> <p>50. E: Yaaa (...11, 53) reconocimiento</p> <p>51. P: <i>(risas)</i></p> <p>52. E: ¿Crees que es una postura corporal que refleja cercanía y confianza hacia tu jefe o tienes normalmente una postura erecta que transmita seguridad de tu parte o puede ser una postura contraída que refleje por el contrario un poco de inseguridad...eh?</p> <p>53. P: No. Yo creo que la postura que yo manejo es de es seguridad al hablar con ella.</p> <p>54. E: ¿Confianza?</p> <p>55. P: También.</p> <p>56. E: ¿Qué tanta?</p> <p>57. P: Si señora.</p> <p>58. E: ¿Si?, bien.</p> <p>59. E: Cuando tú estás hablando con tu jefe eh Viviana, ¿Qué gestos haces principalmente con tu rostro y con las manos? Si nos fijamos puntualmente en estas dos partes de tu cuerpo, si haces como una introspección en un momento en que estás hablando con ella personalmente, ¿Cómo evalúas tu o cómo ves tú esos movimientos que haces?</p> <p>60. E: (...12, 58)</p> <p>61. P: Pueees que creo que de de si me da comooo... como te digo yo... como algo de como de rabia o algo que no me guste eh no sè volteo los ojos ohhh me cojo la cara así (se pone la mano en la frente) ohhh o si tengo nervios meee cojo me cojo las manos mucho oh ya...no...no más.</p> <p>62. E: ¿Pasa con frecuencia eh Viviana, cuando estableces un contacto con ella?</p> <p>63. P: No</p> <p>64. E: ¿O ha habido...?, ¿no?</p> <p>65. P: No, no señora.</p> <p>66. E: ¿Hay alguna situación específica en la que se pueda dar este tipo de de gestualidad de de tu parte? Si hay una reunión de un tema específico, si es un llamado de atencioòn.</p> <p>67. P: Cuando hay reuniones.</p> <p>68. E: ¿Te pones nerviosa?</p> <p>69. P: Más que todo, ósea no, es como la tensión deee de de que va a preguntar ohhh o qué nos vas a decir, o algo que nos vaya a exponer sea positivo o sea negativo.</p> <p>70. E: Mmmm...ju.</p>	
---	--

- 71. E: Al momento de hablar con tu jefe, ¿Qué tan claras y tan organizadas son tus ideas? Cuando tú tienes que manifestarle algo sea, incluso, personal o relacionado con tus actividades asignadas, ¿Qué tan clara eres tú con ella?**
- 72. P:** Mmmm...yo pienso que pues antes de de de decir eh mis ideas ohhh o lo que pienso ehhh primero pregunto si es mmm pues adecuado y ahí si looo lo expreso, se lo expreso de una forma pues obviamente con respeto, con mucho respeto.
- 73. E: Cuando tú dices que primero preguntas si es adecuado, ¿a quién se lo preguntas?**
- 74. P:** A ella misma.
- 75. E: ¿A ella?**
- 76. P:** Si señora.
- 77. E: ¿Me puedes dar un ejemplo, Viviana de pronto?**
- 78. P:** Un ejemplo eh...mmm...(silencio)
- 79. P:** No sé, digamos una solicitud que uno tenga ohhh o digamooos eh...mmm
- 80. E: O si te queda (...15, 29)**
- 81. P:** Que te toque trabajar, que te toque trabajar digamos un sábadooo y para cambiar las horas del sábado para poderlas eh reponer las horas del sábado entres...eh de lunes a viernes si ella me da la autorización y qué pasos debo seguir.
- 82. E: ¿Cómo se lo dirías normalmente Viviana? Por ejemplo, si yo fuera tu jefe y quieres cambiar las horas de este sábado, ¿Cómo se lo dirías?**
- 83. P:** (risas) Pueees...pues mm regularmente nosotras primero lo o nosotras lo manejamos primeramente por WhatsApp por chat, porque pues no la tenemos acá, entonces pues yo le digo siempre es eh jefe cuando tenga un tiempo eh me puede regalar una llamada eh para comentarle algo personal. Entonces ella ya le devuelve a uno la llamada yo le le diría, jefe lo que pasa es que necesito el sábado ehhh ¿será que yo le puedo reponer las horas del sábado entre semana? y usted pues me dirá ¿cómo las repongo?, y ella me dirá, regularmente nos dice “listo, listo, pásalas así y así y así. Haz un correo y por el correo te formalizo el permiso”
- 84. E: Bien.**
- 85. E: Con base a esto que me acabas de mencionar justamente Viviana, ¿Cómo procedes tú al momento de hacerle una solicitud a tu jefe? Y eh quiero preguntarte en términos coloquiales, ¿Qué tantos rodeos das, empiezas a escribir el mensaje y lo borras y dices mejor más tardecito, le vas a marcar y mejor más tardecito, o vas al grano o, si lo piensas un par de veces antes de acercarte a hacer la solicitud?**
- 86. P:** No yo de una vez voy. De una vez.

<p>87. E: ¿Independientemente del medio de comunicación, correo, WhatsApp, llamada, y si es personal también la aboradas de forma directa?</p> <p>88. P: Directamente, si señora.</p> <p>89. E: Vale.</p> <p>90. E: Viviana para terminar, yo quisiera preguntarte, ¿Qué aspectos consideras tú que pueden generar confusión al momento de entablar una comu...una conversación con tu jefe, un diálogo con tu jefe? Eh, particularmente me dices que tu jefe no se encuentra aquí en en Bogotá. Yo quisiera saber de pronto a raíz de esa distancia, ¿Qué factores crees tú que pueden influir para que no haya una comunicación muy efectiva, o asertiva, o de confianza?</p> <p>91. P: ¿Qué factores? Ehhh...mmm</p> <p>92. E: (...17, 55) por ejemplo, esa distancia, el hecho de que ella se encuentre físicamente en un lugar diferente al que tu estas, ¿genera de pronto algún conflicto para que la comunicación se rompa en algún momento?</p> <p>93. P: No, no yo creo que no porque nosotras ehhh el grupo mío de Cuentas Medicas a nivel nacional eh tenemos un grupo de WhatsApp entonces ehhh...todos los días, todos los días, ella nos envía eh una oración de buenos días ehhh nosotras igualmente a ella, eh, ósea, independientemente de que mi jefe no se encuentre aquí en Bogotá eh regularmente hablamos todos los días, así sea un buenos días o feliz se...día ohhh feliz tarde o no hasta mañana yyy ya. Pero si re...si...ammm...personalmente si haría falta, hace falta hay veces que este ella eh personalmente pues con nosotras.</p> <p>94. E: ¿En qué pueden cambiar las cosas si ella estuviera personalmente?</p> <p>95. P: Ehhh...Uy no sè pues muchas cosas yo creería queee mmm...nos evitaríamos tanto WhatsApp (<i>risas</i>) mmm no sè yo pienso que es mejor cuando uno habla o tiene algo que decir ohhh uno nooo le gusta algo...ohhh así sea pa` dar unas gracias, ehhh yo pienso que debería ósea, deberíamos decirlas personalmente que no siempre por correo o por WhatsApp.</p> <p>96. E: Esa comunicación escrita muchas veces se presta para que uno no pueda interpretar correctamente la intención que trae el mensaje...</p> <p>97. P: Eeexactamente, correcto.</p> <p>98. E: ¿Con tu jefe te ha pasado que te pueda...que te escribe algo y tú lo lees y tu quedas confundida no sabes, si esta de mal genio, si es un regaño, si es una retroalimentación, si...?</p> <p>99. P: Si, exacto. Ay veces eh no sè si de pronto es por la carga ehhh laboral que ella maneja, eh le le escribe a uno y uno no</p>	
--	--

<p>sabe a veces cómo lo está tomando. Si lo está tomando a uno bien o lo está tomando mal, o es un regaño. Entonces pues yo, yo regularmente cuando pasa eso con mi compañera lo que hacemos es leerlo y volverlo a leer yyy entablar entre las dos, cuadrar entre las dos a ver ella qué opina y... bueno listo hagámoslo así... a ver ella ¿qué dice?</p> <p>100. E: ¿Nunca se lo preguntan a ella directamentee Viviana?, de pronto, ¿jefe estas molesta?</p> <p>101. P: No, no, no, no, no señora.</p> <p>102. E: Perfecto.</p> <p>103. P: Porque a ella se le nota mucho cuando esta de mal genio.</p> <p>104. E: ¿Si?</p> <p>105. P: Por la forma en que le habla a uno, exacto. Ella a uno no le diceee... Viviana, por ejemplo, entonces ella o es por el ape... cuando está de buen genio y lo lo llama a uno Torres, por el apellido o Vivi. (...20, 57)</p> <p>106. E: ¿Y cuándo esta de mal genio?</p> <p>107. P: Y cuando esta de mal genio le dice a uno, Viviana (<i>risas</i>), por el nombre completo. Entonces uno ya sabe, o como dice, por el tono de voz, uno ya sabe cuándo esta disgustada o cuando esta estresaaada, o simplemente cuando estaaá... pues bien, para dispuesta a hablar.</p> <p>108. E: Esa emocionalidad que ella pueda llegar a tener en esos momentos, Viviana, eh, ¿Se ve muy reflejado en el trato hacia ustedes? O ¿Cómo evalúas tu eso? Me refiero ahhh, ¿De pronto consideras que tu jefe tiene el manejo correcto de sus emociones para no chocar directamente con su grupo de trabajo, o tiende a ser de pronto explosiva y no medir sus reacciones?</p> <p>109. P: No. No ella trata, nos trata bien a todas y cuando tenemos algún error, ella noos nos explica... ehhh ay veces yo no le entiendo (<i>risas</i>), pero nos explica de la mejor forma... y de la mejor manera.</p> <p>110. E: Para el cierre Viviana, ¿no se si haya de pronto alguna observación, algo adicional eh que tú me puedas de pronto decir con base al tema de la comunicación al interior de la organización, entre...entre líderes, directivos y subalternos, entre un grupo de trabajo que hayas de pronto observado en otras áreas?</p> <p>111. P: Si, yo cre... no en mi grupo de trabajo, no con mi compañera porque aquí como... solamente somos dos en Bogotá, eh sino yo lo digo es por otras áreas ehhh la comunicacioón ehhh como la rivalidad, mucha rivalidad entreee... entre ellas. Eh, no me incluyo porque el cargo de mi compañera y mío es totalmente diferente, entonces sí he visto mucha rivalidaaad... ehhh... mmm... no hay, no hay comunicacioón,</p>	
--	--

<p>eh pues uno no llega al trabajo a conseguir amigos porque pues no, pero uno está en el trabajo un tiempo mmmáximo, entonces pues uno trata de tener un horario o un día relativamente bueno para que todo le salga bien.</p> <p>112. E: Esa rivalidad que tu percibes Viviana, ¿es entre pares, me refiero, entre compañeras de trabajo o entre líderes y directivos de área o, entre líderes y subalternos?</p> <p>113. P: No, entre compañeros.</p> <p>114. E: ¿Entre compañeros?</p> <p>115. P: Compañeros, si señora.</p> <p>116. E: ¿Pero no hay situaciones que eh...impliquen directamente a jefes o líderes que tu hayas de pronto percibido?</p> <p>117. P: No. Ni con líderes, ni con jefes, ni con directivos; solamente entre compañeros.</p> <p>118. E: Perfecto Viviana.</p> <p>119. E: Bueno, no me queda más que reiterarte nuestro agradecimiento por la participación en este proyecto de investigación, por el tiempo que dispusiste para responder esta entrevista y pues no me queda más que desearte Viviana un feliz resto de jornada laboral.</p> <p>120. P: Muchísimas gracias a ti...muchas gracias.</p> <p>121. E: Que estés muy bien.</p>	
--	--

Anexo J. Entrevista 6

ENTREVISTA 6	
<p>Participante: M.R Entrevistador: Viviana Betancur Quiceno Hora de inicio: Hora de finalización:</p>	<p>Tiempo en general: 0:50:35 Sexo: F</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. E: Perfecto. 2. E: Entonces doctora Marcela, esta entrevista está planteada como un espacio de dialogo, en torno a las relaciones laborales y en particular a la comunicación asertiva, por eso nos parece fundamental su participación y todos los aportes que nos pueda hacer al respecto. 3. E: Para iniciar, yo quisiera que por favor me contara, ¿Cómo es la comunicación con sus empleados, en relación a la escucha? Teniendo en cuenta o entendiendo esto como esa capacidad o esa actitud donde tenemos todos los sentidos dispuestos hacia la otra persona, para recibir la información o el mensaje que nos esta eh transmitiendo; que no es una actitud que se trata solo de sentarse a oír, sino que hay una disposición además de reflexionar sobre lo que la persona nos está diciendo en ese momento. Muchas veces cuando entablamos una conversación, a veces pareciera que automáticamente nuestra mente esta es pilas a ver qué le va a contestar de inmediato a la persona, estas como preparando esa respuesta, pero no hay un momento de reflexión y de análisis concienzudo de la información. Entonces yo quisiera saber cuándo un subalterno de la doctora Marcela se acerca a, a entablar un dialogo por cualquiera que sea la razón, ¿Cómo cree usted que es esa capacidad de escucha que tiene para con ellos? 4. P: ¿La capacidad mía? 5. E: Si señora. 6. P: Ok, listo. 7. P: Entonces primero te voy a contar, cada vez que un “subalterno” como tú lo llamas, aunque aquí lo llamamos más como colaborador, es que la palabra subalterno es un poco fuerte 8. E: Si. 9. P: es como si ¡ah yo soy el jefe...juaz! Y toma tu látigo. No, no, no, aquí somos colaboradores. 10. E: Bien. 	

- 11. P:** Importante, ellos entienden ya desde un primer momento que yo no soy solamente como la directora — obviamente eso es un cargo muy arriba— sino ellos entienden que yo también soy su par. ¿Sí?, ósea yo soy terapeuta como ellos. Y eso genera también una buena conexión, porque ellos ya desde ese punto entienden que lo que ellos me vayan a contar, yo lo entiendo desde su vista, diferente que, si yo fuera un médico, una enfermera, que no está inmerso en el campo.
- 12. P:** Cual es la otra cosa que hay que importante recalcar, probablemente muchos de ellos no me van a contar sus experiencias personales o sus dolencias personales, ¿sí? Ósea no me van a decir “Ay doctora es que hoy no tengo para el mercado”, no. Probablemente la comunicación siempre se realizara en base a la parte laboral. Aunque muchas veces me comentan sus digamos que sus cuítas vamos a llamarlo así, personales porque todo tiene que ir integrado. No solamente... la persona no solamente laboral y no ah llego a trabajar sino también vendrá con una carga emocional. ¿Sí?, eso, por un lado, por otro lado, como ellos ya entienden que yo soy su par, pero muchos de ellos han trabajado conmigo desde que...no desde que era directora, sino desde que yo era terapeuta, existen otras relaciones — de amistad por así decirlo— porque yo antes de ser directora era terapeuta como ellos, entonces era una eh digamos que una relación más cercana que si hubiera llegado una persona de una vez directora y...voy a unirme a ellos. Esa parte es más difícil de unir, porque es es como...bueno, ¿y esta de donde proviene? Entonces muchos de ellos ya entienden, que yo fui par como ellos, comencé en el mismo rango y pues ahora que estoy arriba, yo ya entiendo la operatividad. Entonces cuando ellos se acercan a mí y me dicen “Marce...” — ninguno me dice doctora Marcela, ninguno, empezando por ahí— y me dicen “Marce o Marcela, o...”, ¿sí?, entonces yo ya sé que bueno vamos a hablar. En el momento de que me dicen “Marce, necesito hablar contigo” yo sé en mi mente que ellos me necesitan, ósea es una urgencia de ellos, y en ese momento yo digo, si estoy ocupada le digo, dame tanto y te llamo y hablamos; eso es importante a mí no me gusta la charla por chat, eso es súper importante, a mí no me gusta la charla escrita, porque la charla escrita me...yo no sé el tono de voz en la que la persona me lo está diciendo y eso se puede dar para muchas interpretaciones. Entonces yo digo, dame un momento ya te llamo o si es tan urgente pues yo voy a la sede y me siento a hablar contigo —si es algo muy grave—. Entonces cuando

ya no me llaman o los llamo o hablamos frente a frente, ya es como... ¡Ok!, no tengo naaada que hacer en este momento o lo... todo lo pospuse porque en este momento soy netamente tuyo, ¿Qué deseas?, ¿Qué paso? Ahí es cuando ya me dicen “no mira pasa esto, sucede esto, la relación con tal es esto, esto me está afectando de esta manera”, ¿sí?, entonces yo ya, miiiro... primero si es un problema ya de relación, entre colaboradores, por ejemplo, o entre alguien que esté en un cargo mayor, pues yo ahí ya miro qué pasa y cómo puedo intervenir o, si es ya una cosa diferente por aquí (*risas*) a mí me lla... me llaman pa` muchas cosas, ósea, voy a contártelo, eh... “Ay es que viene el amor de toda mi viiida y viene solamente dos días y yo lo quiero ver pero estoy trabajando, ¿Qué hagooo?”

13. E: (*risas*)

14. P: (*risas*)

15. P: Eso es importante para ellos porque es su salud emocionaaal, yo como voy a decirle que nooo, ¿sí?, probablemente no... ¡ay sí! toma la la el permiso... no, no, no. Negociémoslo y miremos como podemos llegar a un acuerdo para que las dos partes se beneficien, tu vayas a ver al amor de tu vida, porque pues, aquí nos mandaron para ser felices... pero, no me vea yo afectada en la operatividad.

16. E: (...05, 51)

17. P: Entonces, yo me encargo ya de escucharlos, ple... ponerme en los zapatos de ellos porque si me pusiera en los zapatos míos pues... no lo siento, yo (...06, 03) tengo que tener buena oportunidad, tratamiento, tururú. Pero yo me tengo que poner en los zapatos de ellos porque si el traba... bueno yo no sé yo soy de una escuela muy vieja, yo creo que si el trabajador no está feliz... pues no me va, no me va a captar lo que yo quiero que haga en el área y tampoco me va a lograr las eh... los objetivos que yo quiero y no le va a importar lo que yo le diga, ¿sí?

Entoncesss, si yo le colaboro a ese trabajador, probablemente cuando yo lo llame y yo necesite que él me ayude en algo, él me va a decir... fresquisima “¿Qué quiere que yo haga?”, “hágale”.

Es una relación de toma y dame también. No es solamente de mandato, sino es de toma y dame, casi nunca con mis colaboradores es de mandato; ósea, todo es negociado con ellos y es explicado el porqué. Te estoy poniendo a hacer esto... porque sucede estoy... y esto es lo que tenemos que hacer. ¿Qué paso ahí?, “Ah, sí, si” ...ok ya entendí, ellos ya entienden que es y entonces en esa medida

podemos llegar a negociaciones. Así es que funciona como la escucha conmigo.

18. E: Esa capacidad de escucha o esa disposición a la escucha, ¿puede presentar alguna variación eh doctora, si estamos en medio de una dificultad en un proceso específico de su área? Si estamos en un momento crítico

19. E: (...07, 21)

20. P: Voy a decir... voy a decirle una cosa, yo soy como las mamásss. Entonces, este es mi personal, a mi pueden llamar a darme las quejas de mi personal “Ay que la terapeuta tal no hizo tal cosa” y yo...nunca diré, oiga si fue ella, no; le digo, espéreme un momento yo ya hablo, voy y llamo a la terapeuta, veen lleo tal cosa, paso tal cosa, esto es crítico, ¿Qué paso?, cuéntame...dame tuuu versión... ¿sí?

Ellas me dan su versión, el director, el jefe, lo que sea, me da su versión...yo reviiiso las historias clínicas, porque pues muchas veces en los momentos críticos eso tiene que ver con una atención y con una historia clínica y yo reviso la historia clínica y esas tres cosas las coloco en la misma balanza. Nunca yo soy partidaria de que mmm no es culpa, ósea esto no es pugnitivo, yo no puedo decir...es que usteed... no hizo...usted..., no, ahí hay otras cosas de fondo que tengo que analizar también. La persona más que un trabajador es un ser humano, por eso te dije que eso es una esfera completa. Yo no puedo decir que... ¡Ay!, es que el no quiso atender el paciente...no, no, no, un momento, ¿Qué paso?, “nooo es que el paciente llega a insultarme” ...Pues si a mí me llegan a insultar yo como ser humano tengo que reaccionar porque por mas trabajador que sea eso es in...eso no lo puedo dejar de un ladooo, ósea usted está atentando contra mi persona. Claro, que no le voy a contestaaar, que no lo voy a insultaaar, que no lo voy a cacheteaaar, aunque uno por dentro diría... ¡Uy sí, quiero!...

21. E: (risas)

22. P: Pero pues no...eh, ¿sí? Tengo que man...

Pero, yo tengo que analizar es esos tres puntos, siempre en la comunicación tengo que escuchar a todas las partes para poder también llegar, más que a una mediación, llegar a un plan de mejora. Yo no...puede que, en ese momento, sí, momento crítico, nos pusieron la queja, ahhh toca darle solución a esa vaina; yo como líder tengo es que plantear la mejora, más allá de culpar a alguien o más allá de regañarlo —porque no soy partidaria de regañar— eh...pues porque no es mi cargo tampoco, no es mi labor regañar a nadie, no soy la mamá; más que eso es llegar a acuerdos, llegar a planes de mejora, entonces...Uuuy paso esto, sí, la

embarramos en esto...porque yo nunca diré que la embarro, la embarramos porque yo soy su líder, y yo soy el doliente, y yo pongo la cara por él, ¿sí?

“Aaay que...”, yo me gano la vaciada también porque hay algo que fallamos, como área, como líder lo falle yo por no darme cuenta de eso.

23. E: Entiendo entonces que por crítico que sea el momento, la doctora siempre toma el tiempo y el espacio para reflexionar sobre la situación, sin tomar decisiones apresuradas, ni hacer juicios apresurados, si no que siempre dispone de esaaa...de ese momento para reflexionar.

24. P: La decisión apresurada que tomo es el plan de mejora. Ósea, ... “doctora que paso tal cosa, que tal otra” ..., vamos a asignarle una cita al paciente de revaloración, vamos a asignarle una cita de sesión, vamos a hacer tal cosa. “Doctora, ¿y qué hacemos con la terapeuta?” ... tu tranquilo que yo me encargo de eso, ¿sí?

Pero nunca, ¡Ay!, ¿Cómo así? No, no, no. Siempre la mejora de qué puedo hacer para brindarle al paciente o al usuario lo que él me está pidiendo, pero...yo intervendré por otro lado con la terapeuta porque probablemente no es falla de ella solamente. Es falla del sistema, es falla de el momento, es falla mía porque algo no identifique y algo no interveni, ¿sí? Pero nunca será falla tampoco solamente de la persona, esto es...si fuera solamente de ella, ella tendría un consultorio. Esto es una eeempresa grande y hay algo que no estamos haciendo o algo que fallamos, hay una ruta que...se salió por donde no era y yo tengo que ajustarla como líder.

25. E: Hablemos sobre el tono de la voz, ¿Cuál es ehhe ese tono que utiliza normalmente con sus empleados o sus colaboradores y qué variaciones puede tener? Eh, ¿Qué tanta emocionalidad transmite la doctora Marcela o van a...qué tan fácil es que ellos digan “la doctora está molesta, la doctora esta triste, la doctora esta desmotivada, la doctora está muy contenta”?

26. P: (*risas*)

27. P: Bueno. Aquí hay algo, digamos que eso es hace parte solamente de Marcela Rueda. Una cosa es, mi tono como terapeuta, todas las terapeutas tenemos uuuna capacitación siempre en la academia no importa de qué universidad vengas en que nuestro todo de voz tiene que ser fuerte. Porque es tono de voz de mando, nosotros tenemos que mandar a los pacientes. Entonces, si tú a mí me preguntas como hablo yo con una personaaa normal... ¡Ay amiguis...jajaja!... pero yo por ser terapeuta siempre tendré

ya ese tono de voz fuerte, eso ya es inherente a mi porque me lo enseñaron en la academia y es muy difícil decir que lo voy a cambiar. Eso, por un lado, por el otro lado, mi personalidad, mi forma de ser también es una personalidad muy seria aun cuando todo el mundo me ve siempre como querida, pero yo soy muy seria porque siempre respetare los límites, hay unos límites ehhe cordiales y hay unos límites yaaa digamos que amistosos amorosos, ¿Jum?

Yo con una persona que recién conocí no voy a ser... ¡Ayyy...amiguis! ...No. Probablemente seré como...mucho gusto... si como muy puestesita porque eso viene también de la crianza, (...13, 00) de las otras cosas. Pero ya conforme cojo confianza tampoco me voy a tirar a ellos, pero ya seré un poco mas cercana.

Entonces, bajo esas medidas como esta creada Marcela Rueda, siempre si tú le preguntaras a cualquier persona, te van a decir “Uy esa doctora es muy seria”, pero es porque es mi manera de ser, ya cuando me conocen dicen “Ah no, ella súper querida, ella es como...relajada” ... Lo mismo pasa con mis colaboradores, en un primer momento cuando me conocen, “ella es como seria”, ya después yo entro... no aaa ser amiiiga directamente de ellos pero si a entablar una relación digamos que de cordialidad porque son mis pares, yo no, sigo insistiendo, yo no soy la jefa aquí, yo solamente soy la líder; yo...a mi...a mi se me ocurren las ideas de cómo mejorar el servicio, se me ocurren las ideas de cómo resaltar el servicio, punto. Pero yo nunca me he sentido la jefe, ni nunca me he sentido más que ellos, entonces, siempre intento negociar todo con ellos. Entonces...vamos a hacer esto...porque estos funciona esto y lo que queremos es esto...punto.

28. P: ¿Cuándo ya sucede que me cambia el tono de voz?

Entonces, ya me cambia el tono de voz cuando yo le digo al colaborador...una vez, dos veces, por mi manera de ser nunca pasaran más de dos, ósea, la tercera...ya lo reconozco que a mi se me pasa el tono de voz, ya ahí es un tono de voz de mando, ni siquiera es de regaño y no es la gritería y no es la grosería, sino ya es un tono de voz de mando. Entonces, la primera...Viviana, ¿qué paso ahí?, ay Viviana no hagas eso mira que...jajaja...ja mira que nos van a ganar...nos vamos a ganar una halada de orejas por tal y tal cosa, pilas con eso, ¿no?, yo veré. La segunda vez...Vivi, ¿Qué paso?, tu y yo hablamos la vez pasada que esto no se puede hacer, pilas con esto, ¿no?, no quiero que pase una tercera vez por favor, porque yo ya me conozco, no me busques en una tercera vez. La tercera vez...doctora Viviana, se le informo a usted

que tal cosa, tal otra, tal otra, tal otra, usted no cumplió con eso, aquí está el área de Recursos Humanos para que por favor le recuerde a usted cuáles son sus labores. ¿Listo?, doctora Viviana, ¿quedamos claras? ...sí...por favor repítame lo que le acabe de decir...esto, esto y esto...entendido doctora Viviana, no puede volver a suceder, ¿listo?...esto ya trae unas consecuencias diferentes que se las acabo de decir el área...de Recursos Humanos. Doctora Viviana, una siguiente opción nos veremos en la penosa labor de lo que diga Recursos Humanos; si son descargos, si es ya llamado de atención, etc, etc. ¿Entendido? ...listo...doctora espero que por favor trabaje. Ya, fin...se acabó.

Tres veces. La primera, chévere, la segunda un poco más seria la última ya, no más. Vamos con...cosas porque...no tengo porque repetir, ósea eso yaaa, es demasiado para mí, pero pues por mi manera de ser.

- 29. E: Perfecto. Entonces, ese tono normal es un tono que refleja carácter, pero la variación que puede presentar ya es de mando en esas situaciones.**
- 30. E: ¿Y si hablamos del volumen de voz que suele utilizar y qué...y qué variaciones puede presentar también ya no la intención de decir las cosas sino, la doctora habla muy fuerteeee, pareciera que estuviera gritando, es pasiva o depende de...?**
- 31. P:** Este tono de voz que estoy manejando contigo.
Mi...volumen, siempre es este. Por lo mismo, porque yo sé que como siempre he tenido el mismo volu...el mismo tono de maaando, el volumen siempre es de la misma manera porque tenemos lo mismo, los terapeutas tenemos un problema; si hablamos muy bajito el paciente nunca nos escucha menos ahora en pandemia con dos tapabocas, entonces si yo hablo muy bajito no me entienden, y si hablo muuuu duro siempre me ganaba la queja —lo reconozco desde que era terapeuta—“es que me está gritando”, “me insu...me trato mal”, entonces yo en el tiempo que llevaba trabajando como terapeuta, entendí que no puede ser muy abajo y no puede ser muy arriba, tiene que ser este tono que estoy manejando. Entonces, nunca me vas a escuchar gritar a menos que pues ya sea una discusión, pero de otra cosa, con alguien que yo sepa que que...que puedo explotar, ósea, que que...si, pero en lo laboral nunca eso será en otras...en otros aspectos; de pronto que se me escuche gritar tiene que ser ya que me sacaron de las casillas, ósea ya eso fue demasiado para mí en mi fuero interno, pero nunca en la parte laboral.

Siempre será...este mismo volumen de voz que estoy manejando contigo.

32. E: Cuando está hablándole a un trabajador, ¿Cómo es el contacto visual que establece con él?

33. P: A ver, veamos. Depende, bueno tengo un problema ahorita y es que ahorita estamos muy virtuales, entonces en la parte virtual eh... digamos que mi contacto visual es de las dos maneras, yo tengo que mirar mucho la cámara para verme a mí, no porque sea vanidosa sino para ver como estoy siendo percibida; porque a ratos uno tiene unos gestos inconscientes, ¿sí?, que pueden mal interpretarse, entonces, yo...yo siempre intentare verificar como estoy dando la información porque puede ser que me se me salga unos gestos...y no es lo que yo quiero, entonces eh...y eso es inconsciente a ratos un mi propia mente me puede jugar malas pasadas, no es lo que yo quería pero pues mi mente como que...fu...se bloqueó y se hizo el gesto que no era. Eso, por un lado, o de pronto para mí es muy normal fruncir los labios y pueden creer que yo estoy brava pero no, era algo inconsciente; entonces siempre en la...en la virtualidad verifico las dos cosas, lo que tu estas entendiendo, que expresión me estas colocando y como la estoy manejando yo, para que tu po...pues no vayas a entender lo que no es. Y en la parte ya presencial, obviamente siempre es... mirándote a la cara, no solamente a los ojos, si yo te miro a los ojos se puede volver muy intimidante, ¿sí?, y yo...yyy además que yo tengo una mirada bien intimidante porque tengo unos ojos gigaaantes entonces... cuando...y cuando tengo tapabocas entonces mis ojos lo dicen toodo...

34. E: (risas)

35. P: Cuando estoy brava los abro mucho o cuando algo no me gusta...entonces mi...esta parte mía es demasiado entonces yo intento controlarla y no mirarte a los ojos tan fijamente porque eso como es intimidante entonces pueden decir “esta brava y me va a vaciar”, ¿Jum?, entonces yo lo que hago es recorrer toda tu cara, mirándote, ver que expresión, y si reconozco una cosa, cuando el terapeuta me hace una retroalimentación facial que no es la que yo en teorías creería que debería hacerme, ósea si yo te estoy diciendo...doctora Viviana, en la valoración no hiciste tal cosa, y el terapeuta—mira hacia arriba—entonces yo, yo no soy de las que no espero, yo no me...en esa parte si soy como medio explosiva y le digo...¿Qué no estás de acuerdo?, dime, ¿Por qué me haces esa cara y qué...? Porque esa cara es de, una de dos, “o no estoy de acuerdo” o “usted si jode”. Entonces, ¿Dime porque no estás de

acuerdo?, “No que, por esto, por esto y por esto”, listo vamos a retomar y vamos a mirar porque si o porque no, ¿sí? De pronto en ese aspecto si me guio mucho porque si yo lo dejara pasar, de pronto digo... ¡Ah!, pero, hay algo en él que, en esa persona que no quedo claro o algo me está refutando—por así decirlo—y lo va a seguir haciendo. Entonces lo mejor es, el toro por los cuernos, directamente ¿Por qué esto no? O ¿Por qué esto sí?... toda directa yo (*risas*).

36. E: Bien.

37. E: Y con relación a la postura corporal, normalmente, ¿Cuál es esa postura en general que la doctora asume cuando entabla una conversación con un colaborador? (*ruido*).

38. E: Perdón.

39. P: Una pregun... una postura por encima por una postura por debajo. (*risas*).

40. P: Depende la situación. Entonces, eh, lo mismo. Vamos a basarnos en Marcela Rueda, como es Marcela Rueda, digamos que como fue creada, ¿jum? Entonces, yo siempre he sido como yo me reconozco, si te preguntas ¿por qué?, es porque yo llevo, ósea, ¿Por qué me reconozco tan bien?, es porque llevo mucho tiempo asistiendo al psicólogo, entonces ya digamos que hay muchas cosas en mí que, reconozco e identifico. Entonces Marcela Rueda en su vida diaria es una persona muy relajada... cuéntame...—como si estuviéramos charlando—esa puede ser digamos que cuando ellos me quieren contar alguna cosa esa es mi postura relajada... ¿Qué más?, ¿qué me cuentas... bla, bla, bla? ... ¿sí?... Pero, cua... ahora que soy directora, entendí que no puedo ser tan relajada porque pues obviamente yo tengo un cargo más alto y hay algunas cosas que... digamos que, el pasajero por la maleta—por así decirlo—. Aun cuando yo hoy no este de la manera más elegante porque hoy estoy en uniforme, no tenía nada, digamos que no es que... no tuviera nada... mmm otra interacción con otra persona, entonces pues yo voy a estar frente al computador pues para mi es más cómodo el uniforme, pero, la postura siempre es importante; entonces mi postura siempre es una postura erecta, eh, bueno también porque hice ballet mucho tiempo entonces, mi cabeza nunca va a estar pa` bajo porque se me ve la papada, entonces siempre dos puntos hacia arriba de la visión, pero eso son cosas que ya propias, eh, abdomen contraído, hombros hacia atrás pues porque no quiero que me salga joroba, entonces mi postura siempre va a ser de esa manera entendiendo que además tengo un cargo alto, y que pues

aunque soy su amiga pero también soy la directora. Y no solo me relaciono con los colaboradores, sino también con directores, con gerentes, con subgerentes, con directores médicos, con jefes de seede.

41. E: Perfecto.

42. E: Hace un momento la doctora eh me hablaba de un tema de...de los gestos, muchas veces inconscientes, otros que ya a veces están como marcados en, en nosotros y esa es una de las preguntas que tenemos dentro de la entrevista.

43. E: Los gestos son otra forma de comunicación, ¿Cómo es el uso que la doctora Marcela hace de esos gestos, en el momento de entablar siempre una conversación, un dialogo?

44. P: (risas)

45. P: Yo tengo un problema con mí, mi cara. Lo que no dice mi cuerpo, lo dice mi cara. Ósea, eh, mi mamá y mi familia dicen que yo soy, ósea, a mi todo se me nota en la cara y he trabajado mucho en eso. Entonces, eh... bueno y me ha funcionado últimamente, yo si tengo que exponer algo y yo contar algo, o si, o tengo una reunión, eh a mí eso me genera demasiado estrés, pero yo sé que co... a mí, a mi se me delataría corporalmente entonces yo intento tener una postura relajada e intento relajar mi cara, pero, yo sé por dentro que mi mandíbula esta... tensa, ¿sí?, eso ya eso es conciencia corporal. Pero, eh con los trabajadores yo intento... mmm... no tener gestos de superioridad, ósea que el trabajador me diga o yo entre a ver qué está haciendo y yo como... ¡Jum! ...tenaz eso que él está haciendo, porque no soy quien, siempre, siempre en mi mente tiene que pasar esa... esa palabra—no soy quien para juzgar lo que está haciendo—aun cuando yo sea su par... mmm... no, no soy quien porque yo no tengo la verdad absoluta de las cosas. Eh, ¿Qué gesto se me puede notar mucho? Cuando no estoy de acuerdo con algo, eso sí soy consciente que se me nota, lo intento trabajar, pero no es tan fácil (*risas*), entonces digamos que me diga “yo al paciente le hice esto, porque esto” y yo hago cara como de —miro rayado—veeen, ¿Qué paso aquí?, ósea... (*ruido*) yo pase por el pregrado y esa vaina no era así. Pero por dentro, vuelvo y, mi otro yo— vamos a llamarlo mi otro yo, mi yo racional—me dice como... oiga, contrólese que usted no sabe si eso cambio... entonces yo como que... ¡Ah, ok! ... entonces eh de pronto esos son como los gestos inconscientes. Pero si, con los colaboradores casi nunca, ósea el gesto siempre es como la cara muy tranquila, no debería verse ni brava, ni

feliz, niii...feliz si a ratos me pongo muy feliz por verlos, porque me hace falta verlos, hablar con ellos, en otros ámbitos, no, no las relaciones jerárquicas, eh...principalmente esos creo yo.

46. E: Bien.

47. E: Al momento de darle indicaciones a un colaborador, ¿Qué tan claras son las ideas que usted le plantea, qué tan claras y tan organizadas?

48. P: No pero que es esta pregunta tan terrible... ¡Dios mío!
(risas)

49. P: Bueno. Al momento de dar las instrucciones al colaborador, casi siempre cuando le doy las instrucciones es porque yo ya las he planteado durante mucho tiempo, ya las he estructurado, emmm, voy a explicártelo así. Yo ten... digamos, yo siempre identificare el problema, mirare cuales son mis planes de mejora, que puedo hacer para mejorar ese problema o eliminarlo, pero, a ratos mi mente—lo reconozco—mi mente va a mil por hora y va con muchas cosas por dentro entonces a mi se me comienzan a ocurrir ideas... ¡jay! esto, esto, esto...tututú...yo siempre que tengo una idea, tengo que sacarle los pros y los contras para ver si si es operativamente funcional, si si es económicamente funcional, si eees...si muchas cosas, ósea yo le tengo que ver todas las variables; y una vez ya identifique la idea, identifique las variables, identifique que fuuunciona, porque a ratos tampoco es ...haga esto... No, yo ten...yo misma a ratos tengo que probarla para saber si funciona. Ósea, yo tengo que ir a probar que funciona, y ahí sí, en ese momento cuando yo ya identifique que funciona, que es la estrategia, que no me va a quedar coja en la operatividad, ahí si le doy la información al colaborador. Darles muchas instrucciones no, yo soy mujer de que doy cosas concisas, pero si yo no te la doy clara, y yo comienzo a darte muchas, es mucho ruido y no va a funcionar.

50. E: Bien.

51. E: Doctora Marcela, supongamos que un jefe de otra área eh le hace ver en ocasiones que usted no es precisa al darle indicaciones al personal a su cargo, y lo mismo le comento hace unos días uno de sus colaboradores, le dijo...” doctora yo...”

52. P: No entendí (risas)

53. E: “No entendí o me parece que usted no ha sido clara”, si tenemos en cuenta esta situación, ¿Qué aspectos de la comunicación considera usted que podrían estar fallando? Ya se lo dijo una persona de otra área y se lo dijo un colaborador, dos personas opinan lo mismo.

<p>54. P: Y dos personas de rangos diferentes. (<i>risas</i>)</p> <p>55. E: Correcto.</p> <p>56. P: Y dos personas de co...de...áreas diferentes porque...otro colaborador. Ok.</p> <p>57. E: ¿Qué puede estar pasando?</p> <p>58. P: (<i>silencio</i>). Vamos a decirlo que falle yo, pero eh, probablemente en la estructura como entregue la información, ¿Jum? Entonces, eh...habrían dos maneras de verlo. Una, yo le di la información a mi colaborador, mi colaborador no lo entendió, yo tampoco le pedí retroalimentación y, con retroalimentación es ...recuérdame ¿qué aprendiste?... ¿sí?, si yo no, si yo simplemente...esto es lo que hay que hacer... ¡adiós! ...pero yo nunca verifique que lo hubiera entendido, nunca le pedí la retroalimentación y tampoco verifique que lo a-pli-ca-ra, ahí fue una falla para mí. Y muy seguramente como yo se lo dije a él, pero yo no se lo dije al ootro jefe de otra área, porque pues probablemente él no tendría por qué saberlo, el jefe evidencio la falla fue por lo que vio con el colaborador. Entonces mi falla fue realmente, en que yo no estructure bien como entregue esa información. Probablemente no tuvo que ver con el tono de voz, no tuvo que ver cooon la información como tal, la información de pronto era muy clara, sino la manera como yo la entregue. Esa probablemente pudo haber sido la falla.</p> <p>59. E: Bien.</p> <p>60. E: Hay algunas cosas importantes eh que la doctora acaba de mencionar que pueden dar respuesta a esta última pregunta y es, ¿Qué aspectos considera usted que pueden generar confusión al momento de darle una instrucción a un colaborador? Entonces efectivamente, no era el momento indicado, el estado emocional del colaborador, ¿Qué otras, otros aspectos, otras variables pueden hacer que la comunicación no sea buena?</p> <p>61. P: El canal. El canal de comunicación.</p> <p>62. P: Eh, para tener en cuenta el canal de comunicación yo tengo que tener en cuenta el aprendizaje, cómo aprende el colaborador, ¿sí? Eh...ma...porque si no tengo en cuenta el aprendizaje no tengo en cuenta como lo interpreta. Entonces, hay personas que solamente le dicen, listo lo entendió; hay otras como yo, que tiene que visualizarlo, hay otras personas que tienen que hacerlo muchas veces para integrarlo, entonces si yo no identifico cual es la manera de aprendizaje de él, yo le puedo entregar el mensaje por teléfono y realmente él lo que tiene que hacer es verlo; porque su manera de aprendizaje es viéndolo, ¿sí? O, si de</p>	
--	--

pronto le digo ...esta es la foto... pero él no aprende de esa manera sino haciéndolo, ahí falle yo en esa identificación, ese es el canal de comunicación más importante para mí, si yo no identifico eso. Ehhh el estado emocional también, porque no es lo mismo si estás pasando por una ruptura amorosa a queee yo vaya y te diga que tienes que atender cinco pacientes más, esa vaina no funciona así, eh hh... bueno el tono de voz también podría fallar, pero con...yo sé que con mi caso no porque casi nunca voy como...esto es lo que hay que hacer...no. Mmmm, ¿Qué otra cosa me falla?, pensemos o ¿Qué otra cosa podría fallar? no yo creo que esas.

63. E: Perfecto.

64. E: ¿Eh para terminar doctora Marcela, hay alguna eh observación, algún comentario adicional que nos pueda aportar al, al proyecto de investigación asociado a esa comunicación asertiva que usted haya observado de pronto en otros jefes, líderes, directivos? No colaboradores, sino...

65. P: Si no cargos similares al mío

66. E: Si, si, algo que usted haya observado y que nos quiera comentar o aportar ahorita, que nos pueda ayudar como a decir...bueno está fallando o pareciera que se está tornando así, ohhh... ¿o no?

67. P: Mmmm...te lo puedo hablar digamos desde mi cargo y te lo puedo hablar desde cuando yo no estaba en este cargo sino era colaborador.

68. E: Me interesa el último aspecto.

69. P: Cuando era colaborador

70. E: Me interesa más desde ahí para el ejercicio.

71. P: Para poder entenderlo. Listo.

72. P: Comunicación para mí no es solamente, lo que habíamos dicho, no es solamente el hablar, si no también, los gestos, los canales de comunicación, la postura, etc., y otras cosas, lo que entiende el otro. Entonces si yo como, como, como subalterno pues, solamente veo que me exigen, que me exigen, que me exigen, que me exigen, que me exigen; pero que nunca mi jefe vino y se sentó a mirar, ¿qué hago yo?, ósea que mi jefe cree que es que yo estoy tomando tinto, y yo estoy aquí toteada de pacientes, pues es muy difícil también como darle el gusto y ponerle el ánimo y entonces se, se desmotivan mucho por eso...porque la comuni...nunca hubo comunicación realmente, mi jefe nunca vino y vio que hizo...que hice.

73. E: Hace falta empatía.

74. P: Mucha, mucha.

75. E: Bueno doctora. Pues con esto finalizamos, eh no me resta más que agradecerle inmensamente su participación, eh su tiempo, y pues que tenga un feliz resto de...de jornada laboral, un gusto haberla conocido, y la dejo para que vaya a almorzar. (risas)

76. P: (risas)

77. P: Viviana muchas gracias, eh eh espero que todo lo que te haya dicho te haya servido, eh lo que te dije, mi mente a ratos va como a mil por hora entonces, hay muchas cosas que por ahí como que quiero abarcarlo todo, lamento mucho la...tanta charla.

78. E: No, de ninguna manera.

79. P: (risas)

80. E: Eso es lo que necesitamos, información para poder obtener resultados porque de otra forma...si no hay respuestas, si no hay información, pues no hay que analizar, entonces...

81. P: Listo, espero que les sirva, eh mucho, muchas gracias por tenerme en cuenta, muchas gracias por evidenciarme como líder positivo, eh eh...pues...hacemos lo posible y bueno, espero que en ese momento cuando sal...surjan de pronto los resultados o algo pues me comenten...

82. E: Claro que sí.

83. P: Eh eh, como les fue, súper importante pues saber que hay que hacer o de pronto si ustedes tienen estrategias de mejora también nos las cuenten (*ruido*) eh eh porque digamos eso si me...siento que me hace falta a ratos, me hace falta como apoyo desde el área de Recursos Humanos, de pronto yo creo que lo hago bien y puede ser que no lo esté haciendo bien, eso también es importante la retroalimentación, del, sobre todo el área de Recursos Humanos; uno a ratos, necesita capacitación en esas áreas, en comunicación asertiva, eh en esas partes tan blandas, en llegarle al personal. No es fácil, para mí no es fácil, además que yo manejo país, no es lo...yo soy rola entonces para mi entender a los rolos es fácil, para entender a los paisas tal vez me queda un poquito también fácil porque mis abuelos son de Medellín, pero entender a los caleños me cuesta—lo reconozco—entender a los costeños me cuesta (*risas*) y a mí me cuesta esa comunicación asertiva por ejemplo con la costa, eh eh explicarles y a ratos entiendo, ósea, a ratos...y evidencio que ellos no me entieenden, entonces el mejor eje...pues el mejor ejemplo es hacerlo, mostrarlo, ¿sí? eh, pero a ratos siento que me falta por ejemplo herramientas, yooo soy consciente que me falta herramientas, yooo soy una comedora de libros entonces intento buscar estrategias,

<p>ehhh pero bueno. Pues entonces si digamos el área de Recursos Humanos le da a uno esas ideas, esas capacitaciones de cómo llegar a esos diferentes lugares o si, a esas diferentes regiones, idiosincrasias y demás, seria...espectacular.</p> <p>84. E: Perfecto doctora, lo tendremos en cuenta y estaremos en contacto pues para compartirle cualquier información que pueda ser de ayuda en, en sus labores.</p> <p>85. P: Viviana muchas gracias, te deseo mucha suerte en ese trabajo...</p> <p>86. E: Muchas gracias.</p> <p>87. P: Muchas gracias y buena tarde para ti también.</p> <p>88. E: Gracias, igualmente.</p> <p>89. E: Buen provecho.</p> <p>90. P: Hasta luego Viviana, gracias, buena tarde. (<i>risas</i>)</p> <p>91. E: Gracias.</p>	
--	--

Anexo K. Entrevista 7

ENTREVISTA 7	
<p>Participante: C.A Entrevistador: Viviana Betancur Quiceno Hora de inicio: Hora de finalización:</p>	<p>Tiempo en general: 0:13:05 Sexo: M</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. E: Son diez preguntas muy sencillas eh Camilo, pero pues yo busco que obviamente tú me puedas suministrar toda la información que sea posible, alrededor de la pregunta que yo realice. 2. E: Esta entrevista esta plantada pues como un espacio de dialogo en torno a las relaciones laborales y particularmente a la comunicación asertiva que se da entre líderes, jefes o directivos y los colaboradores o también conocidos pues como subalternos dentro de ese rango de de jerarquía. 3. E: ¿Listo? 4. P: Si. 5. E: Entonces, yo quisiera Camilo que iniciáramos eh en contándome, ¿Cuál es tu capacidad de escucha, en particular cuando tu jefe te da indicaciones? 6. E: Y cuando te hablo de capacidad de escucha es, ¿cuál es esa disposición que tú tienes para escuchar lo que él te está diciendo, que tanto tiempo tomas para reflexionar o procesar la información que él te está dando, o si por el contrario eres eh...en la medida que él te va hablando tú vas mirando de una vez que es lo que le vas a contestar?, sin de pronto interiorizar bien la información que él te está transmitiendo. 7. P: Pues si de inmediato. Siii el jefe a mí me dice eh “tienes que hacer esta parte así”, como el me lo dice pues yo lo cumplo a cabalidad como el jefe me lo dice. Siii yo tengo de pronto alguna duda ohhh el me plantea algo y yo no estoy de acuerdo con esa parte que él me está diciendo, pues la en, en la relación que nosotros llevamos porque es una relación muy buena, una relación normal, eh pues yo a él le digo ...no lo puede lo podríamos hacer de esta manera... y él me dice si esta correcto y así se hace. Así siempre la hemos llevado. 8. E: ¿Tu siempre estás dispuesto a escuchar todo lo que él te dice o a veces él te habla y tu sientes que tu mente está dispersa o tu atención y tus sentidos están en lo que estás haciendo? 	

<p>9. P: No, no señora. Cuando él me habla yo siempre estoy pendiente a todo lo queee lo que él me indica, a todas sus indicaciones.</p> <p>10. E: Y cuando hay dificultades en un proceso específico de tu área de trabajo Camilo, esa disposición para escuchar a tu jefe para atender a lo que te está diciendo, ¿cambia?, teniendo en cuenta que estas en un momento crítico, algo paso en tu área, algo fallo, hay un momento de tensión, y tu jefe llega a hablarte a darte alguna instrucción, alguna indicación, pero tu estas estresado, por así decirlo, ¿Qué pasa ahí?, mientras él te habla.</p> <p>11. P: Pues digamos que es un tema complicado, pero, pero lo mantengo igual, lo mantengo igual porque pues digamos que el estrés como que va dentro deee del trabajo; va dentro de las cosas queee que uno tiene que tratar deee de llevar todos los días. Entonces como queee ese ese eso no cambia. [ENTONCES...03, 00] si él me dice algo, yo escucho.</p> <p>12. N: Te ha pasado de pronto que cuando él te da alguna instrucción o alguna indicación en medio de una dificultad, ¿después de eso tu tengas que escribirle o llamarlo y pedirle que nuevamente te aclare, te explique, que fue lo que te pidió con anterioridad?, ¿o no?</p> <p>13. P: Ehhh hasta el momentooo no me no me ha pasado ese tipo de de cosas. No, hasta el momento no.</p> <p>14. E: No necesitas retroalimentación, ósea, ¿coges la idea de una?</p> <p>15. P: Hasta el momentooo todo ha sidooo muy bueno hasta el momento.</p> <p>16. E: ¿Cuál es el tipo de voz que utilizas cuando te diriges a tu jefe?, Camilo, y ¿Qué variaciones puede presentar dependiendo de la situación eh en la que estén? Por ejemplo, un momento de de tensión.</p> <p>17. E: Cuando te hablo de tono es esa emocionalidad que puedes transmitirle a tu jefe cuando le dices algo. Me refiero ahhh puede ser que se te note que estas de mal genio, que estas nervioso, que estas alegre, que estas triste, que estas desmotivado, que estas inconforme con algo.</p> <p>18. P: Eh pues sí, yo creo que todo es el uso de las palabras, pero digamos que mantengo siempre el tono de voz también igual. Pero siiii digamos las palabras varíen en en digamos en el estado de ánimo en el que uno está en el momento.</p> <p>19. E: ¿Hay alguna situac...</p> <p>20. P: Pero como que el tono de voz siempree se mantiene pues porque uno tiene que saber manejar esaaa esa parte.</p> <p>21. ¿Hay alguna situación específica Camilo que se pueda dar dentro de tu área de trabajo en la que ese tono de voz a</p>	
---	--

<p>veces tiende de pronto a...a perderse un poquito, a no ser tan bueno?</p> <p>22. P: Eh pues de pronto cuando no estamos de acuerdo en algo, en algún problema o o que sucedió algo yyy y es demasiado grave yyy y no como que no, no estamos de acuerdo en la manera en la que en la que se lleva el el inconveniente.</p> <p>23. E: ¿Qué pasa con el tono de la voz, qué variación tiene ahí?</p> <p>24. P: Pues ya ahí cambia digamos de pronto un un poquito. De pronto el tono de la voz sube un poquito más...es mal alto un poco.</p> <p>25. E: Pero estamos hablando del tuyo</p> <p>26. P: Si, así es.</p> <p>27. E: Perfecto.</p> <p>28. E: ¿Y cuál es el volumen de voz con el que tú te diriges a tu jefe?</p> <p>29. P: (...05, 36)</p> <p>30. E: Yaaa... ¿tú tienes un tono de voz alto? Hay gente que tiene un tono de voz muy alto que parece que estuviera gritando, pero realmente no lo está. ¿Es un volumen bajito, es un volumen normal?</p> <p>31. P: Porque yo tengo un tono de voooz alto. Pero pues, de ahí digamos a a levantarlo más o a a gritar de, hasta allá no, nunca, jamás.</p> <p>32. E: Bien.</p> <p>33. P: Siempre con el respeto.</p> <p>34. E: ¿Qué tipo de contacto visual estableces con tu jefe cuando él te está dando una indicación? Tu jefe llega a tu área, a tu lugar de trabajo y te estaaa te va a dar una instrucción o una indicación, ¿Qué tipo de contacto visual tienes con él?</p> <p>35. P: Pues lo mejor siempre es tratar de verlo frente a frente, que yyy y como que uno se concentra más en lo que él le está diciendo a uno. Entonces como que yo trato de hacerlo así de esa manera siempre.</p> <p>36. E: ¿Hay de pronto alguna situación en la que tú te sientas intimidado de pronto por tu jefe y sientas la necesidad de desviar tu mirada hacia otro lado?</p> <p>37. P: Pues de pronto no con mi jefe como tal, pero si cuando cuando esta digamos ese ese otro jefe que hay como más (silencio) como digamos la presión de estar con todos los directores, por ejemplo, en ese momento.</p> <p>38. E: U...jum</p> <p>39. P: Entonces ahí ya ahí es más...</p> <p>40. E: (...07, 03)</p>	
---	--

<p>41. P: Exacto.</p> <p>42. E: Te sientes, ¿nervioso, inseguro?</p> <p>43. P: Si, exacto. Sí, es más, un poco más, más complicadito.</p> <p>44. Bien.</p> <p>45. E: ¿Y cómo es tu postura corporal cuando tú le hablas a tu jefe?</p> <p>46. E: Ya hablando de todo el cuerpo, ¿normalmente tienes una postura cercana que refleja confianza con tu jefe, o tienes una postura corporal erguida que muestra seguridad y confianza o de pronto es una postura contraída, cabeza agachada que puede generar algo de inseguridad, de intimación, de nervios?</p> <p>47. P: Pues no, la verdad mucha confianza por lo que te digo que pues la relación con como tal con mi jefe es muy buena. Y la verdad nunca hemos tenido asiii problemas yyy y de que yo de pronto ehhe él me esté diciendo algo y yo como que me le separe y cabecha... eh cabeza abajo, no, nada de eso. Siempre hemos mantenido una muy buena confianza.</p> <p>48. E: ¿Tu sientes tu cuerpo relajado (...08, 09)?</p> <p>49. P: Si, completamente. Si, así es.</p> <p>50. E: Cuando tú estás hablando con tu jefe, ¿Qué gestos haces?, principalmente con tu cara y con tus manos. Con estas dos partes del cuerpo específicamente.</p> <p>51. E: A veces tenemos gestos que ya están como marcados en nosotros, otros son como inconscientes o a veces somos muy expresivos con la cara respecto de los que estamos diciendo y usamos mucho las manos. ¿Cómo te consideras tú?</p> <p>52. P: Pues yo si utilizo mucho las manos cuando estoy hablando, ese ese digamos que esos son los gestos que, que de pronto asiii, pero digamooooo corporalmente no, solo, que hablo como como se dice por ahí “que uno habla con las manos también”.</p> <p>53. E: U...jum</p> <p>54. E: Al momento de hablar con tu jefe, ¿qué tan claras y organizadas son tus ideas Camilo?</p> <p>55. E: Si tú tienes que transmitirle una información eh laboral o incluso de tipo personal, o cualquier situación que tu tengas que plantearle a él, ¿tú que haces antes de?, ¿organizas como bien las ideas o eres espontaneo yyy como se te fueron ocurriendo las cosas se las vas diciendo?</p> <p>56. P: Pues la verdad yo soy muy espontaneo por lo que te digo que yo le tengo mucha confianza yyy en las cosas personales cuando yo le tengo que decir algo pues yo le digo toda la verdad sin ningún tipo de problema. Entoncesss no es que me tengo que digamos poner a pensar que le voy a decir ni nada de ese tipo de cosas.</p>	
---	--

<p>57. E: ¿Ósea que tú no das muchos “rodeos” eres más bien directo?</p> <p>58. P: Mas bien directo, sí, sí.</p> <p>59. E: Camilo, ¿Qué aspectos consideras tú que pueden generar confusión al momento de entrar en dialogo con tu jefe?, ¿Cuáles son de pronto esas variables que pueden hacer que la comunicación no fluya positivamente o que no haya una comunicación muy asertiva, que la comunicación se rompa y las ideas no sean claras?</p> <p>60. P: Pues yo pienso queee cuando estamos digamos trabajando con una tercera persona en el momento. Queee pues las ideas no son las mismas siempre, entonces ahí siempre como que hay un tipo deee de roce en esos momentos. (<i>silencio</i>)</p> <p>61. P: Porque es más complicado trabajar cooon eh con tantas personas al tiempo, entonces, es un poco más, más enredada esa parte.</p> <p>62. E: ¿En qué momento puedes llegar a trabajar con una tercera persona?, una situación real de tu trabajo, ¿Cuándo te toca trabajar con otra persona de por medio?</p> <p>63. P: Ehhh pues digamos cuando toca armar una sede. Eh pues yo soy ingeniero de sistemas, cuando toca armar una sede pues ya ahiii eh nos envían apoyo. Entoncees está queee el jefe de esta área, que está el jefe de la otra área, que uno lo quiere así, que el otro lo quiere así; entonces ya es un poco es un tema más, más complejo.</p> <p>64. E: De ponerse como de acuerdo</p> <p>65. P: Si, exacto.</p> <p>66. E: Perfecto.</p> <p>67. E: Camilo para terminar, hay alguna información o algún comentario adicional que tú nos puedas aportar respecto del tipo de comunicación que tienen dentro de la compañía para la cual trabajas, ¿entre los líderes, jefes o directivos y los colaboradores?</p> <p>68. E: Así no sea incluso de tu propia área, algo que hayas podido notar u observar en otros jefes, en otros compañeros, alguna falla en la comunicación</p> <p>69. P: Pues digamos eh hh la parte entre compañeros siiii si he he notado muchas veces que la parte...que es muy tensa la comunicación. Pero digamos de líder a...a...a compañero, no, es todo normal. Ehhh pues lo normal que cuando a ti te dan una orden el compañero la recibe, normal. Pero digamos que, si he notado mucha, mucha tensión digamos entre compañeros en, dentro de esta sede por, por lo menos.</p> <p>70. E: ¿La relación entre compañeros mas no con sus jefes?</p> <p>71. P: A...ja</p> <p>72. E: Perfecto.</p>	
---	--

<p>73. E: Bueno Camilo, eso era todo, diez preguntas muy muy sencillas, pero pues que son de gran importancia y ayuda para nosotras.</p> <p>74. E: No me queda más que agradecerte por el tiempo que dispusiste para responder a la entrevista y pues desearte un feliz resto de tarde.</p> <p>75. P: Vale, igualmente. Muchísimas gracias</p> <p>76. E: Gracias a ti.</p> <p>77. P: Que tengas excelente día.</p> <p>78. E: Igualmente, hasta luego.</p> <p>79. P: Vale, hasta luego.</p>	
---	--

Anexo L. Entrevista 8

ENTREVISTA 8	
Participante: S.A Entrevistador: Karol X. García Triana Hora de inicio: Hora de finalización:	Tiempo en general: 0:33:43 Sexo: M

1. **E: Bueno, entonces eh doc, una vez realizada esta pequeña introducción, hablemos de cómo es la comunicación con sus empleados, en relación a la escucha.**
2. P: Eh, bueno Ximena primero que todo pues agradecerte por el espacio, ehhh soy una persona súper convencida que este tipo de escenarios nos sirven y nooos...digamos que son como herramientas que nos van a permitir tanto a nosotros como a ustedes generar, valor en nuestro trabajo día a día.
3. P: Eh, ¿Cómo es la comunicación...?, ¿Cómo es la...?, perdóname (*risas*)
4. **E: Si señora.**
5. P: ¿Ohhh, o tengo a la mano laaa las preguntas? Las que ella me envió.
6. **E: No, no señora.**
7. P: ¿No?, no es necesario.
8. **E: No señora. Ósea, pues primero eh pues tengamos como...quiero que tengamos un po...quito de claridad sobre el concepto de escucha, que es un término que constantemente se tocara durante la entrevista**
9. P: (...00, 56)
10. **En ese orden de ideas la escucha eh la entendemos como la capacidad, la disposición que tiene una persona para interiorizar la información que otra persona le está transmitiendo, y de una for...y de manera interna escucha, interioriza, comprende y puede dar una respuesta, ¿sí?**
11. P: Ok.
12. **E: Esto digamos que es como el concepto general de escucha. Ahora bien, eh una de las preguntas es, ehhh...eh hable...ha...hablemos un poco sobre la comunicación que tiene con sus empleados en relación a la escucha.**
13. P: Bueno...
14. **E: Por ejemplo...**
15. P: ¿Si?
16. **E: Cuando un colaborador tuyo se acerca a entablar una conversación, ¿Qué disposición tienes para escuchar su necesidad?**
17. P: Bueno, voy a ser primero que todo muy honesta, ehhh digamos que, en un nivel general cuando un colaborador se acerca a comentarme temas que tienen que ver directamente con el trabajo, o con sus funciones, o que está afectando de una u otra forma el normal desarrollo o funcionamiento de la sede, mi actitud de escucha es al 100 por ciento. Ellos me cuentan el problema, en muchas ocasiones me cuentan el problema con una solución, porque hay personas digamos que, que, que tienen como ese...ese plus, que ante el problema ven una

solución; mientras que hay otras que, tienen el problema, y...van cuentan el problema y muchos más problemas.

18. E: (...02, 23)

19. P: Pero, debo confesarte que, soy muy receptiva cuando son temas personales que de una u otra forma le están afectando en el desarrollo de su...eh de su función. Entonces muchas veces, eh te puedo poner un ejemplo, una colaboradora pues llego a comentarme eh habia tenido un problema con el bebé en la mañana que...bueno, mejor dicho, que se enfermó...yo al principio dije, apenas la escuche dije, pues se va a ir, —fue lo que pensé— por toodo el problema que me conto. De hecho, pasadas unas...unos diez minutos de conversación me entrego su carta de renuncia, y yo la seguía escuchando y la seguía escuchando, y yo le...yo lo que le dije al final fue, no te voy a aceptar la carta, porque lo que me estas contando tiene solución. Yyyy si tu realmente no quieres seguir trabajando con nosotros, pues dímelo, de la manera más honesta, que yo te recibo la carta, inicio mi proceso de... de selección con pues para otra persona; pero si en realidad es por ese problema que me estas contando que...veo claramente que tiene solución, pues, vamos a buscarle una solución. Entonces digamos que, siéndote muy honesta dependiendo el tipo deee...de información que me estén transmitiendo.

20. E: (...03, 37)

21. P: Porque, hay ocasiones, de pronto que eso siento que a veces es como una debilidad o una fortaleza, el ser muy receptiva a...a escuchar a los demás, porque entonces hay ocasiones que también me ha pasado que se sientan en la oficina es a contarme su vida y cuentan y cuentan, entonces, yo digo...ven, ósea...puedo ser muy respetuosa, pero, si sigo escuchándote pues no voy a avanzar en mi trabajo y tú tampoco en el tuyo. De hecho, hace menos de una semana una colaboradora (risas) me dijo como “Ay jefe, ¿me puedo quedar aquí con usted un ratico?”

22. E: (risas)

23. P: Y yo, yo le dije...no, pero, dime si es que no tienes nada que hacer para ponerte a hacer algo enseguida; ósea se lo dije, así como en tono deee de chanza, pero...pero era, era como muy real. Me dijo “No que estoy en mi hora de almuerzo y ya almorcé” y yo le dije...A bueno, si tienes tiempo, y me quieres colaborar...y la puse a hacer una tarea. Yo no sé si eso, eh haya sido bueno o malo, pero, pero sentí que yo el espacio paraaa dedicarme a una conversación más allá de lo laboral, pues no la tengo.

24. P: Entonces, digamos que enfocada eh la pregunta, la respuesta puntual enfocada a tu pregunta es, ¿escucho activamente?, Sí.

<p>Todo lo que tiene que ver de pronto de una u otra forma sea personal o laboral que influya directamente con las funciones del colaborador. Más allá, trato que miii jornada laboral pues no, no se, no se mezcle, porque honestamente pues no me alcanza el tiempo, es lo que, lo que de una u otra forma he como visto. ¿si?</p> <p>25. E: Ok. Sí, es que hay escenarios y momentos para todo tipo de conversaciones.</p> <p>26. P: Eh...exactamente. (<i>risas</i>) totalmente.</p> <p>27. E: (<i>risas</i>). Perfecto.</p> <p>28. E: Y cuando hay dificultades en algún proceso puntual a nivel laboral, ¿Cómo es su disposición de escucha con el personal? Ehhh...por ejemplo doc, cuando hay una dificultad, un momento de crisis, de estrés, eh, la capacidad o disposición para escuchar a esa persona, ¿cambia? Eh, es decir, eh trata de sacarle como el espacio para escucharla, para atenderle, ol aplaza ese momento y le dice, pasa después, después lo revisamos...</p> <p>29. P: No.</p> <p>30. E: O le (...05, 44) como tal lo atiendes y continúas haciendo tus actividades normal?</p> <p>31. P: No, yo digamos...</p> <p>32. E: (...05, 49)</p> <p>33. P: ...como, como te digo. Ósea, el tiempo se los dedico, siempre y cuando ese esa dificultad o esa crisis sea laboral o sea personal que lo esté afectando laboralmente. ¿Si me hago entender?</p> <p>34. E: Si</p> <p>35. P: Ósea. Una persona que tuvo un problema en su casa muy temprano, llego a la sede, se puso a llorar, tuvo un problema con un paciente; pues yo lo abordo, lo escucho, espero que se desahogue de una u otra forma y lue...pues lo escucho hasta cierto límite porque pues ya de una u otra forma tenemos que continuar con las funciones. Cuando se han presentado crisis y que creo que son diarias, eh porque por ser del sector salud diariamente pues tenemos pacientes, y pacientes complejos, entonces, son pacientes que llegan y que de una u otra forma pues, insultan al colaborador leee...pues lo gritan tengan o no la razón...</p> <p>36. E: Siii.</p> <p>37. P: Ehhh lo gritan. Estos colaboradores normalmente tienden ahhh a alterarse, y yo a ellos les tengo digamos como queee un chip, bueno he tratado no con todos, todavía no he podido por por el, por el poco tiempo que llevo, pero, uno intenta como que colocarle un chip que diga—primero el paciente, el respeto, la humanización—yo les hablo mucho a ellos de dos temas que</p>	
---	--

son, comunicación asertiva y escucha activa; entonces ahí como que vamos trabajando, entonces, si yo les estoy hablando de eso, eso es lo que yo les tengo que mostrar a ellos.

Entonces cuando en sede se me presenta una crisis, la primera que se tiene que calmar, soy yo. ¿Yo qué hago?, pues yo me encierro en la oficina, descargo lo que sea que siento porque de verdad que hay temas muy frustrantes y ahí si como que bueno, me pongo la, la, como dice uno, la armadura nuevamente y vamos adelante a ver que paso y resolvamos esto, resolvamos lo otro. Pero, si yo estoy cargada emocionalmente por esa crisis que a mí me está afectando porque, por eh, llevar la sede a la cabeza como digo yo, todo me cae, ¿sí?

38. **E: Si.**

39. **P:** Entonces, todo lo que haga eh una persona pues la va hacer...me va a afectar a mí. Y ahí es cuando entonces yo digo...ven, no lo estoy haciendo mal, no es mi responsabilidad directa de que tal persona haya hecho esto y esto, pues vamos a mirar qué pasa... Entonces, en esos momentos de crisis—que yo también los he pasado (*risas*)—lo primero que hago es calmarme yo para poder escucharlos porque, no te voy a negar, que he tenido escenarios donde me, me daaa de ansiedad, ósea como un desespero; como un...cuéntame rápido, cuéntame rápido y vamos a resolver...y no podemos, pues, lo he ido aprendiendo eh a través de los años que no puedo acelerar el proceso de los demás. Y si tu tuviste un problema o una crisis pues lo, lo que sea que te haya pasado, pues claramente hay una causa, vamos a la causa, si está en mis manos resolverla pues la resuelvo; si no está en mis manos ahí sí pues toca en ocasiones tomar decisión. Perooo siempre, siempre en momentos de crisis, si me afecta directamente pues me calmo yo, es la única forma que tengo de escucharlos, si no, créeme (*ruido*) que looos oigo, porque tú sabes que hay una cosa una cosa es oír y otra cosa es escuchar, entonces lo lo oigo, sé que me está hablando, pero no estoy siendo receptiva, el mensaje en mi cabeza no está quedando si yo estoy en otro planeta. Entonces siempre trato como que antes de llegar a abordar un tema puntualmente con un colaborador, pues que yo esteé al cien como se dice porque si no, de lo contrario no, no, no funciona, ósea, te puedo decir...si lo escuché, pero, que me dijo, que le resolví, que pude (*ruido*) establecer con eso...nada. (*ruido*)

40. **E: Ok. Bueno mi doc.**

41. **E: Entonces ahora, en cuanto al tono de voz, ¿Cuál es el que utiliza con sus empleados (*risas*)...**

42. **P:** (*risas*)

43. **E: ...y qué variaciones puede tener?**

44. **E: Hago aclaración, una cosa es el tono, otra cosa es el volumen. Cuando hablo del tono, hago referencia—no estoy hablando del volumen claramente—si no que hago referencia a la intención con la que se dicen las cosas, esa emocionalidad que transmitimos al hablar con otras personas. Que si estoy triste, entonces voy a transmitir con mi tono de voz que estoy triste, que estoy molesta, que estoy nerviosa, que estoy alegre. A eso puntualmente hablo...eh hago referencia (...10, 02) me refiero al tono de voz.**

45. P: Me voy a confesar aquí (*risas*)

46. **E: (*risas*)**

47. P: Mi tono, mi tono no me ayuda, eh porque mi tono de voz, es un tono de voz fuerte. Ósea, fuerte para mí. ¿En qué sentido?, en que, yo siempre que hablo la gente cree que estoy molesta, o siempre que hablo las personas piensan o reciben, o perciben, que soy muy seria...siempre. Ósea, digamos que no es acá ahora que estoy trabajando con, con Viva sino en otros trabajos. Entonces yo y pues como eso siempre lo he, lo he tenido en cuenta—según yo—porque pues no, no, no sé si lo estoy haciendo bien o mal, pero según yo el agregarle una sonrisa, un gesto, un...a bueno yo tengo el, el ceño fruncido—esto es hereditario—tengo que aplicarme Botox (*risas*) y...mi cara siempre esta así, ósea, y si yo estoy frente al computador y cuando estoy escribiendo tú me ves y dices “yo a esa señora no le voy a decir (*risas*) ni los buenos días porque debe estar amarga”, y yo estoy lo mas de tranquila del mundo. Entonces, esos dos temas a mí no me ayudan mucho, por eso, cuando hacen cosas queee no están bien, y que de una u otra forma toca llamar la atención, yooo lo primero que hago es decirle como que...espero que lo que te diga no te haga sentir incomodo, pero paso esto, y esto, y esto...ósea ya, ya mi tono de ahí en adelante. Ósea, como te digo, lo inicio bien como para no hacer sentir mal a la otra persona, pero después ya sí, como que me desahogo. Entonces eh, no es que yo hable en un tono como, como mandón, como...Oye haz esto...No. Yo soy muy respetuosa con con, con mi equipo de trabajo porque pues eso es lo que yo quiero que le reflejen a los pacientes, si yo no los respeto a ellos créeme que ellos tampoco van a respetar a los demás.

Pero más allá de eso, siento que mi, mi voz como tal no me ayuda, ósea, no me ayuda. Entonces yo a veces trato como de reírme como, como que...jajaja...pero entonces (*risas*) también digo como que, no puedo estar todo el tiempo en esa actitud porque, pues también a veces hay colaboradores que que, mal interpretan y, y se pasan como esa línea de la confianza; entonces ya creen que es que uno es amigo y que uno es...no,

<p>entonces esa parte sí, sí como que pongo un límite; pero la, el tono como tal, ósea, yo no los grito, y le los puedo estar hablando muy tranquilamente pero mi tono no, no es el maaás...no es lindo, ósea, no es lindo, ni por teléfono, por teléfono es horrible ósea es una cosa que yo toda la vida (<i>risas</i>) lo he, lo he tenido, de hecho yo me grabo y me escucho y...Dios mío yo porque hable así...</p> <p>48. E: (<i>risas</i>)</p> <p>49. P: Pero, pero digamos que eso es como un trabajo que vengo desde hace mucho tiempo, porque pues a todas todas las personas no se toman, no no creen que, pues que es que uno habla así, ósea, no. Piensan que es que está molesto, que esta amargado, que, que...ahí sí como que me toca...pero que los grite, no. Nunca he gritado un colaborador afortunadamente, pero siiii, creo que si se me nota cuando de verdad estoy molesta, si se me nota...</p> <p>50. E: (...13, 09)</p> <p>51. P: No porque eleve el tono, no porque eleve el tono, sino porque las no utilizo esas palabras bonitas que yo le he agregado eh como a mi forma de hablar para que no se me escuche tan feo, no sé, cuando estoy molesta eso sí (...13, 23) en esa parte.</p> <p>52. E: Es decir ya ya la doc meee me abarco dos preguntas. Una sobre el tono, la otra sobre el volumen, que el volumen si ya me quedo claridad de que tiene un volumen de voz alto, pero que se da a entender todo lo que dice. Y en cuanto al tono, también es bastante eh transmine...transmite bastante emocionalidad.</p> <p>53. E: (...13, 45)</p> <p>54. P: (...13, 46) Ah entonces me co...ósea, el volumen es que grito, como si gritara</p> <p>55. E: Volumen es, hago referencia a cuando hablo muy alto, muy bajo o hablo de forma (...13, 55)</p> <p>56. P: Ah no, pues digamos que no, no es un volumen bajo, no. Bueno (<i>risas</i>) yo creo que me tienes que estar escuchando...</p> <p>57. E: Si. (<i>risas</i>)</p> <p>58. P: Así como te estoy hablando así hablo, ósea, eh eh eh, yo pues le diría que es un tono alto (<i>risas</i>)</p> <p>59. E: (<i>risas</i>) Sí.</p> <p>60. P: Es un tono alto tendiente al grito, pero pero pues evito no gritar. (<i>risas</i>)</p> <p>61. E: (<i>risas</i>) Bueno doc.</p> <p>62. E: Y cuando está hablando con una persona, con algún trabajador, ¿Cómo es ese contacto visual que maneja con esa persona? Es decir, eh ¿lo mira fijamente o mira para otro lado, o de pronto se dispersa un poquito?</p>	
---	--

63. P: Te voy a ser muy honesta, muy honesta porque quiero que hagan un trabajo transparente con todo...*(risas)*

64. **Siii** *(risas)*

65. P: Perooo dependiendo el tema. Ósea, vuelvo y te digo, si es un tema netamente laboral, lo miro pues...resolvamos. Pero si ya empiezan, de hecho me paso hace dos días con una, una colaboradora que eso “No que yo no tengo vida, que no me he arreglado las uñas, mírame el pelo yo soy vanidosa”, y yo, ósea ya llega un momento en que yo dije...yo, yo no voy a quejarme donde mi jefe, porque yo tengo un jefe. Yo no voy donde la gerente regional a, a decirle que que no me da tiempo de hacerme el blower, que no tengo tiempo de comprar ropa, ósea; yo siento que a veces las personas— y me pasa mucho—siento que las personas cuando, cuando ven que uno es muy receptivo a ellos, y que trata que esa barrera no exista entre trabajador y jefe, siento que como que abusan a veces, entonces ahí si yo, yo no miro, ósea, y si estoy en el computador y ella se está desahogando yo como que la miro de vez en cuando pero sigo en lo mío. No, no sé si eso este bien o mal, pero te estoy siendo muy honesta porque siento que, que, que es algo que, a mí, ósea que yo no puedo resolver, ¿sí? Porque ella me está diciendo que no le queda tiempo de hacerse la uñas ni el cabello porque tiene un trabajo conmigo que es de seis de la mañana a doce, y tiene otro trabajo de una de la tarde a siete de la noche, pues yo, yo por dentro diría...no, pero renuncia a uno de los dos trabajos, sea a este o al otro...es lo que, lo que yo pensé que claramente no lo dije. Pero entonces ahí si ese contacto conmigo yo como que...bueno la escucha, ¡ay sí! ...y seguía en lo mío.

Pero si ya es un tema personal como te dije al inicio, que lo está afectando sus funciones, porque yo soy de las que pienso que el trabajador cuando no está feliz eso no funciona, mira así tú le pagues diez mil millones de pesos esa persona no funciona. Entonces yo me voy mucho...ven acá, ¿Qué te paso en tu casa? “No es que mi marido no sé qué” ...bueno listo, vamos a hacer algo. Tu marido esta allá, te vas a encontrar con él a las siete de la noche, vamos a hacer un trabajo chévere esto esté ratico, no pensemos; es más hasta *(risas)* les he dicho, en broma...no pensemos en ese tipo que los hombres son una porquería, vamos a concentrarnos en lo de nosotras...entonces, sienten ellas como —porque trabajo con muchas mujeres entre otras cosas—sienten ellas como unaaa eh que te digo, como una confianza y una cercanía y pues ahí sí tienen mi total atención por pues también soy mujer y entiendo que esos temas afectan, pero si ya son otras cosas si...pues a mí también me afecta no hacerme las uñas pero claramente siento que el tiempo me looo me lo quita *(risas)*, entonces *(risas)*, ¿que la

mire?...no, no, ahí sí nooo, mi contacto es nulo en ese caso.
Nulo completamente.

66. **E: Bueeno mi doc.**

67. **E: ¿Cómo es tu postura corporal cuando...**

68. P: Así. (contraída) (*risas*)

69. **E: (*risas*) alguien te está hablando, cuando estás hablando con una persona? Es decir, ¿tu postura es de cercanía con el fin de brindarle a esa persona eh un espacio de mayor confianza, o quizás es rígida transmitiendo carácter, seguridad, eh o también puede ser una postura encorvando los hombros, como tal cerrada?**

70. P: Lo que pasa es que yo no se eh que significa cada postura, yo no sé.

71. **E: Ok.**

72. P: Lo que podría hacerte en estos momentos es decirte como me, me coloco, dependiendo eh la situación. Sería lo único porque, si yo me supiera el significado, yo aquí te diría...ay no es que yo me pongo así súper recta, las manos..., no. Pero como no me sé el significado de cada una, normalmente yo, por mi estatura, paso así (contraída), ósea porque yo me canso de estar así (recta) entonces llega un momento en que todo el tiempo estoy así (recta) (*risas*) pero ya llega un momento en que me canso. Entonces, si alguien llega a hablar conmigo yo ese espacio lo tomo como mi momento deee ¿cómo te lo digo?, como deee como que no estoy en el trabajo, sino que lo estoy escuchando entonces, me relajo; entonces me hago hacia atrás, ósea me pego a la silla, y tomo esta esta posición como un—¿tú alcanzas a ver mis manos ahí? —

73. **E: Si, si señora.**

74. P: (*ruido*) Bueno como una mano eh de un lado del escritorio y la otra así (del otro lado) pero estoy hacia atrás, si no estoy haciendo nada en computador, celular, ósea que estoy totalmente mi atención a la persona, es así. Y, si ya es un tema que me esta como llamando deemasiado la atención, pues yo me acerco más y me pongo así (hacia delante) y escucho; ósea, me la quedo viendo, así como esto, ósea, —bueno no sé si se ve— así.

75. **E: Fijamente, (...19, 00)**

76. P: Estos hombros se van pa` lante, no se esto que significa si es bueno o malo pero te digo (*risas*) lo que hago así, y me los quedo viendo así como cooon...pues como mostrando que lo estoy escuchando al cien por ciento lo que, lo que me está diciendo. Cuando no me interesa nada de lo que me están diciendo, yo hago esto (cruzar los brazos) así o me pongo así (se rasca el cuello) o me da como una piquiña aquí (...19, 22) entonces ya como que empieza el cuello a moveerse, y, y la

pierna que, el acelere, que claramente eso sí lo tengo identificado que es cuando (*risas*) algo no me importa. Entonces depende, depende mucho del colaborador, suenaaa feo como discriminatorio y todo, pero sí, depende, depende de qué te quiera decir esa persona... depende, para mí en este caso, depende.

77. **E: Aquí yaaa la doc me va asociando, me va trayendo la respuesta a la siguiente pregunta.**

78. **E: Yaaa van dos. (*risas*)**

79. P: Me estoy adelantando mucho. (*risas*)

80. **E: Si señora. (*risas*)**

81. P: (*risas*)

82. **E: Ehhh, doc.**

83. **E: Cuando hablas con una persona, ¿Cuáles son tus gestos? Eh, pues...ya acá me dijiste muchos, pero, con el rostro, con las eh, con las manos, ehhh hay gente muy expresiva con el rostro hay gente que no mucho, ¿Cómo son tus gestos en general?**

84. P: Eh, cuando algo me molesta como te decía al inicio lo del ceño fruncido eso es algo queeee en automático pues la cara se me pone así, ósea, ¡jum! Ahí sí, no, no sé ni qué hacer con eso. Y cuando estoy muy atenta, muy receptiva pues, yo creo que el rostro lo tengo relajado, yo nor...normalmente ehhh digamos que soy comooo como muy risueña, en... ósea tengo mi carácter, pero, pero, yo me rio casi de todo; entonces si de pronto la pe...en medio de esa conversación, se presenta pues eh esee momento de risa pues yo me rio sin problema, ósea yo no tengo que ver como que...Ay no, soy la jefe y si me rio entonces él va a creer que yo soy una desordenada... ósea eso a mí no me importa (*risas*) si me tengo que reír me rio porque pues es lo que siento en el momento. Pero cuando tengo rabia sí, esto aquí (señala el ceño) y la voz me cambia como te decía, ósea la, si normalmente la tengo así, imagínate con rabia esa, esa voz (*risas*)

85. **E: (*risas*)**

86. P: Pobres hijos míos cuando, cuando crezcan, nazcan más bien (*risas*). Pero es algo que, que no, honestamente no sé cómo trabajarlo, pero, pero si me ha pasado. Como te decía al inicio, por eso trato de ser muyyy calmadita cuando voy a decir algo...Ximena mira no hiciste esto y esto, apóyame—apóyame—utilizo muchas palabras ehhh de colabórame, apóyame, doy las gracias por todo, así por dentro yo di, yo sienta queeee esa era su obligación, doy las gracias ehhh y, y cómo te digo, utilizo esas palabras para que no se me escuche como tannn como tan mandón, como que ya llego esta vieja aquí a mandar; entonces yo...Ay mira, pepita Pérez, apóyame

en esto, en esto y en esto..., le estoy dando una orden, pero como le dije apóyame, no se me escucho tan feo, entonces esa es como la estrategia que yo misma me invente para, para que, para no generar conflictos en mí, en mi sitio de trabajo.

87. **E: El poder de la palabra (...22, 10) (ruido)**

88. **E: Eh, bueno mi doc.**

89. **E: Al momento de dar una indicación, un nuevo lineamiento, ¿Qué tan claras son las ideas que...eh son las ideas que vas a dar?, es decir, eh, ¿te aseguras que la información fue entendida?, ¿cómo organizas tus ideas para dar esas instrucciones?, es decir, ¿lo que piensa, lo escribes, lo organizas o das las das las instrucciones, pero no garantizas que fue claro el mensaje?**

90. P: Yo, yo todo lo escribo, todo. Yo soy muyyy todavía de colegio, de cuaderno, colores, marcadores y todo. Entonces digamos que la información en la empresa viene en cascada, deee la presidencia, a una gerencia regional y de la geren...la gerencia regional a nosotros, como coordinadores de sede, y de ahí pues nos toca a nosotros llevar la información pues a todos los colaboradores. Yo normalmente, eh, pues todo lo escribo y, lo ten...y lo tengo que tener claro, si o si, si yo no lo tengo claro; yo esa orden no la doy, y te, te juro que, que me han dicho cosas que si yo no las tengo clara yo las deajo pasar y después digo como que... Voy a esperar, que alguien alce la mano y diga como que ¿Qué paso? Porque...si para mí no es claro yo siento que no voy a transmitir esa seguridad de la información que debes tener. Cuando tengo la información cien por ciento clara y se la voy a transmitir a mis colaboradores, lo que hago siempre es, eh contarles lo que vamos a hacer, y al finalizar preguntarles, no preguntarles como que...¿ay me entendieron?, no. Si no, ¿Cómo lo harías tú?, a ver si, en esa retroalimentación, me vuelven a decir... “no mira, yo lo haría, así, y así, y así” ..., tal cual como yo se los planteo o, o en medio del proceso me lo cambian; entonces cuando me lo cambian, yo le digo...Epa, ¿no me prestaste atención?... “No, si doctora”, no, yo dije esto, y esto, y esto. Entonces como soy muy de colorcitos, en muchas ocasiones trato de ser muy didacti...ósea, no sé cómo se llamaría eso, comooo eh, ¿Cómo se llamaría? (*silencio*) como enseñar, como con colores, algo así, no se (*risas*). Ósea por ese lado yo siento que, que trato de transmitir la información como me gustaría que me la dijeran a mí, lo más clara posible; si es con fecha, hora...bueno, un ejemplo, nosotros tenemos eh médico, que en ocasiones se incapacita y nos toca cambiarle las agendas, entonces las personas de línea de frente son ellas las queee llaman a los pacientes para hacer el cambio, entonces yo a ellas les escribo,

un ejemplo...para el lunes treinta y uno de enero la agenda del doctor Pepito Pérez, jornada am, de tal hora a tal hora va a ser cambiada...ósea, se lo pongo muy al detalle, y después pregunto...¿Fue claro, fui clara)...”si jefe”, “no jefe”, “pero”, cuando, yo apenas veo un pero yo...¡Epa! Ahí como que, ¿pero qué?... Entonces ya ahí sí (*ruido*) si hay momento en que yo misma me he hecho como esa autoevaluación que yo digo...bueno, pero, si más de cinco personas no me están entendiendo pues claramente el problema lo tengo yo que no estoy siendo clara con lo que quiero..., entonces, eso lo identifiqué en mi anterior trabajo y de ahí en adelante empecé como que, con lo que te cuento, ósea, a, a explicarlo aún más al detalle y antes de que se fueran de mi oficina preguntar... ¿fui clara?... en, ósea, ... ¿ya saben lo que vamos a hacer? ... “No, si, esto, esto” ...repíteme que vamos a hacer... esa es la, la, como la estrategia que tengo paraa para (*ruido*) que me dé a mi claridad de que van a hacer lo que realmente se necesita. Porque bueno, hay personas que en el proceso no prestan atención, cometen errores —es normal— porque eso se ve, pero quiero que, cuando se cometa ese error la persona lo asuma, y no me diga como que “Ay doctora es que usted no me explico”. No, ósea es como más o menos para eso. ¿Ya?

91. **E: Es decir, eh doc, que cuando tu llegas e identificas queee una o dos personas no tuvieron clara una indicación, siempre haces como el análisis...**

92. P: Volver a empezar.

93. **E: para (...26, 17) ter...términos muy técnicos, o explicarlo de otra forma porque quizás eh, yo, yo considero que soy clara pero la otra persona no, no me comprendió...**

94. P: ¡Exacto!

95. **E: Siempre haces esa revisión.**

96. P: Si cuando yo veo que más de dos o tres personas hace...porque hay personas que son muyyy... ¿Qué te digo? ...tienen como temor a veces a uno así...no sé, bueno, no sé

97. **E: (...26, 38)**

98. P: Si. Y ellos no dicen, no dicen, “no entendí”, y entonces, pero yo les veo las caras, y veo que se miran como que... “¿esta señora qué dijo?” ... Entonces yo ahí, ahí es cuando les digo...Vengan acá, ósea, no se miren como si, que yo estoy hablando locuras aquí (*risas*)...vamos a hacer esto, y esto, y esto, si no soy clara pregúntenme... Y siempre, y siempre les digo...miren prefiero mil veces que se demoren una hora más haciendo un trabajo porque me están preguntando, a que me lo entreguen en el tiempo que se los pedí mal hecho... Porque claramente ahí sí, ahí si honestamente me voy a molestar porque yo soy muy abierta a las preguntas, y digamos que a mí

me gusta—entre otras cosas—como que a nivel personal el tema de la docencia entonces tu a mí me preguntas y yo te voy a responder lo que tu quieras.

Entonces, yo digo como que... bueno, pero si yo tengo esa disposición, porque no me preguntan... entonces he tratado como que de a poquito irles cambiando como es chip como que... vengan conmigo es mejor que me pregunten antes que hagan una actividad yyy... la hagan mal, porque nosotros trabajamos, es que nuestro sector es tan exigente y ustedes lo saben, que el hecho de trabajar con salud, con la vida, con (*silencio*) nooo digamos que los errores tienen que ser muy mínimos; tenemos que mitigarlos casi como unnn noventa por ciento. Si estuviéramos trabajando yo que sé, en un call center, en Movistar... Ay una persona se le daño el plan... eso no se va a morir por eso. Pero si un médico me formula mal, si un médico no, no le hace las actividades de promoción y mantenimiento de la salud, si no le daa los medicamentos en el tiempo que requiere el paciente; pues se va a ver afectado, ¿qué se va a ver afectado?, su salud, completamente. Entonces digamos que ahí las indicaciones tienen que ser muy precisas, muy al detalle, muy... vamos a hacer esto, estoy, y esto... yo siempre bueno, o como utilizamos mucho WhatsApp les mando mensajeees con punticos y siempre que voy a mandar un mensaje coloco en negrita ... información importante, el día tal, tal, tal... y así, ósea como, como muy al detalle, muyyy explicadito. Como para, primero, para mí, para reducir el número de preguntas (*risas*) y segundo, si las hacen, pues bueno ahí me doy cuenta que me hizo falta de la indicación que se estaba dando.

99. **E: Bien mi doc.**

100. **E: Yaaa para finalizar doc, ¿algún comentario, información adicional que puedas brindarnos sobre la comunicación entre tus colaboradores y sus líderes?**

101. P: La comunicación entre ellos, a ver, yooo, bueno como te decía al inicio agradecerte el espacio, me gustaría tener como unaaa... que te digo, como una retroalimentación de lo que hablamos, porque claramente a mí me va a servir y si me cuentas lo de la postura (*risas*), el tono y el volumen de voz, me aho me ahorrarías un curso de liderazgo (*risas*) pero sería como, como interesante conocer ese tema eh hh precisamente pues por el rol que tengo en estos momentos. Eh hh una apreciación pues si sería como tratar de que en todas las empresas —y bueno Tiffany, Tiffany lo sabe—porque de hecho esa es como que una de las funciones de ella, pero que no se vea como una obligación o como un paseo el tema de la comunicación asertiva y la escucha activa; porque, en cualquier

empresa, sea de salud, de lo que sea, pues esa es como la base del de de del éxito...de la empresa, es lo que yo siento. Porque, más allá del trabajo en equipo, mas allá de que somos los mejores...No. Si yo no escucho activamente, no me voy a poder comunicar asertivamente es lo que yo les digo a ellos, entonces siempre si es como, como, como hacer planes de trabajo o pues no sé cómo un plan de acción que vaya enfocado a eso más allá de una capacitación, más allá deee de sentarlos, ponerles una diapositiva y hablarles de la comunicación asertiva, es como poner ejemplos muy puntuales. Mira yo me he dado cuenta de algo y es que a nadie le gusta que le hagan, ósea, como dice el dicho “no le hagas a los demás lo que no te gusta que te hagan”, a ti no te gustaría que yo te esté hablando y que yo este mirando pa` otra parte, po por ponerte un ejemplo, ósea. Entonces yo siento que es como esaaa ese esa obligación que deben tener tooodas las personas que estén encargadas de bienestar de una empresa; a que todos los colaboradores sean de la misma forma, y que no sea como una imposición como que ...” Ay ya viene esta señora ahora” ... porque así, a mí me paso (*risas*) ... “Ay ya viene esta” — porque les deje una tarea un día— yyy y hicieron el comentario como que “Ay ahora esta con su escucha activa como si eso diera plata”, ósea, pequeños comentarios así que uno queda como que (*silencio*) pues no no te da plata pero te da tranquilidad y yo creo que la tranquilidad (*risas*) no tiene precio. Entonces siiii, es como, como ponerle la lupa a todos los temas de bienestar, a todos los temas dee del desarrollo del colaborador porque hay colaboradores que no se comunican, ósea ellos no dicen nada, ellos prefieren hacer las cosas mal o no hacerlas que en realidad decir... “Ey mira, lo que pasa es que esta mañana no desayune” ... por ponerte un ejemplo, o que ...” Mira, me siento mal por por tal cosa” ... porque normalmente uno llega [MAL AL...31, 49] trabajo porque le paso algo en su casa. Entonces es como eso, ósea, la la invitación es como, bueno primero si me pueden hacer la retroalimentación a mi seria excelente (*risas*) y segundo, a que se, eh desde cada uno de de los roles donde ustedes estén, como que le den prioridad a ese tema, a al de la escucha activa; no solo deeel de la cabeza de la empresa hacia abajo, sino, de los colaboradores hacia arriba, ¿sí, si me hago entender?, porque nos dejan a nosotros la tarea pues por el por el rol de liderazgo que tenemos la tarea es de nosotros, pero si a ellos también se empodera sobre el tema hacia acá...no pues la las meta se cumplen yo creo que que un cien por ciento; y no está siempre uno como que...me toca a mí, me toca calmarme... ósea, todos, digamos que todo lo que yo hago como que, bueno me calmo

<p>antes de hablar, también lo hace un colaborador antes de hablar conmigo. Es como lo, (ruido) como la conclusión a la que llego de todo este tema deee de escucha y de comunicación asertiva (<i>ruido</i>).</p> <p>102. E: Bueno mi doc. (<i>ruido</i>)</p> <p>103. E: Claro que sí, todo este tema de la retroalimentación pues es muy importante y de igual manera eh nuestro trabajo también va a ser un insumo para mejorar eh internamente allá en la institución todo esta eh todo el tema de comunicación asertiva, entonces si looo lo hablare con mis compañeras para que podamos como tal retroalimentar.</p> <p>104. P: (...33, 12)</p> <p>105. E: Ehhh ahora doc pues ya con esto ya finalizamos la entrevista, no me resta más que agradecerle como tal la participación en este proceso, el tiempo, toda la información que nos brindaste porque es de gran ayuda para nosotros.</p> <p>106. P: Claro que sí.</p> <p>107. E: Mil gracias (...33, 30)</p> <p>108. P: En lo que necesiten y pueda colaborarle con mucho gusto, si señora.</p> <p>109. E: Claro que si doc.</p> <p>110. P: Feliz tarde.</p> <p>111. E: Y que tengas un buen fin de semana, que estés muy bien doc.</p> <p>112. P: Igualmente. Bueno, hasta luego.</p> <p>113. P: [CHAO...33, 40]</p>	
--	--

Anexo M. Entrevista 9

ENTREVISTA 10	
<p>Participante: B.Z Entrevistador: Luisa F. Jiménez Vargas Hora de inicio: Hora de finalización:</p>	<p>Tiempo en general: 0:27:20 Sexo: F</p>
<p>1. E: Esta entrevista está planteada como un espacio de dialogo en torno a nuestras relaciones laborales, y en particular a la asertividad, por ello nos parece fundamental su participación y todos los aportes que nos pueda hacer.</p> <p>2. P: [PERFECTO...02, 14]</p> <p>3. E: Con esto, damos inicio a la primera pregunta.</p> <p>4. P: Bueno.</p> <p>5. E: Háblenos de como la comunicación con los empleados y la relación de escucha, nos gustaría saber ehhh algunos ejemplos</p> <p style="text-align: center;"><i>(interrupción, habla alguien) ¿Ya está grabando?</i></p> <p>6. P: Si, ya estamos grabando.</p> <p>7. P: A ver, ¿Cómo es la comunicación?, lo que te entendí</p> <p>8. E: Si señora.</p> <p>9. P: Pues la comunicación como tal como siempre yo se lo he dicho a Tiffany, yo creo que ella cuando comenten estas palabras va a saber que soy yo, porque como tal con los, con las personas de rango alto de la empresa siempre hay una comunicación de mucho respeto.</p>	

Anexo N. Entrevista 10

ENTREVISTA 10	
<p>Participante: B.Z Entrevistador: Luisa F. Jiménez Vargas Hora de inicio: Hora de finalización:</p>	<p>Tiempo en general: 0:27:20 Sexo: F</p>
<p>1. E: Esta entrevista está planteada como un espacio de dialogo en torno a nuestras relaciones laborales, y en particular a la asertividad, por ello nos parece fundamental su participación y todos los aportes que nos pueda hacer.</p> <p>2. P: [PERFECTO...02, 14]</p> <p>3. E: Con esto, damos inicio a la primera pregunta.</p> <p>4. P: Bueno.</p> <p>5. E: Háblenos de como la comunicación con los empleados y la relación de escucha, nos gustaría saber ehhs algunos ejemplos</p> <p style="text-align: center;"><i>(interrupción, habla alguien) ¿Ya está grabando?</i></p> <p>6. P: Si, ya estamos grabando.</p> <p>7. P: A ver, ¿Cómo es la comunicación?, lo que te entendí</p> <p>8. E: Si señora.</p> <p>9. P: Pues la comunicación como tal como siempre yo se lo he dicho a Tiffany, yo creo que ella cuando comenten estas palabras va a saber que soy yo, porque como tal con los, con las personas de rango alto de la empresa siempre hay una comunicación de mucho respeto. Ellos nunca son de las personas de hablarle de pronto feo a un empleado, no. Yo empeeéé pues, me siento orgullosa porque he ido escalando ya que yo llevo seis años en la empresa yo empecé como en la portería, yo era la orientadora, ehhs de acuerdo a mis capacidades ellos las vieron y me llamaron, pase a línea de admisiones, de línea de admisiones pasé a SIAU y de SIAU pase a agendamiento que es lo que llevo ahorita ya tres años. Entonces como tal con ellos hay como siempre esa comunicación. Yo lo que siempre le he dicho a Tiffany es que de pronto hay personas que tienen un como un poquito más de cargo que uno y ellos son los que quieren como lastimar, comoo como se dice ennn una palabra clave como pisotear a las demás personas de bajo rango. Ósea a ellos se les olvida que uno fue como que dé a donde vino uno, y yo siempre he dicho que a uno nunca se le debe olvidar de a donde empezó, ¿ya?</p>	

<p>10. E: Claro.</p> <p>11. P: Entonces es lo que siempre pues le he [DISCUTIDO...03, 54] como tal a Tiffany. Porque (...03, 55) ósea los directivos, lo que es la gerente, el vicepresidente, hasta la propia dueña de la empresa es una persona muy sencilla. Entonces yo le decía a Tiffany, porqueee un administrativo, que no es prácticamente nada si no igual a uno, se le olvida quien es él y de a dónde viene y quieren pisotear la gente, porque de pronto tienen el poder llamar a Recursos Humanos y decirle ...no me sirvió... ohhh decir ...llegaba tarde... cualquier cosa (...04, 27) disculpando lo que ellos hacen con la persona para que no lleguen como ahhh a lastimarlos a ellos, ¿ya?</p> <p>12. E: (...04, 35)</p> <p>13. P: Entonces con los directivos aquí, aquí, aquí la verdad con los queee con la gente de alto rango se puede hablar muy bien; porque ellos se prestan para eso con nosotros, con respeto y pues uno también se dirige con ellos al con respeto. Entonces por eso siempre le he dicho a Tiffany que, pues las aquí lo rico es que uno le puede decir a su, por lo menos miii jefe directa es una es la gerente regional, y yo puedo entrar donde ella y decirle ...doc no me gusta esto, no me gusta aquello... y ella es una persona que escucha, pero te puedo jurar (ruido) que yo llego a uuuna persona como un administrativo a hablarle y él no me va a poner ni cuidado, es que va a mirar pal` techo, va mirar el computador; mientras que aquí la persona que tiene ese rango [APAGA...05, 19][APAGA...05, 19] su computador y le pone cuidado a uno. Que gracias a Dios muchos tenemos el privilegio de hablar con ellos directamente, hay otros que no tienen esos privilegios.</p> <p>14. E: (...05, 31) (ruido)</p> <p>15. P: (...05, 31) (ruido)</p> <p>16. E: Entiendo. (ruido)</p> <p>17. E: Eh, quisiera hacerte otra pregunta.</p> <p>18. E: En particular con el jefe, ¿cuáles so...cómo son las indicaciones en su capacidad de escucha, con tu jefe directo?, me mencionabas ahorita algo sobre tu jefe directo.</p> <p>19. P: Pues mi jefe directo mi forma de escuchar casi siempre pues es mirarnos el uno al otro porque siii, si yo miro pal` techo yo quiero dar a entender que no estoy poniendo cuidado a lo que ella me está diciendo, que no me interesa, en cambio siempre hay como una comunicación de vista que si me importa lo que ella me está diciendo y viceversa es igual, ella le pone cuidado a uno a lo que uno le esta diciendo.</p> <p>20. E: Ok, entiendo.</p>	
---	--

<p>21. E: Cuando hay dificultades en algún proceso del área de trabajo, ¿Cómo es la disposición a la escucha a lo que con lo que dice su jefe? (<i>ruido</i>)</p> <p>22. P: Eh disculpa, ¿Cómo?</p> <p>23. E: Cuando ustedes tienen alguna dificultad en el proceso del de en su área de trabajo, ¿Cómo es la disposición que usted tiene para escuchar a su jefe, lo que el dice?</p> <p>24. P: Completa. Siempre estamos pendientes de lo que él diga o, lo que ella diga, pues porque si hay algún inconveniente es porque hay algo que corregir, entonces hay que escuchar.</p> <p>25. E: Y, ¿Cuál es el tono de voz que su jefe utiliza en estos procedimientos?</p> <p>26. E: El tono de voz eh llámese, cual es la intención que su jefe tiene cuando se dirige eh a ustedes en cualquier proceso y, ¿Qué variaciones tiene dependiendo las circunstancias?</p> <p>27. P: Pues digamos es algo que ya uno comete el error repetitivo, pues lógicamente el tono va a ser un poco ...ven yo ya te dije, que paso, porque... pero si es la primera vez, ósea un error, ella bueno llega y dice “bueno, vamos a hablar, que fue lo que paso”, ósea, es una, ya ella ahí, en ese, en ese momento ella es totalmente calmada pues lógico. Pero pues si uno la embarra doblemente, si ya se lo dijeron es porque yo no escuche, no puse cuidado en lo que ella me estaba diciendo y lógicamente pues no va a ser el mismo tono que la primera vez.</p> <p>28. E: Y cuando hay un momento de tensión, entiendo que dadas las circunstancias eh de pandemia yyy el tipo de negocio que ustedes manejan, en estos momentos de tensión, ¿Cómo esa ese tono del jefe constantemente?</p> <p>29. P: Pues la doctora Mónica es una persona que ella es mmm, ¿cómo le digo?, ella es una persona que le exige a uno porque ella da mucho. Entonces con ellaaa, ella lo único que le dice a uno es eh hh “no me mientas en las cosas en las que tú sabes que de pronto cometiste el error”, porque ella se acuerda de todo, ellaaa tú le dices hoy primero de febrero ...doctora usted venía con esa blusa azul..., y ella sabe que tu vuelves y le dices en quince días “¿Oye como venía?”, yo le digo ...con blusa negra... no tú me dijiste que con azul; y ella se acuerda de todo, entonces con la doctora pues siempre es algo como queee unooo pues no se ella le ha enseñado a uno como a seer (<i>silencio</i>) como qué te digo yo, ósea como a ser con el trabajo de nosotras, ya que somos dos personas y manejamos todo el agendamiento de Bogotá, como a ser muy responsables, como a estar muy concentradas en lo que estamos haciendo, porque de nosotras dependeee que si la embarramos no la embarramos solamente con ella, ¿ya?</p>	
--	--

<p>Si yo le abro una mal una agenda a un médico, voy a tener problema con el médico, con ella, detrás de ella va a venir el director médico, detrás del director médico van a venir las personas que van a tener que modificar esa agenda; entonces ella siempre nos dice es, ósea siempre es como “concentradas, aclaren su mente, y a trabajar primero que todo”, ¿ya?, ósea yaaa...</p> <p>30. E: ¿Cuál es el volumen de voz con el que se dirige a su jefe y cómo cambia según las circunstancias?</p> <p>31. P: Pues el volumen de ella es fuerte, pero pues es normal. Ella siempre ha tenido un carácter ósea tra... ósea de pronto hasta mi voz en el momento es fuerte pero siempre no es de agarrar a gritar como una loca, no, ella no, lo que te digo, ella para hablarle a uno le dice a uno “bueno, ¿qué fue lo que paso?, ¿Por qué si ya te explique por qué?”, pero de resto, no, normal.</p> <p>32. E: ¿Y cuál es el volumen queee usted eh con el que usted se dirige a ella, también cambia dependiendo las circunstancias? (ruido)</p> <p>33. P: Mmmm pues con ella no, casi siempre con ella con ella hay respeto, de pronto no con ella sino digamos con compañeros externos ahí sí, de pronto mi tono es ...no vengan, yo no dije eso, yo expliqué cómo tenían que hacerse las cosas y usted me las está enviado por donde no es, así no son..., de pronto ahí si yo si de pronto si subo el tono, pero con ella no; ósea casi siempre pues entre compañeros es diferente, pero con la doctora no. Si de pronto es más seca...</p> <p>34. E: Ok.</p> <p>35. P: ...porque si cometí un error grande pues no va a venir y me va a decir “nena ven, ¿qué hiciste?”, no. “Venga Bibiana, ¿qué paso?”, pero llegar a gritarme o a ser maltrato, no. No, nunca he tenido ese problema con ella.</p> <p>36. E: Ok Bibiana, muchas gracias.</p> <p>37. E: Bibiana quisiera saber, ¿Cuál es el tipo de contacto visual que establece con su jefe cuando él le está dando algún tipo de indicación?</p> <p>38. P: Me gusta mirarla a los ojos.</p> <p>39. E: Y eh, y eh ¿y su jefe a usted?</p> <p>40. P: Si, también, ella es muyyy, lo que te digo ella es muy rígida, y ella lo mira a uno a los ojos.</p> <p>41. E: Ok.</p> <p>42. E: Bibiana y, ¿Cuál es su postura cuando el jefe le está hablando, la suya?</p> <p>43. P: Pues cuando es, cuando es mi jefe jefe, la verdad si estoy de pie muy derecha, mirándolaaa, como, porque pues a usted la jefe no la llama eh muchas veces pa` felicitarla sino muchas</p>	
---	--

<p>veces, a veces cuando hay errores. Y pues uno entra como cooon los nerviooooos, como qué hice, como en qué la embarreeé; pero pues si siempre ha sido como muy derecha y mirándola. Por muy error grande que tenga yo siempre miro la gente (<i>risas</i>).</p> <p>44. E: Bibiana, eh, cuando su jefe le está hablando, eh, ¿Cómo es su comunicación no verbal?</p> <p>45. E: Es decir, los gestos, las manos, o su rostro, ¿tiene algún, algunos gestos particulares, cuandooo, cuando su jefe le está hablando, cuando están teniendo comunicación?</p> <p>46. P: Cuando ella me habla, no. Cuando (...12, 14) me habla pues siempre me quedo como tal quieta. Pero pues yo siempre que hablo, tengo movimientos, muchos movimientos en mis manos...</p> <p>47. E: Ok.</p> <p>48. P: ...Ósea yo creo que hablo y explico con mis manos, ósea lo que estoy haciendo en este momento (<i>risas</i>) eh, sí. Pero cuando ellaaa, no, cuando ella me habla, lo normal, quieta.</p> <p>49. E: Al momento que usted habla con su jefe, ¿Qué tan clara y organizadas son sus ideas? Ósea me gustaría que me regalara un ejemplo en ¿cómo lo hace, como, como es declara alguna petición, alguna solicitud?</p> <p>50. P: ¿Qué ella me haga a mí, o que yo le haga a ella?</p> <p>51. E: No. Que, que queee Bibiana le haga a su jefe.</p> <p>52. P: Pues nosotras como siempre con mi compañera, porque somos dos en esta área de agendamiento, siempre llegamos donde ella con, como con la lista de lo que tenemos que hacer, indicándole a ella cada proceso el cual vamos a realizar. Si (...13, 07) si digamos ella nos estaba hablando de unas agendas de endocrino, un ejemplo, entonces nosotras le decimos ...doctora, el medico tal, nos dio tantas fechas, las cuales se abrieron en los horarios indicados así y así, y se colocaron en los consultorios... (...13, 21) como el cronograma que nosotras tenemos hacia ella.</p> <p>53. E: Ok.</p> <p>54. P: Pero siempre vamos con el esquema nunca llegamos pues, como a, como a inventar el, el plan ahí, no. Siempre se le lleva a ella todo organizado, porque así mismo nos lo entrega ella.</p> <p>55. E: Ah, ok.</p> <p>56. E: ¿Cómo procede usted al momento de hacerle una solicitud a su jefe? Ósea, ¿tiene que dar muchos rodeos o...?</p> <p>57. P: No, a ella no le gustan los rodeos, entonces (<i>risas</i>) llegan yo llego y le digo, un permiso, entonces yo llego ...Doctora Mónica buenos días, buenas tardes, eh lo que pasa es que</p>	
--	--

<p>tengo una cita médica o necesito un permiso, eh como puedo cuadrar el tiempo con el cual no voy a estar o que tengo que hacer..., siempre llego como con eso y al directo porque a ella no le gustan los rodeos.</p> <p>58. E: Bibiana, ¿Qué aspectos considera usted que generan confusión al momento de entrar en diálogo con su jefe?</p> <p>59. P: Mmmm ¿Qué aspectos?</p> <p>60. P: Mmmm, pues es que es lo que te digo ella es una persona tan clara que uno yaaa ella ya uno sabe con ella a lo que va yyy igual (<i>ruido</i>).</p> <p>61. E: ¿Y consideras lo mismo para con otros jefes, otros jefes de área que no son, no es tu jefe directo (<i>ruido</i>) pero si es el jefe de otra área?</p> <p>62. P: Mmmm qué es lo que pasa, y lastimosamente es así, lo que pasa es que hay muchos jefes a los cuales les gusta como la meloseria, como, como que elll el funcionario este como lamboniando, ¿sí? (<i>ruido</i>) y, pues, con co, ósea hay jefes que les gusta eso como hay otros que no. Entonces, no, yo casi siempre llego como, como a lo que voy con el je con mi jefe y no me pongo como connn tanto rodeo. Ósea si tengo que ir a presidencia, voy y le digamos al vicepresidente eh ...Doctor me ma enviaron acá que usted me necesita, como para qué me necesita..., siempre llego como muyyy ...pa` qué es o..., siempre voy, ¿ya?, pero nunca voy, así como con rodeos, no.</p> <p>63. E: Esto, eh Viviana, esto de meloserias que tú llamas, ¿lo ves más en otras áreas, con otros jefes, pero no lo percibes con tu jefe?, ¿es correcto?</p> <p>64. P: Exacto.</p> <p>65. E: Ok.</p> <p>66. P: Exacto.</p> <p>67. E: Perfecto Bibiana...</p> <p>68. P: Es lo que yo digo, ósea de pronto llegas a preguntarle a otras personas ... Bueno, ¿Quién es la doctora Mónica García?... y muchos le van a decir “Ay no esa señora es brava”, pero yo te puedo decir que trabajo con ella directamente y ella es, transparente, ósea, no es una persona que le gusta que le estén lamboneando, no, pero que le gusta que hagan el trabajo como es. Entonces de pronto uno, ya se acostumbra a su jefe, por el tiempo, uno ya se acostumbra de pronto a queee no ósea, no tengo que porque estar llevándole una chocolatina a fulana pa` queee pa` caerle bien. Ella no, ella no es de eso, ella le gusta es que uno demuestre con su trabajo lo responsable y lo transparente que usted puede llegar a ser con su trabajo, en vez de estarle llevando una chocolatina y embarrándola a cada rato. Ella no es así...</p> <p>69. E: Ok.</p>	
---	--

<p>70. P: ...Ella a uno como con el tiempo ella se empieza a conocerlos (...16, 40)</p> <p>71. E: Bibiana, ¿usted cree que, si le hacemos estas mismas preguntas a otro integrante eh, de otra área de la empresa VIVA 1A IPS, ehhh nos dirá lo mismo que usted nos está contando de su jefe inmediato?</p> <p>72. P: Pues lo que te digo, ósea lo que pasa es que mucha gente cree que porque ella es (...17, 01) que, porque ellaaa no vive pues pegada a uno de sus funcionarios ni nada de eso, ella de pronto pasa por ser brava, ¿ya?, pero, esa es la primera impresión que da ella, pero ya con el pasar del tiempo como yo que trabajo ya con ella directamente, pues, pues para mí no tengo pero de mi jefe.</p> <p>73. E: Y, ¿de con respecto a sus jefes, es decir, otros compañeros de áreas con respecto a sus jefes de otras áreas?</p> <p>74. P: ¿Qué es lo que pasa?, que de pronto a unooo en estas entrevistas así, a muchas, eh les puede dar miedo, les puede dar cosa porque uno dice, uno no sabe si es verdad que va a ser pa` la universidad ohhh de pronto si Tiffany después va a escucharlo, ¿ya? Entonces muchas personas dicen “no, todo es perfecto, todo es bello”, pero lo que yo te digo, ósea para mí, para mí, las personas que tienen un cargo alto como los gerente, como el vicepresidente, como la prepa la propia dueña de la empresa, son personas tan sencillas, ósea lo digo tan sinceramente que son tan sencillas; que no se parecen a una persona que tenga, un ejemplo, una coordinación de sala, ohhh un cierto grupo de coordina que es un coordinador de ocho personas no más, esas personas que tiene un grupo pequeño pues administrativos, muchas veces maltratan a los funcionarios y pues, como tal la gente, ósea muchos nos quedamos callados, ¿ya?</p> <p>75. E: Entiendo.</p> <p>76. P: Y es, es lo que yo siempre por lo menos se lo he dicho a Tiffany, a muchos les da pena o miedo de uno perder su trabajo y hablar con la verdad. Y yo se lo dije a ella desde un principio, hasta en mal genio que tuve le dije ...es que a mí me parece tan triste que, en una empresa tan grande, llegue la dueña y lo vea a uno como si uno fuera un amigo y no lo maltrate como hace cualquier persona, cualquier pelagato que llega aquí, que empezó con uno, que sabemos que esta porque fue igual que uno, a maltratar la gente, (...19, 05) no, no admito Tiffany. Y ella decía, “no, si yo te entiendo”, yo le decía ...si tú me entendieras, ustedes harían algo porque esto cambiara..., pero uno ve con el transcurrir de los años que esa misma persona que ha hecho y ha deshecho sigue en lo</p>	
---	--

mismo y mucha gente buena se va. Y no porque lo maltrate el gerente, ni porque lo maltrate el vicepresidente, sino porque la maltrato un bobo que le dieron un cargo de coordinador; entonces es lo que yo le decía a ella, muchas personas no se atre no se atreven a hablar abiertamente en una entrevista así porque uno no sabe qué consecuencias tenga, siiii uno viene a ver a final de año le pasan una encuesta, y así digan que es anónima va al correo de uno y nadie va a coger ...”me sentí aburrido”, “quiero que me suban el sueldo”, “denos bonos Sodexho” o “denos unos bonos pa` cine”..., nadie va a colocar eso porque saben que eso va añadido al correo de uno, ¿ya?

77. E: (...19, 59)

78. P: Entonces eso era lo que yo le decía a ella ...si tú realmente estas ahí, es para que, no sé, como que, tomate el tiempo, habla con cada persona y escúchalo..., porque se supone queeee el puesto que ella tiene es como para volverse amigo de, o no amigo, ósea, pero si para escuchar las personas que en verdad se sienten lastimadas, porque hay muchos, hay muchos. Y no porque la empresa sea mala se van, sino por el maltrato, y no, vuelvo y te lo digo, no de los jefes in, ósea, te lo voy a ser muy sincera muchas veces es desde los directivos hacia abajo que maltratan a sus empleados. Porque ni el gerente, ni el subgerente, ni el vicepresidente que pue, que tienen la plata, ósea que tienen las carreras, los títulos, nooo no no seee, como así, como le digo, ósea no lastiman a las personas como lo hacen los demás. Porqueee créeme que si alguien viniera y te dijera hoyyy ... “te quedo grande el puesto” ..., como se va a sentir la persona, ohhh ... “es que usted es tan bruto que no entiende pa como tiene que autorizar” ... ohhh ... “oiga usted es tan bruto que ya lo capacite y nada que funciona” ..., esas son palabras que muchas veces toman los directores, que toman los administrativos, que toma un coordinador que le dan dos tres personas para que organice un grupo. Entonces ahí, es donde uno dice que pues como tal, ahí es donde yo digo que deberían ir concentradas como, como estas entrevistas, ¿ya? Porque lo que te digo, yo tengo, mi, mi, gere la gente es mi jefe, y yo te puedo decir como es ella, y que para muchos va a ser mal geniada, pero para mí es una persona que es muy muy psicorigida, a ella le gusta que las cosas sean (...21, 42) derechas, respeta, le gusta que la respeten, y ya. Porque no tengo queja, pero si tú me pones a decir, ... “Bibiana, desde el momento en que tu trabajaste, cuando estuviste en cierta etapa, ¿has te tuviste algún inconveniente con alguno de tus jefes?” ..., si yo te puedo decir claramente, sí. Porque, yo deje

de ganar más plata, mira como es, deje de ganar más plata, como SIAU que me ganaba cien mil pesos más por encima de mi sueldo, y preferí pasarme a agendamiento a ganar igual como estaba ganando antes de ascender, por el maltrato de una administrativa. La cual, hastaaa tuve, ósea como que tuve el coraje de enviarla a Recursos Humanos y no le hicieron nada (*silencio*) entonces yo digo ... ¿Dónde está las personas que velan por los intereses de los empleados? ..., si se supone que si yo me atreví a decir ... Si, usted, usted me maltrato, usted fue una persona que le importo un carajo que yo tuve un accidente laboral y me mando “váyase como pueda a un hospital” sola..., y yo le decía ...no me parece..., y de paso usted venga a decirme que me va a descontar, que me va a hacer... y me tra, ósea, que esa vez me dijo ...”te me vas ya, ya, así, así, pero ya, no la quiero ver aquí en mi oficina”..., y lo hice, y tuve el coraje, y pues que hice, preferí para tener mi trabajo por muchos tiempo más, preferiií escalar a otro puesto en cual pues tengo responsabilidades —no tengo usuarios— pero gano menos, ¿ves?

Entonces, es a lo que yo voy, ósea yo de mi jefa le puedo hablar maravillas porque es una persona que es muy correcta, pero, en otros cargos, que triste que alguien prefiera ganar menos, ¿Por qué?, por no ser maltratado.

79. **E: ¿Y esta persona que tú me nombras, aunnn se encuentra laborando dentro de la empresa?**

80. P: [SI, CLARO...23, 39]

81. **E: Ah, ok.**

82. P: Y todo el mundo sabe quién es, y todo el mundo habla de ella, y yo se lo dije a, a Tiffany. Pero entonces que, porque ella es linda —lo que yo le digo—, porque ella es linda con el subgerente, que, porque ella consi es toda bonita con los directores, que, porque es linda, que, porque es bella, venga yo la ..., entonces ella siempre va a estar ahí. Entonces es a lo que yo no voy.

(...24, 07) Tiffany, para mi ahorita hablar carta abiertamente con pues con usted, no sé qué consecuencias vaya a tener oh bueno no sé la verdad.

83. **E: (risas) Tranquila.**

84. P: (risas) Pero, pero pues no me importa porque es que me parece muy triste que una persona en vez de ganar, escalar y ganar más... si escale estoy bien ahorita donde estoy porque pues gracias a Dios ahí hay respeto, pero pues gane menos, y era lo que todo el mundo me decía ... “piénsalo mira que vas a...” ..., hasta ella misma cuando me recibió me dijo “¿porque te postulas nena?” y yo, doc porque quiero aprender, mmm ya, yyy pero ¿Por qué más?, y yo le comente algo a la

doctora pero pues tampoco tengo porque estarla involucrando pues porque la gerente tiene sus sus sus compromisos como si tiene otra persona para que este pendiente de ella y de los empleados. Pero Recursos Humanos nunca hizo nada, y ella sigue, y sigue, y sigue, y todo el mundo comenta, pero lo que es, chisme de pasillo. Entonces yo les digo ...no comenten, no hablen porque si nadie va a hacer nada pa` que hablan..., pero si es triste porque hay gente que se ha ido que es muy buena, buena, gente buena, que trabaja, que conoce el trabajo, que da tristeza que en verdad se vayan porque son buenos.

Pero pues, ¿quién se va a quedar donde lo maltratan?

85. **E: De acuerdo.**

86. **E: Bibiana, realmente ha sido un gusto escucharte (risas)**

87. P: (risas)

88. **E: Eh, no te preocupes, puedes estar tranquila. En nombre de mis compañeras y en el mío te agradezco, realmente este aporte para nosotros es muy valioso, porque lo que realmente queremos hacer a través de este trabajo académico también es apoyar de alguna forma a VIVA 1 S.A para que logremos (ruido) esos estándares en Talento Humano, que realmente se requieren para que empleados como usted sigan adelante, para que empleados como usted se mantengan en la empresa, entonces; realmente te agradezco tu transparencia, tu honestidad, no te preocupes (risas)...**

89. P: (risas)

90. **E: ...este es un espacio donde puedes ser completamente honesta sin tener ningún tipo de consecuencias, al contrario, creo que van a ser muy buenas, entonces, eh con esto ya me despido, eh cualquier cosa eh con Tiffany estamos a través de ella manejando cualquier información adicional, como te decía, ella no va a ver esta eh estas entrevistas, tampoco va a tener acceso a esa información pues porque hace parte de la empresa de ustedes, si va a tener un entregable al final y ustedes también lo tendrán.**

91. **E: Entonces muchísimas gracias Bibiana.**

92. P: No señora, muchísimas gracias a usted por el ratito (risas)

93. **E: Ya hicimos catarsis, que tengas una buena tarde (risas)**

94. P: Bueno, muchas gracias.

95. **E: Bueno, chao (risas)**

96. P: Chao (risas)

Anexo O. Entrevista 11

ENTREVISTA 11	
<p>Participante: Entrevistador: Luisa F. Jiménez Vargas Hora de inicio: Hora de finalización:</p>	<p>Tiempo en general: 0:26:15 Sexo: F</p>
<p>1. E: Esta entrevista esta, está planteada como un espacio de diálogo en torno a nuestras relaciones laborales y en particular en la asertividad. Por ellos nos parece fundamental su participación y todos los aportes que nos pueda hacer. Así que con esto eh, damos inicio a la primera pregunta.</p> <p>2. E: La primera pregunta es, hablemos de cómo es la comunicación con sus empleados en relación a la escucha. Nos gustaría saber algunos ejemplos.</p> <p>3. P: Ok. Eh, con mis empleados... <i>(interrupción, suena el celular de la entrevistada)</i> (...02, 08) coloco esto en silencio.</p> <p>4. P: Con mis empleados, digamos que la, las personas que tengo a cargo, ¿sí?</p> <p>5. E: Si señora.</p> <p>6. P: Listo, ya creo que lo coloque en silencio.</p> <p>7. P: Eh, bueno.</p> <p>8. P: Ehhh ¿Cómo es la relación con ellas?, pues yo creo que eh generalmente, soy cordial, eh respetuosa, eh cuando me dirijo hacia ellos a, a, bien sea a exigirles, ¿sí?, el cumplimiento de las actividades para la cual fueron contratadas eh, o, indicarles cualquier retroalimentación, ¿no? Cuando es, eh, como esto es la comunicación es bidireccional, cuando es de, de, de ellos hacia mí, ehhh pues normalmente yo los escucho, ¿sí?, y si involucran otras personas eh, pues voy llamando de una vez a las personas que están involucradas; ya que, eh pues normalmente, no sé, me pasa, por ejemplo, ehhh la semana pasada eh una funcionariaaa de atención al usuario (<i>ruido</i>) una funcionaria de atención al usuario por ejemplo, meee ...bueno tú me perdonas el sonido de esto que nunca lo logre cuadrar...</p> <p>9. E: Tranquila. (<i>risas</i>)</p> <p>10. P: Ehhh una funcionaria ehhh me estabaaa eh haciendo me estaba haciendo participe pues de una relación que teni, una, una novedad que tenía con la asistente administrativa, donde pues ella sentía que eh se dirigía hacia ella con palabras muy toscas, muy fuertes, muy hirientes y pues, no como con para controver eh generar controversia o, o conflicto ehhh sino</p>	

pues de una vez la llame y le dije que tomara de manera positiva pues la retroalimentación o los comentarios que me estaba haciendo la compañera, ¿sí?, para que pues ella, primero lo tuviera en cuenta le generara pues alguna disculpas, porque ella le decía eh por ejemplo, eh le dijo así como que “ojala no te reproduzcas”, ¿sí?

Entonces eh te imaginas, ese, ese escenario en el que yo estuve involucrada, entonces primero escuché a la funcionaria donde me venía a decir ...que estaba muy herida desde su corazón porque no le parecía la manera en como eh la otra persona se dirigió hacia ella..., y pues ella quería que yo estuviera al tanto, entonces pues, la hice llegar y le dije ...ven, mira aquí, tu compañera me está diciendo esto, y esto, y esto, y palabras puntuales como “ojalá no te reproduzcas”, “que tú eres esto”, “que tú eres lenta”, “que tú eres esto”, ¿sí?, entonces eh para que ella eh la escuchara y de una vez generara como ese acercamiento y esa disculpa que creo yo que, que, eh va reforzando como lo las relaciones, ¿no?

Siii alguien a ti te lastima y te dice que “ojalá no te reproduzcas” pues lo más mínimo es que uno escuche a la otra persona ...” Uy que pena, me equivoque, fui como muy brusca yo contigo no...” ...digamos que entre, entre amigos o parceros o hay mucha gente que se trata feo, pero es como por la mera relación, pero pues aquí dentro de las, dentro de la empresa eso no se permite. Entonces, cuando es en esos escenarios pues te coloque el ejemplo, cuando son temas conmigo directamente eh ellos bajan a la oficina, eh revisamos los temas, normalmente son eh temas de trabajo eh donde les hago las retroalimentaciones les, eh cuando, envío información ...mira esta actividad no la has realizado, tenías que corre corregir estos agendamientos no lo has hecho, ¿Qué paso? ..., entonces ahí les hago el acercamiento, pues directamente, ellos me dan sus justificaciones “es que yo no tengo”, “que es que me da mucha pena con usted, pero es que ya la sede hoy estuvo súper llena” ..., entonces de una vez les digo ...te lo estoy eh haciendo la, la solicitud, ya te lo dejé por escrito, ya te lo estoy diciendo eh verbal, mirándote frente a los ojos, siii la próxima vez no eres adherente a las recomendaciones; pues me va a tocar agotar toda la instancia y la otra proceso es enviarte a la temporal, ¿sí?

Entonces, que no me gusta llegar hasta esa instancia porque pues lo que uno espera es que el colaborador sea adherente, a las, a las, eh a las indicaciones dadas, pero, normalmente los escucho, casi siempre los escucho, soy

ehhh yo soy mamá, tengo un hijo, entonces cuando me colocan a su familia por delante “es que el niño esto”, “es que me tuve que ir antes”, “es que tal cosa”, entonces, generalmente siempre estoy como diciéndole ... Ok, listo, pero lo haces hoy..., ósea siempre soy como más, más dada cuando me, me presentan ese tipo de situaciones. No se si hasta allí es la pregunta (*risas*) o hay algo (...06, 31)

11. E: (*risas*)

12. E: Ehhh digamos que eh entendiendo lo que me acabas de decir, ¿Cómo describes eh tu escucha del personal a cargo cuando hay dificultades algún proceso del área de trabajo?

13. P: ¿Cómo lo describo?, ehhh yo los escucho mucho, ¿sí?, sobretodo porqueee primero, cuando nosotros estamos como en, en sentados desde esta posición ehhh no vemos un poco más allá, ¿sí?, y que es lo que está pasando; porque pues desde la, desde esta posición nosotros creamos estrategias, damos direccionamiento, pero otra cosa es, como ellos lo ejecutan o que dificultades tienen cuando van a ejecutar ese proceso, ¿sí?

El caso que te estaba colocando, yooo les digo ... me tiene que corregir las citas que agendaron mal... entonces ellos me dicen “si yo la agende mal porqueee, por esto, por esto, por esto”, entonces sí, si yo tengo como parte o responsabilidad en el proceso, siempre llegamos como a un tema de mediación, no sé si, sí, soy como más conciliadora, ¿sí?, cuando entiendo o cuando ellos me dan sus razones, y que son, son, aceptables o son justas, ¿no?

14. E: Entiendo.

15. P: Ya otra cosa es el abuso, otra cosa es que me tengan excusas que uno sabe que literal son excusas, que sonnn eh no se, eh no son adherentes o es que no lo quieren hacer, ¿sí? Pero cuando me dan unas excusas que son válidas, que yo me percato del proceso, pues normalmente soy conciliadora.

16. E: Y basados en eso, me gustaría hablar un poquito sobre el tono de voz, entendiendo el tono de voz como la intención que tenemos al hablar, al hablar en cualquiera de sus variaciones cuando tienen algún tipo de procesos con los empleados. ¿Cómo maneja su tono de voz normalmente?

17. P: Bueno yo, yo digo que soy como medio efecto plano, yo trato de estar ehhh empezando que yo soy costeña (*risas*) empezando por ahí ehhh, hablo fuerte, ehhh y mi tono es como gritón, ¿sí?, entonces, cuando me dirijo hacia ellos, eh digamos que las personas que son de la costa me entienden,

¿sí?, y yo le digo cualquier cosa y no se sienten ofendidos ni si, por mi tono; porque las personas de la costa, algunos hablamos así, no estoy, no quiero generalizar.

18. E: (...08, 58)

19. P: Otros aprendemos a modular cuando nos cambiamos de ciudad (*risas*) entonces, empezando que tengo la dificultad que mi tono es así, eh hablo rápido y, con un tono regañón, como gritón, ¿sí?, entonces cuando —eso no es a favor— no, no me favorece para nada, es cuando los traigo para el diálogo con ellos eh a veces les digo ...si hablo muy rápido me avisas y le bajo una..., ¿sí?, eh... si sientes que estoy que te estoy eh como regañando como, como..., me avisas porque efectivamente te estoy haciendo una retroalimentación pero espero que lo tomes de mala manera, ¿jum?

Entonces, empezando, el tono mío he ido como trabajando en ello, como modulando el tema, por, por, por ser costeña (*ruido*) eh pero, pero en general, en general yo creo que bueno cuando ya hay una madurez en la relación, ya uno se conoce, y ya uno dice “ya ella habla así”, “ya tal persona es así”, entonces yo siempre aclaro, —hoy por ejemplo tenía una inducción— de una médico general eh que es de aquí, es de aquí de Bogotá, entonces yo hoy mientras le estaba explicando todos los indicadores, sus metas, doctora usted participa en esto, se involucra en esto; yo hacía pausas y le decía ...doctora si, siente que te estoy hablando muy fuerte me avisas, si sientes que estoy muy acelerada me avisas, porque yo hablo rápido..., entonces siempre como que voy hablando y en algún momento me caigo en cuenta porque me miran, ósea la gente me mira así como que (*risas*) si ósea, como que, ¡Dios mío no le entiendo! (*risas*)

20. E: (*risas*)

21. P: Entonces yo (*risas*) ya he hecho ese ejercicio como mental, y les digo ...si hablo muy rápido me avisas... pero es como, como, como el tema de mi de mi tono de voz y, y, y bueno no es una justificación, entiendo que, que si estuviese en Cartagena fuera un rol totalmente normal, pero pues estar en Bogotá donde las personas hablan muy pausado, muy despacio, si para acá esss, digamos que es una dificultad. Entonces, he estado (*risas*) intentando trabajar en ello, eh mi esposo, me dice “tienes que modular”, el me dice “estas gritando” y yo, ¿Cómo?, “estas gritando” (*risas*)

22. E: Ok.

23. P: Entonces sí, he hecho ese ejercicio y, yyy a las personas que tengo cerca generalmente les digo ...si grito me avisas,

<p>me dicen que le baje a la voz..., si entonces, a la persona que no me conoce de una vez le voy diciendo ...soy costeña, hablo rápido, hablo duro (<i>risas</i>), no te estoy gritando.</p> <p>24. E: Entiendo. (<i>risas</i>)</p> <p>25. P: Si me dicen algo que no me gusta, automáticamente ehhh se me nota, la nariz se me coloca roja y el tono de la voz me cambia, pero inmediatamente, entonces he estado como en eso, ¿sí?, porque, pues liderar gente se necesita como, como afecto plano, ¿no?</p> <p>26. E: Entiendo.</p> <p>27. E: Podemos decir ehhh, ¿que el volumen de la voz cambia ehhh dependiendo las situaciones con la gente a su cargo?</p> <p>28. P: Si, sí, eso es, eso sí es, eso sí un, un sí.</p> <p>29. E: Ah, ok.</p> <p>30. E: Entiendo.</p> <p>31. E: Cuando está hablándole a algún trabajador a un colaboradores, bajo su cargo, ¿Cómo es el contacto visual que establece con ellos?</p> <p>32. P: Trató generalmente de mirar a los ojos, siiii si es un tema comoo eh de mucha importancia, de, de mucho interés ehhh o depende digamos como que el contexto, ¿no? Ehhh si se acerca alguien que me dice —que es como el día a día, ¿no? — “tengo este paciente”, “tengo este caso”, de una vez les voy diciendo ...ve diciéndome yo voy redactando el correo o voy solicitando la autorización..., si es como depende el caso.</p> <p>Pero si me vienen a hablar por ejemplo como el conté el caso que te con que te conté ahorita queee me están hablando del otro funcionario y no sé qué, pues yo paro todo, hay momentos en que depende, como te digo, depende como el contexto cierro el computador y le digo ...ahora si háblame..., si es como, como, como que, dependiendo el contexto, ¿jum?</p> <p>33. E: Ah, ok, ok.</p> <p>34. E: ¿Y cuál es la postura corporal que asume cuando está hablando con el personal a cargo?</p> <p>35. P: Normal, así como me ves contigo (<i>risas</i>)</p> <p>36. E: (<i>risas</i>)</p> <p>37. P: No sé, tú me evaluaras. (<i>risas</i>)</p> <p>38. E: No, (<i>risas</i>) eh, eh, eh, es tu, es tu respuesta, ¿Cómo crees tú que es tu postura?</p> <p>39. E: Ósea, ¿siempre estas así sentada, siempre estas, eh digamos en una oficina entiendo?</p> <p>40. P: Si, normalmente estoy en la oficina, estoy sentada, eh algunas veces si hago, salgo de la oficina, hago recorrido,</p>	
---	--

<p>voy a pisos, voy a consultorios, eh hh pero cuando ellos vienen acá, a la oficina, normalmente estoy sentada. Si hay algo pues que requiera, o que tengo tres personas y yo soy la única que estoy de pie, pues yo me levanto, ¿sí?, para estar como que, a nivel de ellos, ¿no?</p> <p>41. E: Entiendo.</p> <p>42. E: Eh hh sabemos que los gestos es otra forma de comunicación como me lo informabas eh hace un momento. Quisiera saber, ¿Cuál es el uso que hace de ellos?</p> <p>43. P: Eh hh digamos que más o menos un cincuenta cincuenta y a veces las, las expresiones hablan... (<i>interrupción, suena el celular de la entrevistada</i>)</p> <p>44. P: Dame un segundito</p> <p>45. E: Tranquila. (silencios)</p> <p>46. E: (ruido)</p> <p>47. P: Hola</p> <p>48. E: ¿Listo?</p> <p>49. P: Si, que pena, que pena</p> <p>50. E: Tranquila ya solo nos quedan eh hh dos pregunticas y terminamos</p> <p>51. P: Ah bueno.</p> <p>52. E: Eh, prosigo. Al momento de darle indicaciones a un trabajador, ¿Qué tan claras son las ideas que usted le plantea?</p> <p>53. P: ¿Qué tan claras?</p> <p>54. E: Si.</p> <p>55. P: No, no te, no te, no te entendí, no te escuche, mejor dicho</p> <p>56. E: Ok.</p> <p>57. E: Al momento de darle indicaciones a un trabajador, ¿Qué tan claras son las ideas que usted le plantea?, ¿Cómo consideras que son esas ideas que le das al, al trabajador?</p> <p>58. P: Yo considero que soy claras, y yo envió el paso a paso. Y les pregunto al final ...el que no entendió, me con, o me confirma el recibido o el que no entendió me pregunta o baja a la oficina..., cuando envió indicaciones trato de colocar pantallazos deee enviar el detallado, primero tal cosa, segundo tal cosa, tercero tal cosa, ¿sí?, eh hh no sé, por ejemplo, ayer le daba una lineamientos a unos médicos y les decía eh que tenían que generar unos ordenamientos de unos laboratorios paraaa unos programas específicos, entonces les decía eh hh ...primero, usted genera los ordenamientos, ¿sí?, eh, segundo, les agenda la cita para que vengan a los laboratorios, tercero, los dirige a enfermería, cuarto, tal cosa..., ¿sí?, así como el paso a paso.</p>	
--	--

Soy a veces como un poquito escuelera en el tema y trato de dar información igual para todas las personas. Sobre todo, cuando se tienen grupos grandes, eh me he dado cuenta queeee si uno le dice al médico, pero no le dice a la línea de frente o al que factura entonces se pa, se parte la cadena por alguna parte. Entonces trato de generar esos lineamientos claros, para todo el mundo, ¿sí?, que involucré eh cuando son procesos digamos como que transversales en, en la operación, por decirlo así, Y me gusta enviarles el color, el, el emoji, la, las alarmitas, si como muy, muy escuelera que después no digan “que es que no entendí” (*risas*) y siempre les digo ...me confirman el recibido..., cierro como la, las, los mensajes con ...por favor me confirman el recibido o sino re o si no tienen ningún comentario adicional a, eh, asumo que la información ehhh la comprendieron..., si ósea, siempre trato como deee de dejarles eso, eh por, por si, pues alguno de ellos no entiende. Creo que soy clara, normalmente.

59. **E: Entiendo.**

60. **E: Doctora le voy a describir una situación, me gustaría saber, ¿Qué piensa al respecto?**

61. **E: Un jefe de otra área le hace ver en ocasiones que usted no es preciso en darle indicaciones al personal a su cargo, lo mismo le comento hace unos días una de las personas a su cargo. La pregunta es, ¿Qué aspectos de la comunicación cree que está fallando?**

62. P: Espérame, un, espérame

63. **E: Un jefe de otra área le hace ver en ocasiones que usted no está siendo preciso en darle indicaciones al personal a su cargo, lo mismo le comento hace unos días una de las personas a su cargo, ¿Qué aspectos de la comunicación creen que está fallando?**

64. P: Eh hh bueno si ya me lo dicen dos personas, sí que digamos que es el jefe y el otro, ya eh, entendería que efectivamente tengo un error, ¿no? No debería ser coincidencia que dos personas me hablen mmm de ese, de ese error que tengo, ¿no?, eh y, lo primero es, eso, escuchar con atención, identificar donde está el error; si es que nooo soy clara, si es queeee trato de confundirlos cuando emito esa información, si es que me contradigo, ¿sí?, si es que antes di un lineamiento y ahora estoy dando otro y no hago la aclaración, ósea, mirando cómo donde esta ese error, ¿sí?, y, en adelante pues empezar co a mejorar, ¿no?

Digamos que no, no es que me cierre ahhh a la banda como dice uno, no es que me cierre a decir pues, si me lo

<p>viene a decir otro líder, otro compañero, eh hh pues no me importa porque yo aquí soy el jefe, no.</p> <p>65. E: Entiendo doctora.</p> <p>66. E: ¿Qué aspectos considera usted que generan confusión al momento de dar una introducción a un trabajador?</p> <p>67. P: ¿Qué aspectos?</p> <p>68. P: Eh hh eh digamos como que primero la información básica que tiene el, el trabajador, ¿sí?, antes de yo dar un lineamiento, ¿qué sabía él?, ¿sí?, digamos como que esooo, que no eh hh este como prestando una atención atenta, ¿sí?, que no esté receptivo, porque puede ser que a veces uno, pues a mí me pasa, eh yo envío la información —por ejemplo— un ejemplo, ¿no?, eh yo todos los días o al finalizar la jornada o a las seis de la mañana eh les digo ... hoy, eh hh las directrices para la jornada son estas, ¿sí?, el medico que va a hacer tal cosa, es esto, esto, esto..., y les envío, y me pregunta alguien como a la cuarenta minutos “¿y dónde está el doctor fulano?”, ¿sí?, una cosaaa, y esto me pasaaa a diario, ¿no?</p> <p>Uno viene, y se arma de paciencia, y le dice ... mijito lindo, porque no reviso que yo hace media hora le envié la información..., ¿sí?, entonces viene “Ay que pena es que yo no, no leíí”, “es que yo no revise”, entonces si uno se frustra porque dice ... venga yo, estoy tratando de organizar el, el, el proceso o el, la jornada, el día y pues aquí esta gente no está pendiente de nada. Entonces por eso les digo ... me confirman el recibido, por favor que estén atentos..., ¿sí?, porque pasa que, se da un direccionamiento no sé, ... doctores no se genera tal laboratorio, no se genera tal direccionamiento, se cambia por este código..., y el médico, al instante o al día siguiente sigue con el mismo error; entonces uno le dice ... pero venga, ¿Por qué es que no presta atención? ..., entonces siempre les estoy, ... eh confirmen el recibido, ¿entendieron? ..., porque pasa eso.</p> <p>69. E: Entiendo.</p> <p>70. P: O que están muy dispersos, o es, o tienen una información previa que les genera alguna confusión.</p> <p>71. E: Ok.</p> <p>72. E: Doctora con esta pregunta hemos finalizado la en, la encuesta, muchísimas gracias por este espacio y en nombre de mis compañeras y en el mío le agradecemos este aporte que nos está haciendo a nuestra investigación, y nosotras también esperamos hacer un aporte significativo para su empresa, y para todo este tema de bienestar y asertividad con ustedes.</p> <p>73. P: Muchas gracias a ustedes por la oportunidad.</p>	
--	--

<p>74. E: Bueno, que esté muy bien doctora, buen día.</p> <p>75. P: Gracias, que tengas una excelente tarde.</p> <p>76. P: Chao</p> <p>77. E: Gracias, chao.</p>	
--	--

Anexo P. Entrevista 12

ENTREVISTA 12	
<p>Participante: S.O Entrevistador: Luisa F. Jiménez Vargas Hora de inicio: Hora de finalización:</p>	<p>Tiempo en general: 0:32:05 Sexo: M</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. E: Esta entrevista está planteada como un espacio de diálogo en torno a nuestras relaciones laborales y en particular a la asertividad, por ello pues nos parece fundamental su participación y todos los aportes que nos pueda eh hacer a la misma. 2. E: Entonces eh, iniciemos. 3. E: Hablemos de cómo es la comunicación con sus empleados en relación a la escucha. Nos gustaría saber algunos ejemplos 4. P: ¿De mí, de mis subalternos? 5. E: ¿Cómo es la comunicación con sus empleados en relación a la escucha? 6. P: Eh la comunicación pues bastante asertiva, con respecto al grupo, al equipo de trabajo que tengo yo a cargo. Ehhh mi forma de trabajar es bastante, me gusta que, que mis subalternos estén a gusto, que estén trabajando en un buen ambiente laboral y que tengamos una comunicación totalmente abierta, mi oficina siempre está abierta, vienen a comunicarme cualquier situación ya sea personal, o profesional, o laboral. 7. E: Ok. Eh, nos gustaría saber algunos ejemplos de cómo es ese ese proceso de escucha de parte suya hacia sus empleados. Alguna situación cotidiana que se presente allá. 8. P: Situación cotidiana, pues si ehhh casi siempre ehhh inconvenientes con, con, con usuarios que desean que yo les ordene equis, equis ordenamiento. Eh dentro de la posibilidad que ellos son médicos generales pues casi no hay la oportunidad de que ellos si puedan enviar tal, tal imagen, ¿ya?, muy especializada. Entonces me, me comunican y hablamos con el usuario, (...03, 59) se va a remitir al especialista para poder que si (...04, 02) esos ordenamientos. Pero eh, en el ámbito que ellos necesitan un espacio, que necesitan un permiso unas horas, pues eh se acercan acá y me comentan, y me dan por escrito y ya. (...04, 17) con ellos de manera muy, muy abierta para poder llegar y escucharlos en todas las formas. 	

<p>9. E: Ok. Cuando hay dificultades en algún proceso de su área de trabajo, ¿Cómo es el ejercicio de escucha con el personal a su cargo?</p> <p>10. Me acaba de comentar algún procedimiento de alguna petición de un cliente, pero cuando hay algún proceso difícil dentro del área, ¿Cómo es ese, ese proceso de escucha?</p> <p>11. P: Como te digo ósea, el proceso de escucha haciaaa todo mi equipo es totalmente al cien por ciento. Ósea, no hay un limitante ni, ni de tiempo, ni de espacio; totalmente, ósea, mi oficina nunca está cerrada debido a, a eso, que, si tu cierras la oficina estas limitando el acceso a que la persona venga a comunicarte y yo doy la oportunidad que hasta, cosas personales me vienen a comu, a, a comentar, en manera de amistad, ¿sí?, de ahí en adelante se va a lo laboral, pues por eso te digo que no, no hay un ehhe una barrera de acceso hacia ellos, ¿ya?, ni hacia los usuarios, esa es mi forma de trabajar y esa es mi forma de ser como tal; para mí todas las personas pues son iguales. Entonces yo no, soy eh calificativo en, en el momento en que voy a, a charlar con alguien, no, lo normal.</p> <p>12. E: Ok.</p> <p>13. E: Eh doctor hablemos sobre el tono de voz, entendiendo el tono de voz como la intención que se tiene cuando se dice algo, ¿Cuál es el que normalmente utiliza con sus empleados y que variaciones puede tener dependiendo las situaciones?</p> <p>14. P: Variabilidad, yo creo queee ósea, molesto no, yo hablo fuerte. Ellos ya se acostumbraron a que es mi tono de voz. Debo, debo de, de quitarme el tapabocas pa` que ósea observen que no estoy molesto, ¿sí? Por teléfono, cuando los llamo, les hago esa observación —no estoy molesto, te estoy comentando tal cosa— porque pensarán que yo los estoy llamando la atención por mi tono de voz. Pero ehhe iniciando con el grupo sí, si hubo una, como una expectativa de que, de que “el señor está bastante molesto y siempre anda molesto”, y no, después se dan cuenta que no, que es mi forma de hablar, es mi tono de voz; no puedo ocultarla, no puedo tener un tono de voz fino porque fue la que Dios me dio. Pero de gritar, eh lo acusan a uno inicialmente que “me está gritando” pero después se dan cuenta, “no, él no está gritando” ...</p> <p>15. E: Ok.</p> <p>16. P: ...es que, él habla así, él habla acá y se escucha abajo.</p> <p>17. E: (risas)</p> <p>18. P: Entonces por mucho que yo trate de suavizarla, no, no va a ser suave, y, y, pero si ven mi facie saben que yo no estoy</p>	
--	--

<p>molesto, que estoy diciendo algo eh hh molestándolos, ¿sí?, entonces eso es.</p> <p>19. E: ¿Ese tono de voz cambia dependiendo las situaciones?</p> <p>20. P: De pronto cambia en el sentido que yo eh hh diferente que yo le diga eh, eh ... Oye, ¿Por qué hicistes esto?... que yo le diga ... Doctor, ¿pero usted porque envió eso sí sabe que no puede enviarlo? ..., por ejemplo, ¿ya?, entonces ya sienten que, que, que es otro (...07, 51) que es algo formal, ¿ya?</p> <p>21. E: Ok.</p> <p>22. P: Eh hh yo no soy de, como de colocar el, el límite de decir ... yo soy el director y usted es..., mmm no yo no trabajo así, a mí, bue... la verdad bendito Dios he tenido cargos buenos, y como que uno se curte de, de no creerse más y si tú crees en Dios, pues, todas las personas son iguales, desde el portero — acá, acá estaba el portero ahoritica hablando conmigo acá sentado, nos tomamos juntos un café— y ya, y entonces eso, acá no lo había, yo entre hace un año, un año y dos meses, eh hh la persona que estaba acá eh los limitaba mucho, y yo no soy así, yo no, la verdad que para mí todos los seres somos iguales. De pronto por la forma como me criaron y, y no me deslumbra (<i>silencio</i>) nada, ¿ya?, eso sirve para ser humilde, en el trato.</p> <p>23. E: Ok, doctor, gracias.</p> <p>24. E: Eh cuando usted se está dirigiendo a algún trabajador, cuando le está hablando a algún trabajador, ¿Cómo es el contacto visual que establece con él?</p> <p>25. P: Depende. Porque cuando tú le quieres hacer llegar la información a tu colaborador, tú lo miras, fijamente, y le, y le comentas las observaciones. Es diferente que, que hablemos con el colaborador, pero de, de temas que no son laborales, entonces hay unos gestos, eh hay ciertos eh ademanes; pero cuando ya tú le vas a decir eh hh ... ¿Por qué, porque tienes esta queja?, ¿Por qué tienes una queja de insatisfacción con el usuario?, ¿Qué te pasa?, cuéntame, ¿Qué, que pasa? ..., es diferente porque el siente que yo lo estoy enfocando y le, y le quiero transmitir algo y el por qué lo hace, ¿jum?, que yo decirle ... Ven acá, ¿Qué más?, ¿Cómo te va?, cuéntame, no, ya..., diferente; las gesticulaciones, los gestos, la facie. Que tu decirle a él, ósea, ... ¿Qué es lo que está ocurriendo?, ¿Por qué te comportas de esa manera? ..., ¿ya?, entonces yaaa seee se bajan “no doctor lo que ocurre es que...” sí, pero mijo te estoy diciendo que no, no hagas esa parte así, ya llevas bastantes quejas, fíjate que las quejas son importantes, son un indicador que me miden a mí y te miden a ti, tu dependes de mí y yo dependo de ti, somos un equipo; y entonces le penetro la parte interna de sensibilizarlo, de decirle ...ese paciente</p>	
--	--

puede ser tu mamá, puede ser tu abuela, piensa en eso, ¿te gustaría que así los trataran a ellos?... “no”, a bueno, entonces sonrío en la consulta, se amable, ¿sí?, la prepotencia no va con nada, ¿Por qué eres médico?, no, eso, tú tienes un don de servicio. Entonces ya eso es penetrarle, ¿ya?, y me le enfoco mucho y lo deajo hablar, pero intervengo yo más para yo liderar la conversación.

26. E: Entiendo.

27. E: Doctor, ¿Y cuál es su postura corporal cuando estamos hablando de este tipo de personal a su cargo?

28. P: Postura corporal casi siempre tengo las manos así (entrelazadas) (...11, 41) y, y, y cuan, yyy pues me argumento antes de, de hablarle a ellos y les puedo proyectar en el televisor que tengo y les digo ...estás haciendo esto, (...11, 52) esta forma, pero así (manos entrelazadas) porque ellos ya me conocen que yo cuando gesticulo yo estoy feliz, estoy alegre, estoy hablando de otras cosas, y les sonrío y tal, pero (...12, 04) la facie totalmente congelada y las manos así (entrelazadas), es porque es serio lo que estamos hablando, ¿sí?, y ya ellos se, se amoldan, ¿sí?, y acaba la conversación y dicen “si señor”, “doctor permiso, que este bien” ...siga mijo..., ¿ya?, —casi siempre yo les digo mijo, mijito— ¿ya?, que doctor, cuando les digo doctor, yaaa la cosa cambia, ya sabe que, que no es una conversación normal.

29. E: Ok.

30. E: Esto nos respondería la siguiente pregunta, ¿los gestos ehhs como otra forma de comunicación y cuáles haría con ellos? Entonces, eh entiendo que el doctor me informa sobre el, el uso de las manos yyy y la cara, ¿Cómo normalmente cree el doctor que cambia según las situaciones, ósea, lo ha notado?

31. P: ¿Lo qué?

32. E: ¿Lo ha notado?

33. P: Si claro, claro, yo sé, ehhs con el gesto de ellos cuando yo les estoy hablando yo sé que, cómo está el mío.

34. E: Ok.

35. P: ¿Si?, ósea, solamente con saber que ellos ya están totalmente formales y serios en sus gestos, ahí se refleja el mío. Y cuando yo estoy son, yo, yo soy muy sonriente, muy alegre, ¿ya?, es mi forma de ser, pero cuando ya yo estoy serio y formal, ya ellos lo cambian también. Pero nunca, nunca de, de palmar los escritorios, nunca, no, yo no soy así, ¿ya?

36. E: Bien.

<p>37. E: Doctor, al momento de darle indicaciones a un colaborador, ¿Qué tan claras son las ideas que usted le plantea?</p> <p>38. P: Las ideas deben ser claras para tu llegar a la información. Debe ser eh una estrategia, puede ser demostrable, medible, entonces como tal yo tengo que hacerla antes, y, yyy en el caso de, de pertinencia medica debo meterme al historial clínico y totalmente comprobarle que las cosas son así; pero, demostrable. Tú no puedes hablarle a un médico, de decirle ...No, no hagas eso..., es que tú no lo puedes limitar, al médico yo no lo limito, ni le digo ...No, no mandes eso, no envíes eso o no hagas eso..., no, no, yo no le, eso no se puede decir; eh el médico debe ser médico, y como tal está entrenado para llegarle al paciente, (...14, 50) el paciente, tocar el paciente, valorar integralmente el paciente, antes de tu dar un diagnóstico. Entonces eso es lo que yo, le digo según mi meta y las estrategias que tengo, ¿ya?, por ejemplo, yo le digo a ellos ...tú vas al médico, ¿a ti te gustaría que el medico te diera unos golpecitos en la espalda, se colocara el fonendo, te lo pusiera en el pecho, te lo colocara en los pulmones, así tu no tengas nada a nivel de la caja torácica, sino que tu tengas eh un dolor en la occipital, pero tú lo valoras todo? ..., te lo juro que el paciente se va sin tu mandar nada y se va feliz, y se va como descansando, como que “ese medico si sabe porque me reviso todo” ...</p> <p>39. E: (risas)</p> <p>40. P: ...así tu no sepas nada, todo es como tu (...15, 42) entonces esas son las, las mediciones que yo a ellos le hago, pa` que ellos tengan un foco más amplio y eso debe ser reiterativo, porque a ellos se les olvida entonces eso es constante, ¿ya?</p> <p>41. E: Ok doctor.</p> <p>42. E: Doctor le voy a plantear eh una situación y me gustaría saber eh, ¿Qué aspectos de la comunicación creen usted que está fallando? Un jefe de otra área le hace ver en ocasiones a usted que no es preciso al darle indicaciones al personal a su cargo, lo mismo le comento hace unos días una de las personas a cargo de él, ¿Qué aspectos de la comunicación creen usted que está fallando?</p> <p>43. P: Cuando la comunicación falla es porque no hay una viabilidad eh eh impermeable de, de tu llegarle y de, y de enfocarlo, al colaborador hay que enfocarlo en tu objetivo, si tú tienes un objetivo o una estrategia, tú tienes que llevarlo y enfocarlo y sensibilizarlo pa` que él se meta por ahí, ¿sí? Eh, casi siempre a mí me gusta eh comunicar [A TRAVÈS...17, 00] de trazos, de dibujos, con una hoja yyy</p>	
--	--

(...17, 05) trazos o le proyecto algua, alguna tendencia entre los meses pasados y el mes como vamos ...mira, ósea, cuantos pacientes has visto, mira tú productividad..., entonces en la tendencia se ve todo, es muy visual y la comunicación visual entra más rápido que la comunicación verbal, ¿sí?, es más directa, entonces yo trato de, de hacerlo así, visualmente. Según mi experiencia, y según todas las capacitaciones que (...17, 39) durante varios empleos, ya uno va como sabiendo cómo llegarle a esa persona, así el colaborador te alce la voz molesto, que no está de acuerdo con lo que tú le estas diciendo, tú no puedes tampoco alzar la voz —inteligencia emocional—, ¿ya?

Tiffany se dio cuenta que la semana pasada, antepasada, una auxiliar de enfermería —estaba estresada— yyy había mucho trabajo y yo le, le, le estaba indicando afuera unas cosas, y ella me alzo la voz (...18, 19) no se hace, yo le dije ...ahoritica charlamos... ahoritica volvió, y ahí ya se me acerco “Ay doctor, discúlpeme” ...tranquila hija, pero maneja el estrés..., fue lo que le dije, ¿sí?, si yo me pongo a alzar la voz también a la par de ella, o a decirle ...me hace el favor y me respeta..., yo no, yo no, no creo que eso sea muy indicado; ella misma fue, evaluó, y a las dos o tres horas, subió, “Doctor, discúlpeme” ...Ok, tranquila, maneja el estrés..., entonces, eso se hace a través del tiempo, y más si yo tengo un semejante vozarrón que entonces, yo le digo ...bájame la voz..., ya es diferente.

44. E: Doctor, perdón me corro un momentico acá. Eh, eh, este, este tipo eh de liderazgo que usted eh práctica, ¿lo ve en sus com, sus pares, sus compañeros eh también directivos de la empresa VIVA 1A IPS?, usted cree que, si yo le hago la misma pregunta ahhh a otro directivo, ¿vamos a estar hablando de lo mismo?

45. P: No. No porqueee tengo año y dos meses trabajando, y tanto los que me lideran a mí como a mis compañeros, no, no tienen ese, yo creo que no lo tienen porque eso va en cuestión de, de experiencia, y eso viene de crianza, ¿sí?, si a ti te crían bajo todos los parámetros económicos, con solvencia, pero tú papá es, fue una persona pobre, humilde y tu papá así me den todo a mí, mi papá meee, me sensibilizaba siempre al decirme “todos los seres son iguales, para Dios, todos son iguales, para Dios nadie es mejor, tú puedes ser un profesional de la salud pero tú no puedes ser, ósea, una persona que te creas más porque tuviste la oportunidad de estudiar a una persona que estudia en el SENA, ósea, tú eres igual”, tanto así, que eso viene de, por eso te digo, ósea me voy a ese lado porque eso viene de familia, tanto así que mis primos no estudiaron, sino

se quedaron en, en el rebusque, que el cursito del SENA, y yo nunca fui, ósea, mi familia pues, gracias a Dios mi papá pues estuvimos bien, como, como mirando a esa gente así (por encima del hombro) no. Entonces eso hace que cuando tu tengas un grupo de trabajo a tu cargo, tú no te creas más porque tienes un puesto de, de director, ¿no?, mi carné dice Director IPS, pero (...21, 30) dice médico general, pero eso no, o dice, el portero, o el SIAU, o el de línea de frente; yo voy a línea de frente, cuando ya acabo acá, veo la sala llena y me coloco también a dar citas, ¿sí?, entonces como que ellos, comparten esa, esa comunicación con, conmigo que están ahí, que el, el director es asequible, el director no está arriba en el segundo piso en una oficina, no va, no se unta del paciente, no se unta del usuario, no, yo, el usuario ya habla conmigo, hablamos, yo soy muy, muy del servicio, del usuario porque yo creo mucho en Dios y a mí eso me, me, me sería como, como yo atentar ante Dios; porque cualquier persona puede ser Dios, cualquier persona, puede ser un mendigo, un usuario, y esa persona puede ser Dios probándote. Entonces yo tengo eso en mi cabeza, ¿sí?, ósea, son mí, son mi crianza y son mis ideas, y pienso que por eso hay que procurar todo el tiempo en ser mejor ser humano. Antes de ser gerente hay que ser gente —me lo decía mi papá siempre—, y yo fui gerente de EPS a los veintiocho años, jovencito, entonces nunca me enfermé en el, la arrogancia, en la prepotencia, ni en el título, yyy, y yo creo que los compañeros míos, algunos, es la primera experiencia de director, otros ya vie, es la segunda experiencia, pero esos cuando uno está en sala de juntas uno se comunica y uno los evalúa, ¿sí?, constantemente alguien te está evaluando, constantemente tú tienes que venderte bien, ¿ya?, entonces yo siempre pienso así, y trato de, de ser mejor ser humano, ósea, por ejemplo con mi esposa, de ser mejor esposo, los ojos están pa` mirar una, otra mujer bonita, pero trato de, de que solo miren y no actuar, a eso voy también con el colaborador, acercarme a ellos, que ellos me comuniquen, ser buenos llaves pero bajo los parámetros que yo lidero esto y ustedes me tienen que ayudar; yo solo no saco esto adelante.

Entonces yo pienso que es a través de experiencia, viene de crianza, viene de cómo fue tu papá, viene de eso, viene de atrás, a lo que tú seas hoy en día, ¿sí?, de no ridiculizar a, a un colaborador, porque tú seas el, el director, a mí no me gusta que me digan jefe, les digo ...no me digan jefe porque yo no soy un maltratador, es una palabra horrible, yo soy un líder... (*ruido*), entonces eso por ahí, he caminado, ¿ya?

46. E: Ok.

47. E: Doctor, adicional a eso que me está comentando, ¿Qué aspectos ehhs le sumaría a aquello que genera confusión al momento de dar una instrucción a un trabajador?, ¿qué le sumaría a todo lo que me acaba de decir?

48. P: ¿Qué, que le sumaría a todo?

49. E: A los aspectos que usted considera que generan confusión al momento de dar una instrucción a un colaborador.

50. P: Es que al momento de yo dar ehhs una información laboral que yo quiero que la estrategia se haga, se realice, debo tener en cuenta yo no le puedo ya charlar comooo compañero dulce, sino como un líder que necesito que me colaboren, ¿sí?, que necesito que ellos me ayuden porque ellos dependen de mí, yo de ellos, y los resultados son a través de ellos. Y todo, y, y, yo creo que cada colaborador es el reflejo de su líder, ¿ya?, entonces yo les digo ...yo a ti no te trato mal pa` que tu trates mal un paciente..., de una, ... ¿o sí?, dime cuando mi hermano..., “no doctor, no”, bueno, ...entonces, ¿porque le tienes que hablar así al paciente?, tú no eres más que el paciente..., yo le digo ...tú tienes, tú haces las mismas necesidades fisiológicas que un paciente, ¿o es que tú no vas al baño?..., digo, todos, todos, todos, seamos directores, seamos gerentes, seamos médicos, seamos porteros, todos van al baño, y tú sabes que hacen y lo feo que es eso, ¿entonces porque tú te vas a creer más que un paciente?, ¿ya?. Entonces son, son cosas que, que eso reiterativo porque hay personas que el título los (*ruido*) los daña, los enferma, porque son doctores, digo ...cualquiera es doctor...cualquiera, aquí en Colombia cualquiera es doctor.

Un señor, hace plata indebida y le dicen doctor, imagínate tu eso (*risas*) todo e, todo eso, y de pronto, me voy más allá, pero, todo eso hace como que ellos se, se sensibilizan y como que, y digan “oye si, ósea”. Yo estoy aquí, al lado de una doctora, que es bonita, es hermosa, yyy pero es muy seria, y siempre le digo ...tu eres divina, mírate la cara, eres hermosa, si sonrieras podrías ser más divina, pero tú eres muy seca y tosca con el paciente, (...27, 24) tu facia trata de sonreír pa` que el paciente, rompas el hielo con el paciente, tú tienes que romper veintiún hielos con esos veintiún pacientes, y apenas llega el paciente “buenos días, ¿cómo va?”, “¿cómo te va, que más?”, así de una tu rompes el hielo. A mí me paso un caso cuando llegue porque “el doctor Sebastián era bastante rígido y bastante gritón” (*ruido*), y eso no era así, y Recursos Humanos llamo a todos mis co, mis compañeros, y ellos me llamaron a mí a decirme “doctor, me acaban de llamar —yo tenía dos sedes—me acaban de llamar a preguntar cómo es

usted con nosotros”, y al ratico otro “doctor imagínesse que me acaban de llamar de Recursos Humanos a preguntarme como es usted”, ... ¿y tú que dijiste?... “no que usted es una calidad de persona hermano, yo que voy a hablar mal de usted si usted es un bien, yo no tengo que decir lo que no es”, ...a bueno todo bien... al ratico, ósea, todos me llamaron, oiga eso es bonito, es más, yo, yo entregue una sede hace quince días, cuando la entregue iba a decir unas palabras de agradecimiento pero el nudo no me dejo en la garganta, y me puse fue a llorar (...29, 43) me puse a llorar. Entonces cada médico de abrazo, dijo unas palabras, yyy cada colaborador yyy lo más lindo que le dicen a uno “tú eres muy buen ser humano”, no joda, eso, esa es la mejor paga que te pueden dar, ni el dinero, ¿sí? Es mi forma de ser, ¿jum?, (...30, 44)

51. E: Que bueno doctor.

52. E: Ehhh muchísimas gracias por este espacio, en nombre de mis compañeras, de todo mi grupo de trabajo le agradezco porque realmente esto es un aporte eh que nosotros también queremos hacerle a VIVA 1A IPS como algunas ehhh recomendaciones con respecto a la comunicación y todo lo que se está llevando a cabo en este trabajo. Así que de nuevo muchísimas gracias por este espacio, muy agradable, muchas gracias por su honestidad y su transparencia (risas).

53. P: (risas) realmente, hay que ser transparente siempre, honesto, yo siempre soy, dice mi gerente que, ella, ella se cree rígida, pero ella es una excelente persona, tiene un corazón graaaaande, grande, grande, le digo, ella cuando yo entre me dijo (hace gestos de marchar finito), pero era pa` organizarme pa` que yo ehhh cogiera rápido el ritmo, y yo le digo, hoy en día le digo ...tu eres una excelente persona, tienes una carcasa que, pero que va tú tienes un corazón muy grande..., entonces, todo eso también tiene mucho que ver, oiste.

54. E: (risas)

55. P: Muchas gracias, muy amable, que estés bien, Dios te bendiga.

56. E: Bueno que estés muy bien doctor, cuídate.

57. E: Chao.

58. P: Chao, gracias.

Anexo Q. Propuesta, Plan de Intervención**Plan de intervención para la mejora continua de los niveles de comunicación asertiva en VIVA 1A IPS, sede principal Bogotá.****Actividad de la empresa**

La empresa VIVA 1A IPS, en la cual se realiza la presente investigación, fue constituida como sociedad anónima en el mes de abril de 2008. Cuenta actualmente con setenta sedes en el país. Su sede central está ubicada en la ciudad de Barranquilla. En su planta de personal tiene más de 3.200 colaboradores. Según información de su página web, prestan sus servicios de cuidado y gestión de salud a por lo menos 2.250 mil usuarios. En cuanto a sus valores considera centrales: el liderazgo, la construcción de confianza, la generación de valor, el trato humanizado, la innovación y el enfoque a resultados.

Para brindar de forma óptima sus servicios de salud, la empresa ejecuta una serie de procesos organizacionales internos. Así que la atención al cliente es el resultado de procesos coordinados que se construyen con la participación de varias dependencias. En medio de estos procesos está el recurso humano, las personas que allí laboran, en especial en la sede de Bogotá, participan en los procesos desde su formación académica y profesional hasta sus habilidades y conductas sociales.

Antecedentes del programa ¿Por qué se va a realizar?

En este contexto, las diferencias que han surgido en la comunicación entre los líderes y colaboradores en la VIVA 1A IPS deben ser analizadas desde una perspectiva de clima organizacional, pues es probable que muchas conductas personales estén azuzadas por fallos en el uso e interpretación, muchas veces subjetivas, de la misma, o en dinámicas de gestión que avalan la presión hacia los colaboradores como estrategia para lograr sus metas.

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

La comunicación asertiva debe ser algo tan importante para la compañía como el mismo cumplimiento de objetivos y metas. Ésta, debiera ser parte fundamental de una cadena de valores institucionales que los lleven a tener relaciones interpersonales positivas y beneficiosas con todo el grupo de trabajo, para de esta manera alcanzar un alto grado de bienestar. Cuando existe un problema de este tipo se tiende a pensar que se debe a conductas individuales y que la empresa no siempre, en su estructura organizativa, es quien lo causa.

Justificación

La comunicación asertiva como habilidad es una forma de expresión social que se caracteriza por transmitir de manera eficaz un mensaje (derechos, sentimientos, opiniones, deseos, ideas, etc.) en forma clara, directa y respetuosa, y que no tiene la intención de lastimar o perjudicar al interlocutor. Algunos elementos importantes que acompañan a este tipo de comunicación son: el tono de la voz, el ritmo de habla, la postura corporal y la gestualidad.

Al hablar de comunicación asertiva dentro de las organizaciones, a partir de los altos cargos o líderes, ésta, permite un acercamiento de forma directa, honesta, empática y respetuosa con el capital humano. De esa manera, se crea una motivación para que las personas potencialicen sus fortalezas, se empoderen de los procesos de la organización y vayan en una misma dirección en sintonía con lo propuesto por la compañía.

Cuando no existe una buena comunicación dentro de la organización, el equipo de trabajo pierde de vista ese horizonte y se empieza a generar una serie de situaciones desfavorables para el clima laboral dentro de la compañía, algunas de ellas son: desmotivación, reducción de la productividad, dificultad para engranar al personal con la estrategia corporativa, difusión de rumores, desconfianza y alta rotación de personal. Además, se pueden generar malos entendidos por no actuar de forma asertiva, por ejemplo, en la forma de expresarse para solicitar una ayuda en la manera de expresar lo que se necesita, relaciones interpersonales no correctas y reacciones inadecuadas.

La propuesta se plantea como un “Onboarding cultural de la comunicación asertiva”, la cual se propone como un instrumento que se utilizará para entrenar a los colaboradores y líderes en

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

habilidades de comunicación asertiva y mejores prácticas que afectarán positivamente los niveles de recepción de mensajes y atención al otro, y para lograr fortalecer los espacios de interacción que disminuyan la tensión entre estos grupos de interés.

Alcance

En principio, la propuesta busca ser una herramienta para la sede principal de VIVA 1A IPS en Bogotá, sus líderes y colaboradores. El tiempo de implementación será de 4 meses, dividido en periodos de 1 hora de formación al mes por categoría, distribuida en las áreas de laboratorio, imagenología, administrativa, operativa, asistencial, especialistas y gestión humana, donde se involucrarán líderes y colaboradores en el mismo grupo. Al mismo tiempo lograr una vinculación entre los líderes y su equipo de trabajo por medio de una actividad llamada “Café con tu líder” y finalizar con una campaña visual de recordación.

Objetivos del plan de intervención

Objetivo general

Mejorar a partir de la implementación del Onboarding cultural de la comunicación asertiva, desde el área de recursos humanos, la forma y la percepción de comunicación de los colaboradores y los líderes de VIVA 1A IPS, sede principal Bogotá desde las categorías propuestas y los canales de transmisión de la comunicación, para contribuir con la gestión organizacional en las diversas áreas.

Objetivos específicos

Generar canales efectivos de comunicación entre los colaboradores y sus líderes a través de la creación de espacios de interacción libres y comunicación visual.

Implementar y socializar mejores prácticas de comunicación verbal, corporal, escrita, de gesticulación y escucha.

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

Disminuir la tensión de la relación líder – colaborador que se genera por la presión del cumplimiento de metas y promover la motivación, el relacionamiento interpersonal y el fortalecimiento de los valores corporativos.

Disminuir la rotación del personal por medio de la instauración de una cultura organizacional que aporte al bienestar de los colaboradores a partir de una buena disposición al comunicarse.

Estrategias

Acciones a desarrollar

El diseño e implementación de un Onboarding cultural para la comunicación asertiva se plantea como un entrenamiento para realizar en las diversas áreas de VIVA 1A IPS. La propuesta parte de la necesidad de que en los procesos de cada dependencia se tengan en cuenta la incidencia de las diversas formas de lenguaje en las interacciones entre jefes y trabajadores. Una semana antes de iniciar con el plan de intervención, se realizará una campaña visual de expectativa. El esquema del Onboarding cultural para la comunicación asertiva es el siguiente:

1. Como primer momento, se define el contenido del entrenamiento en habilidades de comunicación asertiva desde las cuatro categorías propuestas y la inclusión de una última (capacidad de escucha, señales vocales, postura corporal, claridad y la escritura), mostrando cuáles serán las mejores prácticas de comunicación asertiva desde cada categoría, y cuáles serán los aspectos para evitar o eliminar en la comunicación. Esta primera actividad será llevada a cabo en el primer mes de intervención, donde una vez a la semana, en un tiempo de 1 hora se entrenarán en estas habilidades las diferentes áreas de la organización, sus líderes y colaboradores. Para ello se tendrán en cuenta los siguientes aspectos dentro del contenido del entrenamiento:

Capacidad de escucha: Como aspectos a fortalecer en esta categoría se encuentran la disposición de recepción de mensaje, fijar la atención en el interlocutor dejando de hacer lo que se está haciendo, dar y recibir Feedback, escuchar para entender y no para responder, no interrumpir y eliminar juicios previos.

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

Señales Vocales: Explicar el significado de diferentes tonalidades e intensidades en el volumen de la voz al momento de la transmisión de un mensaje y la relación del mismo, con el momento puntual en el que se emite, El uso adecuado del volumen y tonos de la voz, del ritmo en el que comunica el mensaje y del tacto o la forma en la que lo comunico.

Postura Corporal: Explicación de las posturas corporales acordes para recibir y dar un mensaje, el significado de cada expresión no verbal, forma de sentarse, postura de las manos, dirección del cuerpo hacia el entrevistador, entre otros. En este apartado es importante incluir la importancia de la Gesticulación y orientación de la mirada en la comunicación, pues en muchas ocasiones la expresión facial habla más que el mismo mensaje o desvincula al receptor del contenido verbal mismo.

Claridad: La importancia del orden de las palabras y el contexto, el uso del lenguaje acorde a los conocimientos previos del receptor sobre el tema a tratar, la relación del mensaje con el momento en particular, la aclaración de lo entendido por parte del receptor, la realización de preguntas para aclarar que se está entendiendo de forma correcta el mensaje, la forma adecuada de re direccionar una conversación cuando se pierde el objetivo principal del mensaje, entre otros.

Escritura: Se explicará la mejor manera de comunicar un mensaje vía correo electrónico o WhatsApp, el significado de ciertos colores en el mensaje, el uso de las negritas y las mayúsculas. Entre otros.

Para lograr evidenciar lo aprendido por los participantes del entrenamiento, se realizará una evaluación del material visto, donde se presentarán 8 grupos compuestos de 3 imágenes cada uno alusivas a comunicación asertiva, y el participante deberá marcar con una X la imagen correcta.

2. Como segunda medida de intervención del Onboarding cultural para la comunicación asertiva, se propone la actividad llamada “Café con tu líder”, donde se espera gestionar espacios de interacción que rompan la rutina diaria del trabajo y les permitan comunicarse sobre diversos temas de interés, fortaleciendo de esta manera el relacionamiento y dilatando las tensiones que puedan existir debido a la necesidad de cumplimiento de metas dentro de la organización. Estos espacios serán llevados a cabo 1 vez al mes, donde cada líder de área se reunirá con su equipo,

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

en un espacio dentro de la empresa, organizado y ambientado para compartir un café. Antes de que los líderes moderen esta actividad, serán invitados a una sesión similar, liderada por la gerencia general, donde podrán aprender la manera de motivar la participación en este espacio.

3. Como tercera medida, se hará de forma constante, la publicación de diferentes mensajes alusivos a la comunicación asertiva, con el fin de generar recordación de lo aprendido en el entrenamiento, e invitando a poner en practica todos los conocimientos adquiridos. Estos mensajes serán distribuidos por diferentes canales de comunicación, buscando dar cobertura a todos los colaboradores de la organización, de manera online y offline. Como medidas de recordación se proponen: los habladores, que son imágenes en tamaño real de cartón, preferiblemente con fotos reales de trabajadores de VIVA 1A IPS, dando tips de comunicación asertiva, logrando aumentar el sentido de pertenencia al ver su propia imagen en las comunicaciones y el fortalecimiento de la incorporación de estos apartados; mensajes alusivos a las señales vocales, postura corporal, claridad, capacidad de escucha y escritura enviados vía correo electrónico 1 vez a la semana por parte del área de recursos humanos a todos los correos corporativos y publicación en carteleras y paredes de la institución, banners sobre las buenas prácticas para comunicarse de forma asertiva y que es aquello que debe ser evitado al momento de transmitir un mensaje.

4. Se realizará una cartilla del Onboarding cultural para la comunicación asertiva con el material inicial del entrenamiento, para que las personas que se integran a la organización, en su proceso de inducción, puedan ir incorporando esta cultura de comunicación asertiva como un valor institucional. Serán evaluados de la misma manera descrita en el primer apartado de la estrategia.

Con estas medidas se espera no solo mejorar la comunicación asertiva dentro de la organización, sino incorporarla a la cultura de VIVA 1A IPS como un valor organizacional que permitirá mejorar el clima laboral en la organización, los niveles de motivación, promover la interacción entre líderes y colaboradores y así mismo, mejorar la productividad en las áreas para disminuir las tensiones que se dan debido a el cumplimiento de metas establecido.

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

Recursos

Físicos: Salones de reunión dentro de la organización, espacios abiertos de interacción, corredores de la empresa, paredes y espacios de socialización.

Humanos: Líderes y directivos de la organización, colaboradores, entrenadores, área de recursos humanos, gerencia general.

Materiales: E-mails, material POP, café, banners, habladores, cartillas, folletos, encuestas de satisfacción, evaluaciones didácticas de lo aprendido (E-learning).

Tecnológicos: Computador, internet para transmisión de mensajes online, correo electrónico, video-beam o televisor para proyección de presentaciones, imágenes y videos, WhatsApp para la transmisión de PodCast de comunicación.

Indicadores de gestión

Indicador de cumplimiento de campañas propuestas (reacción)

Promover la comunicación por todos canales acordados, para lograr abarcar a toda la población de líderes y trabajadores de la VIVA 1A IPS.

- Número de campañas ejecutadas del Onboarding cultural al mes / Total de campañas propuestas en el plan de intervención.

Se espera un cumplimiento del 100% de ejecución de campañas propuestas en el plan de intervención.

Participación del programa (Conducta)

Medir el nivel de participación y asistencia del Onboarding cultural para la comunicación asertiva por parte de líderes y colaboradores.

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

- Número de participantes por parte del personal operativo del Onboarding Cultural / Total de colaboradores operativos de la VIVA 1A IPS.
- Número de participantes por parte los líderes del Onboarding Cultural / Total de líderes de la VIVA 1A IPS.

Se espera un cumplimiento de participación del 100% por parte de los líderes y de un 90% por parte de los colaboradores.

Nivel de aprendizaje de conceptos (aprendizaje)

Conocimiento de las categorías de comunicación propuestas y mejores prácticas por parte de toda la organización.

- Número de evaluaciones aprobadas del Onboarding cultural / total de evaluaciones aplicadas.

Se espera un cumplimiento de un 85% en la aprobación de evaluaciones para dar por apropiados los conceptos en todo nivel.

Nivel de Experiencia del Usuario (ROI)

Aumento del nivel de servicio de los colaboradores de la IPS, el cual será medido a través de una NPS (NET PROMOTER SCORE), que es el indicador que medirá la experiencia del usuario y será aplicada 4 meses después de la ejecución de la primera etapa del Onboarding cultural para la comunicación asertiva. De 1 a 5 se considera un usuario detractor o insatisfecho; de 6 a 8 son usuarios pasivos, es decir, son usuarios que no recomiendan, pero tampoco promueven la IPS y de 9 a 10 son usuarios promotores o que recomiendan el servicio.

- Número de usuarios promotores / total de usuarios encuestados

Se espera que cada 7 de 10 usuarios sean promotores del servicio de la IPS.

Estrategia organizacional enfocada en la comunicación asertiva

Cronograma

Cronograma plan de Intervención ONBOARDING CULTURAL PARA LA COMUNICACIÓN ASERTIVA																			
Responsable	Mes & semana / Actividad	Abril				Mayo					Junio				Julio				
		S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25	S26	S27	S28	S29	S30
RRHH	Campaña de expectativa	5																	
Entrenador y RRHH	Entrenamiento en habilidades de comunicación x categorías		2	2	2	1													
Entrenador y RRHH	Evaluación del entrenamiento		2	2	2	1													
Gerencia General y RRHH	Sesión café con tu líder para líderes						1												
Líderes de las áreas y RRHH	Sesión café con tu líder para Colaboradores						1	2	2	2	1	2	2	2		1	2	2	2
RRHH	Campañas Offline de comunicación asertiva					1			1			1			1			1	
RRHH	Envío Campaña Online						1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
RRHH	Aplicación de cartilla de onboarding cultural en inducciones						1		1		1		1		1		1		1
RRHH	Evaluación de la cartilla						1		1		1		1		1		1		1

Nota aclaratoria: El número dentro de cada casilla indica el número de días de intervención por semana.

Anexo R. Cronograma de actividades 2021

Cronograma de actividades						
Proceso	Junio	Julio	Agosto	septiembre	octubre	noviembre
Formulación de la idea de investigación						
Búsqueda de los antecedentes						
Construcción del marco teórico						
Formulación de la metodología						
Entrega de cartas de autorización						
Aplicación de la herramienta para la recolección de la información						
Análisis del material generado en el acceso al campo						
Formulación de la estrategia						
Presentación de la estrategia						
Informe de resultados						