



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

**La comunicación interna como estrategia para mejorar la relación entre
el personal médico y Recursos Humanos del Hospital Escuela y de
Clínicas "Virgen María de Fátima"**

Tutor: Paez, Lilian

Alumnas: Abilar, Celeste Cristina
Brizuela, Eliana Pilar



FORMULARIO C

**Facultad de Ciencias de la Administración
 Departamento Desarrollo Profesional
 Lugar y fecha:**

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

**La comunicación interna como estrategia para mejorar la relación entre el personal médico
 y Recursos Humanos del Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima"**

Integrantes: Abilar, Celeste Cristina; Brizuela, Eliana Pilar

Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos

Profesor Tutor del PG: Licenciada Páez Lilian

Miembros del Tribunal Evaluador:

Licenciada Saavedra Alfaro María Luisa

Licenciada Sans de Urrutia Raquel

Presidente:

1er Vocal:

.....

Resolución del Tribunal Evaluador

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:.....



Agradecimientos

A mi padre por su apoyo incondicional en la carrera, a mis hermanos, a mi compañera Pilar y a todas mis compañeras de cursado

Abilar, Celeste Cristina

A mi madre por guiarme desde el cielo, a mi padre, a mis hermanos y sobrinos por el apoyo recibido

Brizuela, Eliana Pilar

Ambas agradecemos a la Prof. Paez Lilian por guiarnos en todo nuestro Proyecto de Grado, a las Prof. Barrale Susana, Malaman Rossana y Singeser Olga por la ayuda recibida durante la realización del proyecto.



Índice

I. Introducción	6
II. Presentación de la institución	7
Visión.....	8
Misión	8
Objetivos institucionales del Hospital Escuela y de Clínicas Virgen María de Fátima	9
La estructura administrativa del Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima"	11
Conformación del área de recursos Humanos del Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima"	11
III. Prediagnóstico de la intervención	11
IV. Situación o problema	12
V. Objetivos de la investigación.....	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos	13
VI. Preguntas de investigación	13
VIII. Justificación del Problema.....	14
IX. Marco Teórico	16
Comunicación organizacional.....	16
Los componentes del esquema del proceso de comunicación.....	19
Clasificación de los procesos comunicativos.....	23
La comunicación interpersonal	25
Hacia una caracterización de la comunicación organizacional.....	28
Las funciones de la comunicación organizacional.....	29
Los tipos de comunicación organizacional	30
Importancia de la comunicación interna y su incidencia en el área de recursos humanos	38
La planificación de la comunicación interna	38
El rol del liderazgo en la efectividad de la comunicación interna	44
La comunicación estratégica	46
X. Metodología.....	49



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

La comunicación interna como estrategia para mejorar la relación entre el personal médico y Recursos Humanos del Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima"

XI. Resultados	50
XII. Plan estratégico de comunicación interna del Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima"	70
XIII. Conclusiones	83
XIV. Bibliografía	87
XV. Anexo	90



I. Introducción

En cualquier empresa, independientemente de su tamaño y nivel de gestión (pública o privada), resulta necesaria poseer una adecuada comunicación hacia el exterior y hacia su interior para lograr mayor eficiencia en la consolidación y en el desarrollo de los procesos, a fin de alcanzar los objetivos propuestos por la institución.

La comunicación interna se destaca en su carácter esencial como un aspecto fundamental que permite crear una cultura corporativa sólida, íntegra y proactiva. Revestida de profesionalismo y sistematicidad en su ejercicio; la gestión comunicacional adquiere una relevancia cada vez mayor en las empresas y organizaciones de cualquier tipo.

La comunicación posee potencia identitaria, en la medida que permite que las personas que forman parte de una institución compartan una misma identidad social, mejorando de esa manera las relaciones interpersonales e impidiendo la alienación de los empleados, pues estos se sienten escuchados y tomados en cuenta. Todo esto, forma parte de una visión estratégica de la organización.

Por otro lado, el área de recursos humanos, generalmente a través de un departamento de comunicación que representa a la empresa, pone en juego estrategias y acciones que tienen, entre otros objetivos, brindar una atención a los empleados en los aspectos comunicacionales. Siempre en pos de garantizar el compromiso del personal para encaminar sus tareas a la concreción de los objetivos de la organización. De esta manera, todo el personal logra mantenerse informado acerca del estado actual o el rumbo de la institución.

Así se tiene que, desde el área de Recursos Humanos se debe promover la comunicación en la organización, a fin de catalizar y promover una cultura comunicacional efectiva en todos los niveles organizacionales (desde la gerencia hasta los niveles más bajos). Además, recursos humanos posee el conocimiento y la experiencia del entorno laboral, por ello, está revestida de gran importancia en la definición de las estrategias y en los tópicos de comunicación que se diseñen.

La estrecha relación entre comunicación interna y recursos humanos está en la comunión que existe entre ellas para la orientación que se le brinda al personal, soportada



en el proceso de comunicaciones internas para direccionar los esfuerzos individuales hacia un mismo objetivo, que es el éxito de la prestación del servicio.

Por ello, con el presente estudio se pretende indagar de qué manera puede mejorarse la comunicación entre la dirección, recursos humanos y los doctores de un centro de salud ubicado en la provincia de La Rioja capital, en la República Argentina.

Pues, en la institución de salud objetivo de este proyecto de intervención, no existe un adecuado proceso de comunicación entre el personal médico y el área de Recursos Humanos. Sobre todo en lo atinente a aspectos personales y laborales que está íntimamente relacionados con los objetivos institucionales.

Para llevar adelante esta investigación, se realizó una visita al centro asistencial, a fin de solicitar información sobre la institución que permita conocer la situación actual en materia comunicacional entre directiva, dirección de recursos humanos y doctores.

Con esa visita, se detectaron aspectos institucionales como: historia, servicios que brinda la organización, su misión y visión, el organigrama de la empresa, instalaciones y dotación del personal.

II. Presentación de la institución

El Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima" dependiente de la Universidad Nacional de La Rioja es uno de los más importantes logros de la institución universitaria, ya que solo hay tres organismos de este tipo y el mismo se erige como el único Nosocomio Universitario Regional que se adecúa a los Protocolos y Estándares Nacionales e Internacionales en materia de arquitectura hospitalaria.

Creado por iniciativa del rector de la Universidad Nacional de La Rioja (Unlar), Dr. Enrique Daniel N. Tello Roldan, y convalidado por ordenanza del H. Consejo Superior N° 342/07, el Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima" constituye un centro de salud, destacado por sus *performances* en prevención sanitaria, asistencia terapéutica y calificada formación de recursos humanos.

El centro asistencial cuenta con un avanzado equipamiento tecnológico y está fundamentalmente destinado al servicio de la actividad académica, ofreciendo

diagnósticos de alta *performance*, con tecnología de primer nivel internacional y adiestramiento clínico para los alumnos de los últimos cursos de Ciencias de la Salud.

El Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima" además brinda capacitación en la atención de la comunidad en general para diagnósticos específicos, con una moderada atención a la población en cualquier tipo de patología y terapia.

El Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima" comenzó sus prestaciones el 23 de diciembre de 2007, con el decidido propósito de estar al servicio de las necesidades puntuales que podrían originarse.

A su vez, el nosocomio posee ingresos mixtos es decir, no es una institución ni pública, ni privada. Esto quiere decir que la atención a los pacientes es de forma gratuita, pero cualquier tipo de estudio o análisis que se realicen los individuos deben ser abonados. Los fondos con los que cuenta su presupuesto, son destinados por la Nación a la Universidad de La Rioja, a través del departamento de Ciencias de la Salud.

Adicional a ello, en otro edificio, el centro asistencial de la UNLAR posee una fábrica de medicamentos propios del hospital, que es subvencionado por el Estado.

Visión

El Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima" tiene como visión ser una Institución líder destacada y reconocida en el ámbito de la salud por su innovación, complejidad médica y excelencia en la atención de los pacientes, siendo un Hospital de referencia en cuanto a sus procesos, infraestructura y su personal con un compromiso hacia la comunidad.

Misión

El Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima" es una institución que, día a día, trabaja bajo el concepto de "Buenas Prácticas" en todos los sectores, especialmente en aquellos donde hay mayor contacto con los socios y no socios, a fin de que estos puedan sentirse reconfortados, a través de la atención profesional, orientada a brindarles soluciones.

De esa manera, se tiene que en la misión y la visión institucional del Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima" se refleja la idea de lograr convertirse en



un ámbito formador de recursos humanos en el área médica (médicos y paramédicos), además de ofrecer, en el marco de la extensión y la responsabilidad social, servicios de carácter preventivo y/o asistencial a la comunidad interna y externa.

Por otro lado, se tiene que este centro médico, se encuentra organizado normativamente a través de la regulación legal básica compuesta por:

- a) Estructura Orgánica Funcional (Ordenanza H. Consejo Superior N° 327/07).
- b) Manual de Misiones y Funciones (Resolución H. Consejo Superior N° 2156/08).
- c) Reglamento Operativo (Resolución H. Consejo Superior N° 2202/08).
- d) Regencia Académica Interdepartamental (Resolución Rectoral N° 032/08 y Ordenanza H. Consejo Superior N° 351/08).
- e) Demás normativa correlativa y concordante.

Objetivos institucionales del Hospital Escuela y de Clínicas Virgen María de Fátima

- Optimizar los recursos en cada área, procurando la utilización eficiente de los recursos necesarios para contribuir con el manejo eficiente de los costos.
- Unificar conductas y definir estándares para organizar el trabajo, y así lograr resultados más eficientes en términos de tiempo, costos, disminución de errores y la mejora en la atención y la satisfacción de los clientes.
- Hacer funcionar los sistemas de control y supervisión de mandos medios y directivos, para encontrar soluciones alternativas a conflictos, aplicando una política de anticipación a los problemas.
- Otorgar herramientas de uso diario y formar a través de las capacitaciones a los recién graduados de la UNLAR.
- Realizar acciones en la comunidad de La Rioja para la concientización respecto del cuidado de la salud y la prevención en toda la comunidad.

La estructura administrativa del Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima"

La institución cuenta con una estructura de tipo piramidal, donde se encuentra en la cabeza directiva, el director general del Hospital, que depende de la Universidad Nacional de La Rioja. Luego se observa las dependencias administrativa que incluye una responsable en ese sector para las áreas de administración, de facturación, área de asignación de turnos y guardia central. Además, se incluye el regente académico que es la persona que está encargada del alumnado dentro de la institución y cuenta también con una secretaria de Recursos Humanos (RRHH) de la Universidad Nacional de La Rioja (UNLAR), que comprende la división de RRHH; en esta dependencia se adscriben los médicos, enfermeras y el personal de limpieza y mantenimiento.

En tal sentido, después de analizar las disposiciones legales se verifica que este Nosocomio se encuentra organizado de la siguiente manera:

- Director General
- Director Médico
- Director Administrativo
- Regente Académico Interdepartamental y
- Consejo Asesor.

Así se tiene que, cada uno de esos directivos, en el marco de sus órbitas **funcionales**, jurisdicción y competencia, colaboran en la administración de los recursos financieros, en la formación de recursos humanos y en la prestación de servicios a la comunidad.

Conformación del área de recursos Humanos del Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima"

Se tiene que el área de RRHH del Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima" está compuesta por un jefe y dos secretarías, con funciones tales como: control del personal, cumplimiento del personal, capacitaciones. Esta área se encuentra recientemente conformada.

Recursos Humanos se encarga tareas como liquidación de sueldo y de la gestión laboral.

Dotación del personal:

El Hospital cuenta con 176 trabajadores. La mayor parte de ellos son alumnos y docentes, egresados de la Universidad Nacional de La Rioja de las carreras de Medicina, Sistemas, Ingenierías, Gestión de los Recursos Humanos, Psicología y Ciencias Políticas. (Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima", 2014).

III. Prediagnóstico de la intervención

Para ampliar la información necesaria que permita identificar las necesidades y problemas existentes actualmente en el Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima", se realizó una entrevista a la licenciada Paola Corzo, quién forma parte del área de RRHH de la institución. Ella posee una antigüedad de 5 años en el puesto y tiene funciones y responsabilidades tales como:

- Administración del personal
- Elaboración de contratos, procesos de nóminas y establecimiento de convenios, gestión de expedientes personales de los trabajadores y control de legajos.
- Control de asistencia y elaboración de informes diarios de ausentismo.
- Funciones de relaciones laborales en cuanto a despido, sanciones y quejas.

En esta entrevista, se relevó información acerca de una serie de cuestiones referidas al alto ausentismo por parte de los médicos a la institución.

Incluso, se detectó que el personal médico se retira de la institución antes de que termine su horario de trabajo, y si bien lo comunica a la alta dirección, no se le informa a

las áreas de RRHH y de Admisión y turnos, a fin de poder informarle a los pacientes que el profesional se ha retirado del hospital y no podrá atenderlos; por ello, el día de la citas a los pacientes se les agenda otro turno, pero esto ocasiona descontentos ante la situación.

La licenciada Paola Corzo comentó que las jornadas de trabajo de los médicos del Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima" se dividen en 3 turnos: mañana (6.30 a 14.30), tarde (14.30 a 22.30) y noche (22.30 a 6.30). Estas jornadas laborales son controladas mediante el uso de un reloj automático, el cual permite llevar a cabo un seguimiento del presentismo, puntualidad, turnos de fin de semana y guardias nocturnas.

Sin embargo, durante la visita al centro asistencial, se observó que existían muchas personas inconformes sobre el servicio, exigiendo explicaciones sobre por qué no podían ser atendidos en los turnos correspondientes, antes planificados. Las quejas de los pacientes se referían, en su mayoría, a la situación de haber viajado largas distancias para llegar al centro asistencial, para que, luego, se les notificara el cambio de turno junto con llegar al establecimiento.

IV. Situación o problema

En el Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima" se observan escasos flujos de información en los canales de comunicación interna, produciendo una deficiencia en la calidad de los servicios de atención médica

V. Objetivos de la investigación

Objetivo General

- Proponer medios de comunicación interna que permitan mejorar la relación entre el personal médico y el área de recursos humanos, a fin de mejorar la calidad del servicio que presta el Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima"

Objetivos Específicos

- Describir las herramientas de comunicación que utiliza la gerencia para comunicar objetivos, resultados, políticas y cambios en la organización
- Describir el conocimiento que posee el personal de las distintas áreas con respecto al plan laboral y de las actividades desarrolladas en la organización.
- Indagar si el personal considera clara y completa la información recibida respecto a sus funciones y a la organización
- Analizar si los medios de comunicación existentes en la organización son suficientes y eficientes según la opinión del personal.
- Indagar sobre la adecuación que tienen los medios de comunicación interna y externa presentes en la organización según el personal.
- Analizar la calidad de la comunicación interna en el Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima"
- Indagar las herramientas de comunicación utilizadas para informar los objetivos de la organización.

VI. Preguntas de investigación

- ¿Existen canales de comunicación interna entre los médicos y el área de RRHH?
- ¿Qué herramientas de comunicación utiliza la gerencia para comunicar objetivos, resultados, políticas y cambios en la organización?
- ¿Existen instrumentos de comunicación disponibles para que los empleados comuniquen sus necesidades e inquietudes?

VIII. Justificación del Problema

El presente estudio descriptivo tiene como finalidad principal analizar los problemas y necesidades existentes en la organización elegida, y en base a ello elaborar una propuesta que permita contribuir a solucionar el problema que se presenta en la comunicación interna de la organización, ya que esta es se constituye en un proceso fundamental que permitiría el correcto funcionamiento del hospital.

Así se tiene que, es indispensable que se mejore la comunicación interna de la institución, pues la misma permite:

- Construir una identidad organizacional basada en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar el conocimiento de la organización como entidad.
- Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.
- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la organización
- Permitirle al personal expresarse ante la dirección general, independientemente de su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación en todos los niveles jerárquicos de la institución.

A partir de lo antes planteado, se tiene que la comunicación interna es imprescindible para que todo el personal de la organización, al nivel que sea necesario, conozca cuáles son los planes y los objetivos a alcanzar, así como el grado de participación y esfuerzo que debe asumir el personal en la consecución de esa tarea.

En virtud de ello, se considera que es necesario desarrollar una propuesta que agregue valor a los procesos de comunicación existentes, capaz de introducir nuevas herramientas que permitan trabajar con todas las personas que forman parte de la organización, para, de esa forma, generar un espacio de expresión, por medio del cual se den soluciones a los problemas planteados.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

La comunicación interna como estrategia para mejorar la relación entre el personal médico y Recursos Humanos del Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima"

En todo caso, la propuesta propone la posibilidad de colaborar con esta organización de salud, con el objetivo de generar un mejor ambiente de trabajo para su gente, así como una mejora en la calidad del servicio en relación al personal que allí trabaja , a partir de la implementación de una cultura organizacional adecuada.



IX. Marco Teórico

A lo largo de la historia, la humanidad ha presentado una misma necesidad: comunicarse. Esto ha estimulado a infinidad de autores durante la época Contemporánea, a abordar el tema de la comunicación, propiciando la derivación de un sinnúmero de ramas y propuestas que, a su vez, se combinan con otras ciencias y disciplinas.

Comunicación organizacional

El estudio de la comunicación organizacional se ha convertido en tema de interés e investigación para los estudiosos de la comunicación. Las organizaciones de éxito, son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y a la información, ya que han comprendido que contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral. Carreño (1997) lo explica como: “dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas procurando la integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución” (p. 90).

Por esto, a través de la comunicación organizacional, se crea un clima de conocimiento e identificación con la organización, debido a que los empleados se sienten tomados en cuenta en el desarrollo de las metas de la institución.

Así se tiene que, cuando en una organización existe solo un dato de forma aislada o un hecho carece de sentido o significado por sí mismos para los miembros de la organización, estos resultan irrelevantes; pero, si por el contrario, esos signos o registros se constituyen en un grupo de signos no aleatorios, que representan cantidades, acciones o cosas, en su conjunto adquieren significación y devienen en información (Chiavenato, 2005).

Con base a ello, se puede hablar ahora de la comunicación, entendida como el proceso social humano más importante, debido a que es una herramienta que hace posible la construcción de las sociedades (Collante, 2007).

La comunicación es el motor de la vida humana, traduce el pensamiento en acto, se comparten ideas, se entretienen, crecen y se fortalecen mediante el intercambio de mensajes, los sentimientos de pertenencia a un grupo, familia, a una institución, a la

comunidad. Por ello, es necesario reconocer que a partir del gesto más simple, se generan y mantienen vínculos entre las personas, asimismo, se despliegan las más complicadas relaciones y actividades sociales, permitiendo así la continuidad de la vida (Collante, 2007).

El proceso de comunicación se presenta en el seno social, en un contexto con características determinadas que afectan ese proceso comunicacional. Es a la vez continente, marco y también contenido. La relación que se establece es dinámica y compleja, ya que siempre un proceso de comunicación se origina en un contexto, en una realidad que puede ser social, familiar o institucional e involucra acciones significativas que producen y reproducen condiciones socio históricas (Collante, 2007).

El mundo está lleno de mensajes, por ello sufre transformaciones constantes a través de la acción del hombre. Se multiplican sustancialmente, si se analiza el conjunto de las comunicaciones sociales, directas o masivas. En todo caso, los mensajes son codificados y emitidos por personas y son receptados y decodificados por otras personas y, en ambos casos, estas operaciones se realizan según las necesidades de cada individuo, según sus perspectivas, expectativas y proyectos (Collante, 2007).

Sobre la comunicación, puede afirmarse que esta permite la posibilidad de hacer común un dato o un conocimiento. Incluso, se cree que la palabra comunicación proviene del latín, *communis*, que significa “hacer común” (Collante, 2007), por ese motivo, el comunicador lo que procura es establecer una “comunidad” con el receptor. Por ello, “la comunicación es la transferencia y la comprensión de significados” (Robbins y Coulter, 2005, p.257).

Al respecto, se tiene que:

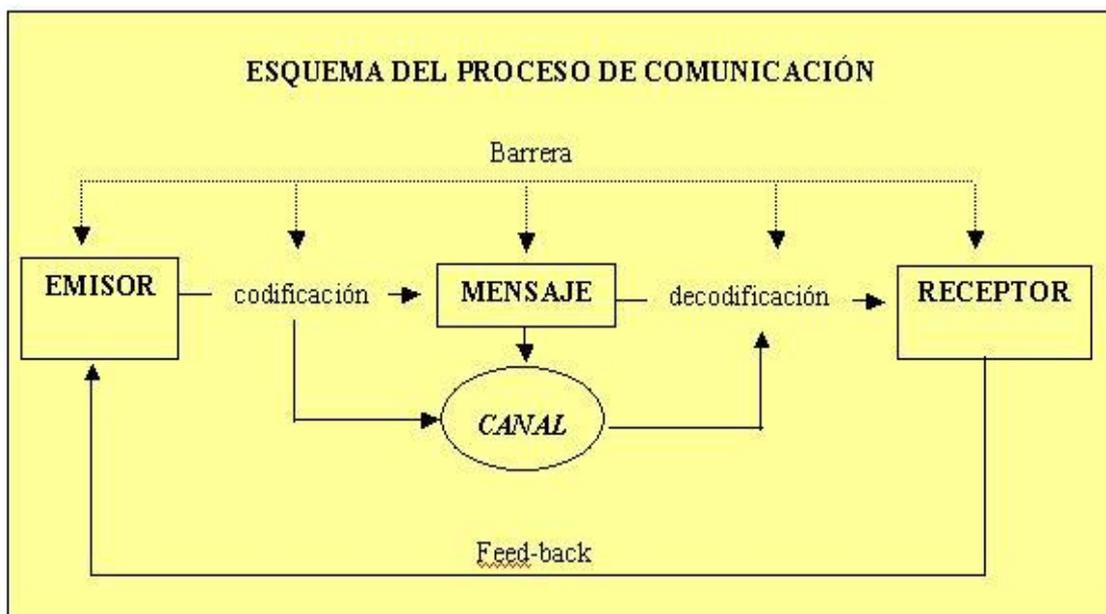
La comunicación también puede ser entendida como un proceso bidireccional en donde existen dos partes involucradas, un emisor y un receptor. En dicho proceso es el emisor quien inicia el proceso de comunicación construyendo un mensaje y enviándolo a un receptor, éste a su vez analiza la información y reconstruye el mensaje a la luz de sus propios antecedentes y experiencias, los cuales le servirán para sintetizar la información recibida. El receptor analiza y reconstruye los significados del mensaje, sintetiza y construye significados y se

convierte en un emisor al responder al mensaje que le fue enviado, conociendo a esta instancia del proceso como retroalimentación (Berlo, 1965, p. 166)

De esta manera, “la comunicación es entendida originalmente como un proceso de intercambio de información y transmisión de significados” (Rodríguez, 2001, p. 31); esto incluye aspectos con el mismo sentido para las personas que participan en el proceso comunicativo.

Asimismo, “la comunicación es un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que esta última dé la respuesta, sea una opinión, actitud o conducta” (Martinez y Nosnik, 1998, p.65)

Un ejemplo del esquema general de cualquier proceso de comunicación está representado en el siguiente gráfico extraído de la obra de Oriol Omat (2000)



Fuente: Oriol Omat (2000)

Los componentes del esquema del proceso de comunicación

Todo proceso comunicativo está formado por los siguientes elementos:

a) Emisor: Es la persona que inicia la comunicación, el que se quiere comunicar. Para ello debe elaborar un proceso personal interno para armar su mensaje: codificar sus ideas y pensamientos, para luego transmitirlo al receptor. La codificación de sus ideas las realiza generalmente en base a signos verbales o gráficos (Berlo, 1965).

La calidad de la emisión depende de la capacidad o de la competencia que el emisor tenga para expresarse, la cual será condicionada por su estructura cognitiva, la propia personalidad y su aspecto físico, así como por su capacidad de empatía, cualidad de percibir las actitudes y aspectos internos del otro

El emisor se define como toda persona o grupo de personas que interviene directamente en los procesos de producción de los mensajes. La fuente es quien produce o aporta los datos e informaciones que constituyen la materia prima de los mensajes que se producen. El emisor capta las informaciones producidas por la fuente, las selecciona, las reproduce, las reelabora, generando con ellas un nuevo mensaje (Berlo, 1965). Realiza una función de codificación puesto que envasa un conjunto de informaciones en un mensaje. Para este fin utiliza una serie de códigos de los cuales el más importante es el idioma. En la comunicación intrapersonal e interpersonal coinciden la fuente y el emisor.

b) Receptor: Es la persona o personas (grupos, instituciones, etc.) a quien va dirigido el mensaje, por ello, realiza un proceso interno inverso al del emisor: receptara el mensaje y luego lo descifrara o decodificara para que sea entendible. Es imprescindible que tenga una actitud de atención a la recepción, ya que junto con el contenido del mensaje, le llegarán ruidos que pueden afectar el entendimiento del mensaje (Berlo, 1965).

Caracteriza al receptor el intrincado proceso de la interpretación y comprensión de los contenidos comunicativos. Denominaciones como “decodificador” y “descifrador” aluden a los esfuerzos por parte de la persona que recibe un mensaje para desentrañar un conjunto de reglas, leyes, conocimientos y experiencias que dicha persona posee en el momento de realizar esa tarea comunicativa (Omat, 2000).

El grado de efectividad en la recepción de los mensajes vendrá determinado por las variables del canal elegido, el grado de interés y el conocimiento que se tenga sobre el mensaje comunicado (Omat, 2000).

c) Mensaje: El mensaje es el contenido o lo que se quiere transmitir. Por lo general hace referencia a los hechos, pensamientos o cosas de la realidad (Berlo, 1965). Los mensajes son referenciales, ya que señalan aspectos de la “realidad”, representando a esta última.

Por ello, al no ser siempre unívocos, los referentes permiten que los mensajes puedan ser interpretados de diversas maneras por diferentes personas. Tampoco el referente es una representación objetiva de la realidad, sino que es una versión de la realidad y puede ser más o menos fiel a ella. La referencialidad de los mensajes puede ser muy baja y distorsionar a lo que se quiere aludir (Berlo, 1965).

La noción de referente no es completa si no se la integra a la de *marco de referencia*, que es entendido como el contexto inmediato que permite que un mensaje sea interpretado (Omat, 2000).

Así se tiene que, la interpretación de los mensajes depende del marco de referencia en el que esa persona deberá encontrar el referente que la cultura y la tradición le asignaría a una palabra. En todo caso, los mensajes siempre necesitan de los medios o recursos (materiales y técnicos) y de las personas para poder circular.

d) Código: Es el conjunto de normas, lenguaje y símbolos empleados, que sirven para articular y transmitir el mensaje, de forma que sea comprensible tanto para el emisor como para el receptor (Omat, 2000).

e) Retroalimentación: Es el conjunto de mensajes que se generan como respuestas al emisor, lo que permite mantener el flujo informativo en forma continua.

Así se tiene que, el receptor argumenta a raíz del mensaje del emisor y este le contesta desarrollando un nuevo razonamiento, por ello se establece una relación bidireccional (Omat, 2000).

f) Canal: Es el soporte de la información, que actúa como línea de contacto y transferencia a través del cual se emite el mensaje desde el emisor al receptor (Omat, 2000). Por ello, puede afirmarse que es la materialidad que soporta al mensaje para que pueda recorrer la distancia que media entre el emisor y el receptor.

Existen varios tipos de canales: oral, auditivo (palabra y sonido) gráfico y visual (escritura y gestos). Los mismos se consideran canales directos ya que intervienen en los procesos de comunicación verbal como aquellos no verbales, dando un significado más completo al mensaje (Omat, 2000). Asimismo, las ondas sonoras, luminosas, etc., también vehiculizan los mensajes.

En todo caso, desde el punto de vista organizacional, los canales se clasifican en formales e informales (Omat, 2000). Los primeros se definen a partir de la estructura organizacional establecida, es decir, los medios oficiales que siguen determinada formalidad para ser emitidos de la forma más apropiada: correos institucionales, carteleras oficiales, periódico institucional, entre otros.

Por otra parte, los canales informales, en cambio, no respetan la estructura formal, generándose a partir de la interacción natural que se presenta entre los miembros de una organización. Así se tiene que, en los canales informales pueden crearse ruidos que afecten el proceso comunicacional; aun cuando la comunicación informal en la empresa cumple una función importante, pues complementan la información emitida en los canales formales (Omat, 2000).

g) Contexto: Todo acto comunicativo se realiza en el marco de una realidad individual, grupal, institucional y social, por ello el contexto se constituye en la situación particular del ambiente o entorno donde se desarrolla la comunicación.

Los interlocutores se encuentran situados en el tiempo y en el espacio, tanto físico como cultural, político, económico y social (Omat, 2000); es en ese escenario que se llevan a cabo los intercambios, modifican o mantienen una situación y son, a la vez, influidos por ella, lo mismo que el acto comunicativo que las soporta.

Así se tiene que, para que la función comunicativa sea efectiva dentro y fuera de la organización debe tener, según Nosnik (1996), las siguientes funciones:

- Abierta: tiene como objetivo comunicarse con el exterior; hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes, tanto al público interno como externo.
- Evolutiva: énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- Flexible: permite una comunicación oportuna entre lo formal y lo informal.
- Multidireccional: maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba o de forma transversal, interna, externa, entre otras.
- Instrumentada: utiliza herramientas, soportes, dispositivos, porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado, ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva (Nosnik, 1996).

h) Las barreras de la comunicación: Son interferencias que limitan o impiden el proceso de comunicación. Según Nosnik (1996) las más frecuentes son:

- Distorsión semántica: es la atribución de significados diferentes a palabras poco usuales, ambiguas o cargadas de emotividad, o a los conceptos abstractos.
- Distorsión serial: es la alteración o deformación del mensaje que viaja de una persona a otra, pues se crean malos entendidos desde el punto de vista organizacional.
- Sobrecarga de información: es el exceso de información recibida y que un individuo, ya no puede procesar en forma racional, sistémica y precisa.
- Escasez de información: se carece de la información necesaria para desempeñar óptimamente sus funciones y / o para relacionarse con los demás miembros de la institución.

-

Para finalizar este apartado es bueno destacar que para que cualquier proceso comunicacional se cumpla de manera satisfactoria, según Nosnik (1996), se deben considerar los siguientes requisitos:

- Conocer a sus receptores tan a fondo como sea posible.
- Elaborar un mensaje en forma clara y sencilla
- Utilizar la retroalimentación
- Utilizar la redundancia, enviar el mensaje de distintas tomas y a través de diferentes medios
- Comprender claramente la función de los roles de cada actor en la interacción
- Conocer con detalle las reglas de la comunicación
- No olvidar que el principal responsable de que la comunicación se lleve a cabo exitosamente es el emisor.

Clasificación de los procesos comunicativos

Los procesos comunicativos pueden clasificarse de diversas maneras. Una de las clasificaciones se refiere al ámbito en donde se llevan adelante los procesos de comunicación (Nosnik, 1996):

1. **Ámbito macro social:** Los procesos intervienen en las estructuras sociales globales. Se trata de un intercambio de mensajes que afectan a toda la sociedad. Aquí ubicamos a la comunicación a través de los medios masivos.

Comprende un conjunto de procesos de comunicación que se desarrollan en las estructuras sociales globales. Estos procesos se actualizan a través de los medios de comunicación social, los cuales son administrados por organizaciones comunicativas complejas.

2. **Ámbito institucional:** Designa los procesos de comunicación que se dan en las instituciones.

Los procesos de comunicación institucional tienen la particularidad de ser formalizados, jerarquizados y reglamentados; se encuentran preestablecidos los roles de emisores y receptores, e incluso, los temas acerca de los que debe tratar la comunicación, según quienes sean los participantes.

Generalmente, estos procesos comunicativos afectan a toda la institución y a sus públicos. A su vez, son afectados por ella. Así se tiene que, la institución posee medios de comunicación que le son propios y la red de comunicaciones transversaliza a toda la organización (Nosnik, 1996).

A diferencia del nivel macro social, en este nivel no todos tienen la posibilidad de recibir todos los mensajes, ya que al ser la comunicación tan normalizada y jerarquizada, el acceso a la misma está determinado por la posición en la que se encuentra el receptor en la estructura organizativa de la institución.

3. **Ámbito microsocioal:** Se refiere a los procesos de comunicación entre los individuos y grupos a nivel de la práctica diaria y cotidiana. Existe menos formalidad, por ello, la comunicación fluye, con algunas normas poco rígidas, fundamentalmente de carácter consuetudinario y modificable en la práctica cotidiana.

Sin embargo, los participantes de estos procesos no son reconocidos como emisores jerarquizados, por ello no tienen mayor trascendencia en las decisiones políticas o económicas de su entorno y difícilmente tengan acceso a los medios de comunicación masivos.

Por otra parte, existe una segunda clasificación de la comunicación que centra su eje en la calidad y cantidad de los interlocutores, por ello propone las siguientes categorías:

- **Intrapersonal:** Se trata del dialogo interno.
- **Interpersonal:** Proceso en los que participan dos o más personas, de característica diagonal, ambos se encuentran en el campo perceptual del otro. El número de participantes es como mínimo dos individuos, pero no existe un límite como máximo (Nosnik, 1996). Salvo el hecho de que al aumentar el número de personas, disminuyen las condiciones perceptuales y va perdiendo eficacia y efectividad el proceso comunicativo. Este proceso puede ser directo, estando ambos interlocutores presentes, o indirecto, cuando la relación está mediatizada por algún componente tecnológico.

La comunicación interpersonal

La comunicación interpersonal, según Páez (2000) se plantea como un conjunto de características que se perciben desde dos perspectivas: situacional y de desarrollo:

• **Situacionales:** Refiere al tipo de situación en el que se produce el proceso comunicacional. Este tipo de comunicación consta de:

- *Contacto inicial:* ambos participantes se encuentran en el campo perceptual del otro o entran en contacto a través de algún sentido.
- *Número de participantes:* deben intervenir como mínimo dos personas.
- *Tema en común:* un asunto que le interesa a ambos participantes.
- *Participantes activos:* las personas están involucradas en forma dinámica en el proceso, por ello generan diálogo y actúan como interlocutores.
- Interacción de mensajes cifrados y descifrados
- *Utilización de los sentidos:* en el intercambio cara a cara se utilizan los 5 sentidos; en la comunicación mediatizada solo alguno de ellos.

-

- *Normas particulares:* en general las normas que rigen estas interacciones son acordadas en forma táctica por las personas que participan en una primera instancia, pero también establecidas formal e implícitamente por las instituciones y por la sociedad.

- **De desarrollo:** A medida que el intercambio se produce con mayor asiduidad, o se comparten más espacios o intereses comunes, o se acuerdan objetivos, la relación se torna más interpersonal. Por esto a la comunicación interpersonal se la considera como una actividad que elabora predicciones, es decir los participantes infieren los resultados probables de sus estrategias de interacción, en base a los datos disponibles en juego en la interacción.

La información necesaria para esta actividad debe ser de 3 tipos:

- a) Cultural
- b) Sociológica
- c) Psicológica

Por ello, se puede acceder a diferentes conocimientos de las personas, tales como:

- Conocimiento descriptivo (cultural); consiste en conocer las características físicas exteriores necesarias para diferenciarlos de los demás, para reconocerlos.
- Conocimiento predictivo (sociológico): se trata de poseer información válida sobre valores, creencias y modos de comportarse de los otros, que permita un conocimiento suficiente para pronosticar los modos de actuación en determinadas circunstancias.
- Conocimiento explicativo (psicológico); información que permite comprender las razones del comportamiento de los demás.

En todo caso, estos tipos de conocimiento son fases sucesivas y acumulativas en el proceso de comunicación y de relaciones interpersonales (Nosnik, 1996), que van de lo impersonal a lo interpersonal.

Aunado a ello, existen factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en la comunicación (Páez, 2000):

En el inicio de la relación:

- Proximidad (extrínseco); se refiere a la cercanía física y la posibilidad del establecimiento de relaciones, la intensidad y frecuencia.
- Similitud de actitudes (intrínseco): está claramente relacionada con la percepción que se tiene del otro; es fundamental para el inicio de un contacto comunicativo, por ello, se busca semejanzas o similitudes en los puntos de vista.
- Complementariedad de necesidades (intrínseco): Páez (2000) plantea que en el desarrollo de la relación existen elementos que permiten que las relaciones se vuelvan cada vez más interpersonal, entre ellos:
 - Auto revelación: Cambia la calidad de la relación llevándola de un plano meramente laboral, operativos a uno personal. Se comparte información personal y privada.
 - Empatía: Capacidad de ponerse en el lugar del otro, por ello apunta a un saber predecir y explicar lo que piensa, siente y actúa el otro. Es comprender al otro, su situación y estado de ánimo.
 - Reciprocidad en la definición de las relaciones: se presenta cuando los participantes en una relación, comparten un mayor número de comportamientos, creencias y temas centrales para ambos. Por ello, se debe tener en cuenta que en esta relación es necesario que los participantes estén de acuerdo sobre la estructura de la relación, sus roles y obligaciones respectivas, como mínimo. Se pueden identificar relaciones simétricas, relaciones complementarias y relaciones paralelas.

Así se tiene que, si bien las relaciones estén en un estado de inicio o de desarrollo, se podrán identificar diferentes estrategias que permitan conseguir información que reduzca la incertidumbre o profundice la relación entre las personas, según sea el caso (Paez, 2000)

Hacia una caracterización de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional es un mecanismo que permite profundizar el sentido identitario y de pertenencia entre los miembros de una empresa.

El término organización se concibe como la “acción de organizar” y “conjunto organizado”. Para algunos autores, la organización es una simple aplicación de esquemas informáticos o la concepción de flujos de materia; para otros engloba la definición del contenido de trabajo. No obstante, según Bartoli (1999) varios teóricos vinculan a la organización con los grados de centralización y de división, y otros piensan primero en los problemas de comunicación y motivación.

Por ello, la comunicación organizacional es definida como un sistema racional de cooperación, puesto que las personas que la constituyen están dispuestas a cooperar entre sí de manera racional e intencional para alcanzar los objetivos planteados en conjuntos, pues estos no podrían ser alcanzados de forma individual. De aquí el valor de cada trabajador y el compromiso que este asuma al formar parte de una organización (Chiavenato, 2005).

La comunicación en la empresa es la fuerza que une entre sí a las personas, a través de la cual pueden llegar a un punto de vista en común, comprendiendo y cooperando para lograr los objetivos y fines organizacionales (Koontz, O’Donell y Cyril, 1979)

Homs(1991) refiere que la comunicación organizacional “es una actividad que tiene como objetivo la creación y mantenimiento de una imagen positiva a través del trabajo planificado y sistematizado de difusión de información” (p. 102). Es decir que la comunicación organizacional no solo es el flujo de información, los mensajes o la imagen positiva, sino también la discusión y la solución de problemas que se produce dentro de la empresa para obtener un beneficio productivo, así como la consecución de los objetivos propuestos en cada institución.

Fernández (2006) explica que la comunicación organizacional se puede entender de tres maneras distintas

- Como un **fenómeno**, pues es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y los diferentes públicos que tienen en su entorno.
- Una **disciplina** cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de comunicación dentro de las organizaciones, y entre estas y su medio.
- Un **conjunto de técnicas y actividades** encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros o entre la organización y su medio, con el fin de que se cumplan mejor y más rápidamente sus objetivos. Por ello, la comunicación organizacional es importante por la injerencia que tiene en las diferentes áreas: para promover su integración, superación y lograr los objetivos sin intervenir directamente en sus funciones, favoreciendo en su unidad y congruencia al mejorar el flujo de información y mensajes que manejan los trabajadores entre ellos.

Las funciones de la comunicación organizacional

La comunicación cumple cuatro funciones principales en una empresa (Robbins, 2004):

1. Control: la comunicación sirve para controlar de varias maneras las conductas de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan, como el informar al jefe inmediato cualquier incomodidad laboral; o con la comunicación informal, donde el mismo grupo de trabajo presiona y controla al resto de los miembros al no hacer correctamente su trabajo.
2. Motivación: se fomenta la motivación al aclarar a los empleados las tareas que deben realizar, que tan bien lo están haciendo y que puede hacerse para mejorar el desempeño.
3. Expresión de emociones: es un mecanismo fundamental para que los miembros expresen sus sentimientos de satisfacción o frustración. La comunicación

proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.

4. Información: en este caso, se facilita la toma de decisiones. También proporciona los datos que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas de acción.

Los tipos de comunicación organizacional

Así se tiene que, la comunicación organizacional se compone de diversos elementos, tanto internos como externos, que unidos constituyen la base para que la empresa proyecte su imagen a todo su público en forma eficaz (Bartoli, 1999). En el mismo marco, la comunicación institucional también es conocida como comunicación organizacional y está destinada a lograr la aceptación, credibilidad y confianza de la organización como un miembro más de la sociedad en la que se encuentra.

Entre los tipos de comunicación organizacional destacan:

- Comunicación vertical:

En el ámbito organizacional o institucional se denomina comunicación vertical a aquella que fluye ascendente o descendientemente entre subordinados y *managers*; esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como: instrucciones y planificación de las tareas, información relativa a procedimientos, prácticas, políticas, valoración del rendimiento de los empleados, etc (Chiavenato, 2005).

Por ello, los canales de comunicación empleados para la misma son: el teléfono, reuniones, correo electrónico, manuales, guías, etc.

Los medios más eficaces para transmitir información son las reuniones y el teléfono. Esto permite condensar una gran cantidad de información en breve espacio de tiempo. Además, la comunicación escrita es útil también cuando necesita crearse un registro de la información tratada (Chiavenato, 2005).

Aunado a ello, la *comunicación ascendente* también permite el conocimiento de las necesidades de los empleados en pos de la concreción de los objetivos organizacionales. Además, promueve el despliegue de redes de apoyo laboral y social a los empleados. De esta manera, existe la necesidad de una relación empática entre la administración y los empleados. Para esta apertura empática, resulta necesario el despliegue de aptitudes como la toma de iniciativa, positividad, una disminución del umbral de sensibilidad frente a las necesidades de los empleados y acomodación ante los nuevos canales comunicativos (Newstrom, 2011).

Sin embargo, existen diferentes dificultades que pueden obstaculizar la comunicación ascendente, poniendo en jaque toda su potencialidad de acción hacia los objetivos empresariales (Newstrom, 2011; Chiavenato, 2005). En primer lugar se puede mencionar el retraso, pues existe mayor lentitud en el empleo de los canales comunicacionales ascendentes. Así:

Los administradores indecisos dudan si deben llevar un problema hacia arriba, porque hacerlo significa admitir un fracaso; por ende, cada nivel retrasa la comunicación, mientras decide cómo enfrentar el problema (Newstrom, 2011, p.86)

Otro factor que dificulta la comunicación ascendente es la filtración. Entendida como la eliminación parcial de información, debida a que los empleados tienden a solo contar con aquella información que no comprometa su puesto o que ponga en duda su accionar.

El extremo del fenómeno de filtración es el denominado silencio organizacional. Silencio caracterizado por la retención de información importante de los empleados en relación a las actividades y objetivos de la organización. Esto puede deberse a un temor a represalias de parte de la administración; o la sensación de falta de reactividad de la administración (Newstrom, 2011)

Por supuesto, hay casos donde la filtración es necesaria y funcional a los propósitos organizacionales. Sobre todo cuando el mensaje es demasiado largo, abrumador desde el punto de vista técnico o cuando se trata de información especulativa que necesite una posterior confirmación (Newstrom, 2011).

Por otra parte, se tiene que, cuando un empleado concreta una comunicación ascendente – muchas veces salteando intermediarios – pone en juego una necesidad de respuesta que precisa ser atendida. Si la respuesta deviene con rapidez y eficiencia, estarán alentadas las prácticas comunicacionales ascendentes (Newstrom, 2011). Pero, si la respuesta demora o nunca llega, se asistirá a un desaliento de este tipo de comunicación que podrá llevar a silencios organizacionales que pongan en jaque los objetivos de la empresa.

Un último aspecto que dificulta la comunicación ascendente es la distorsión, que consiste en la modificación del mensaje en pos de la concreción de objetivos personales (Newstrom, 2011, p.86).

Por otro lado, la *comunicación descendente*, resulta ser la que prevalece de forma mayoritaria en el común de las organizaciones. Casi la mitad de las comunicaciones de los administradores tiene lugar con los subordinados y el resto se divide entre superiores, compañeros y gente externa. Para comunicarse hacia abajo, algunos ejecutivos se apoyan en coloridos folletos, deslumbrantes presentaciones en PowerPoint y reuniones con empleados elaboradamente planeadas. Estos enfoques, aunque sean llamativos, a menudo fracasan en su intento de que los empleados los entiendan, lo cual es una meta de la comunicación eficaz (Newstrom, 2011, p.82)

Por ello, Newstrom (2011) plantea que se pueden mencionar cuatro requisitos fundamentales para la concreción de una comunicación descendente efectiva en lo atinente a los objetivos organizacionales

- a) Desarrollar una actitud positiva hacia la comunicación, por ello deben desarrollar la creencia en la importancia de los procesos comunicacionales para el logro de los objetivos de la organización.
- b) Los administradores deben realizar un trabajo sistemático para mantenerse informados y así poder informar a sus empleados.
- c) Los administradores deben planificar los procesos comunicacionales, antes de su ejercicio.
- d) Los administradores deben promover la confianza entre emisores y receptores, en el marco del proceso comunicacional.

De igual manera, siempre se debe cuidar no sobrecargar a los empleados de información en el proceso comunicacional, pues la calidad es preferible a la cantidad; la confianza emisor - receptor resulta crucial para la aceptación de la comunicación de parte del empleado (Chiavenato, 2005), por ello debe estar clara la legitimidad del emisor del mensaje, a partir de aspectos como:

- Ser un emisor percibido como competente en su cargo
- Tener una clara confianza en el emisor como líder y persona
- Debe haber una credibilidad en el contenido del mensaje
- Existir un poder de sanción del emisor sobre receptor, ya sea en forma directa o indirecta.

- **Comunicación horizontal**

La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura institucional (Chiavenato, 2005). Este tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc.

Además, los empleados que tienen un papel importante se conocen como puentes fronterizos (Newstrom, 2011), pues: “Tienen fuertes vínculos de comunicación dentro de su departamento, con gente de otras unidades y a menudo con la comunidad externa” (Newstrom, 2011, p. 89).

Por otro lado, se encuentra el fenómeno de las redes de trabajo. Así, se tiene que: “Una **red de trabajo** es un grupo de gente que desarrolla y mantiene contacto para intercambiar información de manera informal” (Newstrom, 2011, p.89).

En este punto, resulta crucial en su potencia amplificadora, la existencia de redes sociales online, donde se promueve el intercambio informal horizontal. Este tipo de intercambio, puede ser sistematizado y operacionalizado en pos de la concreción de los objetivos institucionales.

Sin embargo, debe considerarse que “la comunicación extraoficial suele deberse más a la situación que a la persona.” (Newstrom, 2011, p. 94). Por ello, la comunicación informal o extraoficial puede tener consecuencias favorables o desfavorables para los objetivos de la organización. Entre estas últimas, se pueden encontrar la instauración de rumores, generados por intereses personales y ambigüedades en la información.

- **Comunicación oblicua:**

Es la que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas y que está prevista en la organización.

Adicional a ello, según el tipo de público al que se dirige la comunicación, esta puede plantearse desde dos perspectivas

- La **comunicación externa** es importante, ya que a través de ella, la institución entra en contacto con la sociedad en la que se desempeña su accionar.

Según Pedro Avejera (1988) la comunicación externa es el conjunto de actividades y procesos cuya finalidad es la de proveer informaciones, desarrollar, inhibir actitudes y dotar de nuevas habilidades-destrezas, en el marco del tipo de servicios específicos que brinda la institución, a sus públicos-meta reales, virtudes y potencialidades.

Así se tiene que, la comunicación externa es un “conjunto de mensajes emitidos por la empresa hacia sus diferentes públicos externos” (Andrade, 2005)

En este contexto, resulta de gran importancia el correcto manejo de todos los recursos comunicacionales disponibles en una empresa; a la comunicación corporativa atañe a todo lo que la organización dice sobre sí misma (Capriotti, 1999)

Al respecto, Capriotti (1999) plantea que la comunicación externa puede realizarse por dos medios: la conducta corporativa y la acción comunicativa.

- a) *La conducta corporativa es lo que la empresa realiza a diario, en forma cotidiana. Conducta que trasmite sus valores y principios hacia el público receptor.*

La actuación cotidiana o conducta de la organización, es decir, todo lo que la empresa hace o deja de hacer -acción por omisión- en su devenir diario, juega un importante papel

en la formación de su imagen, ya que se convierte en uno de los parámetros principales de evaluación de la organización. Por ello, es importante remarcar que para los públicos de una entidad, la conducta de la empresa implica “*lo que ellos perciben que la organización hace o deja de hacer*” (Capriotti, 1999, p 71)

Así se tiene que, dentro de toda la matriz comportamental de una organización, se pueden destacar tres aspectos o vertientes: la conducta interna, la conducta comercial y la conducta institucional. La conducta interna hace referencia a la forma en que la empresa se comporta con sus miembros, independientemente de los niveles de jerarquía.

La *conducta interna* es el primer eslabón de la conducta corporativa. De esta manera “está vinculada a la actuación hacia sus empleados, y estos son lo que luego tendrán la responsabilidad de «comunicar hacia fuera», por medio de su conducta con los públicos externos” (Capriotti, 1999, p.83)

Existen tres niveles de análisis en lo que refiere a la conducta interna. La conducta directa es la manifestada por los directivos de la organización. Los actos de los directivos comunican los valores y principios de la organización. El nivel de conducta organizativa refiere a los sistemas formales instaurados en la organización, por ello son las normas o pautas de conducta establecidas por los niveles superiores de la organización. Asimismo, se constituyen en los sistemas formales que actúan como verdaderos marcos organizativos de la comunicación interna. Finalmente, el nivel de conducta profunda se refiere a la filosofía y la cultura corporativa de la organización (Capriotti, 1999).

La *conducta comercial* hace referencia a las acciones desplegadas por la organización como sujeto comercial. Esto es el despliegue de lo que la organización vende y cómo lo vende.

Mientras que, la *conducta institucional* hace referencia a la organización como integrante de la sociedad. “Es una relación *institución-público*” (Capriotti, 1999, p.81)

Por ello, la conducta institucional puede manifestarse por un contacto directo o indirecto de un empleado con el sistema social en el que la organización se encuentra inmersa.

b) *La acción comunicativa son las actividades que la organización elabora en forma consciente o inconsciente para transmitir determinados mensajes. “Es decir, está*

constituida específica y exclusivamente para "comunicar", transmitir información de forma voluntaria y planificada"(Capriotti, 1999, p. 84)

La acción comunicativa puede ser dividida entre la comunicación comercial, comunicación interna, comunicación industrial y la institucional.

La *comunicación interna* se refiere a todas las estrategias comunicativas que se establecen con los miembros de la organización, por medio fundamentalmente de programas de comunicación y la difusión de información interna (Capriotti, 1999).

La *comunicación comercial* es la información hacia los consumidores. Es la comunicación de marca hacia los consumidores actuales o futuros; o incluso a aquellos públicos formadores de consumo.

La *comunicación institucional* se refiere a todas las estrategias comunicativas tendientes a situar la organización como una entidad en el entramado de la sociedad. Entre las estrategias atinentes a la comunicación institucional se encuentran todos los programas de relaciones públicas que se puedan planificar.

Finalmente, la *comunicación industrial* es aquella que tiene como receptores a todos los actores vinculados al proceso productivo, con el objetivo de mantener un desarrollo normal en el flujo de actividades y objetivos de la organización.

Ahora bien, para el público externo la conducta corporativa y las acciones comunicativas están integradas en un campo unitario de información; una unidad de información corporativa (Capriotti, 1999). Así, el público externo no diferencia entre conductas portadoras de un mensaje y los mensajes explícitos de la organización. Más bien, se trata de una unidad perceptiva que da la imagen corporativa de la organización.

- La **comunicación interna** es un conjunto de procesos de intercambios y de relaciones, que establecen los miembros de la organización, con el objeto de crear, desarrollar, inhibir, mantener y/o conservar conocimientos, actitudes, sentimientos, habilidades y destrezas, que les permitan alcanzar los fines institucionales, grupales e individuales, organizando y potenciando las capacidades humanas. (Raigada, 1997)

Andrade (2005) sostiene la comunicación interna se constituye en un conjunto de actividades efectuadas por la organización para el mantenimiento y creación de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales

Dentro de una institución, este tipo de comunicación desempeña un rol esencial, ya que es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se da entre los miembros de la organización, o bien a influir en las opiniones actitudes y conductas de los públicos internos (Andrade, 2005).

Este tipo de comunicación es llevada a cabo por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución. Dentro de la empresa el clima organizacional es el que refleja la calidad del entorno interno que mantienen sus miembros y que influyen en su comportamiento (Andrade, 2005).

Asimismo, Andrade (2005) plantea que la comunicación interna se organiza en torno a tres ejes asociados a los tipos de relaciones internas:

- Las *relaciones estrictamente profesionales*, ligadas a la actividad de la empresa: Sus miembros son agentes productores, ligados entre sí por normas y roles que ponen a disposición medios para la producción de bienes o servicios.
- Las *relaciones de convivencia*: la comunicación informal entre sujetos en la institución dependiente de un sistema de adaptación al entorno que condiciona las actividades personales y los resultados.
- Las *relaciones de identidad* asociadas a la cultura de la empresa: conjunto de hábitos para la relación que funciona como códigos otorgándole sentido a la percepción de personas, manifestaciones y que suscitan sentimientos de pertenencia o exclusión.

En todo caso, estos tres tipos de comunicaciones deviene de relaciones mediadoras y mediadas en la organización.

Los medios, los soportes y rutinas de comunicación, habituales o coyunturales instaladas, pueden servir y subordinarse prioritariamente en la ergonomía de la organización del trabajo, o a promover consenso o a resaltar la inteligibilidad de su orden interno.

Cuando el vector de las relaciones profesionales resulta prioritario porque sobre su escala de longitud fuera mayor que la de los vectores de las relaciones de convivencia o de identidad, podría afirmarse que la comunicación cumpliría objetivos dominantes de mediación social poniendo al sistema de adaptación al entorno al servicio de las relaciones de producción (Andrade, 2005).

Importancia de la comunicación interna y su incidencia en el área de recursos humanos

Los objetivos se integran a una política global cuando la comunicación interna y externa son interdependientes y complementarias. Por ello, es indispensable que las acciones de comunicación sean desarrolladas con coherencia, unas con otras, pues el personal fuera de las horas de trabajo se relaciona con el público. El doble mensaje siempre es mal visto: decir una cosa dentro de la institución y predicar otra afuera, desacredita el discurso de la empresa.

Por ello, cualquier plan de comunicación interna comienza por la jerarquización de objetivos. En todo caso, la formación y la comunicación se encuentran muy ligadas; ya que comparten el mismo ámbito de aplicación (el personal) y el mismo objetivo general: adaptar la organización a las exigencias actuales y futuras de cambio, transmitiendo un mismo discurso argumentativo.

Así se tiene que, todos los esfuerzos de formación, a menudo, están precedidos y/o acompañados de comunicación interna para sensibilizar al personal, a fin de promover el consenso explicando sus motivos, hacer comprensible los objetivos integrándolos a la lógica de la organización.

La planificación de la comunicación interna

Como se ha dicho, la acción comunicativa de una organización tiende al establecimiento de mensajes que en forma planificada y sistemática establezca la imagen corporativa en su vertiente interna, comercial, institucional e industrial (Capriotti, 1999)

Por todo esto, resulta esencial que los administradores de una organización y el área de recursos humanos pongan atención y confianza en la planificación sistemática de las acciones comunicativas.

Podemos decir con certeza que *todo acto de comunicación influye de algún modo en la organización [...] La comunicación ayuda a alcanzar todas las funciones básicas de la administración: planeación, organización, dirección y control, de modo que las organizaciones logren sus metas y superen sus retos. Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo. Las personas entienden mejor sus puestos y se sienten más comprometidas con ellos. En ciertos casos, incluso cede de manera voluntaria algunos de sus privilegios de largo tiempo porque considera que se justifica un sacrificio*" (Newstorm, 2011, p.48)

En tal sentido, toda planificación de comunicación debe tener en cuenta las fases del proceso comunicacional (Newstorm, 2011):

- a) Desarrollo de una idea por parte del emisor
- b) La codificación, es decir, convertir la idea en palabras, gráficas y exposiciones.
- c) La transmisión del mensaje codificado al receptor, que de esta manera recibe, decodifica y utiliza la información del mensaje comunicado.
- d) La aceptación del receptor, es el proceso de retroalimentación de parte del receptor al emisor e iniciador del proceso comunicacional.

De esta manera, todo proceso comunicacional reviste un carácter bidireccional: entendida como la que posibilita la retroalimentación, que tiene una pauta de ida y vuelta (Newstorm, 2011)

En todo caso, los planes de comunicación interna comprometen a la cultura organizacional, entendida como un conjunto de valores, referencias, ritos, que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma, atravesada también por elementos que derivan de su entorno, historia e imagen del sector, etc.

Por siguiente cada público tiene un mensaje, y cada mensaje tiene un público, para asegurarse de que la comunicación sea efectiva.

El despliegue de estrategias organizacionales para el estudio del público, es el análisis llevado a cabo por la organización. Éste análisis es consistente con la elección de un público primario y secundario para los objetivos de la institución (Capriotti, 1999). Dicho análisis está compuesto por 3 niveles:

- a) Estudio de la estructura de públicos: los públicos de una organización se organizan por el tipo de vínculo y relación que posean con la misma. Desde líderes de opinión y distribuidores hasta los consumidores; cada organización posee una estructura de públicos de los que deberá seleccionar aquellos públicos – clave para los objetivos organizacionales. Así, la correcta definición de los *Públicos-Claves* permitirá dirigir la acción y los recursos de la organización de una forma más adecuada y eficiente,” (Capriotti, 1999)
- b) Estudio de la infraestructura de públicos: se trata de conocer los medios por los cuales los públicos toman contacto con la organización.
- c) Estudio del perfil del público: Es importante identificar al público segmentándolo por criterios. Estos pueden ser:
 - Demográficos y Socioculturales: información referente a edad, sexo, familia, formación, trabajo, ingresos, etc. que puedan ser comunes a los miembros de una estructura de público determinada.
 - Estilos de vida.
 - Creencias y actitudes: se trata de saber cuál es la posición de los miembros de los públicos hacia el sector de la organización en estudio.
 - Intereses buscados: se trata de conocer qué es lo que el público espera de la organización o de sus productos y/o servicios.

- Nivel de implicación del público para con la organización.
- Grupos de referencia: se trata de conocer aquellos grupos o instituciones que influyen sobre las decisiones tomadas por los miembros de una estructura de público particular.
- Profesionales
- Jerárquicos
- Por funciones
- Directos/ indirectos

Así se tiene que, considerando la situación de los destinatarios en el organigrama de cada institución, los mensajes pueden circular en dirección descendente, ascendente, transversal o fuera de la estructura jerárquica.

En todo caso, la comunicación interna resulta fundamental en departamentos claves de la organización, entre ellos el área de recursos humanos, pues desde ella se gestiona lo relativo al clima organizacional, así como el talento humano de la institución y se controla el desempeño laboral en pro de alcanzar los objetivos de la empresa.

Al respecto, se tiene que la comunicación interna pretende alcanzar objetivos tales como:

- Integrar de forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa
- Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la institución
- Establecer un clima de comprensión entre la empresa y sus recursos humanos
- Fomentar la participación del personal en las actividades, ya sean de índole laboral, social o de cualquier tipo
- Ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible a la empresa.
- Mantener abiertos los canales de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos
- Motivar al trabajador e incrementar su productividad

De esta manera, la comunicación interna es la que permite alcanzar un adecuado flujo de información entre todos los miembros de una organización para el correcto



manejo de las actividades atinentes a determinados objetivos institucionales (Chiavenato, 2005).

Aunado a ello, autores como Chiavenato (2005) plantea que la existencia de una bidireccionalidad del flujo comunicacional, permitiría crear circuitos de retroalimentación que promuevan la credibilidad y la confianza entre los agentes de la organización. Por ello, la planificación de programas de comunicación interna permitiría establecer una comunicación más ágil y dinámica entre los empleados, áreas como recursos humanos y la gerencia de una institución.

Sin embargo, en ese proceso de bidireccional, existen algunos obstáculos que asociado con los posibles desacuerdos que lleven a la polarización de determinadas posturas; a la puesta en marcha de razonamientos defensivos por parte de alguno de los interlocutores y a la existencia probable de disonancias cognitivas, las cuales se manifiestan ante la recepción de información que está en contra de los valores o costumbres arraigadas del receptor del mensaje (Newstorm, 2011).

Por otra parte, Andrade (2005) desglosa cinco objetivos específicos que conforman el “Modelo de las cinco IES”: Investigación, Identificación, Información, Integración e Imagen

Este modelo, ha marcado tendencia en el área de comunicación, pues para Andrade (2005) la comunicación debe emplearse como una estrategia que mejore los procesos administrativos y contribuya a alcanzar los objetivos empresariales. Por ello, la comunicación organizacional interna debe ser gestionada y canalizadas como un conjunto de actividades con cierto sentido y conexiones agrupadas a una estrategia, a partir de objetivos claros y de planes concretos.

Los canales de comunicación interna en una organización

Como se mencionó anteriormente, las redes de comunicación interna desde el punto de vista empresarial se constituyen en los diversos canales que pueden ser empleados para canalizar el flujo de información interna, especialmente en la dinámica que se establece entre áreas como recursos humanos, empleados y gerencia.

Así se tiene que, los canales comunicacionales más utilizados en las organizaciones, según Gibson, Ivancevich y Donnelly (1999), son los:

- **Formales:** se definen a partir de la estructura organizacional establecida. A su vez, las redes formales se sub clasifican en:
 - **Descendentes:** es de tipo fundamentalmente informativa, tiene un moderado efecto motivador y orientador de la acción de los empleados.
 - **Ascendentes:** una de las acciones más significativas para promover una cultura de empresa innovadora es la de decidirse a legitimar de una vez por todas que los subordinados pueden realmente opinar. Esto puede significar un cambio cultural de gran envergadura en muchas empresas orientadas al control jerárquico. Las organizaciones suelen tener una gran cantidad de potencial innovador desaprovechado entre sus empleados, justamente por no incorporar la comunicación ascendente.
 - **La comunicación horizontal:** es la comunicación entre grupos o unidades o bien la comunicación interpersonal dentro del mismo nivel jerárquico.
- **Informales:** no respetan la estructura formal, generándose a partir de la interacción natural que se da entre los miembros de una organización.

Así se tiene que, es notorio que para que exista una buena comunicación organizacional se debe seguir un procedimiento de comunicación apropiado, pues la comunicación organizacional no solo implica mantener una buena comunicación interna, sino que el liderazgo juega un rol fundamental.

El rol del liderazgo en la efectividad de la comunicación interna

Se considera que el "liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (Bennis, 1994, p. 115)

Aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas, el concepto de liderazgo no se asocia al de administración. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes (Bennis, 1994, p. 115).

En todo caso, para Bennis (1994) las funciones del liderazgo dependen a que esté orientado, pues el mismo puede estar concentrado en las personas, en aumentar la satisfacción de ellas y la cohesión del grupo, o puede estar orientado a las tareas a fin de mejorar la productividad. Además, el liderazgo permite estructurar las tarea de los subordinados, al orientarle a partir de una figura de autoridad hacerles saber lo que se espera de ellos.

Así se tiene que, la función de liderazgo es inducir o persuadir a todos los subalternos o seguidores a conseguir las metas de la organización de acuerdo con su capacidad máxima.

Por otra parte, se tiene que al ser humano le ha interesado la naturaleza del liderazgo desde los inicios de la historia, tratando de investigar las características de los líderes y de los no líderes, para ello se han tomado en cuenta las características personales, pero actualmente se ha dado más importancia al "comportamiento", a partir del empleo de tres tipos de habilidades:

- Habilidad técnica.- Conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica.
- Habilidad humana.- Capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en grupo.

- Habilidad conceptual.- Capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias como en los planes estratégicos a largo plazo.

Por ello, es fundamental que para que el liderazgo sea efectivo y que un grupo opere de forma adecuada, un individuo debe cumplir al menos dos de las funciones centrales: a) "funciones relacionadas con tareas" o de resolución de problemas y b) funciones sociales o de "mantenimiento del grupo", las cuales incluyen estrategias que ayuden al grupo a operar con mayor armonía.

Además, el líder debe tener bases de poder para ejercer su rol de liderazgo, entre ellas:

- Poder para recompensar.
- Poder coercitivo.
- Poder legítimo.
- Poder de referencia.
- Poder del experimento.

Cuanto mayor sea el número de estas fuentes de poder disponibles para el líder, más grandes serán sus posibilidades de lograr un buen liderazgo.

Del mismo modo, existen estrategias claves que caracterizan a un buen líder, tales como:

- Atención mediante la visión: Los líderes son las personas más orientadas hacia los resultados y los resultados llaman la atención. Sus visiones o intenciones imponen respeto y atraen a la gente hacia ellos. Pero el liderazgo, es además, una transacción entre líderes y los seguidores. Los unos no podrían existir sin los otros.
- Sentido mediante la comunicación: El éxito requiere de la capacidad de proyectar la imagen apremiante de un estado deseado de actitudes como: entusiasmo y sentido de compromiso.
- Confianza mediante posicionamiento: Liderazgo es lanzarse al aire con tal conocimiento de un mismo, y con tal energía de colaboración, que pueda mover a otras personas a desear seguir adelante en pro de la consecución de un fin.

- El despliegue del yo mediante la auto consideración positiva: Consta en tres componentes principales: Conocimiento de fortalezas, capacidad para discernir el ajuste entre las fortalezas o debilidades propias y las necesidades de la organización.
- Los procesos de comunicación tienden a satisfacer necesidades motivacionales jerarquizadas como el reconocimiento y la necesidad de respuesta. Motivaciones reforzadas por estas implicaciones comunicacionales tienden a aumentar el rendimiento de los empleados y a la generación de un clima organizacional donde el tipo de autoridad democrática prevalezca sobre perspectivas de acción autoritarias. De esta manera, se evita la alienación en la actividad organizacional y se favorece la productividad en pos de garantizar los objetivos organizacionales.

La comunicación estratégica

La planificación estratégica de programas de comunicación interna resulta ser un vector de competitividad fundamental para cualquier organización, pues tiene una implicación interrelacional con los objetivos organizacionales generales.

Así se tiene que, la gestión estratégica implica la realización de un diagnóstico, la selección de acciones concretas, su prueba y posterior instrumentación; y finalmente la evaluación de resultados. Todos los resultados deben ser evaluados en la gestión comunicacional misma, pero sobre todo en relación con los objetivos generales de la organización.

Los beneficios de tal gestión estratégica son la concreción de un matriz identitaria organizacional que genera una cultura institucional que promueve los valores y objetivos de la organización. Además permite optimizar los canales informativos y el flujo de la comunicación ascendente, descendente y transversal.

Nobel (2011) afirma que la gestión estratégica de la comunicación tiene diferentes fases para su concreción en un marco sistemático

- Diagnóstico: se hace referencia a la detección de problemáticas o disonancias entre los miembros de alguno de los niveles organizacionales, en relación con las actividades y objetivos de la organización.

- Selección de acciones: se trata de elegir los correctos canales y medios de comunicaciones ascendentes, descendentes o transversales para permitir la correcta resolución del objetivo-problema.
- Prueba: poner en juego aquellas acciones seleccionadas para la situación concreta.
- Evaluación: toda gestión estratégica imbricada con los objetivos organizacionales requiere la puesta en marcha de un proceso de evaluación, para así obtener bucles de retroalimentación que permitan optimizar los recursos y estrategias de acción.

Así se tiene que, generalmente se aplican cuatro funciones de la estrategia de management(Nobel, 2011), las cuales pueden tener relación con las estrategias que se aplican para el control de la gestión estratégica comunicacional:

- Planificación: definición de objetivos y medios de acción basado en una previsión sistemática.
- Organización: de la matriz de funciones, acciones y autoridades que se desplegarán durante el proceso .
- Dirección: a través de la selección, capacitación y motivación de los miembros de la organización que entrarán en juego durante el proceso.
- Controlar: a través de los resultados, previa organización de estándares y normativas de control. (Nobel, 2011)

Asimismo, la gestión estratégica comunicacional de carácter interno debe poseer los siguientes componentes que deben ser tenidos en cuenta para su análisis sistemático (Nobel, 2011):

- Tener como objetivos expandir los canales comunicacionales multidireccionales; colocación de la comunicación como valor institucional; promoción de la participación y difundir contenido relativo a la imagen corporativa.
- Acciones concretas en relación a los objetivos y planificación
- Medición de acuerdo a los objetivos y acciones desplegadas. (Nobel, 2011)

Teniendo en cuenta el papel de la gestión estratégica comunicacional en relación a la instauración institucional de los valores y normas de la organización, no puede perderse de vista la implicación entre la comunicación interna y su valor socializador; esto considerando que solo aceptando las normas básicas que reglamentan el sistema macro

social, se podrá llevar a una convivencia armoniosa; esta derivaría en la creación de una matriz identitaria, apoyada en los valores institucionales y en el respeto a las normativas propias de cada organización (Newstrom, 2011)

Por otro lado, se tiene que toda acción humana es acción motivada, tendiente a una finalidad, por lo cual el establecimiento de fases de planificación adecuadas para el fortalecimiento de los canales comunicacionales tendría muchos efectos positivos sobre el componente motivacional de los miembros de la organización (Chiavenatto, 2005).

Pues, Chiavenatto (2005) considera que un despliegue de recursos comunicacionales permitirá la satisfacción de las necesidades de mayor jerarquía para el desarrollo individual: las necesidades sociales, de autoestima y autorrealización (Chiavenatto, 2005). Éste último aspecto resulta esencial. La necesidad de autorrealización tiene relación con la autoestima, en tanto revela la necesidad de los individuos por ser escuchados y tenidos en cuenta para la resolución de conflictos o problemas que atañen a lo más cercano a su self.

De esta manera, la existencia de adecuados canales comunicacionales resulta de importancia para el fortalecimiento de este sentimiento, para una disminución de fenómenos alienantes y para mejorar el ánimo de los miembros productivos de la organización, y con ello el compromiso..

Por todo lo expuesto, la existencia de canales comunicacionales adecuados permite la satisfacción de la necesidad de mayor jerarquía en cada miembro de la organización. Así, los miembros tendrán la sensación de que su opinión es tenida en cuenta. Sensación reforzada por la evidencia empírica de tal toma en consideración. Esto, ligado a matrices democráticas o autoritativas en los perfiles de liderazgo, llevará a un clima organizacional de compromiso, solidaridad, comprensión y empatía, que – sin duda alguna – será funcional con los objetivos y valores organizacionales. Tal apertura del clima será consecuente con un aumento en la productividad de la organización. En lo que se refiere a la imagen corporativa, el producto o servicio brindado y el tiempo de ejecución de las actividades organizacionales (Newstrom, 2011)



X. Metodología

Universo de análisis

Con el presente trabajo se pretendió diseñar una planificación estratégica que mejore la comunicación entre los médicos, el área de los Recursos Humanos y la Gerencia del Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima".

La unidad de análisis fue el Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima", por ello, la muestra estuvo constituida por un total de 30 empleados. De ese total, 14 pertenecen al sexo masculino, mientras que los 16 restantes son del sexo femenino.

La muestra fue conformada por: 7 trabajadores administrativos, 9 enfermeros, 12 trabajadores de otras áreas de la salud (medicina, nutrición, psicología) y 2 trabajadores sociales, todos con edades comprendida entre los 22 y los 45 años.

Trabajo de campo

En una primera fase, se aplicó una entrevista a representantes del El Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima", para posteriormente aplicar un cuestionario a los trabajadores de la institución y a las personas involucradas en la gestión comunicacional del centro médico.

Posteriormente, en función de los resultados obtenidos, se trató de esbozar un plan estratégico en materia comunicacional para el Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima", a fin de propiciar distintas estrategias de comunicación que favorezcan el logro de los objetivos emanados desde el departamento de Recursos Humanos.

Así se tiene que, esta investigación en una primera fase fue de tipo exploratoria, pues buscó conocer la situación a través de una investigación de campo, sin embargo, posteriormente fue de tipo descriptiva, pues se trató de presentar un panorama más amplio, una vez conocida la situación, se trató de establecer políticas de planeación estratégica que mejoren la situación comunicativa entre médicos, Recursos Humanos y Gerencia, partiendo de una gestión comunicacional interna que promueva la cultura organizacional y el compromiso de los trabajadores en pro de la consecución de los objetivos propuestos por la empresa, entre ellos, la mejora de la calidad del servicio

Resultados

A continuación, se presentan los resultados más resaltantes obtenidos con las encuestas aplicadas a los trabajadores del Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima", a fin de establecer el diagnóstico del proceso comunicacional que se lleva a cabo en la organización y la percepción o conocimiento que poseen los trabajadores al respecto.

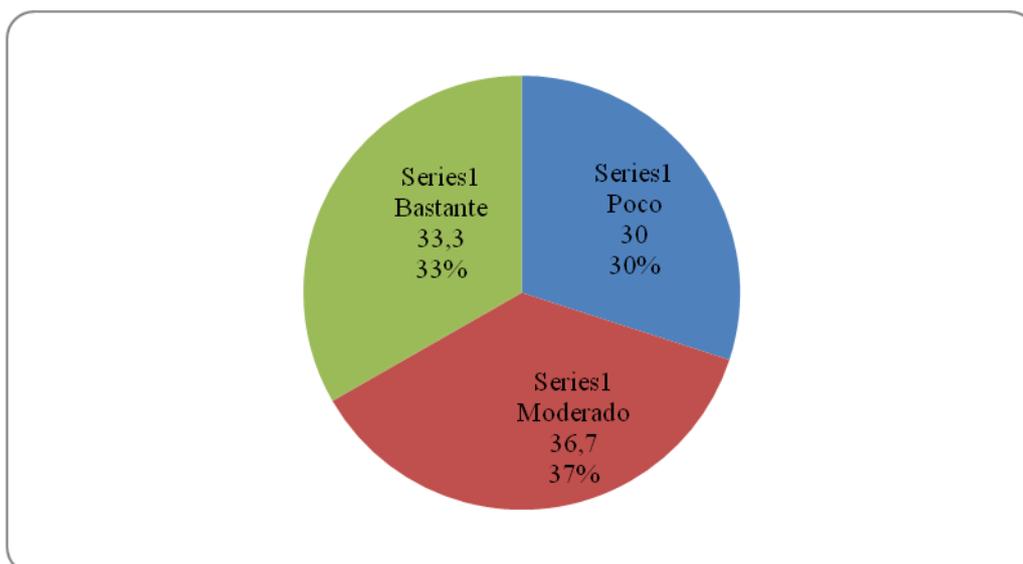
En primer lugar se muestra cuánto conocimiento creen tener los empleados del plan laboral de su organización.

Tabla 1. *Cuanto conocimiento cree tener del plan laboral existente en la Organización:*

	Frecuencia	Porcentaje
Poco	9	30,0
Moderado	11	36,7
Bastante	10	33,3
Total	30	100,0

Fuente: elaboración propia (2016)

Figura 1. *Cuánto conocimiento cree tener del plan laboral existente en la organización:*



Fuente: elaboración propia (2016)

Como puede apreciarse, ninguna persona afirmó tener un total conocimiento sobre la organización y sobre el plan laboral. El porcentaje más amplio (67%) indicó tener “poco” o “moderado” conocimiento.

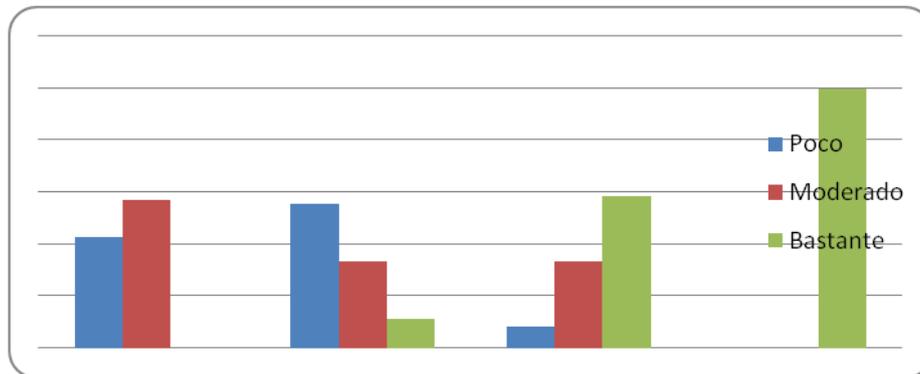
Sin embargo, cuando se analiza el conocimiento del plan en función del puesto ocupado, se aprecian algunas diferencias. Así se tiene que, en los puestos Administrativos (el 100% indica entre tener “poco” y “moderado” conocimiento) y del área de Enfermería, el 88.8% indica tener poco o Moderado conocimiento; esto muestra unos bajos niveles del conocimiento del plan organizacional, si se los compara con los puestos de salud o los trabajadores sociales.

Tabla 2. *Cuanto conocimiento cree tener del plan laboral existente en la Organización. Porcentajes en función del Puesto.*

			Puesto			
			Administrativa	Enfermera	Salud	Trabajadora Social
Según su opinión, cuanto conocimiento cree tener del plan laboral existente en la Organización:	Poco	Recuento	3	5	1	0
		%	42,9%	55,6%	8,3%	0,0%
	Moderado	Recuento	4	3	4	0
		%	57,1%	33,3%	33,3%	0,0%
	Bastante	Recuento	0	1	7	2
		%	0,0%	11,1%	58,3%	100,0%
Total	Recuento	7	9	12	2	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: elaboración propia (2016)

Figura 2. Cuánto conocimiento cree tener del plan laboral existente en la Organización. Porcentajes en función del puesto.



Fuente: elaboración propia (2016)

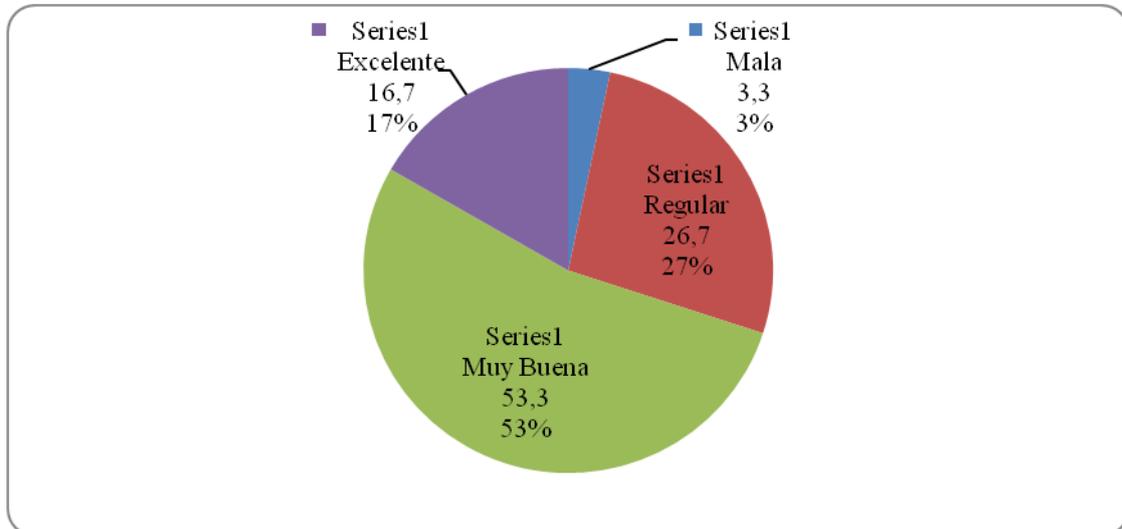
A continuación, se detalla cómo la muestra considera la comunicación con su jefe inmediato

Tabla 3. *Cómo considera la comunicación con su jefe inmediato:*

	Frecuencia	Porcentaje
Mala	1	3,3
Regular	8	26,7
Muy Buena	16	53,3
Excelente	5	16,7
Total	30	100,0

Fuente: elaboración propia (2016)

Figura 3. Cómo considera la comunicación con su jefe inmediato:



Fuente: elaboración propia (2016)

Apreciarse que la mayoría de los empleados encuestados consideran que tienen una Muy buena (53%) o Excelente (17%) comunicación con su jefe inmediato. I

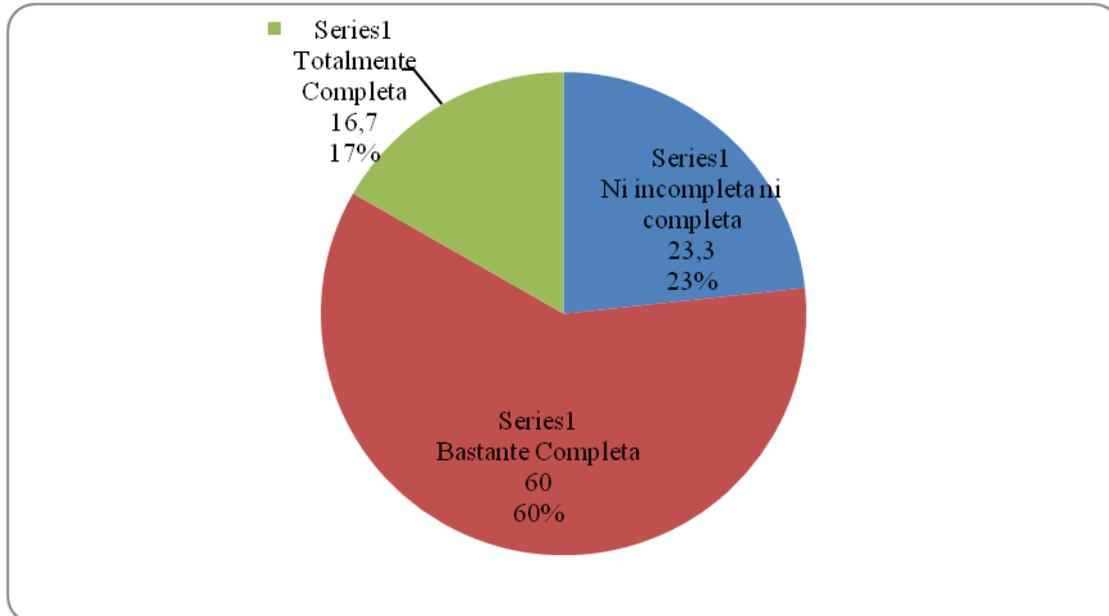
Por otra parte, al considerar cómo perciben los empleados la información sobre las funciones y responsabilidades del puesto, en términos de completud y claridad, se tiene que:

Tabla 4. Nivel de completud de la información sobre las funciones y responsabilidades del puesto.

	Frecuencia	Porcentaje
Ni incompleta, ni completa	7	23,3
Bastante Completa	18	60,0
Totalmente Completa	5	16,7
Total	30	100,0

Fuente: elaboración propia (2016)

Figura 4. Nivel de completud de la información sobre las funciones y responsabilidades del puesto.



Fuente: elaboración propia (2016)

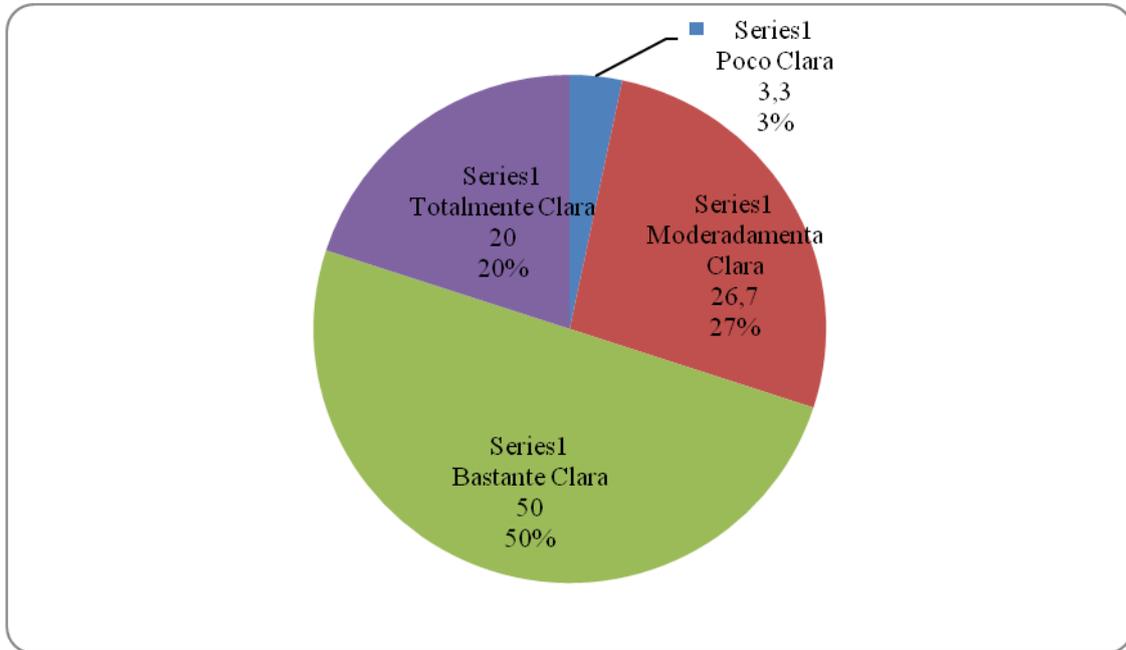
En esos gráficos, es posible observar que la mayoría de los empleados encuestados consideran que tienen Bastante completa (60%) o Totalmente completa (17%) la información sobre las funciones y responsabilidades del puesto que desempeñan.

Tabla 5. Nivel de Claridad de la información sobre las funciones y responsabilidades del puesto.

	Frecuencia	Porcentaje
Poco Clara	1	3,3
Moderadamente Clara	8	26,7
Bastante Clara	15	50,0
Totalmente Clara	6	20,0
Total	30	100,0

Fuente: elaboración propia (2016)

Figura 5. Nivel de claridad de la información sobre las funciones y responsabilidades del puesto.



Fuente: elaboración propia (2016)

Así se tiene que, de acuerdo con los gráficos, con respecto a la claridad de la información sobre las funciones y responsabilidades del puesto, la mayoría de los empleados encuestados consideran que es Bastante o Totalmente clara (70%).

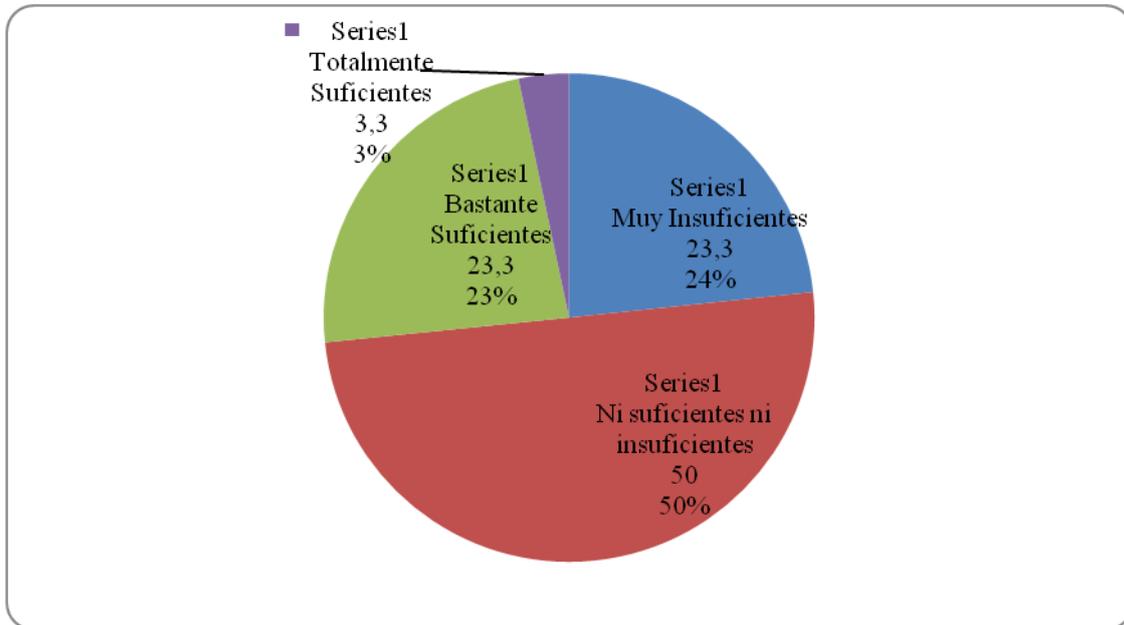
Puede verse a continuación si los empleados perciben que los medios de comunicación existentes en la organización son suficiente (tabla 6, figura 6).

Tabla 6. Suficiencia de los medios de comunicación existentes en la organización.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Insuficientes	7	23,3
Ni suficientes ni insuficientes	15	50,0
Bastante Suficientes	7	23,3
Totalmente Suficientes	1	3,3
Total	30	100,0

Fuente: elaboración propia (2016)

Figura 6. Suficiencia de los medios de comunicación existentes en la organización.



Fuente: elaboración propia (2016)

Los resultados permiten apreciar que los empleados consideran mayoritariamente (74%) que los medios de comunicación son Muy insuficiente o Ni suficientes ni insuficientes. Es decir, hay una tendencia a considerar poco suficiente los medios de comunicación presentes en la organización.

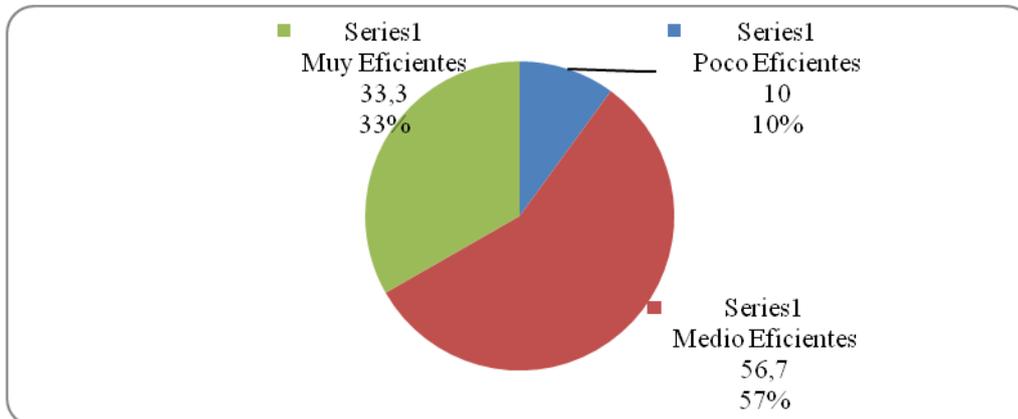
A continuación, se presenta cómo perciben los empleados la eficiencia de los medios de comunicación de la organización

Tabla 7. Eficiencia de los medios de comunicación existentes en la organización.

	Frecuencia	Porcentaje
Poco Eficientes	3	10,0
Medio Eficientes	17	56,7
Muy Eficientes	10	33,3
Total	30	100,0

Fuente: elaboración propia (2016)

Figura 7. Eficiencia de los medios de comunicación existentes en la organización.



Fuente: elaboración propia (2016)

Así se tiene que, respecto a la eficiencia percibida en los medios de comunicación, los datos indican que los mismos se consideran mayoritariamente como Medio y Poco eficientes (67%).

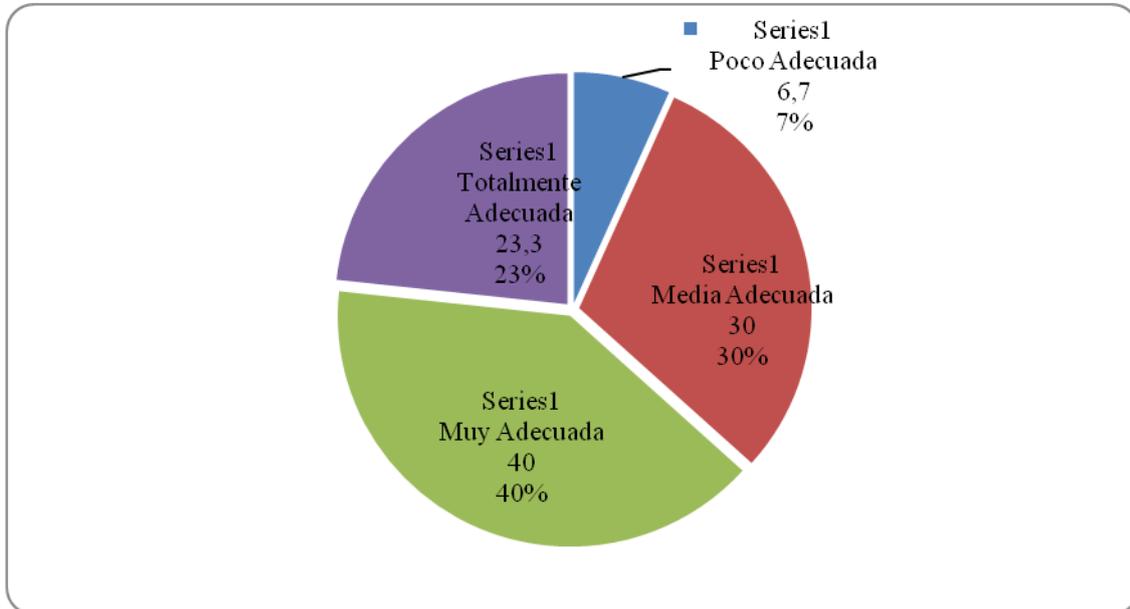
En lo que sigue, se describe la visualización que tienen los empleados acerca de la adecuación en la comunicación con el área de RRHH

Tabla 8. Adecuación en la comunicación con el área de RRHH.

	Frecuencia	Porcentaje
Poco Adecuada	2	6,7
Media Adecuada	9	30,0
Muy Adecuada	12	40,0
Totalmente Adecuada	7	23,3
Total	30	100,0

Fuente: elaboración propia (2016)

Figura 8.Adecuación en la comunicación con el área de RRHH.



Fuente: elaboración propia (2016)

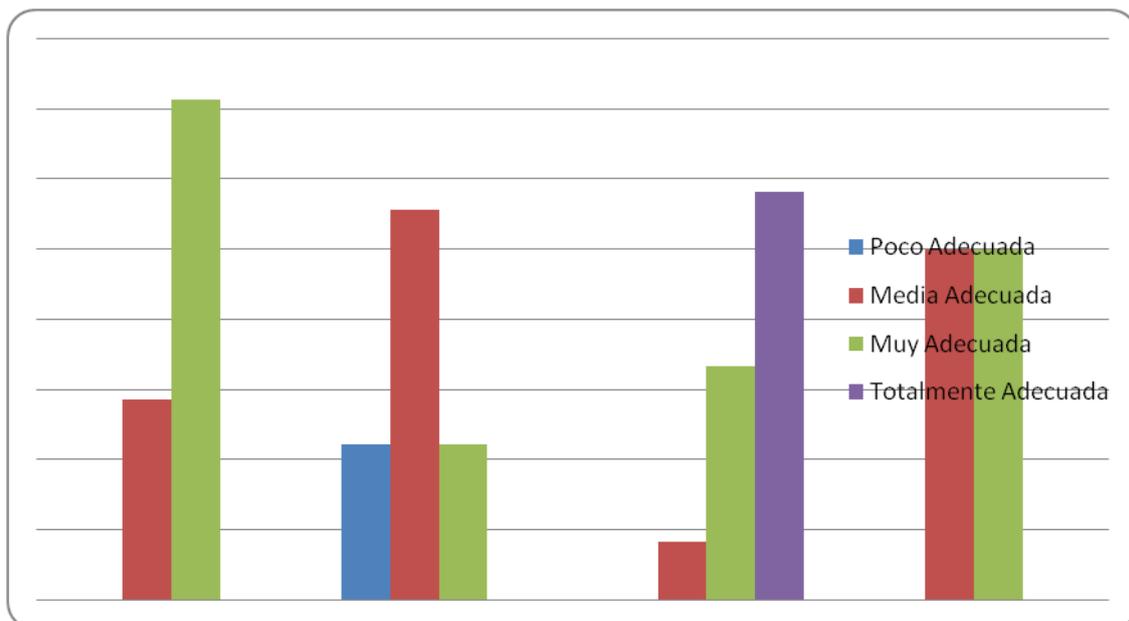
Estos datos indican que se percibe mayoritariamente como Adecuada y Muy adecuada la comunicación con el área de RRHH (63%). En este caso, cuando se analiza la visualización que tienen los empleados acerca de la adecuación en la comunicación con el área de RRHH en función del puesto de trabajo pueden detectarse algunas diferencias. Así se tiene que, específicamente, en los puestos de Enfermería los porcentajes de Poca y Media adecuación en la comunicación con el área de RRHH son mayores (77.8%) comparados con los otros puestos donde predomina una visión más positiva de la adecuación.

Tabla 9. Adecuación en la comunicación con el área de RRHH en función del puesto.

			Puesto			
			Administrativa	Enfermera	Salud	Trabajadora Social
La comunicación con el área de recursos humanos es:	Poco Adecuada	Recuento	0	2	0	0
		%	0,0%	22,2%	0,0%	0,0%
	Media Adecuada	Recuento	2	5	1	1
		%	28,6%	55,6%	8,3%	50,0%
	Muy Adecuada	Recuento	5	2	4	1
		%	71,4%	22,2%	33,3%	50,0%
	Totalmente Adecuada	Recuento	0	0	7	0
		%	0,0%	0,0%	58,3%	0,0%
Total	Recuento	7	9	12	2	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: elaboración propia (2016)

Figura 9. Adecuación en la comunicación con el área de RRHH en función del puesto.



Fuente: elaboración propia (2016)

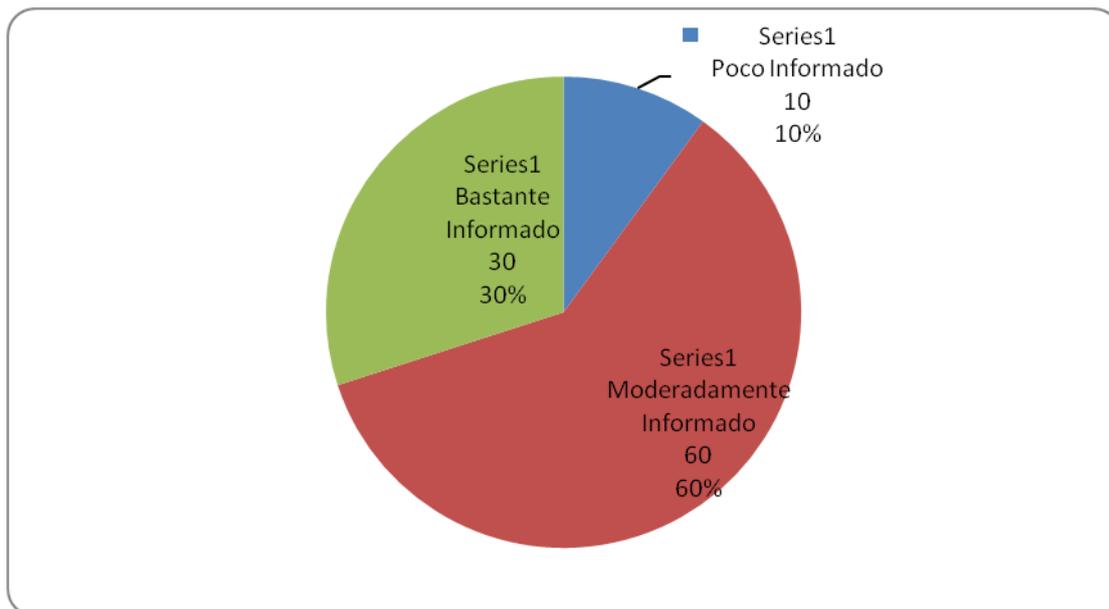
Por otra parte, en cuanto a lo informados que se encuentran los empleados respecto a las actividades de la organización se aprecia lo siguiente:.

Tabla 10. Información respecto a las actividades de la organización.

	Frecuencia	Porcentaje
Poco Informado	3	10,0
Moderadamente Informado	18	60,0
Bastante Informado	9	30,0
Total	30	100,0

Fuente: elaboración propia (2016)

Figura 10. Información respecto a las actividades de la organización.



Fuente: elaboración propia (2016)

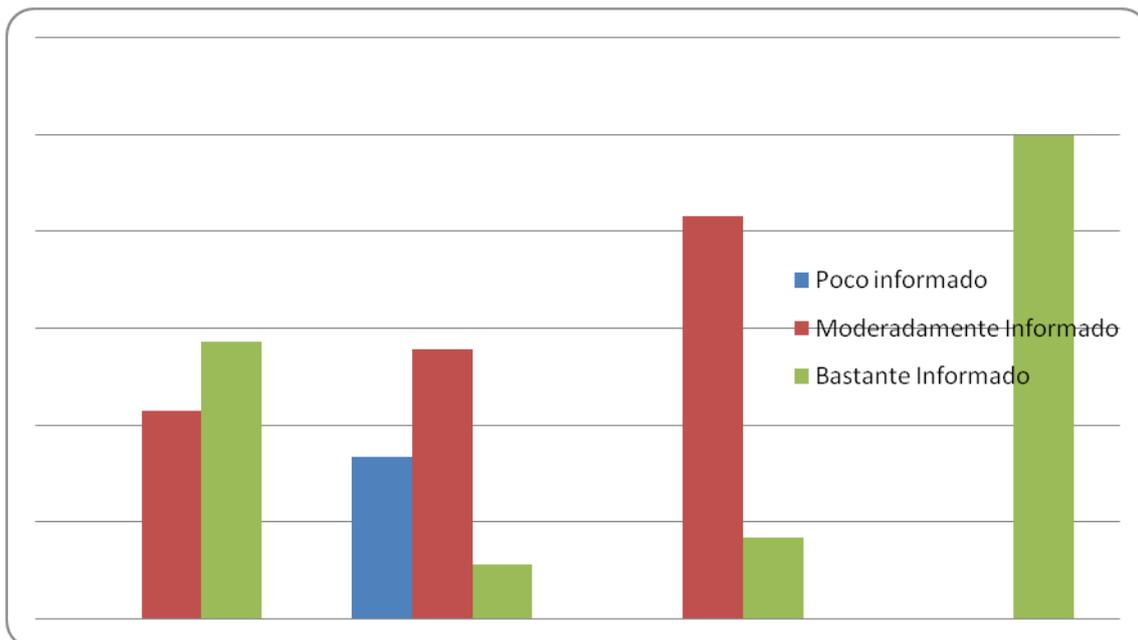
Como puede verse, la mayoría de los empleados indican encontrarse Moderadamente y Poco informado (70%) respecto a las actividades de la organización. Aún así, pueden detectarse ciertos matices, cuando se analizan los resultados en función del puesto. De esta forma, en los sectores de Enfermería (88.9%) y de Salud (83%) crecen los porcentajes de Moderado y Poco informado.

Tabla 11. Información respecto a las actividades de la organización en función de los puestos.

			Puesto			
			Administrativa	Enfermera	Salud	Trabajadora Social
En general, sobre las actividades que se realizan en la organización me encuentro:	Poco Informado	Recuento	0	3	0	0
			0,0%	33,3%	0,0%	0,0%
	Moderadamente Informado	Recuento	3	5	10	0
			42,9%	55,6%	83,3%	0,0%
	Bastante Informado	Recuento	4	1	2	2
			57,1%	11,1%	16,7%	100,0%
Total		Recuento	7	9	12	2
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: elaboración propia (2016)

Figura 11. Información respecto a las actividades de la organización en función de los puestos.



Fuente: elaboración propia (2016)

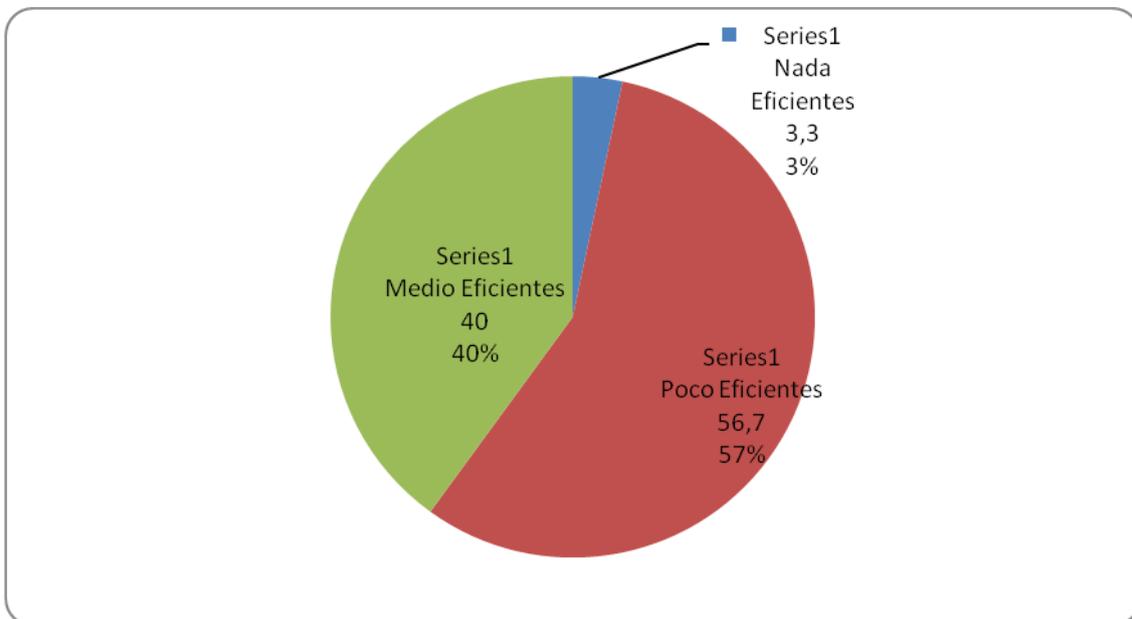
Por otra parte, con respecto a la eficiencia que perciben los empleados sobre el procedimiento de programación de turnos se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 12. *Eficiencia que perciben los empleados sobre el procedimiento de programación de turnos.*

	Frecuencia	Porcentaje
Nada Eficientes	1	3,3
Poco Eficientes	17	56,7
Medio Eficientes	12	40,0
Total	30	100,0

Fuente: elaboración propia (2016)

Figura 12. Eficiencia que perciben los empleados sobre el procedimiento de programación de turnos.



Fuente: elaboración propia (2016)

Estos resultados, permiten diagnosticar que, los empleados perciben el procedimiento de programación de turnos mayoritariamente como Medio y Poco Eficientes (97%).

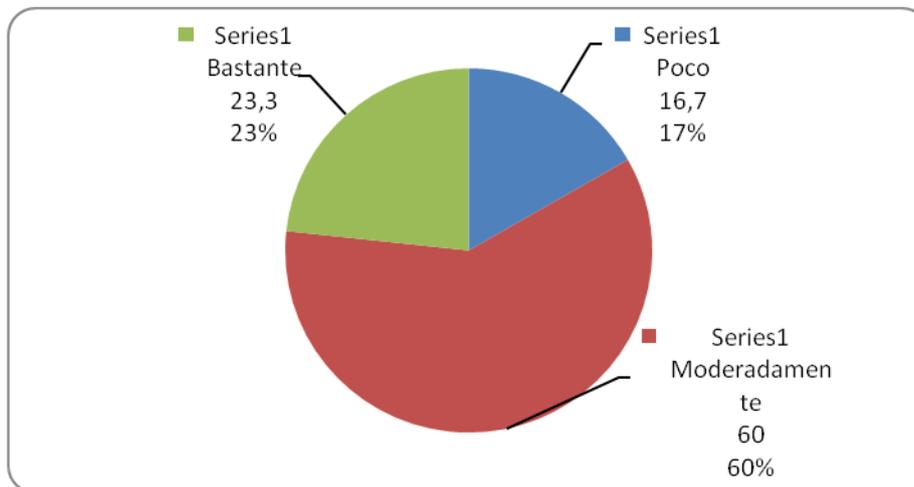
A continuación se detalla cuán satisfechos se sienten los empleados con respecto a los medios de comunicación utilizados en su organización, como en relación a la información recibida.

Tabla 13. *Cuán satisfechos se sienten los empleados con respecto a los medios de comunicación utilizados en su organización.*

	Frecuencia	Porcentaje
Poco	5	16,7
Moderadamente	18	60,0
Bastante	7	23,3
Total	30	100,0

Fuente: elaboración propia (2016)

Figura 13. *Cuán satisfechos se sienten los empleados con respecto a los medios de comunicación utilizados en su organización.*



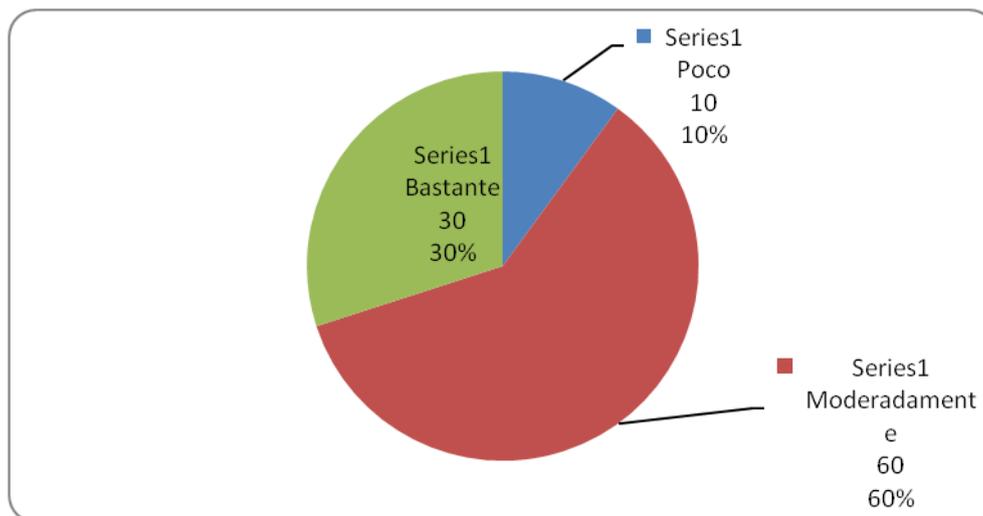
Fuente: elaboración propia (2016)

Tabla 14. *Cuán satisfechos se sienten los empleados con respecto a la información recibida.*

	Frecuencia	Porcentaje
Poco	3	10,0
Moderadamente	18	60,0
Bastante	9	30,0
Total	30	100,0

Fuente: elaboración propia (2016)

Figura 14. *Cuán satisfechos se sienten los empleados con respecto a la información recibida.*



Fuente: elaboración propia (2016)

Así se tiene que, todos los casos, los datos indican que predomina una moderada satisfacción y poca satisfacción tanto con los medios de comunicación utilizados en la organización, como con la información (en términos de cantidad y calidad) brindada. Cuando se analiza esto en función del puesto no se ven diferencias considerables con respecto a estos resultados más generales.

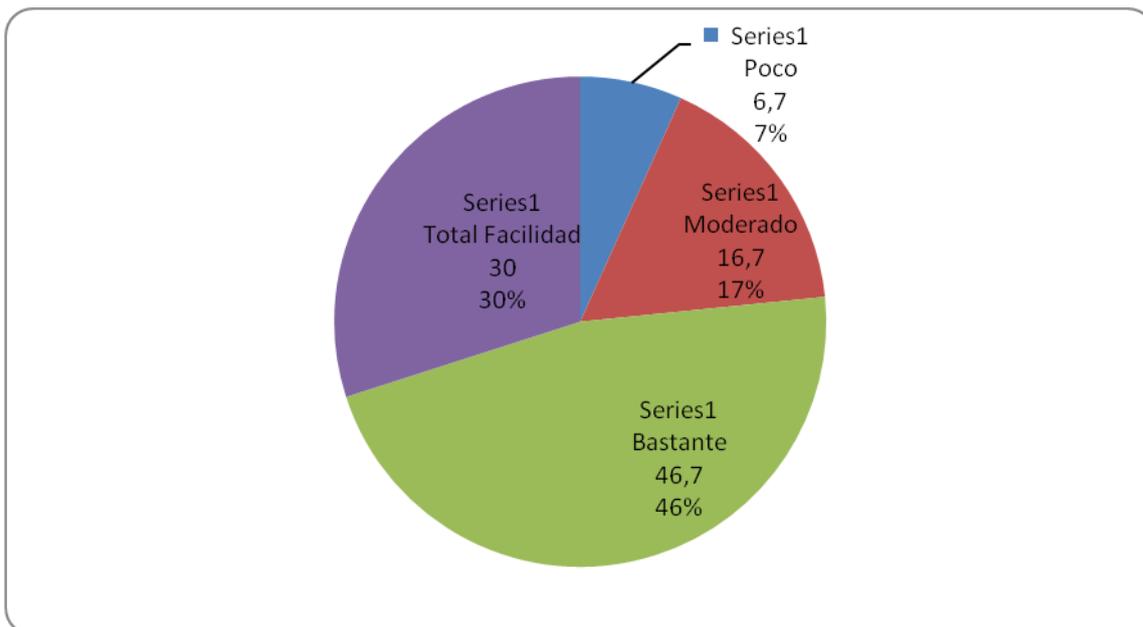
Seguidamente, se detallará la facilidad que perciben los empleados en el acceso a los medios de comunicación institucionales.

Tabla 15. *Facilidad que perciben los empleados en el acceso a los medios de comunicación institucionales.*

	Frecuencia	Porcentaje
Poco	2	6,7
Moderado	5	16,7
Bastante	14	46,7
Total Facilidad	9	30,0
Total	30	100,0

Fuente: elaboración propia (2016)

Figura 15. *Facilidad que perciben los empleados en el acceso a los medios de comunicación institucionales.*



Fuente: elaboración propia (2016)

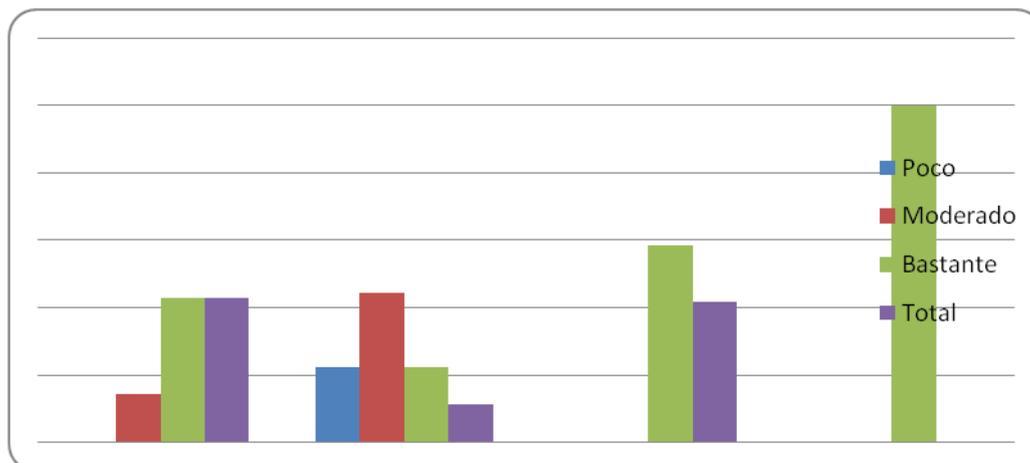
Con estos resultados, se confirma que la mayoría de los empleados consideran Bastante o Total facilidad en el acceso a los medios de comunicación institucionales. Sin embargo, pueden detectarse diferencias cuando se analizan los resultados en función del puesto. Así, en el sector de Enfermería (66.6%) crecen los porcentajes de Moderada y Poca facilidad percibida en el acceso a los medios de comunicación institucionales.

Tabla 16. *Facilidad que perciben los empleados en el acceso a los medios de comunicación institucionales considerando el puesto.*

			Puesto			
			Administrativa	Enfermera	Salud	Trabajadora Social
¿Qué facilidad considera que tiene en el acceso a los medios de comunicación institucionales?	Poco	Recuento	0	2	0	0
		%	0,0%	22,2%	0,0%	0,0%
	Moderado	Recuento	1	4	0	0
		%	14,3%	44,4%	0,0%	0,0%
	Bastante	Recuento	3	2	7	2
		%	42,9%	22,2%	58,3%	100,0%
	Total	Recuento	3	1	5	0
		%	42,9%	11,1%	41,7%	0,0%
Total	Recuento	7	9	12	2	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: elaboración propia (2016)

Figura 16. *Facilidad que perciben los empleados en el acceso a los medios de comunicación institucionales considerando el puesto.*



Fuente: elaboración propia (2016)

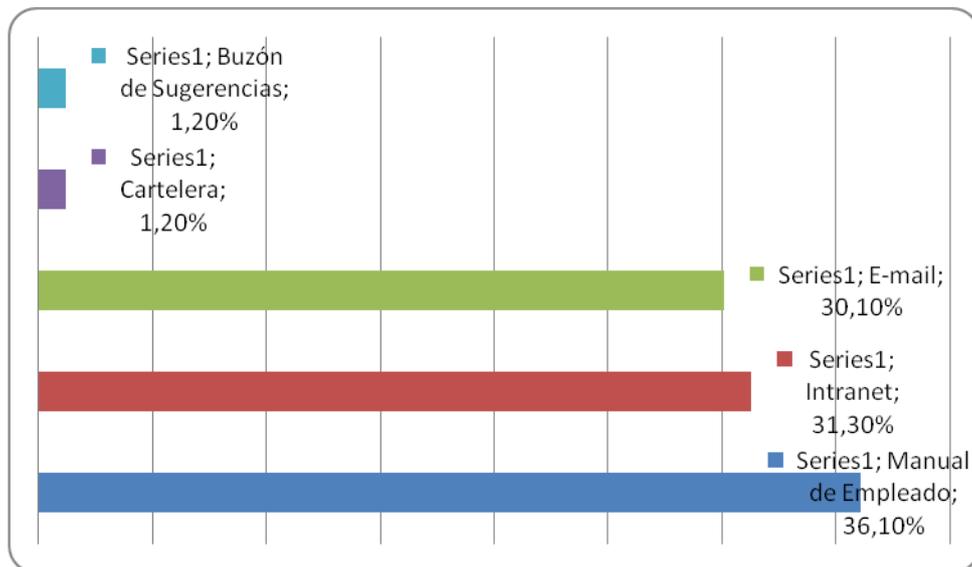
Finalmente, se muestran los medios de comunicación más conocidos en la organización y aquellos considerados más eficaces por los empleados.

Tabla 17. Medios de comunicación más conocidos.

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
Medios de comunicación que conoce	Manual del Empleado	30	36,1%
	Cartelera	1	1,2%
	Intranet	26	31,3%
	Buzon de Sugerencias	1	1,2%
	E-mail	25	30,1%
Total		83	100,0%

Fuente: elaboración propia (2016)

Figura 17. Medios de comunicación más conocidos.



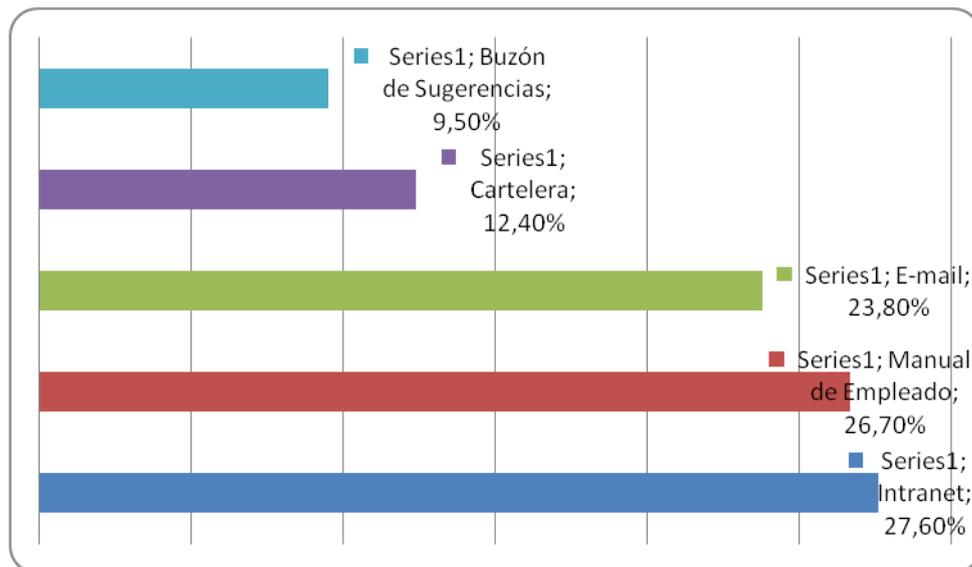
Fuente: elaboración propia (2016)

Tabla 18. Medios de comunicación considerados más eficaces.

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
Medios más eficaces para comunicar	Manual del Empleado	28	26,7%
	Cartelera	13	12,4%
	Intranet	29	27,6%
	Buzón de Sugerencias	10	9,5%
	E-mail	25	23,8%
Total		105	100,0%

Fuente: elaboración propia (2016)

Figura 18. Medios de comunicación considerados más eficaces.



A partir de estos datos es posible verificar que los medios más conocidos son los que a su vez se consideran más eficaces; estos son: Intranet, E-mail, y Manual de Empleado.

Por todo lo antes expuesto y debido al análisis de la información recolectada en la etapa de diagnóstico, se observa que tiene relación con lo expresado en el primer acercamiento exploratorio a relación con la problemática de la empresa: existen debilidades en la materia comunicacional. Por ello, es necesario reforzar esos aspectos, a fin de mejorar la comunicación interna y la cultura organizacional.

En tal sentido, debe tomarse en consideración que, en toda organización esa cultura organizacional parte de un proceso adecuado en el cual se presente un clima organizacional propicio, caracterizado por una comunicación que resulte ser eficiente tanto con el público interno como externo, en este caso, entre los trabajadores de la institución (directiva, recursos humanos, doctores, enfermeras), pacientes y público en general. Así se tiene que mediante los procesos comunicativos adecuados (según la necesidad de cada público), el nososomio podrá no solo mejorar su imagen como institución, sino responder a las exigencias del entorno y manejar de mejor manera la calidad del servicio.

Por lo antes expuesto, se propone que en el El Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima" es necesario que se impulse desde la Dirección de Recursos Humanos un programa de comunicación organizacional adaptado a las necesidades que se tienen, en el cual se contemple: la clasificación de los procesos comunicativos, se regularice el manejo de la comunicación interpersonal desde el punto de vista operativo del nososomio, en pro de obtener mejores resultados en el servicio que se brinda y en la misma imagen de la institución, así como en su cultura organizacional.

Desde esa perspectiva, es necesario contemplar el manejo comunicacional que proponen los autores en el área de las Relaciones Públicas, la Comunicación Corporativa, gestión comunicacional y gerencial, revisados en el marco teórico, entre ellos Álvarez y Lesta (2011), Andrade (2005), Avejera (1988), Bartoli (1999), Bennis (1994), Berlo (1965), Capriotti (1999), Chiavenato (2005), FEAPS (2008), Fernández (2006), Gibson, Ivancevich y Donnelly (1999), Koontz, O'Donnell y Cyril (1979), Robbins (2004), entre otros. Esto, pues las características de la comunicación interna, las funciones que desempeñan la comunicación en el institución, los tipos de comunicaciones que se llevan a cabo, la importancia que se le otorga al sistema comunicacional, así como el liderazgo que se asume en el manejo de la comunicación interna, todo ello en el marco de la Dirección de Recursos Humanos, forman un sistema complejo, que en caso de no llevarse de forma apropiada puede afectar no solo la cultura organizacional de la institución, sino que puede mermar la calidad, el servicio operativo y afectar el funcionamiento de toda institución.

A continuación, se presenta un plan que puede reforzar esas debilidades, en el caso concreto del Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima"

Plan estratégico de comunicación interna del Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima"

1. Diagnóstico. Análisis FODA

En aras de diseñar un plan de comunicación interna idóneo para el funcionamiento óptimo del Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima" y las relaciones entre médicos, recursos humanos y la directiva, ha de ser analizado su contexto interno y externo estratégicamente para visualizar su situación actual con relación al manejo de los procesos comunicacionales de la organización entre sus miembros, a través de un diagnóstico pormenorizado que se pueda traducir en decisiones eficaces, ajustadas a los objetivos establecidos.

Para ello, resulta pertinente la aplicación de un análisis o matriz FODA, el cual, de acuerdo con Ponce (2006, p. 2):

(...) consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

De tal manera que el análisis FODA del nosocomio en cuestión, develará las fortalezas y debilidades que internamente caracterizan a la organización, y que deben equilibrarse con las oportunidades y amenazas externas que pueden vulnerar o favorecer la consecución efectiva de sus objetivos o políticas.

Partiendo de lo anteriormente expuesto, se propone a continuación el análisis interno del Hospital con la finalidad de identificar desde la perspectiva comunicacional, sus rasgos diferenciadores, atributos y recursos que le dotan de ventajas competitivas; así mismo, sincerar las deficiencias internas que colocan la calidad de sus servicios en un estado vulnerable.

1. 1. Fortalezas

- El Hospital se encuentra bajo la dependencia de la Universidad Nacional de La Rioja, en virtud de lo cual funge tanto como centro de salud y como centro de enseñanza, contando por tanto con variados públicos organizacionales.
- Está equipado con tecnología avanzada que permite garantizar diagnósticos confiables y un servicio académico moderno e innovador.
- Es el único Hospital Universitario de la región que cuenta con una arquitectura hospitalaria ajustada a los Protocolos y Estándares Nacionales e Internacionales.
- Dispone de recursos humanos con formación altamente calificada.
- Brinda adiestramiento clínico que garantice una correcta inserción de los alumnos en el ejercicio de las ciencias de salud cuando están en sus últimos cursos académicos.
- Se asegura de ofrecer la capacitación necesaria para una adecuada atención comunitaria con relación a cualquier tipo de patología, terapia y la realización de diagnósticos específicos.
- Brinda atención gratuita a los pacientes por contar con un sistema mixto de ingresos, en razón de lo cual los estudios o análisis que requiera realizarse el paciente sí deben cancelarse, generando con ello ingresos económicos propios.
- Ofrece servicios las 24 horas del día, en tres turnos de ocho horas (mañana, tarde y noche).
- Dispone de medios de comunicación institucionales de fácil acceso para la mayoría de sus empleados.
- El manual del empleado, la intranet y el email, son los canales formales de comunicación más conocidos y cuyo manejo resulta más eficaz para el personal de la organización.

1.2. Oportunidades

- Nuevos ingresos de alumnos de pregrado y postgrado, interesados en las áreas de salud, comunicación social, gestión organizacional y recursos humanos, e ingeniería en sistemas de información, los cuales pueden contribuir con propuestas, diseños, planes o investigaciones innovadoras para la optimización de los procesos médicos, comunicacionales y gerenciales del centro de salud.
- Los Avances y actualizaciones constantes de las tecnologías de la información brindan un conjunto de posibilidades para hacer más eficiente la comunicación.
- La buena disposición de instituciones u organizaciones para tener relaciones de solidaridad con el hospital.

1.3. Debilidades

- La comunicación del personal médico con el departamento de recursos humanos y sus subordinados es muy deficiente, y compromete la calidad del servicio prestado.
- El personal médico no cumple rigurosamente con los horarios de trabajo, incurriendo en altos índices de ausentismo y vulnerando el compromiso ético de atención a los pacientes que asisten en los turnos correspondientes.
- Los médicos comunican a la alta dirección sus retiros anticipados a la culminación de la jornada de trabajo, pero esa información no es comunicada por los mismos, ni por la gerencia al departamento de Recursos Humanos, ni al de Admisión y Turnos.
- Carece de un control sistematizado que registre la llegada y retiro del personal, así como los turnos de fin de semana y guardias nocturnas.
- Aunque se cuenta con canales formales de comunicación interna, el flujo de información es escaso.
- Los medios de comunicación institucional resultan insuficientes para los empleados y medianamente eficientes, por ello el personal considera que los medios de comunicación satisfacen moderadamente sus necesidades de información.

1. 4. Amenazas

- Otros centros, unidades, hospitales o policlínicos que presten servicios de salud en la ciudad de La Rioja con alto compromiso social en la atención médica de los pacientes y riguroso cumplimiento de los turnos o guardias de servicio.
- Propagación de una imagen organizacional negativa por parte de los pacientes descontentos con el servicio por el incumplimiento de los turnos de atención y las deficiencias detectadas por los mismos en el manejo de la comunicación entre los miembros de la organización, al recibir respuestas retardadas, inconsistentes e insatisfactorias con relación a su demanda de atención médica.

A partir de ese análisis Foda, se propone un sistema de gestión comunicacional que disminuya las debilidades y las amenaza; para ello resulta vital plantear una política comunicacional interna entre doctores, recursos humanos que mejore los procedimientos de calidad en el servicio y que derive en una mejor imagen del Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima" de parte de los pacientes.

2. Gestión de la comunicación interna

El buen funcionamiento de toda organización se encuentra soportado en un proceso innato a la naturaleza humana, la comunicación; esta como mecanismo de interacción permite gestionar el conjunto de actividades que surgen de las relaciones humanas con fines diversos, por tanto, dependerá del logro de una buena comunicación la consecución de tales fines, instrumentados a través de distintas expresiones y técnicas comunicacionales.

En palabras de Álvarez y Lesta (2011:19), en la práctica, la gestión de comunicación organizacional desde un enfoque sistémico supone “la realización de un diagnóstico, la selección de acciones, su prueba y posterior aplicación a través de instrumentos, finalizando con la evaluación”.

En este caso particular; de acuerdo con el diagnóstico presentado a través del análisis FODA; el desempeño del Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima" se ha vulnerado por importantes deficiencias en la comunicación interna manejada entre sus empleados (especialmente los médicos) y departamentos, partiendo del referente teórico según el cual, la comunicación interna de una organización está "relacionada con **contar a** todos los miembros de una organización lo que ésta hace y, sobre todo, **contar con** los miembros de la organización para lo que ésta hace" (FEAPS, 2008: 18).

Ante este escenario y con la finalidad de que la comunicación interna fluya, la comunicación organizacional debe gestionarse; para lo cual es necesario sincronizar los esfuerzos de los miembros de la organización y una participación activa de los mismos en los procesos destinados a mejorar sus interacciones comunicativas como vía al logro de esos objetivos que los unen en una dinámica laboral, bien sea que consista en la producción de bienes o de servicios, bien se trabaje bajo criterios de cantidad o de calidad.

Por tal motivo, se presenta un plan de comunicación interna que contribuye a mejorar el clima organizacional del hospital a través de estrategias de integración e interrelación de todos los empleados que hacen vida dentro de la entidad, dirigidas por una Dirección de Comunicaciones, para que el trabajo mancomunado, cooperativo y coordinado favorezca el fortalecimiento de la identidad y cultura organizacional necesaria para el consecuente logro de los objetivos institucionales. Otorgarle un rango directivo y gerencial a las motivaciones y soluciones comunicacionales, a través de un programa de comunicación corporativa, abre las puertas al plan que se desarrollará en breve.

No obstante, este plan comunicacional debe ser acompañado de un enfoque concreto de gestión que se acople a los valores institucionales para alcanzar resultados efectivos a través de una evaluación y control oportuno por parte de la Dirección de Comunicaciones. De ahí que resulte pertinente acoger el método de Control de Calidad Total (TQC) como estrategia de mejoramiento permanente del funcionamiento de la organización en todos sus niveles.

Conforme lo explican Álvarez y Lesta (2011:16), el TQC se basa en aplicar "métodos cuantitativos y recursos humanos para optimizar el material y los servicios suministrados a una organización, los procesos dentro de la misma y la respuesta a las necesidades del consumidor en el presente y en el futuro". Bajo el panorama del Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima", este modelo de gestión permitirá mejorar

las relaciones transversales y jerárquicas de comunicación, además de motivar al personal médico a identificarse con ciertos criterios de desempeño laboral, lo que finalmente debe traducirse en un servicio de calidad, donde se priorice la atención al paciente como valor ético e institucional.

De modo que la ejecución del conjunto de acciones propuestas en el diseño del plan y las situaciones o problemas que en torno a ello enfrente la organización, deberán gozar de un seguimiento, evaluación y control cuantificado que responda a los siguientes principios:

- 1) Es aplicada en toda la organización, con la participación de la totalidad de los públicos; 2) pone un máximo énfasis en la educación y el entrenamiento; 3) utiliza las actividades del "Círculo de Calidad" como herramienta fundamental; 4) hace uso de las auditorías; 5) aplica métodos estadísticos; 6) emplea un sistema para la recopilación y evaluación de datos (Álvarez y Lesta, 2011:16).

2.1. Misión comunicacional e institucional

Este plan de comunicación interna tiene la misión de programar una serie de actividades estratégicas que permitan mejorar la comunicación interna del Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima", a través de la integración del personal médico en una dinámica comunicacional de interrelación entre ellos mismos, así como con el departamento de Recursos Humanos y la Gerencia; capacitándolos, orientándolos e incentivándolos a desarrollar un sentido de pertenencia, una identidad organizacional y una comunicación que permita articular los conocimientos y desempeño profesional con los objetivos institucionales, en aras de garantizar un servicio eficiente y eficaz, coordinado, evaluado y controlado.

Ello se conjuga con la misión institucional del hospital, en el entendido de que se fundamenta en la ejecución de acciones que gozan de referentes óptimos en la solución de circunstancias semejantes, concordando con el concepto de buenas prácticas que orienta las labores de dicha institución, promoviendo el aprendizaje y adaptación de experiencias anteriores a nuevos contextos de forma efectiva y con calidad de servicio.

Esto, tomando en consideración que la misión del Hospital Escuela y de Clínicas Virgen María de Fátima es:

Proteger la salud de la comunidad ofreciendo nuestros servicios en lo que refiere en el área de salud, es por esto que el nosocomio ofrece consultas gratuitas en el servicio de consultorio externo, prácticas médicas en distintas especialidades, internación, servicios de guardia y urgencia las 24 hs. (<http://hospital.unlar.edu.ar/mision-y-vision/>).

2. 2. Visión comunicacional e institucional

La proyección de este plan comunicacional consiste en posicionar al Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima" como el nosocomio universitario con mejor calidad de servicio tanto a nivel regional como nacional, por gozar de procesos de comunicación efectiva que fortalecen las interrelaciones entre los empleados, entre éstos con sus superiores y entre todos los miembros del hospital con los pacientes, erradicando la desinformación, los rumores, malentendidos o vacíos informativos que interfieran en el clima organizacional y en consecuencia en la prestación del servicio.

Para lo anterior se propone establecer una sincronización con la visión institucional del hospital, por cuanto, sus expectativas a futuro se encuentran estrechamente vinculadas con la necesidad de optimizar la comunicación interna de la entidad; ya que, por ejemplo, los miembros de una institución al desconocer los valores de la misma (misión, visión, objetivos, políticas), difícilmente podrán apostar a iniciativas innovadoras, limitándose a desempeñar las funciones básicas de su cargo con un manejo superficial de su plan laboral, en consecuencia, la atención brindada probablemente carecería de los criterios de excelencia que se plantea la institución, por cuanto su empleado carece de un sentido de pertenencia, de una identidad con la organización que vincule su accionar con los valores de la entidad. Eso, en la actualidad, se evidencia con el ausentismo de parte de los médicos a las guardias o los incumplimientos de los horarios.

Es así como la comunicación interna juega un papel protagónico en el éxito de una organización y en la calidad de servicio que esta presta; en este caso, el hospital debe garantizar que los procesos comunicacionales que se desarrollan entre sus miembros, consoliden la identidad organizacional con el fin de operacionalizar los objetivos propuestos para alcanzar en el futuro la visión institucional, la cual plantea que el Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima" debe:

Brindar los servicios de salud del más alto nivel del noreste argentino, priorizando la franja etaria de adultos, ya que en la Provincia de La Rioja contamos con un nosocomio como el Hospital de la Madre y el Niño (Hospital Pediátrico). Se procura ser un modelo para la región, marcando la diferencia en los ámbitos de tecnología y profesionalidad, a través del trabajo en equipo de sus miembros; ser una institución destacada por sus performances en Prevención Sanitaria, Asistencia Terapéutica y Calificada Formación de Recursos Humanos (<http://hospital.unlar.edu.ar/mision-y-vision/>).

3. Plan estratégico de comunicación interna

Un plan de comunicación es un documento formal, descriptivo, que reúne de forma sistemática y estructurada un conjunto de políticas, objetivos, tácticas, recursos (humanos, materiales y/o temporales) y acciones de comunicación, internas o externas, flexibles y adaptativas, que una organización se dispone a desarrollar como estrategia de mejora institucional. De tal manera, las decisiones de la entidad podrán ser tomadas en sincronía o correspondencia con los objetivos y lineamientos organizacionales predefinidos.

Objetivo general

- Mejorar las características de la comunicación interna entre el personal médico y el área de Recursos Humanos, así como el rol de la gerencia en los procesos de comunicación dentro del Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima", con el fin facilitar el intercambio de información, la integración y motivación laboral, para resguardar la calidad del servicio prestado.

Objetivos específicos

- Diseñar políticas y programas de comunicación interna efectiva entre los médicos, Recursos Humanos y la Gerencia, para facilitar el desarrollo coordinado de las actividades laborales en función de las necesidades informativas de los empleados que deriven en una mejor calidad del servicio que se presta en el Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima".
- Optimizar y fomentar el uso de los medios formales de comunicación interna, para que todo el personal de la institución tenga acceso a la información.
- Fomentar el sentido de pertenencia y la identidad organizacional como estrategias de motivación laboral intrínseca.
- Desarrollar actividades que promuevan las relaciones transversales de comunicación.

Políticas

Una organización, de cualquier naturaleza, al momento de enfrentar un proceso de toma de decisiones, debe enmarcarse en unos lineamientos predefinidos con la finalidad de disponer de orientaciones generales ajustadas a los valores de la institución, de tal manera que las acciones institucionales carezcan de rasgos contradictorios o aislados de la cultura organizacional que la caracteriza, al momento de resolver situaciones semejantes y reiteradas en distintos contextos temporales.

Por tanto, se establecen criterios que rijan en forma general la ejecución de las estrategias, programas o tácticas diseñadas para la consecución de los objetivos del plan comunicacional (en sentido estricto) y el logro de los objetivos institucionales (en sentido amplio); lo cual se denomina "políticas". En tal sentido, las políticas de este plan estratégico de comunicación interna son:

- Investigación y definición constante de ideas fuerza que orienten con autoridad dialógica las decisiones en materia comunicacional.
- Manejo estratégico, innovador y socializado de canales formales de comunicación interna.



- Publicidad de los valores institucionales y del compromiso social como valor supremo en la prestación de servicios médicos de calidad a la comunidad.
- Integración e interrelación de todos los miembros del Hospital Escuela y de Clínicas Virgen María de Fátima a través del diálogo transparente.

Líneas de planificación de la comunicación estratégica

Con base a los objetivos y las políticas que presupuestan epistémica y metodológicamente el plan estratégico de comunicación interna, se describen a continuación una serie de líneas de planificación que expresan de forma general las metodologías para alcanzar cada uno de los objetivos, tomando en cuenta los contextos sociales, económicos y políticos. Para ello, se toma en consideración que, sin estrategias claras, no es posible incidir correctamente en los flujos de la comunicación descendente, ascendente y cruzada.

Al finalizar la descripción general, se precisan algunas acciones o tácticas concretas que materializan los planteamientos estratégicos.

- **Consolidación de una dirección de comunicaciones que ejecute un tratamiento adecuado de la información y promueva un clima relacional óptimo**

En primer lugar, la única forma de sostener planteamientos efectivos de comunicación y garantizar el cumplimiento del plan es partiendo de un programa definido de comunicación corporativa que actualice permanentemente la gestión de los escenarios estructurales para la comunicación interna, a través de un ente rector. De modo que, la consolidación de un grupo coordinador con liderazgo y participación en el progreso de los demás procesos viene a ser la primera estrategia para optimizar la comunicación entre el personal médico, el área de Recursos Humanos y la Gerencia.

El director de Comunicaciones será el responsable de dirigir los criterios institucionales en función de la comunicación, motivación e integración de todo el personal, a través de la investigación y transmisión de información. La idea es trabajar junto al departamento de Recursos Humanos y el resto de departamentos para incorporar el elemento comunicacional a las decisiones de la alta gerencia y a las iniciativas de todo tipo.

La seguridad industrial, los procesos de selección de personal, la resolución de conflictos internos, la estandarización de valores corporativos, el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo, la eficiencia, el bienestar de los trabajadores y muchos otros escenarios necesitan un ente intermediario o consultor que tenga experticia en la psicología de la comunicación y en los demás procesos de gestión humana.

El director de Comunicaciones debe ser un comunicador social con amplios conocimientos en Recursos Humanos; asimismo, se contará con: un coordinador de Comunicaciones para facilitar tanto la búsqueda como el procesamiento de los contenidos, y un diseñador gráfico para facilitar la presentación efectiva de los mismos. Tres profesionales de la comunicación estarán enfocados en gerenciar el desarrollo de los espacios de participación y los flujos de comunicación en pro de lo institucional, organizacional y productivo.

Desde este espacio se elaborará y aprobará el manual de comunicación interna, para luego determinar su alcance y socializarlo, además, se sostendrán reuniones constantes con las autoridades y el personal en general con el propósito de identificar cuidadosamente los asuntos clave que deben ser manejados para construir una dialógica asertiva y evitar toda distorsión semántica y toda sobrecarga de información.

Las actividades o medidas concretas que se llevarán a cabo según la estrategia marcada deben ser descritas completamente y en orden cronológico.

Asimismo, se proponen para alcanzar los objetivos planteados, se proponen las siguientes tácticas:

- Incorporar a la nómina a un director de Comunicaciones con amplios conocimientos en comunicología organizacional y psicología de grupos, además, a un coordinador de Comunicaciones igualmente profesional en el área de la comunicación social y a un diseñador gráfico.
- Conformar un comité con representantes de todos los departamentos para elaborar un manual de comunicación interna. En este comité, el departamento de Recursos Humanos juega un rol fundamental.
- Llevar a cabo un evento corporativo de esparcimiento, tipo cóctel, para que todos los trabajadores, entre ellos los doctores, conozcan a la Dirección de Comunicaciones y se sientan parte de la construcción del manual de comunicación interna.

- Programar un taller propedéutico de adiestramiento para que todo departamento sea capaz de emitir boletines con mensajes clave y se puedan acordar formatos comunes en la redacción de tales notificaciones. Asimismo, motivar que esos departamentos profundicen su relación con la dirección de Recursos Humanos
- **Creación de alianzas departamentales para lograr una producción oportuna de material informativo**

El diagnóstico arrojó como resultado que la mayoría de los miembros de la organización no están suficientemente informados respecto a las actividades de la organización y por ende no se sienten satisfechos con la información que reciben.

En todo caso, el éxito de la Dirección de Comunicaciones estará en el engranaje que pueda lograr con los demás departamentos para recibir oportunamente los datos que han de ser procesados.

Por ello, el director de Comunicaciones debe estar en contacto permanentemente con los *stakeholders* (parte interesada) para ganar la aceptación del plan de comunicación interna, hacer de él una construcción intersubjetiva y un compromiso colectivo. Así tener acceso a información clara y completa de los diversos procesos de la institución, para que el coordinador de comunicaciones pueda trabajar en ellos de forma inmediata.

La Dirección de Comunicaciones debe trabajar a tiempo completo en el monitoreo y la actualización de informaciones; las otras áreas deben reportar a un correo electrónico, creado para tal fin, todo percance o acontecimiento de interés para que la dirección pueda suministrar la información específica a ciertos segmentos, identificar quienes deben atender determinado tema e instrumentalizar el plan con eficiencia.

De esa manera, si un médico debe ausentarse en su horario de trabajo para atender una emergencia mayor en otro recinto hospitalario, debe notificarlo personalmente o a través del correo electrónico a la dirección de comunicaciones, de suerte que se pueda hacer llegar la información tanto a los niveles de la Dirección General o Médica, como a los niveles de RRHH o de Admisión y Turnos. Se trata de un sistema centralizado de la información, así es posible identificar con mayor facilidad errores y responsabilidades en lo concerniente a la transmisión de mensajes, pues de esa forma no se comprometen los ritmos propios del trabajo estrictamente hospitalario.

La cantidad de información que llegue o sea necesario procesar determinará la frecuencia de las emisiones o publicaciones y el número de medios que se dispongan para tal fin.

En síntesis, la segunda estrategia para proyectar la gestión comunicativa como uno de los procesos centrales de la organización es poner en marcha la Dirección de Comunicaciones y el manual de comunicación interna, a través de la definición de vínculos interdepartamentales y pautas que todas las áreas de la organización deben cumplir.

Así se tiene que, a la altura de la Dirección Médica o Administrativa se encuentra ahora una Dirección de Comunicaciones, que tiene autoridad para articular la comunicación del resto de departamentos en función de un sistema de trabajo organizado, pues en este caso lo técnico se optimiza a través de lo relacional.

De manera que, la instauración de un sistema centralizado de información facilitará la contraloría de los procesos y la definición efectiva de códigos para el manejo de verticalidades y horizontalidades, pero al mismo tiempo, es un sistema que involucra la participación activa de todos aquellos que hacen vida en la institución, y con ello los doctores. Ahora, para minimizar las distancias entre los diferentes equipos de trabajo, todos deben poner de su parte e involucrarse en las siguientes tácticas de despliegue colectivo que se llevarán a cabo.

En todo caso, para alcanzar el cumplimiento de esta línea estratégica, se proponen las siguientes tácticas

- Elaborar un cronograma de reuniones mensuales entre la Dirección de Comunicaciones y la Dirección General, la Dirección Médica, la Dirección Administrativa, el Regente Académico Interdepartamental, el Consejo Asesor, Recursos Humanos y las demás áreas de trabajo, para actualizar criterios en relación a los informes que la dirección de comunicaciones necesita.
- Selección y nombramiento de dos colaboradores por departamento con el propósito de capacitarse para ser enlaces entre su equipo de trabajo y la Dirección de Comunicación.
- Programar conversatorios interdepartamentales para que cada departamento pueda conocer y valorar el trabajo de los equipos de trabajo.

- Identificar y analizar las audiencias internas mediante la clasificación de nivel jerárquico, analizar las relaciones de poder entre ellas y definir la naturaleza de las informaciones.
- **Renovación y difusión de medios e instrumentos para la comunicación interna a través de la adquisición de nuevos equipos y el fortalecimiento de las agendas informativas**

Consolidado el programa de comunicación corporativa, es posible desplegar con perspectiva un Programa de Cultura Corporativa haciendo uso correcto de los medios e instrumentos para la comunicación interna.

Los datos indican que la mayoría de los miembros de la organización no se encuentran satisfechos con los medios de comunicación empleados, de manera que, hará falta reformular el uso de los mismos y reestructurar los contenidos.

La intranet y el correo electrónico son las plataformas que mayor impacto tienen en la organización, por ello habrá que rediseñar e implementar contenidos más noticiosos y amigables; se propone además la adquisición de computadoras y televisores que puedan estar ubicados en lugares estratégicos para dar respuesta a las urgencias propias de un recinto hospitalario. Si un empleado necesita enviar un correo o revisar su bandeja de entrada puede hacerlo a través de estos dispositivos, que se habrán distribuido estratégicamente.

Mejorar la comunicación interdepartamental implica fortalecer los medios de comunicación interna e implica una inversión económica, no se trata de sustituir la proximidad o complementariedad interpersonal, pero sí de entender que el servicio hospitalario es complejo y las emergencias son un gran desafío para la comunicación. Se verificará entonces que todos tengan la facilidad de enviar un correo electrónico prediseñado para emergencias, bien sea a través de las computadoras, que estarán en el Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima" blindadas con un cajón de madera y permanentemente encendidas, o a través del teléfono celular personal.

Se seleccionan los medios de comunicación a utilizar según el mensaje y la capacidad de llegar a los miembros de la organización, se diseñan los formatos para el traslado de información y se calendarizan definitivamente las publicaciones, a fin de que se logre establecer una secuencia lógica y ordenada de las informaciones emitidas.

Para profundizar los niveles de satisfacción con respecto a la accesibilidad de canales o instrumentos de comunicación dentro de la organización, habrá un incremento significativo tanto en la cantidad de dispositivos como en la cantidad de mensajes institucionales.

Esta tercera estrategia se enfoca en el perfeccionamiento de la técnica para la masificación de mensajes o posibilidades de interacción; puesto que se ha consolidado una política y toda la organización se dispone a cumplirla, es preciso revisar y mejorar los mecanismos técnicos para que en efecto se pueda poner en marcha con intercambios fluidos. En concreto, se priorizan las siguientes acciones para perfeccionar la mediatización de mensajes de rutina.

- Difusión del correo electrónico y monitoreo constante de la bandeja de entrada para recibir mensajes de los trabajadores y lograr una retroalimentación inmediata.
 - Hacer una reingeniería de la intranet para convertirla en un espacio amigable y completo en relación a lo ampliamente noticioso y a lo circunstancial.
 - Adquisición de nuevas computadoras y nuevos televisores LED a fin de poblar el hospital de medios para la comunicación.
 - 3.4.3.4. Implementación de un sistema biométrico para la notificación automatizada de las entradas y salidas de los trabajadores, específicamente, a través de seis equipos HAND PUNCH 3000.
- **Difusión y actualización de la filosofía institucional para fortalecer el sentido de pertenencia e identidad en todos los trabajadores y colaboradores del hospital**

Los problemas coyunturales pueden ser solucionados temporalmente con alguna medida puntual, pero una solución estructural termina garantizando que la ausencia del problema sea sostenida en el tiempo; en absoluto está divorciada una acción concreta del bagaje cultural y axiomático de la persona y por ello se debe buscar que los empleados se sientan identificados con la espiritualidad de la organización para que estén luego motivados a dar lo mejor de sí en cada momento.

La idea es elaborar materiales de oficina que contengan mensajes clave en relación a la filosofía institucional, elaborar audiovisuales institucionales y una revista institucional para facilitar la cohesión identitaria y que la voluntad de relación se imponga sobre la voluntad de poder.

Es conveniente que toda organización cuente con documentación para la declaratoria de sus principios y su orientación, la personalidad de la institución responde a la responsabilidad social y, en este caso, la presencia de estudiantes justificará la redundancia de tales criterios para que todos los miembros del hospital se sientan orgullosos, a gusto, y estén dispuestos a desarrollar compañerismo, además de responsabilidad en el cumplimiento de los horarios y de las guardias. Por ello, se difundirá la ideología de trabajo, así como las buenas costumbres y cada año los departamentos elegirán a uno de sus integrantes para que sea homenajeado por su conducta acorde a la filosofía institucional.

La comunicación entre los médicos, el personal de RRHH y la Gerencia, mejorará si todos coexisten en un mismo ámbito de reflexión o marco cultural que entiende que el trabajo solo se logra en equipo. Si se subestima la comunicación dentro del hospital, se subestima la institucionalidad y se crean abismos. Por eso un plan de comunicación interna siempre comprende un programa de cultura corporativa que dirija los valores y ritos comunes en función de la institucionalidad.

El compromiso de los trabajadores se desarrolla teniendo como referente la mística del marco historiográfico e identitario de la organización; si la organización profesa valores como la amabilidad o el servicio, está propiciando también que los trabajadores se sientan estimulados a mimetizarse o a ser partícipes de dicha amabilidad y servicio. De modo que, esta cuarta estrategia comprende las siguientes acciones.

- Elaboración y difusión de mensajes clave en relación a la filosofía institucional, por medio de materiales de oficina, videos institucionales y una revista llamada Bienaventurada.
- Organización de eventos entre dos o más organizaciones de la misma rama para compartir experiencias y valores en el marco de la filosofía institucional.
- Actualización de la identidad corporativa y de los instrumentos de identificación, a saber: carnetización, uniforme para los doctores y correos corporativos para cada trabajador.
- Organización de homenajes anuales para reconocer a los más médicos más destacados, por su cumplimiento de la filosofía institucional.

- **Creación de espacios de expresión y actividades para la integración y el manejo de la autoestima en los miembros de la organización**

Es importante que los doctores, los estudiantes y el resto del personal se conozcan para que puedan colaborar entre sí. Siendo que se ha institucionalizado la cuestión comunicativa y con ella la convocatoria a participar en la construcción de convivencia y cooperación, sería prudente organizar talleres de capacitación para fortalecer la comunicación intra-departamental e inter-departamental e igualmente para tener un buen manejo de crisis y presiones, evitando comprometer la calidad de las relaciones laborales.

Las estrategias anteriores se enfocan en la comunicación descendente o ascendente, es decir, la que se da de los gerentes hacia los empleados para dar espacio a la evaluación e instrucción y la que se da de los empleados hacia los gerentes para presentar informes de rendimiento y comunicar sentimientos. Esta quinta estrategia, en cambio, se enfoca en la interrelación de todos los miembros del hospital y por eso mismo comprende entre otras cosas la calendarización de eventos sociales que se realizan anualmente y el reconocimiento a los trabajadores más destacados o con cierta cantidad de años de servicio.

Se sigue poniendo énfasis en la supervisión y el entrenamiento, pero se deja espacio para que fluyan las relaciones espontáneamente. Para ello, se proponen tácticas como:

- Capacitación de los doctores para fortalecer la comunicación intra-departamental e inter-departamental y el manejo de crisis.
- Calendarización de eventos sociales de realización anual como la conmemoración del aniversario del hospital.
- Reconocimiento de parte de la gerencia y de la Dirección de Recursos Humanos a los médicos más destacados o con años específicos de antigüedad en el servicio



OBJETIVO I: Diseñar políticas y programas de comunicación interna efectiva entre los médicos, Recursos Humanos y la Gerencia, para facilitar el desarrollo coordinado de las actividades laborales en función de las necesidades informativas de los empleados.

POLÍTICA	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	CRONOGRAMA
<p>Investigación y definición constante de ideas fuerza que orienten con autoridad dialógica las decisiones en materia comunicacional.</p>	<p>3.4.1. Consolidación de una dirección de comunicaciones que ejecute un tratamiento adecuado de la información y promueva un clima relacional óptimo.</p>	<p>3.4.1.1. Incorporar a la nómina a un director de Comunicaciones con amplios conocimientos en comunicología organizacional y psicología de grupos, además, a un coordinador de Comunicaciones igualmente profesional en el área de la comunicación social y a un diseñador gráfico.</p>	<p>Dirección de Comunicaciones</p>	<p>Dos semanas de concurso. Seis meses de contrato. Desde febrero 2018.</p>
		<p>3.4.1.2. Conformar un comité con representantes de todos los departamentos para elaborar un manual de comunicación interna.</p>		<p>Dos semanas. Marzo 2018.</p>
		<p>3.4.1.3. Llevar a cabo un evento corporativo de esparcimiento, tipo cóctel, para que todos los trabajadores conozcan a la dirección de comunicaciones y se sientan parte de la construcción del manual.</p>		<p>Una noche, al cumplir el primer mes. Abril 2018.</p>

		<p>3.4.1.4. Programar un taller propedéutico de adiestramiento para que todo departamento sea capaz de emitir boletines con mensajes clave y se acuerden formatos comunes en la redacción de tales notificaciones.</p>		<p>Dos días, es decir, un fin de semana. Abril 2018.</p>
	<p>3.4.2. Creación de alianzas departamentales para lograr una producción oportuna de material informativo</p>	<p>3.4.2.1. Elaborar un cronograma de reuniones mensuales entre la Dirección de Comunicaciones y la Dirección General, la Dirección Médica, la Dirección Administrativa, el Regente Académico Interdepartamental, el Consejo Asesor, Recursos Humanos y demás áreas de trabajo, para actualizar criterios en relación a los informes que la dirección de comunicaciones necesita.</p>	<p>Dirección de Comunicaciones</p>	<p>Mensual. A partir de abril.</p>
		<p>3.4.2.2. Selección y nombramiento de dos colaboradores por departamento con el propósito de capacitarse para ser enlaces entre su equipo de trabajo y la Dirección de Comunicaciones.</p>		<p>La selección en mayo, la colaboración semestral.</p>
		<p>3.4.2.3. Programar conversatorios interdepartamentales para que cada departamento pueda conocer y valorar el trabajo de los otros.</p>		<p>Mensual. A partir de mayo.</p>

		3.4.2.4. Identificar y analizar las audiencias internas mediante la clasificación de nivel jerárquico, analizar las relaciones de poder entre ellas y definir la naturaleza de las informaciones.		Tres meses. Febrero, marzo, abril.
--	--	---	--	--



OBJETIVO II: Optimizar y fomentar el uso de los medios formales de comunicación interna, para que todo el personal de la institución tenga acceso a la información.

POLÍTICA	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	CRONOGRAMA
<p>Manejo estratégico, innovador y socializado de canales formales de comunicación interna.</p>	<p>3.4.3. Renovación y difusión de medios e instrumentos para la comunicación interna a través de la adquisición de nuevos equipos y el fortalecimiento de las agendas informativas</p>	<p>3.4.3.1. Difusión del correo electrónico y monitoreo constante de la bandeja de entrada para recibir mensajes de los trabajadores y lograr una retroalimentación inmediata.</p>	<p>Dirección de Comunicaciones</p>	<p>Tres meses. Febrero, marzo, abril.</p>
		<p>3.4.3.2. Reingeniería de la intranet para convertirla en un espacio amigable y completo en relación a lo ampliamente noticioso y a lo circunstancial.</p>		<p>Tres meses. Febrero, marzo, abril.</p>
		<p>3.4.3.3. Adquisición de nuevas computadoras y nuevos televisores LED, a fin de poblar el hospital de medios para la comunicación.</p>		<p>Tres meses. Febrero, marzo, abril.</p>
		<p>3.4.3.4. Implementación de un sistema biométrico para la notificación automatizada de las entradas y salidas de los trabajadores, específicamente, a través de seis equipos HAND PUNCH 3000.</p>		<p>Tres meses. Febrero, marzo, abril.</p>



POLÍTICA	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	CRONOGRAMA
Publicidad de los valores institucionales y del compromiso social como valor supremo en la prestación de servicios médicos de calidad a la comunidad.	3.4.4. Difusión y actualización de la filosofía institucional para fortalecer el sentido de pertenencia e identidad en todos los trabajadores y colaboradores del hospital	3.4.4.1. Elaboración y difusión de mensajes clave en relación a la filosofía institucional, por medio de materiales de oficina, videos institucionales y una revista.	Dirección de Comunicaciones	Tres meses. Mayo, junio, julio.
		3.4.4.2. Organización de eventos entre dos o más organizaciones de la misma rama para compartir experiencias y valores en el marco de la filosofía institucional.		Semestral. A partir de julio.
		3.4.4.3. Actualización de la identidad corporativa y de los instrumentos de identificación, a saber, carnetización y correos corporativos para cada trabajador.		Tres meses. Mayo, junio, julio.
		3.4.4.4. Organización de homenajes anuales para reconocer a los más destacados en torno a la filosofía institucional.		Anual. A partir de julio.



OBJETIVO IV: Desarrollar actividades que promuevan las relaciones transversales de comunicación.

POLÍTICA	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	CRONOGRAMA
<p>Integración e interrelación de todos los miembros del Hospital Escuela y de Clínicas Virgen María de Fátima a través del diálogo transparente.</p>	<p>3.4.5. Creación de espacios de expresión y actividades para la integración y el manejo de la autoestima en los miembros de la organización</p>	<p>3.4.5.1. Capacitación para fortalecer la comunicación intra-departamental e inter-departamental y el manejo de crisis.</p>	<p>Dirección de Comunicaciones</p>	<p>Un fin de semana cada seis meses. A partir de junio.</p>
		<p>3.4.5.2. Calendarización de eventos sociales de realización anual como la conmemoración del aniversario del hospital.</p>		<p>Una semana de programación. Febrero.</p>
		<p>3.4.5.3. Reconocimiento a los trabajadores más destacados o con años específicos de antigüedad.</p>		<p>Anual. A partir de julio.</p>



TÁCTICA	DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL/UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
3.4.1.1.	-Director de comunicaciones	\$ 25.228 mensual	1	\$ 55.436 mensual
	-Coordinador de comunicaciones	\$ 15.104 mensual	1	
	-Diseñador gráfico.	\$ 15.104 mensual	1	
3.4.1.2.	La organización cuenta con los recursos	.000*		
3.4.1.3.	Evento corporativo tipo cóctel	\$ 35.818	1	\$ 35.818
3.4.1.4.	Taller propedéutico	\$ 10.414	1	\$ 10.414
3.4.2.1.	Elaboración de un cronograma de reuniones	.000*		
3.4.2.2.	Selección y nombramiento de colaboradores	.000*		
3.4.2.3.	Programar conversatorios interdepartamentales	.000*		
3.4.2.4.	Identificar y analizar las audiencias internas	.000*		
3.4.3.1.	Difusión y monitoreo del correo	.000*		
3.4.3.2.	Reingeniería de la intranet	\$ 65.818	1	\$ 65.818
3.4.3.3.	• Computadoras	\$ 10.818	6	\$ 40.908
	• Televisores LED	\$ 15.761	6	\$ 34.566

3.4.3.4	Equipos HAND PUNCH 3000.	\$ 18.399	6	\$ 62.394
3.4.4.1.	Materiales de oficina Video institucional Revista	\$ 8.414 \$ 7.233 \$ 6.995		\$ 22.642
3.4.4.2.	Organización de eventos	.000*		
3.4.4.3.	Carnetización	\$ 6.379	1	\$ 6.379
3.4.4.4.	Organización de homenajes	.000*		
3.4.5.1.	Capacitación	.000*		
3.4.5.2.	Calendarización de eventos sociales	.000*		
3.4.5.3.	Reconocimiento a trabajadores	.000*		
			TOTAL	\$ 334.395



Estrategia	MÉTODO DE EVALUACIÓN
3.4.1.	Encuestas semestrales dirigidas a los empleados para evaluar la efectividad de la creación y funcionamiento de una Dirección de Comunicación
3.4.2.	Emisión de actas de reuniones. Informes estadísticos trimestrales de los logros, problemas o avances enfrentados por cada departamento.
3.4.3.	Encuestas digitalizadas, semestrales y públicas a través de la intranet y correos electrónicos para conocer el grado de satisfacción de los empleados con el acceso y uso de los medios de comunicación interna. Tracking del web site institucional Informe estadístico del registro de retardos en la llegada a la jornada laboral, ausentismo, retiros anticipados y horas extras trabajadas.
3.4.4.	Auditoría anual de clima interno Índice de percepción mediática
3.4.5.	Encuestas digitalizadas para conocer las percepciones de los empleados con relación a la efectividad de las actividades realizadas Auditoría anual del clima interno

Conclusiones

El Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima" dependiente de la Universidad Nacional de La Rioja, pese a ser un nosocomio que está dotado con una importante infraestructura tecnológica y contar con un personal calificado académicamente, posee un problema de comunicación, el cual ha derivado que la calidad del servicio se perciba como poco eficiente.

En tal sentido, se tiene que durante una visita a las instalaciones del Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima" se pudo detectar que ese centro médico no posee una buena comunicación entre la gerencia, recursos humanos y los médicos. Incluso, como evidencia de ello se tiene que en muchas ocasiones, el personal médico se retira de la institución antes de que termine su horario de trabajo, y si bien esa situación es comunicada a la alta dirección, esa información no llega al área de Recursos Humanos ni a la de Admisión y turnos.

Esa situación ocasiona que no se le informe a los pacientes sobre los cambios que se hacen en sus citas médicas, por lo que cuando llegan a la hora prevista para ser atendidos, se les informa que se les agendará otro turno pues el médico no podrá atenderlos, en virtud de ello, los individuos se marchan descontentos con la atención recibida en el nosocomio, lo que también genera una percepción negativa del servicio que se ofrece en la clínica.

Asimismo, con esta investigación se determinó que en el Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima" existen escasos flujos de información en los canales de comunicación interna, asimismo la comunicación compartida en la institución no resulta del todo la más apropiada.

Así se tiene que, al consultarle a los trabajadores del nosocomio sobre el grado de conocimientos que poseían acerca de la organización y del plan laboral, el porcentaje más amplio (67%) indicó tener "poco" o "moderado" conocimiento sobre el mismo. Aunque, dependiendo del cargo desempeñado, puede existir mayor o menor comunicación sobre esos aspectos. Incluso, en los puestos administrativos y el área de Enfermería muestra unos bajos muy niveles del conocimiento del plan organizacional.

Sin embargo, pudo determinarse que la comunicación con los jefes inmediatos es catalogada por los empleados como "Muy buena" (53%) o "Excelente" (17%); esto, se ve complementado con los datos que demuestran que los empleados perciben mayoritariamente de forma adecuada la comunicación con el área de RRHH (63%). Las

cifras anteriores permiten deducir que existen buenos niveles de comunicación vertical en la institución en líneas generales.

Sin embargo, al considerar cómo perciben los empleados la información sobre las funciones y responsabilidades del puesto, en términos de completitud y claridad, se tiene que los empleados encuestados en su mayoría consideran que “tienen bastante completa” (60%) o “Totalmente completa” (17%) la información sobre las funciones y responsabilidades del puesto que desempeñan. Esto por un lado resulta positivo, pues en la medida que cada individuo conozca sus funciones, podrá asumirlas de la mejor manera posible; sin embargo, por otro lado es contradictorio, más aún si se toma en consideración que el personal médico se retira o se ausenta durante su jornada laboral a pesar de conocer sus funciones, lo que perjudica el servicio del Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima" y con ello genera una percepción negativa de la institución.

Por otra parte, resulta curioso que un 74 % de los encuestados opinaron que los medios de comunicación con los que cuenta el nosocomio son “muy insuficiente” o “Ni suficientes, ni insuficientes”. Es decir, hay una tendencia a considerar poco suficiente los medios de comunicación presentes en la organización. Aunado a ello, se observa que, la eficiencia que se percibe en esos medios es considerada poco eficiente (67%), además, la mayoría de los empleados indican encontrarse “Moderadamente” y “Poco informado” (70%) respecto a las actividades de la organización.

De lo anterior, se desprende que resulta fundamental que el Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima" mejore las políticas comunicacionales, además de lograr alcanzar un uso eficiente de los medios de comunicación, los cuales pueden tener una gran importancia estratégica para la organización y para el área de recursos humanos. Pues, debe considerarse que la comunicación es fundamental para fomentar una *conducta interna* es el primer eslabón de la conducta corporativa. De esta manera “está vinculada a la actuación hacia sus empleados, y estos son lo que luego tendrán la responsabilidad de «comunicar hacia fuera», por medio de su conducta con los públicos externos” (Capriotti, 1999, p.83).

Así se tiene que, mejorando esa conducta interna, también podrá cambiarse la actitud de los médicos, su responsabilidad y mejorar en el ejercicio de sus funciones, pues se sentirá parte de la organización y tomado en consideración; esto producirá también una mayor calidad en la atención y en el servicio que presta la institución, al evitar la cancelación de citas médicas o en su defecto, gracias a un manejo más eficiente desde el punto de vista comunicación, el área de Admisión y Citas podrá notificar de manera oportuna a los pacientes los cambios que se susciten.

Se asume que, desde el punto de vista institucional y de imagen corporativa, toda la actuación cotidiana o conducta de la organización, es decir, todo lo que la empresa hace o deja de hacer -acción por omisión- en su devenir diario, juega un importante papel en la formación de su imagen, ya que se convierte en uno de los parámetros principales de evaluación de la organización.

En tal sentido, los medios de comunicación en una institución pueden desempeñar un rol fundamental en el fortalecimiento de esa imagen corporativa, mediante la difusión especializada según los distintos tipos de público. Así se tiene que, en el caso de los empleados se puede reforzar aspectos como: información sobre la organización, esclarecimientos de funciones, turnos de trabajo, resaltar las características que conforman la visión y la misión institucional, entre otros.

Resulta fundamental que en el Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima" se incorpore una Dirección de Comunicaciones, la cual organice todo esos procesos. Actualmente, no existe y eso se ve reflejado en aspectos como: percepción negativa acerca del procedimiento de programación de turnos de los médicos, moderada satisfacción de los empleados con respecto a los medios de comunicación utilizados en su organización, moderada satisfacción con respecto a la información recibida, entre otros aspectos. Además, se pudo verificar que los medios más eficaces para los empleados fueron: Intranet, E-mail, y Manual de Empleado.

En todo caso, se propone que se implemente un nuevo sistema de gestión comunicacional, en el cual se fomente una política comunicacional interna entre doctores, recursos humanos y gerencia, que mejore los procedimientos de calidad en el servicio y que derive en una mejor imagen del Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima" de parte de los pacientes.

Este plan comunicacional será acompañado por un enfoque concreto de gestión que se acople a los valores institucionales para alcanzar resultados efectivos, a través de una evaluación y control oportuno por parte de la Dirección de Comunicaciones. De ahí que resulte pertinente acoger el método de Control de Calidad Total (TQC) como estrategia de mejoramiento permanente del funcionamiento de la organización en todos sus niveles.

De modo que la ejecución del conjunto de acciones propuestas en el diseño del plan y las situaciones o problemas que en torno a ello enfrente la organización, deberán gozar de un seguimiento, evaluación y control cuantificado.

En todo caso, el plan de comunicación interna que se propone busca realizar actividades estratégicas que permitan mejorar la comunicación interna del Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima", a través de la integración del personal médico en una dinámica comunicacional de interrelación entre ellos mismos, así como con el departamento de Recursos Humanos y la Gerencia, por ello se parte de un objetivo general que plantea: Mejorar las características de la comunicación interna entre el personal médico y el área de Recursos Humanos, así como el rol de la gerencia en los procesos de comunicación dentro del Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima", con el fin facilitar el intercambio de información, la integración y motivación laboral, para resguardar la calidad del servicio prestado.

Bibliografía

- Álvarez, A. y Lesta, L. (2011). "Medición de los aportes de la gestión estratégica de la comunicación interna a los objetivos de la organización" en *Revista Palabra Clave*. Vol. 14. No. 1. pp. 11-30
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.
- Avejera, P. (1988). *Políticas de comunicación institucional*. Córdoba. E.C.I. U.N.C.
- Bartoli, A. (1999). *Comunicación corporativa. La organización comunicante y la comunicación organizada*. España, Paidós Ibérica
- Bennis, W. (1994). *Onbecoming a leader*. Ma: Paperback edition Copyright.
- Berlo, D. K. (1965). *The process of communication; an introduction to theory and practice* (No. 301.16 B4).
- Bologna, E. (2012). *Estadística para Psicología y Educación*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. España, Instituto de Investigación en Relaciones Públicas [En Línea]. Rescatado de: <http://ceomediacomunication.com/Libros/Planificaciondelaimagencorporativa.pdf>
- Carreño, L. (1998). *Gestión Universitaria - sistema de Información y Comunicación Factores Endógenos y Exógenos* (Julio 5 de 1998).
- Chiavenato, I. (2005). *Talento humano*. Colombia: McGraw Hill.
- FEAPS (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. FEAPS. Madrid.
- Fernández, M. (2006). "Relaciones Públicas 2.0" en *Revista Razón y Palabra* nº 52. [En Línea]. Rescatado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n52/mfernandez.html>
- Gibson, J. L., Ivancevich John, M., & Donnelly Jr, J. H. (1999). *Las Organizaciones- Comportamiento, Estructura, Procesos* (8 Ed.) México, Mc Graw-Hill
- Grasso, L. (2006). *Encuestas. Elementos para su diseño y análisis*. Editorial Brujas.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México.
- Ho, R. (2014). *Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis with IBM SPSS*. New York: CRC Press.
- Homs, R. (1991) *La comunicación en la empresa*. México: Grupo Editorial Iberoamericana.
- Hospital Escuela y de Clínicas Virgen María de Fátima. *Misión y Visión*. [En Línea]. Rescatado de: <http://hospital.unlar.edu.ar/mision-y-vision/>
- Koontz, H., O'Donnell, C. K., y Cyril, O. D. (1979). *Curso de administración moderna: un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. McGraw-Hill.
- Nosnik (1998). *Comunicación organizacional práctica: manual gerencial*. México, Trillas.
- Nosnik, A. (1996). *Comunicación y gestión organizacional*. Colombia, Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- Omat, O (2000). *Aprender a enseñar*. Ediciones Gestión
- Paez, L. (2000). *La comunicación interpersonal: un proceso dialéctico*. Córdoba, Argentina
- Páez, L., & Egidos, D. (2000). "Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual" en *Revista Latina de comunicación social*, N° 35.
- Ponce Talancón, H. (2006). "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales", en *Contribuciones a la Economía [En Línea]*. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>.
- Raizagada, J. L. (1997). *La comunicación corporativa de la gestión de crisis. Teoría de La comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid, Síntesis.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. San Diego, Pearson educación.

Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración* (8va.Ed). México, Pearson Educación.

Rodríguez Mansilla, D. (2001). *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*. Chile, Ediciones Universidad Católica de Chile.

Anexo

Questionario sobre Comunicación Institucional

El siguiente cuestionario forma parte de un proyecto de grado para la obtención del título de *Licenciatura en Recursos humanos*. El mismo tiene como objetivo obtener información respecto de su trabajo y comunicación con otras áreas. Es importante remarcar que sus respuestas serán anónimas y confidenciales. Asimismo, los resultados serán manejados solo para nuestro proyecto y de manera estadística. Por este motivo, le pedimos que responda de manera sincera y reflexiva. Agradecemos su valiosa colaboración.

A continuación, por favor marque con un círculo la opción que mejor represente su posición. Recuerde que sólo puede seleccionar una opción.

1. Según su opinión, cuanto conocimiento cree tener del plan laboral existente en la Organización:

Ningún Conocimiento	Poco Conocimiento	Moderado Conocimiento	Bastante Conocimiento	Total Conocimiento
1	2	3	4	5

2. ¿Cómo considera la comunicación con su jefe inmediato?

Muy Mala	Mala	Regular	Muy Buena	Excelente
1	2	3	4	5

3. La información recibida sobre las funciones y responsabilidades de su puesto es:

Totalmente Incompleta	Bastante Incompleta	Ni Incompleta Ni Completa	Bastante Completa	Totalmente Completa
1	2	3	4	5

4. La información recibida sobre las funciones y responsabilidades de su puesto es:

Nada Clara	Poco Clara	Moderadamente Clara	Bastante Clara	Totalmente Clara
1	2	3	4	5

5. Los medios de comunicación existentes en la organización son:

Totalmente Insuficientes	Bastante Insuficientes	Ni Insuficientes Ni Suficientes	Bastante Suficientes	Totalmente Suficientes
1	2	3	4	5

6. Los medios de comunicación existentes en la organización son:

Nada Eficientes	Poco Eficientes	Medio Eficientes	Muy Eficientes	Totalmente Eficientes
1	2	3	4	5

7. La comunicación con el área de recursos humanos es:

Nada Adecuada	Poco Adecuada	Media Adecuada	Muy Adecuada	Totalmente Adecuada
1	2	3	4	5

8. En general, sobre las actividades que se realizan en la organización me encuentro:

Nada Informado	Poco Informado	Moderadamente Informado	Bastante Informado	Totalmente Informado
1	2	3	4	5

9. Indique por favor cuán eficiente resulta para usted el procedimiento en cuanto a la programación de turnos con los pacientes

Nada Eficiente	Poco Eficiente	Moderadamente Eficiente	Bastante Eficiente	Totalmente Eficiente
1	2	3	4	5

10. Cuán satisfecho se siente con respecto a los medios de comunicación utilizados en su organización:

Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Moderadamente Satisfecho	Bastante Satisfecho	Totalmente Satisfecho
1	2	3	4	5

11. Cuán satisfecho se siente con respecto a la información recibida (en términos de cantidad y calidad):

Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Moderadamente Satisfecho	Bastante Satisfecho	Totalmente Satisfecho
1	2	3	4	5

12. A continuación, indique por favor los medios de comunicación interna que conoce dentro de su organización (en este caso puede marcar con una X más de una opción, y si conoce todos los medios puede marcarlos todos):

Manual del Empleado	
Cartelera	
Intranet	
Buzón de Sugerencias	
E-mail	

13. ¿Considera usted que deberían realizarse mejoras en la comunicación de la institución?
 Marque con una X la opción elegida.

Sí	
No	

14. Si respondió que Sí anteriormente, ¿Qué mejoras usted considera deberían realizarse para mejorar la comunicación?

15. ¿Qué facilidad considera que tiene en el acceso a los medios de comunicación institucionales?

Ninguna Facilidad	PocaFacilidad	Moderada Facilidad	Mucha Facilidad	TotalFacilidad
1	2	3	4	5

16. Señale a continuación los medios de comunicación institucionales que a usted le parecen más eficaces a los fines de comunicar información relevante(en este caso puede marcar con una X todas las opciones que desee):

Manual del Empleado	
Cartelera	
Intranet	
Buzón de Sugerencias	
E-mail	

17. Si considera que otro medio de los mencionados es o sería más eficiente por favor menciónelo aquí:_____

18. Por último indique:

Sexo (redondee la opción elegida):	M	F	Edad:
Puesto:			
Área:			