

## **1. Identificación del problema**

Por el crecimiento acelerado de los últimos años, esta institución para albergar a estudiantes y profesionales en sus instalaciones, debió crear la infraestructura necesaria que le permitiera ofrecer mejores servicios a sus usuarios. Esta infraestructura, en términos más específicos, es la del área de cocina y hospedaje, las cuales para operar legalmente requieren de un permiso de funcionamiento que autorice su operación, e incluye la elaboración de un Plan de Salud Ocupacional y Emergencias.

La Institución, por desconocimiento de lo anterior, había pasado por alto la disposición de contar con dicho plan y no es hasta que las instancias públicas obligan al cumplimiento de la norma antes mencionada que lo desarrolla.

El plan de Salud Ocupacional y Emergencias se debía tramitar lo más pronto posible, para obtener en el año 2005 el debido permiso de funcionamiento, por lo que la Gerencia General representada por el Sr. Álvarez solicita al Departamento de Recursos Humanos, representado por el Sr. Torres, iniciar dicho proceso.

A partir de ahí, se llevaron a cabo varias actividades entre la Gerencia y Recursos Humanos, para cumplir con la prevención legal: se creó la política en materia de Salud Ocupacional, así como sus objetivos; se realizaron los debidos diagnósticos, estadísticas, inspecciones al lugar de trabajo, entre muchas otras actividades (ver referencia bibliográfica 1); las cuales nunca fueron comunicadas al resto del personal.

Una vez que tanto la Gerencia como Recursos Humanos realizaran las primeras tareas, las cuales eran meramente papeleo, era hora de involucrar al Departamento de Servicios Generales, liderado por la Sra. Cabezas, quien era la encargada de implementar el proyecto y poner en marcha todas las recomendaciones que en dicha materia se efectuaran.

La instrucción del Sr. Álvarez fue muy clara: *“A partir de aquí trabajan ambos departamentos juntos, en un tiempo prudencial y hacen que el resto del personal entienda qué es lo que estamos haciendo”*.

Pasaba el tiempo y el Sr. Álvarez evidenciaba que entre ambos funcionarios no había una comunicación fluida; las tareas no se concluían; los funcionarios involucrados no sabían sobre sus responsabilidades, cuando se compraba equipo (camillas, botiquines, etc); no había asesoramiento; el trabajo era ineficiente, estaba resultando muy caro a la institución en términos de tiempo y esfuerzo. Esto, sin duda, preocupaba cada vez más al Gerente. Entre ambos funcionarios no se lograba un compromiso real, por lo que el hecho de asumir las responsabilidades de las tareas asignadas era toda una odisea; siempre se buscaban excusas y culpables a la hora de rendir cuentas.

Una noche, cuando el Sr. Álvarez iba hacia su casa, preocupado por la situación que se estaba presentando, decidió convocar a una reunión al Sr. Torres y a la Sra. Cabezas, con el fin de informarles que desde hacía algún tiempo venía detectando

que entre ellos sucedían situaciones incómodas para él, desde el punto de vista de que éstas no permitían que una directriz dada hace ya varios meses se culminara con éxito por falta de comunicación entre ellos. El Sr. Álvarez quería atacar el problema de una sola vez, para que luego éste no le acarrearra más trabajo.

El martes en la mañana, la Gerencia envía un correo electrónico a ambos coordinadores y los cita para las 9:00 a.m., en la Sala de Juntas. En dicho correo, indica el motivo de la reunión: “conflictos en la puesta en marcha del Plan de Salud Ocupacional”. El Sr. Álvarez tenía muy claros cuáles eran los puntos que iba a tratar en dicha reunión, que fueron expuestos al inicio.

Son las 9 de la mañana en punto, inicia la reunión:

- **Sr. Alvarez:** “Como es de su conocimiento, la instancia pública que nos notificó sobre el incumplimiento del plan de salud ocupacional para el permiso de funcionamiento que nuestra institución debe tramitar, nunca nos previno en tiempo para cumplir con dicho plan; sin embargo, creo que fui muy claro al inicio, si no realizábamos este plan lo más pronto posible, no nos iban a otorgar el permiso debido (ver anexo 1), por lo que les solicité que el factor tiempo lo vieran como el factor crítico de dicha actividad y por el cual todos debíamos trabajar como un equipo. Todo lo que tiene que ver con papeleo ya está listo, no entiendo por qué a la hora de poner las manos a la obra, nos tenemos que enfrentar a situaciones incómodas, simplemente porque ustedes no han sabido comunicarse

Básicamente los cite a reunión porque deseo:

- Hacerles saber del problema entre ustedes. Hace algunos meses vengo evidenciando ciertos conflictos que por falta de comunicación se han presentado. Ejemplo de ello: directrices no claras hacia el personal que está involucrado en dicho proceso; tareas no terminadas, ya sea porque entre ustedes no se comparten información o simplemente porque la documentación que existe sobre dicha materia no se traslada hacia el departamento competente; falta de conocimiento porque a pesar de que el plan incluye capacitación, el Sr. Torres no ha propuesto realizar ninguna; personal desinformado y que se cuestiona qué será lo que está sucediendo; reuniones donde me brindan avances sobre los trabajos de cada departamento y noto que se duplican actividades.
- Darles un espacio para que me expliquen qué es lo que está sucediendo.
- Y en tres días volvemos a reunir para ver cuál es el análisis que han podido realizar a la reunión de hoy y su motivo”

- **Sr. Torres:** “Esto ha sido una tarea ardua; no he logrado realizarla exitosamente. Cada vez que le indico a la Sra. Cabezas sobre alguna norma por cumplir, ella no me indica quien será el responsable. Le hago un resumen sobre los aspectos que Servicios Generales debe cumplir, pero tengo la impresión de que no me entiende bien.”

- **Sra. Cabezas:** “Tampoco tengo mucho que decir, me siento muy apenada por tener que llegar a esta reunión con la Gerencia; sin embargo, considero que no es culpa mía. Siempre le solicito al Sr. Torres que me haga una lista de las cosas que tenemos pendientes, pero él me dice que ya yo las

conozco. El Sr. Álvarez gira instrucciones al personal a mi cargo y ellos no tienen ni la mas mínima idea de qué es lo que está pasando”.

- **Sr. Torres:** “Creo que el acuerdo al que habíamos llegado era que usted les iba a aclarar a ellos la situación y solicitarles la colaboración”.

- **Sra. Cabezas:** “Eso lo habíamos discutido, pero nunca llegamos a un acuerdo. También creo que mi departamento no está claro de cuál es el rol que desempeñamos en todo esto, ya que cada vez que usted solicita algo, nosotros nos cuestionamos por qué esa responsabilidad es nuestra, teniendo a otros departamentos con el conocimiento técnico para que realicen mejor la tarea”.

- **Sr. Alvarez:** “Perfecto, creo que ya es suficiente. Tal y como se los dije al inicio, me siento muy preocupado por tener que llegar a enfrentarlos y cuestionarme el porqué, pero considero que era necesario. Ya no podía dejar pasar más el tiempo y ver que ambos no pueden llevar a cabo proyectos juntos, que les falta una mejor comunicación y que esto ha llevado a que otra serie de conflictos me afecten en el quehacer diario en la institución, por no tener una técnica de coordinación entre ambos. Nos volveremos a ver dentro de tres días, a la misma hora y en el mismo lugar, con un informe y sus puntos de vista al respecto”.

Una vez terminada la reunión, ambos coordinadores salieron un poco desmotivados. El hecho de tener que llegar hasta una reunión con el Gerente de una u otra forma era penoso.

Como una de las directrices del Gerente era analizar los puntos de vista, ambos funcionarios decidieron investigar un poco al respecto: el Sr. Torres analizó a lo interno de la institución cuáles eran los factores positivos que tenía la institución y que le ayudaban a que el proyecto fuera exitoso y la Sra. Cabezas, como tenía varias colegas en otras empresas, decidió informarse sobre aspectos a lo externo de *Instituto para el Saber*. Sin que lo anterior les limitara a informarse sobre aspectos que le correspondieran a otra la otra parte, decidieron que eso más bien eran insumos que como equipo iban a darse a conocer el día de la reunión y que les iba a ayudar bastante.

Fueron tres días de arduo trabajo que les permitió recopilar la información necesaria. El Sr. Torres hacía preguntas en el comedor (lugar en dicha institución, por excelencia, donde los trabajadores expresan sus sentimientos por considerarlo un lugar libre para hablar) y reunió toda la información que había recopilado cuando se informó sobre la disposición legal que la institución debía cumplir (ver referencia bibliográfica 2 y 3).

La Sra. Cabezas, por su parte, llamó a sus colegas para hablar al respecto; reunió a su personal para que como equipo involucrado en el proceso dieran sugerencias al respecto.

El Sr. Torres se preocupó aún más cuando un día, en el comedor, escuchó la expresión de un funcionario, a la hora de preguntarle si él sabía algo del Plan de Salud Ocupacional que se estaba elaborando en la empresa: “*Nosotros nunca nos damos cuenta de nada, como siempre ha sido acá*”. Esto le hizo pensar que el problema detectado por el gerente era realmente grave y que el Sr. Álvarez tenía toda la razón de haberles llamado la atención.

## 2. Análisis interno y externo

Llega el día de la reunión en que ambos coordinadores debían presentar su informe.

El Sr. Torres inicia la reunión:

- **Sr. Torres:** ... “Después de la reunión que tuvimos en días pasados, quedé muy preocupado por el papel que estoy jugando como coordinador del proyecto y más preocupación me dio cuando al realizar un sondeo, escuché respuestas muy negativas acerca de cómo hemos llevado a cabo la puesta en marcha del Plan de Salud Ocupacional.

Podría determinar que un 75% del personal no sabe que Recursos Humanos está realizando una tarea tan importante. El 25% restante saben sobre el plan porque, en algún momento, yo les explique sobre este, pero de una forma muy escueta. Realicé un sondeo (ver anexo 2) donde en cinco preguntas verifiqué que realmente la población de nuestra institución no está informada; no saben sobre sus implicaciones; no saben quiénes están involucrados en dicha tarea y los comentarios al respecto son que la organización cuando tiene proyectos no se preocupa por informarlos y que con eso lo que logran es que su personal se sienta que no forma parte del equipo de la institución.

Investigué sobre las debilidades y fortalezas que la institución tiene y que podrían contribuir a que el plan termine su primera etapa; para lo cual les entrego la siguiente página.



## Análisis de Fortalezas y Debilidades

### FORTALEZAS

La institución ya tiene todo el papeleo hecho, el cual exitosamente fue aprobado por la instancia correspondiente. Lo que quiere decir que contamos con un buen instrumento técnico.

Tenemos un buen asesor técnico, por lo que podemos estar seguros que estamos haciendo las cosas acordes con la legislación de nuestro país.

La legislación por la naturaleza del instituto no nos obliga más que a cumplir con lo básico, dado a que nuestro índice en materia de accidentes laborales es bajo. Según la información que se estimó es de un 5%.

Con grandes sacrificios la institución cuenta con buen equipo (camillas, férulas, botiquines).

### DEBILIDADES

Tenemos personal que por falta de comunicación está poco interesado en participar en brigadas, etc.

La gente ha visto poco liderazgo para promover dicho Plan de Salud Ocupacional desde un punto de vista más social y de motivación.

La gente considera que el trabajo se ha realizado un poco desorganizadamente.

La gente no ve al Plan de Salud Ocupacional como algo retador, ya que nuestro índice de accidentes es bajo y consideran que hay pocas posibilidades de sufrir un accidente.

El personal tiene poca informado de lo que es y conlleva una plan como estos

- **Sra Cabezas:** “Evidentemente tenemos muchas cosas sobre las cuales trabajar y que desconocía. También creo que las situaciones mencionadas anteriormente se presentan en otros centros de trabajo. Por ejemplo, entrevisté a colegas y me informé sobre el impacto que han generado planes iguales y el factor más criticado ha sido la falta de información hacia el personal. Creo que ese factor ha sido un resultado también de la falta de comunicación entre nuestros departamentos.

También entiendo que en esas empresas la gerencia desde un inicio dio las pautas a seguir a todo el personal y ellos lo acataron; lo que ayudó a que toda la empresa trabajara de la mano con objetivos muy claros.

Desde el punto de vista de las funciones que mi departamento realiza, y este comentario lo realizo como parte de una sugerencia de un funcionario a mi cargo en una de las reuniones que hemos tenido, este Plan nos puede servir como insumo a los servicios que dentro de nuestra logística se le ofrecen a otras instituciones: personal capacitado para atender emergencias; personal que sabe manipular los insumos de un botiquín (el cual por cierto tiene una tarifa para ellos); procedimientos claros en donde nuestra ayuda es vital; en fin, una serie de actividades que podemos trabajar y que hasta ahorita las estoy analizando”.

- **Sr. Torres:** “También es importante rescatar el impacto legal y económico que el desarrollo del plan puede generar. En el primer punto podemos citar dos variables:

- La Dirección de Protección al Ambiente Humano del Ministerio de Salud plantea que para obtener el permiso de funcionamiento debemos cumplir el protocolo para la elaboración del Plan de Salud Ocupacional y Emergencias. Así que la institución no puede darse el lujo de dar por alto ciertas actividades que se deben documentar y que Servicios Generales debe realizar (ver anexo 3)
- El Ministerio de Trabajo obliga al patrono con más de diez trabajadores, tener una oficina de Salud Ocupacional (ver referencia 3)

En el segundo punto, lo económico, según lo que indica el Capítulo IV del Código Laboral Costarricense, el Instituto Nacional de Seguros puede recargar hasta un 50% del monto de la prima, en caso de que la institución no cumpla con los lineamientos establecidos en el modelo de gestión de prevención de riesgos. Lo contrario sucedería si *Instituto para el Saber* inicia con dicha cultura preventiva, en donde podemos ser acreedores de hasta un 15% de descuento en la prima de dicho seguro, si nosotros cumplimos a cabalidad con todos los aspectos requeridos por la institución antes mencionada; esto avalado por el Decreto Ejecutivo NO. 18379-MTSS” (ver anexo 4).

- **Sr. Alvarez:** “Mensualmente tengo una reunión con gerentes de otras instituciones, donde compartimos información relevante sobre nuestra gestión empresarial. Uno de los temas sobre el que hablé en Esta última reunión llevada a cabo ayer, fue precisamente el problema que estaba detectando. Ellos comentaban sobre la importancia que tenía el contar con un plan de esta índole, y no solo desde el plano de motivación donde la

gente se siente más comfortable de saber que se busca su protección, sino desde el plano de regulaciones a nivel de requisitos legales impuestos ahora por entidades públicas. Por ejemplo, las empresas de transporte público no pueden solicitar aumentos en las tarifas ni nuevas concesiones, a no ser que cuenten con el protocolo que nos mencionaba hace un momento el Sr. Torres. Las empresas transnacionales, como las bananeras, no pueden vender su producto al mercado si no cuentan con estándares de calidad que se inician desde los planes de salud ocupacional; esto porque países como Estados Unidos y Europa, lo regulan así. Empresas como las cafetaleras no pueden realizar sus procesos normales si no cumplen con las Normas Técnicas de Salud Ocupacional, las cuales también regulan el protocolo del plan que esta institución está tratando de implementar” (ver referencia bibliográfica 4).

- **Sr. Torres:** “Claro, organismos como la Organización Internacional del Trabajo, Organización Mundial de la Salud, entre otras, tienen dentro de sus estrategias crear conciencia sobre el valor intangible que constituye el contar con planes como el mencionado, de hecho cuentan con enciclopedias muy completas sobre aspectos de dicha materia” (ver referencias bibliográficas 5, y 6).

- **Sr. Alvarez:** “Me gustaría contar con este proyecto y hacerlo ver como una ventaja competitiva desde la perspectiva social, legal y moral que siempre ha destacado a nuestra institución. Espero lograr esto en poco tiempo y con la ayuda de sus departamentos; para lo cual debemos trabajar muy duro. Hay que mejorar la comunicación formal desde arriba hacia

abajo, viceversa y lineal, por lo que recomiendo hacer una revisión de la forma como se ha venido realizando y establecer un plan de mejora y por qué no una estrategia de comunicación, que me permita también involucrar a personas de la institución para que se pueda trabajar en equipo y así lograr que el proyecto que ya había encomendado llegue a su fin. Considero que dos semanas para analizar la situación y plantear las mejoras necesarias es un tiempo prudencial, por lo que para dicha reunión cada uno de ustedes deberá proponer al menos una alternativa de solución”.

-

Justo dos semanas después de la reunión, luego de que cada uno de los coordinadores reflexionara más sobre lo sucedido, se plantearan las ventajas de cada una de sus soluciones, elaboran un informe final y se reúnen para defender su propuesta.

### **3. Definición de objetivos**

La definición inicial por parte de la gerencia fue:

- Diseñar una estrategia de comunicación que mejore los canales de comunicación en todas las vías (al personal, entre coordinadores, hacia subalternos y hacia los superiores).
- Definir e implementar acciones que logren más trabajo en equipo
- Desarrollar una estrategia de re-implementación del proyecto, de forma tal que se cumpla con la prevención legal dada y que se constituya como ventaja competitiva de la institución.

#### **4. Alternativas de solución**

##### **4.1 Alternativa No. 1.**

Inicia la reunión, el Sr. Torres menciona que él desea ser el primero en exponer su alternativa, ya que había preparado una presentación y tenía todo listo.

La alternativa se enfoca a la contratación de un consultor experto en comunicación, quien en conjunto con la Gerencia, Recursos Humanos y el Departamento de Comunicaciones de la institución logren diseñar toda una estrategia de comunicación interna.

- **Sr. Torres:** “Siempre he considerado que el factor comunicación no es simplemente la denominación que le inculcan a una persona en la universidad / escuela; es algo más, es un factor en donde pueden influir la personalidad, los canales que se utilizan, la expresión corporal, los antecedentes de nuestra cultura, el interés hacia el mensaje a dar; en fin, un sinnúmero de detalles que en estos momentos si me dedico a analizarlos no terminaríamos. Considero importante que sea un especialista en comunicación quien venga a ayudar a la organización, especialmente a estos dos departamentos, a diseñar toda una estrategia en materia de comunicación interna.

Como ustedes bien lo saben, nosotros no contamos con canales bien definidos. Todos tenemos conceptos muy diferentes de lo que es comunicación, tenemos paradigmas de sobre cómo se comunicaban antes las cosas y consideramos que siguen siendo las formas ideales de

comunicación. No nos hemos querido dar cuenta de que las cosas evolucionan y que debemos entrar en una cultura donde la comunicación fluya hacia todas direcciones.

Para iniciar, el consultor debe venir a elaborar un diagnóstico. Con base en los resultados, proponer una estrategia, la cual debe ser aprobada por los tres departamentos (Gerencia, Recursos Humanos y Comunicaciones). El papel de estos últimos será trabajar en equipo y ser el puente entre el consultor y el personal, para que el resto de la institución crea en la estrategia y se motive; así lograremos que la implementación sea más fácil.

Estoy totalmente seguro de que la capacitación ayuda a que las debilidades se conviertan en fortalezas.

Esta persona puede perfectamente promover a través de talleres de capacitación:

- Técnicas de comunicación asertiva.
- Desarrollo interpersonal, en el sentido de que cada persona irá desarrollando la habilidad de transmitir el mensaje, expresarlo corporalmente, solicitando retroalimentación, entre muchas otras formas de ayudarles a los funcionarios a ser más comunicativos. Con esto, fortalecemos el potencial de las personas, ejemplos de las áreas para considerar son: autodeterminación, pro actividad, satisfacción laboral, negociación.



- Propiciar un espacio para revisar alternativas de cambio de paradigmas que permitan enfrentar nuevos retos en el ámbito personal y laboral, así como la búsqueda de nuevos aprendizajes.
- Introducir el tema de sinergia y equipos de trabajo para conducir al grupo al reconocimiento de metas individuales y grupales.

La inversión para esta propuesta es alta, oscila entre los US\$8000.00 y US\$10.000.00; pero es importante invertir en desarrollo organizacional.

Para no perder la perspectiva que nos encauzó a esta reunión, también propongo que conforme se implemente una estrategia de comunicación interna, Recursos Humanos y Servicios Generales ejemplifiquen la preocupación por mejorar la comunicación. Esto quiere decir que se haga una re-implementación del proyecto, siguiendo pautas que el consultor considere que podemos aplicar y brindando a la gente el objetivo del plan y las metas establecidas.

### **Alternativas No. 2 y 3**

Se le brinda la oportunidad a la Sra. Cabezas, quien propone dos alternativas: La primera se refiere a que el Departamento de Recursos Humanos apoyado por el Departamento de Comunicaciones establezcan un procedimiento o estrategia de comunicación seguida de capacitación constante. Y la segunda a que se establezca un comité interno para que determinen cuál sería la mejor forma de mejorarla.

- **Sra. Cabezas:** “En la reunión pasada, les comenté que varias colegas me señalaron cuáles fueron los pasos que siguieron en sus empresas cuando elaboraron e implementaron el Plan de Salud Ocupacional. Las experiencias para ellas fueron diferentes, pero les enseñó bastante; sin embargo, hay algo en que coincidieron y fue el hecho de que la estrategia por seguir fue que la comunicación inició desde las gerencias generales asesoradas y apoyadas por otros departamentos. Pensando un poco en todo lo que me comentaron, propongo dos alternativas.

#### **4.2 Alternativa No. 2**

Recursos Humanos y Comunicaciones tienen muchas herramientas con las cuales diseñar toda una estrategia de comunicación.

Menciono lo anterior porque ellos son:

- Los departamentos, especialmente Recursos Humanos, que tienen injerencia sobre todas las áreas de la institución, por lo que nadie se sentirá atacado o presionado con cualquier directriz que brinde, especialmente si ésta es para mejorar las cosas.
- También juegan un papel asesor a la Gerencia, por lo que puede diseñar la estrategia, hacerla llegar al Gerente y éste enviar un mandato al respecto.
- La gente cuando siente que la institución es clara se siente muy motivada. Estos departamentos pueden adquirir gran credibilidad cuando juntos trabajan para mejorar el ambiente laboral, y una institución donde el mensaje es claro y las pautas están bien

definidas hace que las personas se sientan seguras y contribuyan a la obtención de metas.

- Las personas que trabajan en Recursos Humanos, al haber estudiado ciertos aspectos del comportamiento humano, saben cómo trabajar con gente; lo que le da la ventaja competitiva de que ellos podrán diseñar una estrategia que se acople cien por ciento a la cultura de la institución, y Comunicaciones puede darla a conocer de una forma muy abierta.
- Recursos Humanos tiene muy presentes cuáles son los aspectos culturales que han llevado a los funcionarios a poner barreras en la comunicación, lo que hará que las medidas para tomar en la estrategia interna de comunicación sean más reales y ataquen eficientemente los problemas que estamos pasando.
- Recursos Humanos tiene dentro de sus metas el mejoramiento de la cultura organizacional, y la comunicación puede ser un factor importante de análisis, estudio y de proponer mejoras.

Recursos Humanos deberá ser un ente formador, en el entendido de que debe procurar que las personas estén debidamente capacitadas. El proceso de mejoramiento de la comunicación, como bien lo dijo el Sr. Torres hace unos minutos, debe contener la variable de la capacitación. Será tarea de Recursos Humanos proveer de excelentes conocimientos a los funcionarios mediante los talleres que sean necesarios. Todos sabemos que la capacitación ha sido una de las actividades más fuertes y exitosas de dicho departamento, por lo que le será muy fácil poder realizarla. En las reuniones a las que hemos asistido los coordinadores en los últimos meses, nos han dado a conocer que el presupuesto para el rubro capacitación ha

crecido bastante, por lo que eso no significará ningún gasto adicional para la institución.

Esta propuesta fortalecerá el rol de cada uno de los departamentos involucrados.

Como segunda propuesta tengo:

#### **4.3 Alternativa No. 3.**

Todos sabemos que una de las formas como una empresa puede incentivar la participación de su gente y obtener excelentes propuestas es mediante la lluvia de ideas. La institución cuenta con personal muy preparado y crítico de las cosas que pasan en este lugar. Me di cuenta de ello cuando reuní a todo el personal a mi cargo y ellos propusieron mejoras a la implementación del Plan de Salud Ocupacional. Considero importante y urgente explotar todo el potencial y talento humano con que contamos.

La gente necesita sentir que sus propuestas son tomadas en consideración y aún más, sentir que esto contribuye al diseño de las estrategias empresariales, lo cual no sólo fortalece el compromiso para con la institución sino también crea sentido de responsabilidad. Si son las personas las que dan las soluciones a los problemas, ellas están dando implícitamente un sí a la implementación de estas.

Considero de suma importancia que la Gerencia sea la que promueva esta participación. Creo que reunir al personal, explicarles qué está sucediendo, sin llegar a tener que dar detalles, solicitarles su colaboración e indicarles cuál es el plan a seguir servirá mucho a que se desarrolle un proceso de comunicación óptimo.

El plan estaría considerado así:

- Se reúne al personal.
- Se les explica que la Gerencia está interesada en desarrollar una estrategia de comunicación, la cual ayudará a que la información fluya eficientemente.
- Se propone que las personas bajo el modelo de lluvia de ideas brinden sugerencias y propuestas al respecto.
- Una vez finalizada la lluvia de ideas se elige un comité que se encargará de tabular todas las ideas y definir cuáles son las que se adaptan a la institución.
- Será el mismo comité el encargado de diseñar la estrategia y hacerla del conocimiento de todos los funcionarios; importante en este punto, Sr. Álvarez, la participación activa de parte de la Gerencia, ya que será usted la persona clave durante todo este proceso.

Creo que es indiscutible que la ventaja con la que cuenta esta propuesta es que logra una participación interactiva entre los miembros del grupo, quienes necesitamos se nos faciliten los instrumentos necesarios, promover una buena comunicación, a partir del análisis y la reflexión.

Los objetivos, en este caso, son reimplantar y fortalecer la cultura de la institución y reducir la falta de claridad, asegurando que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la institución. También favorece y hace operativa la comunicación.

Quizás con el tiempo y con el apoyo del personal de la institución podemos realizar publicaciones periódicas del que hacer de la institución, quizás se puedan elaborar folletos y afiches sobre temas particulares y específicos, entre muchas otras alternativas, que me imagino el comité va a proponer.

Al realizar la unificación en este grupo, se podrá reflejar hacia los demás colaboradores que el trabajo en equipo es fuerte, se comunican las actividades, dinámico, responsable, pro-activo y, por ende, se podrán adquirir los resultados esperados. Con esta estrategia, se pretende fortalecer las relaciones, la comunicación entre los coordinadores de los departamentos y la Gerencia, de forma tal que en un futuro se pueda detectar cualquier inconveniente a tiempo”.

## **5. Alternativa elegida**

El Sr. Álvarez satisfecho con cada una de las alternativas propuestas, decide que entre los tres analicen la información para así poder tomar él la decisión más acertada. Para ello y para despejar un rato la mente, los invita a un café y unas galletas.

Pasan los 15 minutos y al regresar inicia de nuevo la discusión.

- **Sr. Alvarez:** “Estoy muy contento de que cada uno de ustedes, después de haber pasado por una situación un poco incómoda, hayan brindado soluciones excelentes. La verdad me cuesta inclinarme por solo una, ya que las tres tienen elementos importantes de considerar que me ayudan a conducir a esta institución de una forma excepcional. Sin embargo, tengo que elegir solo una, por lo que necesito de su ayuda. Vamos a iniciar con la Sra. Cabezas, quien puede brindarnos su punto de vista”.

- **Sra. Cabezas:** “Que difícil es tener que elegir cuando todas son factibles; sin embargo, creo que la propuesta presentada por el Sr. Torres, si bien es cierto es una inversión más alta, nos ayuda a que la estrategia se vea como la mejor decisión, porque pierde un poco la subjetividad que nosotros, al estar inmersos en esta cultura, tenemos”.

- **Sr. Torres:** “También cabe mencionar que la incorporación de un asesor externo permite a la institución romper con lo tradicional. Hoy, las empresas viven un ambiente de competitividad, el cual no puede obviarse. Cada día empresas multinacionales buscan tener esa característica especial que marque la diferencia y que logre que sus funcionarios creen un compromiso y luchen por la consecución de las metas y objetivos, y esto lo atacan desde el ámbito de la comunicación. Podemos buscar las páginas *web* de empresas grandes donde incluyen ahí no solo el quehacer de la empresa sino cómo lo lograron, quienes ocupan puestos importantes, cuáles

son los principales proyectos, en fin, todo lo que sea comunicación transparente”.

- **Sra. Cabezas:** “También las empresas apuntan a crear una cultura de comunicación fluida, para lo cual han designado a equipos multifuncionales, cuya responsabilidad es ser el canal de comunicación hacia aquellas personas con puestos que no se relacionan mucho con los grandes ejecutivos”.

- **Sra. Cabezas:** podríamos basarnos para tomar la decisión en la siguiente matriz.

**Tabla #1**  
**Ponderación para la toma de decisión**

	<b>Diseño estrategia</b>	<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Capacitación</b>	<b>Re-implementación del proyecto</b>	
	30%	20%	20%	30%	<b>TOTAL</b>
Alternativa 1	30	20	20	30	<b>100</b>
Alternativa 2	20	15	10	30	<b>75</b>
Alternativa 3	20	20	0	30	<b>70</b>

Alternativa 1: Cumple la estrategia con elementos internos y externos.  
Trabajan varios departamentos en la consecución de una meta.  
Se va a realizar muchas capacitaciones de varios temas.  
Se logra finalizar el Plan de Salud Ocupacional y Emergencias.

Alternativa 2: Cumple la estrategia con elementos internos solamente  
Trabajan solo dos departamentos en la consecución de una meta  
Se realizan capacitaciones de solamente comunicación  
Se logra finalizar el plan de Salud Ocupacional y Emergencias

Alternativa 3: Cumple la estrategia con elementos internos solamente.  
Se involucra a todo el personal.  
No se realizan capacitaciones.  
Se logra finalizar el Plan de Salud Ocupacional y Emergencias.

Fuente: Reunión efectuada por el Gerente General y los Coordinadores de Recursos Humanos y Servicios Generales respectivamente



- **Sr. Álvarez:** “La verdad, tienen razón. Si me inclinara por las alternativas dos y tres logro desarrollar el trabajo en equipo, aspecto que me interesa mucho, ya que evidenciamos con la implementación del Plan de Salud Ocupacional que no se llegaban a concretar tareas simplemente porque no se habían definido canales y porque no existe toda una cultura comunicativa; cada quien hacía lo que consideraba y no era capaz de transmitir la información relevante a la otra parte. Por otro lado, la contraparte tampoco tenía la forma para pedir retroalimentación, porque no estaba enterada de los objetivos del proyecto y de lo importante que eran ellos para culminar dicha tarea.

Apruebo la primera alternativa presentada, ya que con ello logro el diseño de la estrategia de comunicación interna desde un punto de vista más objetivo; se concretan canales de comunicación que quizás la institución desconoce por estar inmersas en un mundo menos estructurado; se logra el desarrollo interpersonal en entendido de que todo el personal va a participar en las capacitaciones; se logra el trabajo en equipo, ya que una de las actividades por realizar es la sinergia y equipos de trabajo; los ejecutivos claves para implementar la estrategia participan durante todo el proceso, llámense Recursos Humanos, Comunicaciones y Gerencia. Para ello, daremos solamente cuatro meses durante los cuales, y bajo un cronograma de trabajo, se establecerán todas las actividades por realizar y su duración en semanas.

Estoy muy claro que la inversión es grande; sin embargo, cuando se trata de invertir para que las cosas mejoren saben que cuentan con todo mi apoyo.

Cabe resaltar que el Plan de Salud Ocupacional debe terminarse; si bien es cierto vamos a dar un tiempo no máximo de 15 días para iniciar de nuevo con las actividades, será este proyecto el plan piloto para hacer saber que lo que hoy estamos proponiendo es lo mejor para la institución. Recuerden que este fue otro de los puntos analizados en la propuesta del Sr. Torres y que si se logra culminar, la gente sentirá que se trabaja para mejorar las cosas”.

## 6. Plan de acción

Después de todo el esfuerzo realizado, se nota en los rostros de las tres personas, la satisfacción de haber podido llegar a un acuerdo y estar convencidos que de ahora en adelante la comunicación no iba a ser el obstáculo.

Deciden así realizar un cronograma de trabajo.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																
Actividades	Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Búsqueda y contratación consultor																
Aplicación del diagnóstico																
Entrega de resultados																
Diseño de estrategia																
Taller sensibilización / Primera actividad de re-implementación Manual Salud Ocupacional																
Taller capacitación alternados con talleres de Salud Ocupacional																
Evaluación del proyecto																
Control del proyecto																

## Referencias Bibliográficas

1. Rojas D. (2006). *Manual de Salud Ocupacional y Emergencias, Organización para Estudios Tropicales*. Costa Rica.
2. Ley No. 6727 *Ley Sobre Riesgos Del Trabajo* (1982, 24 marzo). La Gaceta Diario Oficial de Costa Rica No. 57.
3. Código de Trabajo de Costa Rica. *De La Protección De Los Trabajadores Durante El Ejercicio Del Trabajo*, modificado por ley número 6727 (1982, 9 marzo). La Gaceta Diario Oficial de Costa Rica del 24 de marzo de 1982.
4. (2006, 07 febrero). Reglamentos del Instituto Nacional de Seguros. *Norma Técnica del Seguro de Riesgo del Trabajo*. San José, Costa Rica. La Gaceta Diario Oficial de Costa Rica No 27.
5. OMS. Serie de Informes Técnicos, No.762. (1988). *Formación y Adiestramiento en Salud Ocupacional*. Informe de un Grupo de Estudio de la OMS.
6. Saari J., Pattersen D., Simard M., Dedobbeleer N., Beland F., Sten T., Zimolong B., Trimpop R., Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo. *Política de Seguridad y Liderazgo*. OMS