

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

**MAESTRÍA EN
GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**



Propuesta de mejora de la comunicación interna, basado en el uso de TIC en el
Hospital del Día "Clínica Nueva" de la ciudad de Riobamba del 2022

Trabajo de Investigación

para optar el Grado a Nombre de la Nación de:

Maestro en Gestión de Tecnologías de la Información

Autores:

Bach. Poveda Ortiz, Darwin Rolando

Docente Guía:

Mtra. Vargas Fuentes, Julissa Alexandra

TACNA – PERÚ

2022

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo
son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Agradecimiento

Quiero iniciar agradeciendo a la Escuela de Postgrado Newman por permitirme incursar en la Maestría de Gestión de Tecnologías de la Información, a mis docentes y tutore, compañeras y compañeros de diferentes países que a través de la tecnología e podido conocer por los medios tecnológicos, permitiendo conocer cada criterio y opinión de acuerdo a su realidad local, de igual manera a la “Clínica Nueva” quien me dio todas las facilidades para poder realizar la Propuesta de mejora de la comunicación interna, basado en el uso de TIC.

Dedicatoria

Al ver el resultado logrado con este ambicioso proyecto mi tesis, solamente se me ocurre una palabra ¡Gracias!

Todo el trabajo realizado fue posible gracias al apoyo incondicional de Marcela, mi esposa quien amo con mi vida, quien estuvo a mi lado en los momentos difíciles, y a mis hijas, Isabella y Antonella, cuya paciencia fue puesta a prueba en incontables ocasiones.

Gracias, también, a mi padre que en el cielo me guía y a mi madre, que me dio todo lo que necesité, a mis hermanos, mis suegros, mi cuñada que me dieron su contención.

Nada de esto hubiera sido posible sin ustedes. Este trabajo es el resultado de un sinfín de acontecimientos que poco tuvieron que ver con lo académico, sino más bien, con el amor.

Gracias infinitas a ustedes y, por supuesto, a Dios, por ponerlos en mi camino, y ser mi espíritu de FE para caminar conjuntos y lograr la meta propuesta.

Resumen

El trabajo de tesis en realización permite visualizar la realidad de la comunidad médica y la posibilidad de mejora de la introducción de las TIC en la “Clínica Nueva”, la realidad compleja en la actualmente se encuentra hace difícil la exposición para la implementación tecnológica para los funcionarios y mejorar la atención a usuarios desarrollando una propuesta a la vez que analizar su resultado, la investigación se plantea a conocer el uso real de las TIC en la Clínica Nueva de la ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo, se revisó su organización y las normas establecidas por el MSP; se hacen observaciones y encuestas al personal del Hospital y se realiza una propuesta de mejora, dicha propuesta no solo se presenta, sino que se realiza su implementación dando como resultado el trabajo el análisis de los resultados con la implementación del plan de intervención se llega a la conclusión de que introducir las TIC en la Clínica permite mejorar la calidad en Salud, además tiene un criterio médico y administrativo basado en las necesidades del personal.

Palabras clave: *TIC, comunicación interna, integrada, evaluación, factor tecnológico, personal.*

Índice De Contenido

AGRADECIMIENTO	2
DEDICATORIA	3
RESUMEN.....	4
ÍNDICE DE CONTENIDO	5
ÍNDICE DE TABLA	8
ÍNDICE DE FIGURA	10
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO I.....	14
ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	14
1.1 Título del Tema	14
1.2 Planteamiento del Problema.....	14
1.3 Formulación del Problema.....	16
1.4 Objetivos de la Investigación	16
1.5.1 General.....	16
1.4.2 Específicos	17
1.5 Metodología	17
1.6 Justificación.....	18
CAPÍTULO II	21
MARCO TEORICO	21
2.1 La comunicación con las nuevas tecnologías	21
2.2 Tecnología y productividad de las organizaciones.....	22
2.3 La incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y las prácticas comunicativas en las organizaciones	32

2.3.1 El comportamiento y la comunicación organizacional: campos disciplinarios	33
2.4 Estudio y gestión de la comunicación interna en las organizaciones	36
2.5 Procesos, canales e instrumentos para la comunicación interna	41
2.6 Importancia y funcionalidad de los modelos teóricos de la comunicación para las organizaciones	50
2.6.1.1 La importancia de la comunicación en el desarrollo organizacional	50
2.6.1.2 Aspectos relevantes de los modelos teóricos de la comunicación organizacional para la comprensión del comportamiento y las interacciones	51
2.6.1.3 Aspectos relevantes de los modelos teóricos de la comunicación organizacional para la delimitación de estrategias de gestión	52
2.7 La incorporación de las TIC a los modelos convencionales de comunicación organizacional	56
2.7.1 La transición de los modelos convencionales a la era digital	58
2.7.2 Principales cambios los modelos convencionales de comunicación ...	59
2.7.3 La adaptación de los modelos teóricos a las nuevas plataformas mediáticas.....	60
CAPÍTULO III.....	62
MARCO REFERENCIA	62
3.1 Reseña histórica.....	62
3.1.1 Servicios brindados por el hospital.....	64
3.2 Situación interna.....	65
3.2.1 Clima organizacional.....	66
3.2.2 Estructura	69
2.2.3 Redes de comunicación	69

3.2.3 Los medios de comulación.....	73
3.2.4 Liderazgo	76
3.2.5 Identidad e imagen	78
3.3 Situación externa.....	81
3.3.1 Entorno económico	81
3.3.2 Entorno político	82
3.3.3 Entorno socio-demográfico	85
3.3.4 Entorno tecnológico	85
3.3.5 Entorno internacional	87
3.3.6 Ubicación y relación vecinal	88
3.3.7 Incertidumbre ambiental.....	89
CAPÍTULO IV	92
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	92
4.1 Análisis situacional	92
4.2 Técnicas e instrumentos.....	92
4.3 Análisis e interpretación de la encuesta	94
PROPUESTA.....	156
5.1 Objetivos	156
5.2 Definición del mensaje, medios y destinatarios	157
5.3 Justificación.....	161
5.4 Recursos	174
5.4.1 Recursos financieros	175
5.4.2 Materiales y abastecimiento.....	176
5.4.3 Recursos humanos	177

CAPÍTULO V	183
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	183
6.1 Conclusión	183
6.2 Sugerencias	188
BIBLIOGRAFÍA.....	193
ANEXOS.....	200
Cuestionario	202

Índice De Tabla

Tabla 1. Incertidumbre ambiental.....	90
Tabla 2. Genero	94
Tabla 3. Edad	95
Tabla 4. Grado de escolaridad	96
Tabla 5. Área de adscripción	97
Tabla 6. Turno	100
Tabla 7. Reconocimiento que podría recibir de sus jefes	102
Tabla 8. Problema con un paciente.....	104
Tabla 9. Interés por el trabajo	106
Tabla 10. Evaluación del trabajo.....	108
Tabla 11. Admiración en el trabajo.....	110

Tabla 12. Información que recibe de las autoridades	111
Tabla 13. Consulta de Manual de Organización.....	113
Tabla 14. Plan de trabajo anual	115
Tabla 15. Aspectos que contenga el plan de trabajo.....	116
Tabla 16. Consultado en el último año el plan de organización.....	118
Tabla 17. Objetivos de la organización para los próximos años	119
Tabla 18. Evaluaría su conocimiento sobre los reglamentos de la organización	121
Tabla 19. Cursos y aplicación del mismo	123
Tabla 20. Cursos o sesiones.....	125
Tabla 21. Evaluaría las instalaciones del hospital	127
Tabla 22. Medios de información de sus superiores	128
Tabla 23. Medios de Quejas	130
Tabla 24. Reuniones para tratar temas referentes a sus áreas de trabajo	132
Tabla 25. Medio se comunica con el personal	133
Tabla 26. Calificaría los medios de comunicación.....	135
Tabla 27. Evaluaría su relación con el personal del hospital	137
Tabla 28. Principal fuente de motivación.....	138
Tabla 29. Presentado alguna propuesta para el mejoramiento	140

Tabla 30. Opinión para resolver un problema o diseñar nuevos programas.....	142
Tabla 31. Frecuencia de los conflictos	144
Tabla 32. Reconocimiento del buen trabajo	145
Tabla 33. Presentación de problema con paciente	147
Tabla 34. Evaluaría usted la calidad del servicio.....	149
Tabla 35. Propondría para mejorar el servicio.....	150
Tabla 36. Evaluación que le daría al Hospital	153
Tabla 37. Definición del mensaje, medios y destinatarios	157
Tabla 38. Hoja verificadora	166
Tabla 39. Recursos financieros.....	175
Tabla 40. Recursos humanos	177
Tabla 41. Planificación de Implementación	181

Índice De Figura

Figura 1. Modelo de comunicación de Keith Davis y John W. Newstrom	35
Figura 2. Axiomas de la comunicación.....	39
Figura 3. Estructura de la organización.....	69
Figura 4. Esquema redes de comunicación del hospital	72

Figura 5. Ubicación del Hospital del Día “Clínica Nueva”	88
Figura 6. Genero.....	94
Figura 7. Edad	95
Figura 8. Grado de escolaridad.....	97
Figura 9. Área de adscripción	99
Figura 10. Turno	101
Figura 11. Reconocimiento que podría recibir de sus jefes	102
Figura 12. Problema con un paciente	105
Figura 13. Interés por el trabajo	107
Figura 14. Evaluación del trabajo.....	109
Figura 15. Admiración en el trabajo	110
Figura 16. Información que recibe de las autoridades.....	112
Figura 17. Consulta de Manual de Organización	114
Figura 18. Plan de trabajo anual	115
Figura 19. Aspectos que contenga el plan de trabajo	117
Figura 20. Consultado en el último año el plan de organización	118
Figura 21. Objetivos de la organización para los próximos años.....	120
Figura 22. Evaluaría su conocimiento sobre los reglamentos de la organización	122

Figura 23. Cursos y aplicación del mismo.....	124
Figura 24. Cursos o sesiones	126
Figura 25. Cursos o sesiones	127
Figura 26. Medios de información de sus superiores	129
Figura 27. Medios de Quejas	131
Figura 28. Reuniones para tratar temas referentes a sus áreas de trabajo	132
Figura 29. Medio se comunica con el personal	134
Figura 30. Calificaría los medios de comunicación	136
Figura 31. Evaluaría su relación con el personal del hospital	137
Figura 32. Principal fuente de motivación	139
Figura 33. Presentado alguna propuesta para el mejoramiento	141
Figura 34. Opinión para resolver un problema o diseñar nuevos programas	143
Figura 35. Frecuencia de los conflictos	144
Figura 36. Reconocimiento del buen trabajo	146
Figura 37. Presentación de problema con paciente	147
Figura 38. Evaluaría usted la calidad del servicio	149
Figura 39. Propondría para mejorar el servicio	152
Figura 40. Evaluación que le daría al Hospital	154
Figura 41. Carteleras informativas	173

Introducción

La comunicación organizacional estudia los procesos de comunicación presentes en las organizaciones, esta analiza los fenómenos internos y externos con el objetivo de crear, mantener o mejorar una imagen, determinar los medios a emplear con sus distintos públicos u optimizar el clima prevaleciente.

Para efectuar dichas acciones el comunicador organizacional recurre a diferentes actividades como lo son la creación de planes; con los cuales busca la formulación de estrategias, cuya finalidad es coadyuvar en la consecución de los objetivos de la organización; por esto la presente tesis tiene como objetivo el realizar una propuesta de un plan, la cual mejore la comunicación interna del Hospital del Día "Clínica Nueva".

El Hospital pertenece al Instituto de Salud del Ecuador de la provincia de Riobamba organismo descentralizado de la Secretaría de Salud, su construcción es resultado del programa de transformación de la salud. En él se brinda atención de segundo nivel (especialidades, consulta externa y urgencias); así mismo, para el cuidado de los pacientes distribuidos en los servicios de: centro quirúrgico y especialidades, Medicina Interna, Urgencias, Pediatría, Ginecología y Consulta Externa.

El hospital en un futuro busca conseguir la certificación de calidad, ser una institución preventiva a través de su servicio de consulta externa; así como trabajar con la sociedad civil por medio del aval ciudadano y consolidarse como un hospital- escuela; razón por la cual la existencia de una propuesta de plan de comunicación para la organización da un marco de acciones cuya finalidad es coadyuvar con ésta en la realización de sus objetivos, y con esto dar las pautas para mejorar la comunicación.

Capítulo I

Antecedentes del Estudio

1.1 Título del Tema

Plan de mejora comunicación interna a través de TIC en el Hospital del Día "Clínica Nueva"

1.2 Planteamiento del Problema

La influencia de la comunicación en las empresas ha ido evolucionando desde finales del siglo XX debido a la alta competitividad en los mercados, la globalización, la innovación tecnológica, la necesidad de promoción y el enfoque hacia la satisfacción del cliente, que originó la necesidad de la comunicación externa, para promover la imagen de la empresa en su entorno, pero los enfoques de comunicación interna en las empresas son mucho más recientes y en ocasiones menospreciados, debido a que no se cuentan con los canales de comunicación adecuados. “Se cuenta con la disposición de tener una buena comunicación interna, pero no existe un plan específico, se desconoce la diferencia entre información y comunicación, la cual radica en la retroalimentación o feedback” (Petrone, 2021).

Comunicar puertas adentro de las organizaciones es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de capacidad para escuchar y de circulación de la información. Si no se estimula la habilidad de escuchar al otro, no hay feedback, se pierde el sentido, se pueden presentar malentendidos, suposiciones, manejo incompleto de información, ruidos en la comunicación. Como expresaría Ahumada y Castañeda (2019) se produce la entropía comunicacional, el cual, “si no se sabe escuchar, se corre el riesgo

de comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie y además se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo”.

La misión, visión y valores de la organización son compartidos por todos gracias a la comunicación interna. Esto se relaciona con la "motivación personal" en las correspondencias sobre la gestión de los recursos humanos. Ignorar los planes generales de trabajo frecuentemente resulta en fragmentación organizacional y una pérdida de comprensión del propósito de las acciones individuales.

El Hospital del Día "Clínica Nueva no escapa a esta realidad, y es por eso que el departamento de centro integral de servicio o recursos humanos con el área de informática de dicha institución se ha interesado en analizar, y evaluar su gestión comunicacional interna, con el fin de identificar los elementos presentes en el sistema de comunicación aplicado actualmente, que influyen directamente sobre la eficiencia del mismo y el desempeño del personal, para así calificar los resultados y logros que se obtendrían con la aplicación de dicho sistema.

Las relaciones que se desarrollan entre los miembros de una organización son posibles gracias a la comunicación; en estos procesos de intercambio se asignan y transfieren tareas, se asumen compromisos y los miembros llegan a tener un sentido de pertenencia a la organización. ¿Qué otra forma de predecir e interpretar comportamientos, evaluar y planificar estrategias que induzcan cambios y proponer metas individuales y grupales en un esfuerzo coordinado para el beneficio mutuo si no es a través de una comunicación efectiva y motivada? Según Ramos, et al., (2017) “Toda institución que procure el éxito, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un

sistema de comunicación e información que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia”.

1.3 Formulación del Problema

La falta de estrategias de comunicación interna, la falta de canales o la subutilización de los canales existentes provocan retrasos en las decisiones y acciones, lentitud en las respuestas y desconocimiento de los problemas políticos actuales, lo que hace imposible una verdadera comunicación interna.

La cantidad de información que se produce en las organizaciones hace que a cualquier directivo que no disponga de sistemas de comunicación bien diseñados le resulte extremadamente difícil tomar las mejores decisiones para solucionar los problemas que puedan surgir. Es por esto que a lo largo del presente proyecto se determinó no solo la trascendencia que representan los sistemas de comunicación interna para las organizaciones, sino también los requisitos y cualidades que debe tener un sistema de comunicación para ayudar a solucionar los problemas que se puedan presentar en un momento determinado. tiempo, así como evaluar los sistemas de información y comunicación utilizados por el hospital. Para así determinar su eficiencia y en ese sentido proponer un sistema de comunicación que mejore el desempeño del personal en la organización.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.5.1 General

Realizar una propuesta de mejora de la comunicación interna, basado en el uso de TIC en el Hospital del Día "Clínica Nueva" que beneficie a la institución.

1.4.2 Específicos

-Diagnosticar la necesidad de un gestor de comunicación interna para la optimización de los procesos en el Hospital del Día "Clínica Nueva"

-Determinar la factibilidad de implementación de un gestor de comunicación interna en el Hospital del Día "Clínica Nueva".

-Diseñar un gestor de comunicación interna para la comunicación efectiva en el Hospital del Día "Clínica Nueva".

1.5 Metodología

Con un diagnóstico se puede conocer y analizar la situación de una organización, esto permite buscar áreas de oportunidad y detectar las fallas. A través del uso de herramientas se busca mejorar los niveles comunicativos a nivel interno y externo. Además, al haber cambios en la organización las personas quienes asisten a la organización pueden cambiar la opinión con respecto a ella en un aspecto positivo.

Como instrumento metodológico utilizara la investigación documental, revisando bibliografía y consultando documentos de internet; realicé entrevistas a personas claves como fueron la persona encargada del área de relaciones públicas y a las personas quienes en del centro interna gal de servicio. Además de aplicar la encuesta a usuarios internos y externos.

De igual forma, se llevará a cabo la encuesta, del cual es un método cuantitativo; sirve para obtener información sobre un tema en específico, esto se logra a través de un breve cuestionario diseñado para un grupo de personas a quienes se desea entrevistar,

también con la encuesta podemos encontrar opiniones diversas y por lo general se aplican a una muestra representativa de una organización o empresa. El Hospital del Día “Clínica Nueva” cuenta con una población de personas de base, las cuales laboran en las distintas áreas de la organización. Para buscar las áreas de oportunidad y buscar estrategias para mejorarlo como instrumento de investigación.

1.6 Justificación

Justificación teórica

La falta de comunicación efectiva en las empresas es un factor determinante en el rendimiento de éstas, actualmente el manejo de información en la mayoría de las organizaciones se realiza sin tomar en cuenta los continuos cambios que se llevan a cabo y las reacciones generadas por esta presentación de informes, ideas, proyectos, tareas, resultados, ocasionando deficiencias en el control y corrección del desarrollo de los trabajadores y en consecuencia de la organización. Para la evaluación del desempeño de los trabajadores generalmente se toma en cuenta los factores positivos y negativos, sin generar alternativas, mediante una retroalimentación, para el desarrollo y capacitación de los miembros de la organización.

Según Bartoli (2009) “Una empresa que quiera desarrollar la flexibilidad y la adaptabilidad debe tener una política de comunicación abierta, es decir, desburocratizada y comunicante. Por el contrario, una empresa que crea en la completa formalización, el mecanicismo y la centralización, optará por una política mucho más informativa que comunicativa”. No obstante, el manejo del capital humano incentivando la motivación, el liderazgo, la responsabilidad, el compromiso es fundamental en cualquier organización y

una herramienta imprescindible para lograrlo es el feedback o una comunicación interna efectiva.

Una buena comunicación en la organización se traduce en lo efectivo que es su feedback o retroalimentación, actualmente, los métodos tradicionales para medir el desempeño de los trabajadores involucran generalmente la evaluación jefe-subordinado, obteniendo la información por medio de una sola fuente, lo que limita significativamente la evaluación, si por el contrario, se llevara a cabo una evaluación de desempeño mediante múltiples fuentes (jefes, colaterales, subordinados, colaboradores y hasta clientes) permitiría tener distintas perspectivas sobre tópicos o comportamientos importantes para medir el desempeño y para conocer conductas, actitudes y decisiones, que la evaluación única del jefe difícilmente expresaría.

Justificación práctica

Así con la propuesta de este proyecto en donde se plantea el diseño de un gestor de comunicación como mecanismo para el logro de la comunicación fluida y efectiva en la gestión administrativa de los diferentes departamentos o direcciones que conforman el Hospital del Día "Clínica Nueva", se logra la maximización del desempeño de la institución y la minimización de los problemas de efectividad de la organización, desarrollando adecuadamente sus actividades al mejorar el proceso de comunicación.

Por consiguiente, la implantación de este gestor de comunicación, reporta una serie de beneficios tales como: logro de una comunicación efectiva, como consecuencia los objetivos planteados se realizarán satisfactoriamente, celeridad en los tiempos de

respuesta, coordinación adecuada de actividades. Todo esto finalmente se convierte en una mayor productividad en la organización.

Justificación metodológica

En este contexto, el presente trabajo de investigación servirá de antecedentes a otras investigaciones, debido a que proporcionará una orientación a otros investigadores que desean abordar sobre el tema, permitiéndoles, en base a este, hacer nuevas propuestas que permitan mejorar en términos de eficiencia y eficacia los procesos comunicacionales y administrativos.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1 La comunicación con las nuevas tecnologías

Dado que la comunicación implica el logro de acuerdos y consensos entre diversos grupos, implica un desarrollo cultural que se traduce en la institucionalización de cuestiones prácticas relacionadas con la gestión social. Como resultado, la comunicación se dirige directamente al cambio social y está conectada a valores que sirven como base para las características culturales.

Además, la comunicación es un proceso crucial para llevar a cabo un análisis eficaz y eficiente de las prácticas sociales, así como para crear un escenario deseado. Es decir, la comunicación y todos los factores que están íntimamente relacionados con ella requieren articulación con las dimensiones políticas y culturales que conforman el entorno social en constante dinamismo y complejidad.

A través del avance de internet y las TIC, el área comunicacional se ha visto altamente beneficiada, como resultado, todos los tipos de comunicaciones que se llevan a cabo, de modo cotidiano, se ven atravesadas por el desarrollo de las nuevas tecnologías. Según indica Gallego (2016), este fenómeno puede ser explicitado y visualizado, de manera especial, en lo que respecta a la comunicación social, en forma determinante, internet favoreció la ampliación de todas las fronteras inherentes a la comunicación, posibilitando el envío y la adquisición de información de manera rápida e incluso simultánea, a su vez favoreció la redacción e incorporación de contenido en la web, lo que generó la presencia de un mercado publicitario y de comercialización de

bienes y servicios no vistos con anterioridad a su aparición. En efecto, ya no existen factores delimitantes como el tiempo y el espacio para la ejecución de una comunicación dinámica y productiva.

2.2 Tecnología y productividad de las organizaciones

Las sociedades contemporáneas han tenido la necesidad de ajustarse a procesos de la globalización, donde la tecnología juega un papel clave y sirve como catalizador para el desarrollo de muchas industrias que van desde lo social hasta lo productivo. Los países que participan de economías abiertas, al pretender ajustarse a esta nueva dinámica de la era de la tecnología, deben incorporar esquemas de producción y administración que incidan en las empresas con la finalidad de encausar nuevas realidades de competitividad y posicionamiento.

En un primer momento, vale la pena retomar el concepto de tecnología desde el ámbito de la administración. Al respecto Marcó et al. (2016), la define como un conjunto de conocimientos relacionados con técnicas que abarcan tanto abstracciones conceptuales como aplicación práctica en centros laborales y, de manera mucho más amplia, en el adelanto de procesos productivos. Así, se puede observar que este rubro se ha desarrollado ampliamente en el contexto empresarial con la finalidad de agilizar los procedimientos y la provisión de bienes y servicios; a grandes rasgos, su conformación teórico-pragmática se ha materializado en maquinaria, equipo físico y sistemas operativos, entre los cuales se incluye a las TIC.

A partir de la afirmación de la Sociedad de la Información o del Conocimiento, según las perspectivas de diversos autores inmersos en un exhaustivo debate teórico,

las TIC se han convertido en soportes indispensables para las actividades humanas, se trata de innovaciones relacionadas con telecomunicaciones, fibra óptica, semiconductores, hardware y software; una de las características principales de las TIC es su capacidad para almacenar una inmensa

cantidad de información y resguardarla en dispositivos sumamente pequeños. Además, se caracterizan por transmitir grandes cantidades de datos codificados a partir de diferentes sistemas, tales como texto, audio o video. Al respecto, Gallego (2016) las define como instrumentos o dispositivos que los individuos emplean...

“...para compartir, distribuir y reunir información, y comunicarse entre sí, o en grupos, por medio de las computadoras o las redes de computadoras interconectadas. Se trata de medios que utilizan tanto las telecomunicaciones como las tecnologías de la computación para transmitir información” (Gallego, 2016).

La presencia de estos dispositivos con características que les permiten fungir como extensiones del ser humano, ha propiciado su uso en diversos entornos, en tal sentido, se ha llegado a pensar que una empresa que no adopta las TIC en sus procesos de estructuración y operación corre el riesgo de rezagarse; su utilización precisa de cambios estructurales y gerenciales en la forma en que se produce, trabaja y gestiona una empresa, obligando a pensar nuevos procesos administrativos que aborden con eficacia y eficiencia las demandas competitivas del entorno actual.

Algunos ejemplos (los cuales se describirán con detenimiento más adelante) de las nuevas tendencias son el uso de Big Data y la automatización de la información para

la toma de decisiones, de igual forma, cabe mencionar la introducción de tecnologías relacionadas con redes neuronales artificiales que miden el desempeño del personal, los sistemas de expertos, la instrumentación de redes sociales y la aplicación de las nubes en computación, las cuales otorgan amplias posibilidades para el cuidado de la información que generan las empresas todos los días.

Las propuestas son múltiples dada la interdisciplinariedad que contemplan los factores empresariales, al respecto García (2018) argumentan que “debe existir un adecuado alineamiento entre las decisiones tecnológicas y la multitud de decisiones organizativas”. Así, la revisión bibliográfica permitió destacar los siguientes aspectos en los cuales las organizaciones han comenzado a instrumentar las TIC y otros recursos tecnológicos.

- “Información: se utilizan algunas plataformas para el almacenamiento y procesamiento de datos, empleados para distribuir y proporcionar información. Su influencia se hace presente en diversos momentos de la organización. Ayudan como una extensión de la memoria de los miembros de las empresas. Además, facilitan los procesos de actualización y verificación de datos.
- Flujos de trabajo: las TIC para este rubro facilitan la integración de las capacidades empresariales en la automatización de procesos. Ayudan a activar cada una de las cualidades de la empresa en el momento preciso. Asimismo, facilitan la reducción de costos operativos y facilitan la recuperación de inversiones al facilitar la productividad de cada uno de los miembros de la estructura.

Comunicación: se utilizan para reducir los costos en materia de interacción tanto interna como externa. De forma paralela, facilitan el intercambio de información entre grupos de interés y ayudan a alinear los mensajes con los objetivos” (Lorenzon, 2020).

En cuanto al ámbito de la información, esta es la cualidad que aprovechan las empresas con mayor frecuencia. Al respecto, se han desarrollado las siguientes herramientas de carácter estratégico como ejemplo del uso de las TIC en el mundo de los negocios.

- **Datamining:** refiere a la predicción y estimación de comportamientos considerados durante la planeación estratégica y la toma de decisiones.
- **Árboles de decisión:** es utilizada para la delimitación de información y la selección de los datos que llevarán a la acción más adecuada en función de los objetivos propuestos.
- **Sistemas integrados:** “uso de sistemas de gestión de datos para la conformación de sistemas donde todo esté resguardado y a la mano del equipo de trabajo.
- **El Cuadro de Mando Integral (CMI),** también conocido como **Balanced Scorecard (BSC),** es una herramienta de control empresarial que permite a una organización expresar las metas e iniciativas requeridas para llevar a cabo su estrategia, al mismo tiempo que demuestra cuándo la empresa y sus empleados logran los objetivos. metas establecidas en el plan. Cabe destacar que esta aplicación se ejecuta desde la dirección general, lo que agrega valor en cada etapa (Vargas et al., 2019).

Conforme a lo anterior, se entiende que las empresas deben concebir nuevas estrategias que consideren todos los factores tanto internos como externos del desarrollo de una empresa, un ejemplo de ello es que esta incorporación tecnológica concibe cambios en la relación empresa-trabajador, en los factores de producción, de capacitación e interacción; como resultado, se perciben cambios de conducta en el desempeño e interacción de funciones corporativas.

En este sentido la forma de producción debe ajustarse a nuevos modelos que incluyan nuevas variables de interrelación y resultados, siendo necesario “que la empresa agregue de forma conjunta una serie de cambios, ya que la ventaja competitiva no procede únicamente de la incorporación tecnológica por sí sola, sino también de la interacción de dichas tecnologías con diferentes recursos organizacionales” (Carneiro et al., 2021).

Por tanto, la relevancia de la incorporación de tecnología en las empresas trasciende en cambios organizacionales importantes que sugieren nuevos enfoques de programación, administración, gestión y de responsabilidad social, estas aplicaciones trascienden a concebir nuevos paradigmas que de alguna manera sean más flexibles y adecuados, donde las empresas contemplen el impacto social del uso tecnológico.

De acuerdo con González et al. (2020), la inserción de las TIC en las empresas ha sido parte de un arduo procedimiento que involucra varias dimensiones, la manera en la que se trata de combinar las actividades de una empresa con la utilización de las TIC produce que las trayectorias empresariales se muestren en este territorio con factores específicos, tornándose distintas entre sí, hasta llegar al estado de volverse únicas.

De este modo, cuando se trata de desentramar lo que pasa dentro de una empresa con el ingreso de las TIC, prontamente, se puede observar que la organización se muestra unificada en relación con los métodos de producción, administración, comercialización, entre otros. Una vez seleccionado el enfoque a emplear inmediatamente se convertirá en funcional para localizar cómo contribuirán las TIC, ya que éstas lograrán que las actividades de la empresa se agilicen, se abaraten y se potencien.

En efecto, “la operatoria diaria de una organización puede entenderse como un conjunto de rutinas que resultan de una respuesta a los mensajes recibidos por los individuos desde el exterior e interior de la empresa” (Lorenzon, 2020); de esta forma, los componentes de la empresa harán la interpretación de esos mensajes y, acorde a ellos, se dispondrán a llevar una rutina determinada en su actividad diaria, así se comunicará y trasladará información a otros componentes de la empresa; siguiendo este patrón, las rutinas componen un carácter destinado a almacenar conocimientos operativos propios de la empresa.

Teniendo en cuenta el contenido anteriormente esbozado, puede decirse que algunas empresas incorporaron las TIC para hacer que sus procesos operativos se abaraten y se agilicen, otras las utilizaron para optimizar la toma de decisiones; mientras que un grupo de empresas en mucha menor presencia, además de lograr utilizar las TIC para insertar en su actividad las dos premisas anteriormente marcadas, sumaron la utilización de ese tipo de tecnologías en sus acciones perfiladas a la capacitación, el aprendizaje y la innovación, mejorando y potenciando todos esos puntos.

Gracias a estos aportes reunidos, se puede establecer que la implementación de las TIC como parte del soporte natural que se requiere para los procesos operativos usuales dentro de una empresa, pueden iniciarse en la base contable de la organización; o sea, se iniciará en el área contable para después propagarse en otros ámbitos y sectores, siendo muy posible que llegue rápidamente al sector comercial y que finalmente recaiga en el área de producción y se enfoque en una optimización de la tecnología (CEPAL, 2018). Sin embargo, la modificación en la forma en la que se registran las acciones o los datos es una de las principales repercusiones que trae la inserción de las TIC; este último proceso puede analizarse en distintas etapas (Rivoir y Morales , 2019).

Comúnmente, primero se procede con la instalación de una computadora y una serie de programas en el área destinada a la producción y se logra llegar así al primer acercamiento de la empresa con el mundo virtual, adicionando a la página web un email para que se pueda contactar con la organización.

En esta primera etapa de cambio, las TIC van a alterar solamente las actividades que abarquen la forma en que la empresa va a generar y gestar su información; en este caso, las computadoras y los softwares utilizados para procesar textos o crear planillas de cálculos son los primeros eslabones, limitando la infraestructura a esos simples elementos, por tanto no es necesaria la implementación de una inversión muy grande, ya que estos equipos son estándar y no necesitan de mucho mantenimiento; tampoco será muy complejo el conocimiento que deberá tener el personal a cargo de esas tareas, la única variante se verá reflejada en la forma en la que se asentaran los datos que procesen o manejen. Ya hablando en el plano de los programas o aplicaciones que se utilicen, estos serán plenamente destinados a la generación de datos, hecho que, al poseer una

capacitación adecuada, no debería generar ningún tipo de problema, pudiendo así generar todo tipo de documentos, tanto contables como para uso interno de la empresa (Lorenzon, 2020).

No obstante, y a pesar de que el gasto de implementación no sea demasiado grande y el nivel de complicación de las TIC sea bajo, ello no quiere decir que sea tan fácil implementarlas, pues traerán consigo un cambio, el cual deberá llevarse de manera correcta; este cambio se verá reflejado en la forma de operar y en el conocimiento que cada empleado tiene, esto decantará en un cambio de paradigma que la empresa deberá afrontar con mucha cautela.

Un buen ejemplo reside en la implementación de una página web en una empresa; quizás, la creación de esta web podría ser algo menor, pero no lo es al desarrollar esa página, la empresa logra una posición en la web, mostrándose al mundo, esto puede llegar a ser trivial y no lograr el impacto esperado, el cual se reflejaría con un aumento de ventas y nuevos clientes, pero es el inicio de una gestión, la cual alimenta ese nuevo paradigma que fue mencionado anteriormente (Carneiro et al, 2021).

Ya en la segunda etapa, las TIC están centradas en la implementación de un sistema que sea capaz de accionar una circulación, moviéndose en forma unidireccional, de los registros digitales, algo destacado en la etapa previa; un factor muy importante que pone en evidencia la efectividad de esta etapa es que lo que se decidía especulando, estimando o tomando de referencia los últimos datos fehacientes, ahora se registra mediante cuadros y series históricas, las cuales hacen más efectiva la consulta de antecedentes para efectuar una toma de decisiones. Ahora, la actualización constante de los registros y los datos se enriquece de una manera cuantitativa; Esto da como resultado

que las TIC sean un soporte para las decisiones estratégicas que deben tomarse en base a las rutinas establecidas, así como también de un procedimiento inversor.

En esta etapa, se empiezan a articular varias áreas de la empresa y se gesta un movimiento interno de manera unidireccional, aunque sin salir de una composición vertical tradicional, un ejemplo radica en que la gerencia de la empresa tiene acceso a las estadísticas que fueron formados por la división de comercios y saber así los datos relacionados con el stock; sin embargo, se puede observar que la división de fabricación aún no tuvo acceso a las estadísticas que reflejan las ventas (Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad, 2020).

Desde una perspectiva general, en la etapa anterior, se puede establecer que el proceso de inserción de las TIC en las empresas tiene el siguiente ciclo: aumentan las infraestructuras, agregando más computadoras y se trabaja en una red de uso interno a través de nuevo software que sirva para enlazar la información creada en diferentes sectores de la empresa; esto también se ve reflejado en un aumento de las inversiones debido a que la implementación de estas TIC es específica y compleja. A su vez, se precisa que los empleados tengan capacitaciones especiales y, en el caso del sitio web, deberá ser tercerizada, contratando a un empleado que se ocupe íntegramente de ella, o bien, formar a un empleado de la planta para que lo haga; es una realidad, que, en esta etapa, las inversiones más grandes recaerán en las capacitaciones (Conexión ESAN, 2016).

La tercera etapa de inserción se centra en la intranet que tiene un papel en el funcionamiento de otros sistemas con diferentes interfaces, además del propio involucra un grupo de procedimientos inteligentes que confluirá con la correcta utilización de los

equipos aprovechando sus utilidades; esta red informática interna, limitada a la utilización dentro de la compañía, requiere que las diferentes idiosincrasias se adapten a las necesidades principales de la empresa, esto lleva a que la información, dentro de la empresa, comience un nuevo recorrido, transmitiéndose de manera multidireccional; además, se comienza a tener conciencia de la importancia de las mejoras que deben hacerse en los sistemas que almacenan la información de la empresa.

En síntesis, la empresa adoptará las siguientes consideraciones para que esta etapa tenga sus frutos: la infraestructura estará dispuesta a llevar a cabo la fortificación de una red interna que permita que se acceda, de forma ordenada y remota a la información gestada en distintas secciones de la empresa; a su vez, dada esta fortificación, será necesario que todas las áreas posean patrones de trabajo que se adapten a las necesidades puntuales. Con esta afirmación, se puede decir que la empresa podrá adoptar nuevos sistemas como el sistema CRM (Gestión de relaciones con clientes), utilizado en el área de ventas, el HRM para el área de recursos humanos, o el SCM (Gestión de la cadena de suministro), para el área de compras. En materia de equipamiento, no hay cambios muy grandes, ya que se siguen usando las computadoras existentes; sólo los habrá, sí se agregan servidores o unidades de almacenamiento para afrontar la carga de información y así poder coordinar su flujo (Carneiro et al., 2021).

En esta etapa, aumentarán las inversiones, convirtiendo estas implementaciones en constantes en el presupuesto, aquí, se verá un esfuerzo diferente centrado en una mano de obra consolidada y al servicio del desarrollo y la conciliación de nuevos softwares, como la contratación de otros servicios externos; por otro lado, también habrá un aumento en las capacitaciones y se deberá ajustar todo a nivel organizacional debido

a que la implementación de estas TIC va a requerir cambios y ajustes en los procesos laborales, para mejorar el rendimiento y evitar errores comunes como la duplicación de información; principalmente, se debe ajustar el funcionamiento de las áreas, ya que ahora cualquier proceso que salga de un área, inmediatamente llegará a otras en forma de mensaje; a su vez, es importante tener bien claro cómo funciona el proceso que tiene a su cargo cada colaborador y cada área. Igualmente, las capacidades requeridas para cumplir este proceso serán el resultado de una suma de los aprendizajes y su adaptación llegará con el tiempo (Mondragón, 2016).

Simplificando, en este capítulo se ha expuesto un poco la evolución de las TIC y la importancia de cada una de las etapas de inserción de las mismas en la empresa, actividad que conlleva una gran responsabilidad ya que en estas se requerirá un nivel diferente de exigencia en las capacidades para poder llegar a una correcta automatización de las actividades. Especialmente, es esencial que cada uno de los empleados comprenda su rol y la responsabilidad que este tiene para el perfecto funcionamiento del sistema.

2.3 La incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y las prácticas comunicativas en las organizaciones

Este capítulo intenta identificar los cambios en las prácticas de comunicación asociados con la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la vida cotidiana de las organizaciones. Para ello, se partirá del abordaje del estudio del comportamiento y la comunicación en las organizaciones como campos de estudio que se hallan a un medio camino entre la administración de empresas, la psicología laboral y los estudios sobre la significación y el lenguaje; después, se abordará

la comprensión y la gestión como los fines de la comunicación organizacional, y los procesos, canales e instrumentos de comunicación interna como aspectos técnicos de su trabajo. Finalmente, se discutirá sobre las prácticas de comunicación en las organizaciones y los cambios que se han observado en ellas a partir de la colocación de las TIC en los métodos productivos y administrativos.

2.3.1 El comportamiento y la comunicación organizacional: campos disciplinarios

Dado que la comunicación se refiere al logro de acuerdos y consensos entre varios grupos, implica un éxito cultural que se traduce en la institucionalización de cuestiones prácticas. En consecuencia, la comunicación se dirige directamente al umbral de cambios específicos y se asocia a valores culturales.

Adicionalmente, la comunicación sirve como un soporte crucial para realizar análisis de prácticas sociales de manera eficaz y eficiente, así como para crear un escenario deseado, lo que significa que la comunicación y todos los factores que están estrechamente relacionados con ella requieren articulación con los aspectos políticos y culturales que la componen. el entorno social, que es constantemente dinámico y complejo.

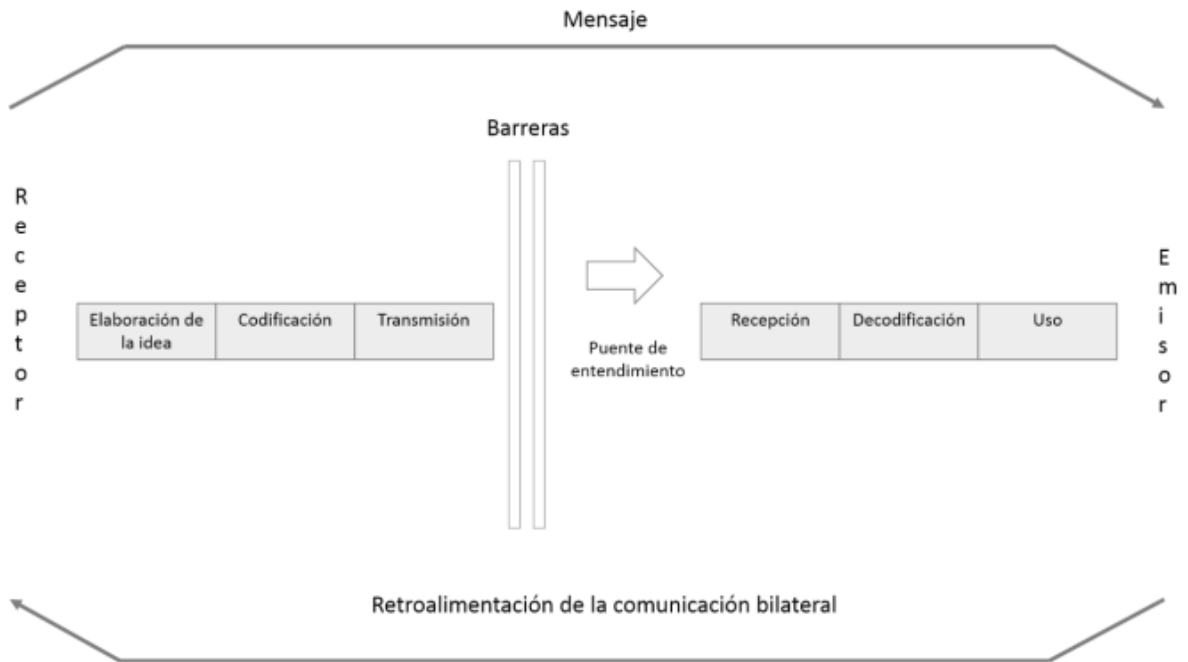
En el caso de una perspectiva organizacional, la comunicación toma la forma de una planificación de acuerdo con los parámetros establecidos por la empresa u organización en cuestión; en consecuencia, la eficacia de la organización a la que se destina la estrategia de comunicación se puede utilizar para determinar si se trata de una estrategia de comunicación óptima. También es importante señalar que, dentro de este

contexto particular, las relaciones que se crean gestionan y mantienen son trascendentales.

De acuerdo con el contenido presentado anteriormente, es importante destacar la existencia de aquellos componentes que hacen posible el proceso de comunicación; desde la concepción de Jakobson (1974) citado por Adum (2018), para que la comunicación se lleve a cabo es necesaria la presencia de un emisor, también es necesario un canal de comunicación que permita la interacción entre el remitente y el receptor para la transmisión exitosa del mensaje. Este canal puede ser cualquier cosa, desde el aire hasta el papel y la voz, entre otras opciones. Una vez que se ha identificado al remitente del mensaje, se puede listar al receptor. Además, se requiere un código compartido entre ellos para evitar que el ruido de la comunicación impida el proceso en cuestión. Finalmente, es importante resaltar el papel que le corresponde a la realidad o al referente, es decir, el contexto en el que se transmite el mensaje a través del código compartido. <http://huitoto.udea.edu.co/derecho/metodologial/comunicacion.pdf>

Este proceso sucede a la inversa, por medio de la retroalimentación o feedback, la que delimita la circularidad en el proceso comunicacional. Por otro lado, y de acuerdo al contenido previamente presentado, Davis y Newstrom (1991) citado por Lorenzon (2020) determinan que el proceso de la comunicación en dos direcciones se establece en ocho pasos, como lo muestra la Figura 1.

Figura 1. Modelo de comunicación de Keith Davis y John W. Newstrom



Fuente: Davis, K. y Newstrom, J. (1991)

En primer lugar, se encuentra el proceso de desarrollo de un concepto, o el mensaje que el locutor quiere transmitir, luego se presenta la codificación, considerado el acto de traducción de la idea en cuestión en palabras, símbolos o gráficos que serán empleados para dar a conocer el mensaje referencial; con posterioridad, se destaca la transmisión, debido a que el mensaje se desarrolla y codifica, se envía por el canal elegido en el momento que al emisor le parezca más oportuno, después ocurre la recepción del mensaje, es decir, el acto de recibir el mensaje enviado, el que hace referencia a un elemento de la realidad contextual en particular

Además, se produce la decodificación, que consiste en la traducción de los mensajes a una forma que el destinatario pueda entender; en la última parte de este proceso se da lugar a la aceptación, en la que el receptor puede aceptar o rechazar el

mensaje y su decisión admite determinados grados de aceptación, en el siguiente paso se destaca el uso, momento en el cual el receptor utiliza la información; puede imprimirlo, completar la tarea siguiendo las instrucciones o guardarlo. para otro momento y por último, se produce la retroalimentación, en donde, en respuesta al mensaje, el receptor puede decidir responder, asumiendo en este caso, la función de emisor.

2.4 Estudio y gestión de la comunicación interna en las organizaciones

El papel de la comunicación interna en los procesos de negocio es fundamental, ya que permite a las empresas compartir sus valores, visión y objetivos con sus empleados. Si la comunicación interna es efectiva, los empleados se alinearán con la estrategia competitiva de la empresa y los equipos serán lo suficientemente efectivos y productivos para alcanzar las metas. Como resultado, formalizar y monitorear la comunicación interna es fundamental para la salud de las organizaciones (Coaguila, 2017).

Una comunicación estratégica organizacional exitosa producirá un resultado satisfactorio; el objetivo principal de este tipo de comunicación es gestionar tanto la comunicación como las relaciones públicas.

Como resultado, las organizaciones comenzaron a centrar su atención en la comunicación como una herramienta estratégica para lograr los objetivos de la organización. La comunicación organizacional se puede clasificar en cuatro tipos: comunicación interna, comercial, industrial e institucional. Dentro de esta última categoría, la comunicación surgió como un elemento trascendental dentro de las instituciones durante la década de 1990.

En varias ocasiones, el liderazgo de la organización enfoca la atención en el desarrollo de una variedad de campañas de relaciones públicas, marketing de relaciones públicas, marketing directo y otros elementos; sin embargo, la descripción anterior es sólo uno de los aspectos de la comunicación.

Existen varias opciones de comunicación dentro de una institución, y dentro del entorno corporativo se pueden distinguir dos elementos: la acción comunicativa y el comportamiento corporativo. En el primero, la creación de mensajes dirigidos a los constituyentes de la institución, o acción comunicativa, consiste en lo que la organización dice de sí misma, que es "dar conocimiento". De lo contrario, el comportamiento corporativo comprende todas las acciones que realiza cada uno de los sujetos que la componen; en consecuencia, todo comunica; además, desde el punto de vista corporativo, se plantea la idea de sacar a la luz lo que la empresa hace positivamente para incrementar su imagen positiva ante la sociedad (Carrasco, 2017).

Desde el punto de vista de la comunicación interna, se clasifica en comunicación ascendente (cuando la comunicación se desarrolla desde los empleados hacia la gerencia), comunicación horizontal (cuando la comunicación se desarrolla entre personas con el mismo nivel jerárquico) y comunicación descendente (cuando se desarrolla desde las gerencias hacia los empleados). Por el contrario, Carrasco (2017) afirma que la mayoría de las organizaciones definen la comunicación interna como una herramienta para informar a los empleados sobre lo que está haciendo la empresa. Como resultado, la comunicación generalmente se ve como un proceso unidireccional y completamente informativo que involucra a todos, desde la alta gerencia hasta los empleados de primera línea.

El autor sostiene que, en cambio, la comunicación interna debería utilizarse como un vehículo para el compromiso, alentando a todos los empleados a participar en el discurso. Los tres modos de comunicación (ascendente, horizontal y descendente) se emplean juntos en lo que se conoce como comunicación bidireccional (Papic, 2016).

Para transformar la comunicación en participación, se deben cumplir ciertas condiciones; primero, los empleados deben sentirse escuchados; segundo, deben poder tomar decisiones; y, finalmente, deben tener confianza en los ejecutivos como interlocutores. Solo de esta forma la organización podrá alcanzar los objetivos fijados para la comunicación interna; donde: el establecimiento de una relación fluida entre empleados y empleadores; mayor facilidad y agilidad en el acceso al flujo de información en todos los niveles de la organización; la motivación y dinamización del trabajo, creando un ambiente de trabajo agradable; y la aceptación e integración de los empleados en los valores, la filosofía y la misión de la organización.

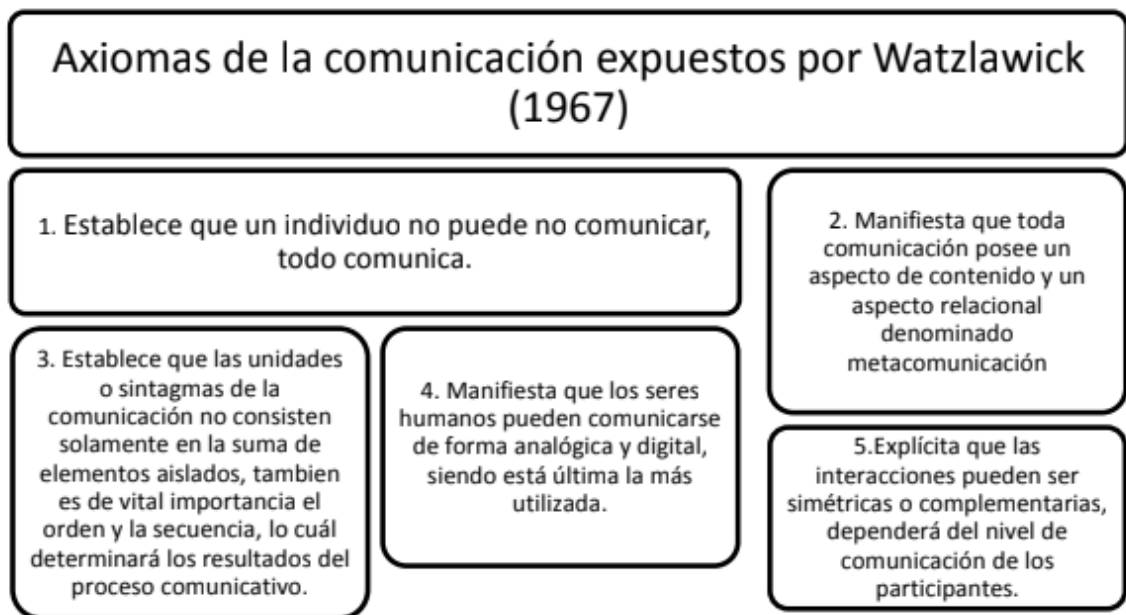
Todos los elementos precedentemente enumerados están íntimamente relacionados con la cultura organizacional, la que depende directamente, de la historia del origen, surgimiento, crecimiento y desarrollo de una organización determinada; así en el caso de que prime una cultura de diálogo, se producirá la mejoría de todos los aspectos involucrados en el éxito de la empresa, centralizándose en una comunicación interna óptima.

Una manera de enfocar la temática de la comunicación es tener en cuenta los contextos en donde se desarrolla, considerando que, en las organizaciones, los diferentes entornos están presentes y se interrelacionan; esos espacios en los cuales la

comunicación se desarrolla pueden ser los siguientes: comunicación interpersonal, grupal, organizacional y de masas.

La comunicación interpersonal aborda las relaciones establecidas entre dos o más personas; para ello, se tomarán como fundamento teórico base los axiomas de la comunicación expuestos por Watzlawick (1991), y los niveles de interacción propuestos por Simón (1983) citados por Salazar (2016). Los siguientes axiomas constituyen el aspecto más destacado de la obra de este estudioso de la comunicación interpersonal que conformó el grupo de estudio denominado grupo Palo Alto, ver figura 2.

Figura 2. Axiomas de la comunicación



Fuente: Watzlawick (1991)

El primer axioma establece que un individuo no puede no comunicar; la imposibilidad de la no comunicación hace ingresar dentro del plano de la comunicación la negación a comunicarse, los silencios y los comportamientos de los individuos como

parte de la comunicación. El segundo axioma establece que toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional conocido como metacomunicación; cuando dos personas se comunican, entran en juego una serie de variables como comportamientos, formas, modos de expresión y lenguaje no verbal; también es importante señalar que muchas veces los conflictos entre las personas surgen a nivel de relación más que de contenido.

El tercero de los axiomas establece que las unidades o sintagmas de la comunicación no consisten solamente en la suma de elementos aislados; por lo tanto, es de vital importancia el orden y la secuencia dada a las unidades en la verificación del efecto de la comunicación.

El cuarto axioma demuestra que los seres humanos pueden comunicarse de forma analógica y digital; la forma digital más común utilizada por los seres humanos es el lenguaje, el cual se caracteriza por su arbitrariedad y discontinuidad; con respecto de la arbitrariedad, la misma puede deducirse del tipo de relación que posee el signo con el elemento representado, donde el signo no posee ningún tipo de relación natural con el elemento representado, ya que es impuesto de manera convencional; por otro lado, la discontinuidad es una característica de los signos que pueden ser activos o inactivos, adoptando dos formas posibles on/off.

La forma analógica se caracteriza por su no arbitrariedad, al utilizar signos que sí guardan cierta relación con lo representado y por la existencia de grados en su intensidad o duración. Es transcendental indicar que el fenómeno de la metacomunicación se encuentra ligado al contenido relacional, a lo analógico.

El quinto y el último axioma explicita que las interacciones pueden ser simétricas o complementarias; resultan ser simétricas cuando la comunicación se establece entre personas con un mismo nivel de comunicación. En cambio, las interacciones complementarias se establecen cuando existe un estadio de autoridad y poder de una persona sobre otra (Watzlawick 1991, citado por Adum, 2018).

Por lo tanto, se tiene que realizar un buen análisis de las comunicaciones interpersonales deberá enfocarse no sólo en lo que se dice sino también en los comportamientos; además se deberá analizar tanto el nivel relacional y el nivel de contenido y por último, deberá establecerse si la comunicación se desarrolla en el mismo nivel o con complementariedad; también, se debe focalizar en la idea de que la capacidad para meta comunicarse en forma adecuada constituye una condición imprescindible para dar lugar a una comunicación efectiva.

En síntesis, para desarrollar una comunicación interna eficaz es necesario desarrollar un ambiente participativo de confianza mutua, es menester destacar que una cultura de dialogo instaurada en la empresa y que fomente la comunicación interna, también, impactará positivamente en los procesos sucesorios. Generalmente, no se implementan estrategias y estilos nuevos en el área comunicacional durante los procesos de sucesión, sino que se continúa con los estilos anteriormente llevados adelante.

2.5 Procesos, canales e instrumentos para la comunicación interna

El objetivo de esta sección es estudiar los procesos, canales e instrumentos necesarios que permita identificar los óptimos para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Según García (2018), se puede clasificar la comunicación interna en tres divisiones fundamentales, las que se presentan del siguiente modo:

- “Comunicación interna ascendente. Fluye desde un nivel operativo hasta los niveles estratégicos y directivos. Permite a los jefes conocer las inquietudes y necesidades de los empleados.
- Comunicación interna descendente. Al igual que la anterior, se transmite a través de los puestos jerárquicos, pero incluye a los empleados, quienes podrán saber los objetivos y las formas de alcanzarlos que sus jefes proponen.
- Comunicación interna horizontal. Se remite a la comunicación que sucede entre los componentes jerárquicos, los que tienen un mismo nivel en la empresa. Es fundamental para mantener el equilibrio y la coordinación en el equipo.
- También, la comunicación interna puede darse en dos tipos de planos: oral o no oral; la comunicación interna oral es la que se propone tanto por vía oral o escrita y puede gestarse de modo directo o mediado, sin embargo, se antepone como forma primordial la escrita, ya que ésta ha crecido exponencialmente gracias a la variedad de formatos actuales como la internet, el uso de los emails, la creación de revistas digitales o portales exclusivos para los empleados.
- A su vez, la comunicación interna puede darse de manera grupal o interpersonal; es decir, que puede destinarse a un solo empleado o un sector en particular. Este tipo de comunicación tiene como base la formación de canales, los cuales pueden llegar a ser formales o informales. Los formales

están preestablecidos como si fueran leyes o normas, por la organización; estos dicen cómo hacer, cómo decir, qué decir o qué hacer. En cambio, los informales, no tienen ni planificación o estructura y se forman teniendo como base las decisiones e interacciones entre el empleado y el personal jerárquico” (García, 2018).

Además, entre los objetivos primordiales de la comunicación interna, se hallan los siguientes: informar y motivar; de acuerdo con Gómez (2007) otros objetivos son:

- “Promover la visión de la empresa, dándola a conocer al mundo.
- Reflejar una imagen positiva de la empresa, tanto en el mercado, como con sus clientes, esto a través de sus empleados.
- Hacer que el empleado participe de las actividades de la empresa generando en él un mayor involucramiento y, por ende, una mayor focalización en la calidad de las actividades realizadas y un incremento en la productividad.
- Incluir a los empleados para que puedan ser parte de los objetivos y metas de la empresa.
- Definir las formas en la que se toman decisiones o se llevan adelante las actividades en la empresa.
- Lograr un equilibrio en la información, ya sea descendente, ascendente o transversal para mantener a los empleados informados sobre todo lo que acontece en la empresa.

- Encontrar y mantener consolidado un estilo en la conducción de la empresa, generando un modelo de trabajo que se muestre sólido, constante y adaptable a cualquier tipo de cambio.
- Detectar problemas antes de que sucedan con la finalidad de lograr solucionarlos antes de que ocurran acontecimientos imprevistos que puedan atentar contra el buen funcionamiento organizacional” (Organización Internacional del Trabajo, 2016).

Teniendo en cuenta el desarrollo teórico abordado anteriormente, puede decirse que la comunicación es una herramienta fundamental para toda organización, y, a través de ella, cada individuo tiene la capacidad de exteriorizar sus necesidades.

Además, la empresa tendrá el poder de entablar un diálogo con sus clientes, conociendo cuáles son sus sugerencias, anhelos o dudas, también, influye en el trato con los proveedores o agentes externos que tengan conexión con la empresa, estableciendo un vínculo sólido. Por otra parte, si se considera la comunicación como objetivo, se utiliza necesariamente para expresar las políticas de la empresa, así como también para informar sobre la misión empresarial, las metas propuestas o las estrategias que se utilizarán para que la compañía alcance un buen rumbo (Silva, 2020).

Para hacer referencia a la comunicación dentro de una empresa, hay que mencionar la de carácter interno, este tipo de comunicación remite a la información que distribuye la empresa entre sus empleados; para comprender más acerca de este tipo de comunicación, se abordará este tema en profundidad en los siguientes párrafos.

En una empresa, los colaboradores tienen la necesidad constante de mantenerse informados acerca de las políticas y de los planes que tiene la organización; la empresa debe prestar atención a esta situación, los colaboradores pueden ser concebidos como un determinado público objetivo, al cual se le debe comunicar sobre los cambios íntimamente relacionados con las políticas o en las normativas, en su trabajo dentro de la organización, darles el espacio para expresar sus sugerencias, dar opiniones o sugerir ideas que influyan en su desempeño laboral o en el funcionamiento de la empresa (Marcó et al., 2016).

La cultura de una organización se va modificando paulatinamente a medida que la organización se adapta a sucesos internos o externos; sin embargo, este cambio rara vez implica desviación considerable de los patrones establecidos, es importante señalar que cuanto más fuerte es la cultura de la organización más difícil será llevar adelante el cambio (Lorenzon, 2020).

“La cultura debe sufrir cambios cuando existe: un cambio de misión; ante una obsolescencia cultural, es decir cuando no se pueden alcanzar los objetivos por la cultura existente; frente a cambios estructurales profundos; y si los resultados son negativos, siempre que hayan ido empeorando a lo largo del paso del tiempo y que no se deban a alteraciones del mercado casuales” (CEPAL, 2017).

Las modificaciones de la cultura requieren una serie de cambios en los elementos que la conforman, los cuales pueden darse en distintos niveles; el primer nivel alude a los elementos físicos, los códigos de vestimenta y los códigos de conducta de los empleados, estos cambios son relativamente fáciles de lograr, en comparación con los cambios de los valores y supuestos básicos que constituyen el segundo y tercer nivel

respectivamente. Solo el éxito sostenido del primer nivel lleva al desarrollo de un nuevo valor; si este nuevo valor dura a través del tiempo y demuestra ser efectivo, puede conducir a cambios en los supuestos básicos. No obstante, estos últimos sólo pueden ser modificados, si los miembros de todos los niveles organizativos están comprometidos con el cambio y lo adoptan como propio (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2017).

De este modo, existe a veces, en las organizaciones, la necesidad de realizar cambios culturales ya sea en algunos aspectos o en su totalidad; este cambio debe realizarse cuando la estructura actual impide el progreso de la organización y el logro de sus metas; en este proceso, la comunicación interna es esencial.

Por otra parte, la dirigencia de la empresa posee una necesidad constante de transmitir información, para que todo esto suceda deben establecerse canales de comunicación de manera eficaz y concisa, destacando qué ocurre en cada área, qué se debe hacer y qué no, qué cambios posibles puede llegar a ejecutarse, entre muchas otras cuestiones (Flores et al., 2016).

Con el transcurso de los años, las empresas privadas y las instituciones públicas han mencionado su inquietud por el bienestar de sus empleados, de este modo, se ocupan de detectar sus intereses, interpelando al uso de la gestión de personal como herramienta; también, ha crecido el interés de las empresas o instituciones por la implementación de nuevos canales de comunicación en materia de evaluación, instrucción y/o capacitación.

Por ello la administración de recursos humanos, puede definirse como la gestión de la dirección de la empresa, desde la perspectiva de la planificación de todas las necesidades laborales de los trabajadores, lo que incluye la selección de recursos humanos, su correspondiente contratación y capacitación; la promoción de los puestos de trabajo, junto con su transferencia de un departamento a otro dentro de la compañía. Asimismo, incluye tanto los despidos, así como las jubilaciones de los empleados; por otra parte, es importante señalar el tratamiento de aspectos que tienen que ver con la seguridad en el trabajo y la administración de las percepciones salariales (Armijos et al., 2019).

Desde un punto de vista histórico, el enfoque de los recursos humanos comienza en la primera mitad del siglo XX con los estudios de Elton Mayo, que destacan la singularidad del recurso humano como recurso racional y emocional. A través de su investigación, demuestran que la fuerza laboral de una empresa es un factor que influye en la productividad.

Este enfoque ha sido profundizado principalmente por la psicología y la sociología, arrojando una visión humanista de la gestión personal; la implicación práctica de este enfoque es que el éxito del emprendimiento está determinado no sólo por la acumulación de capital financiero, sino también por el capital humano y las técnicas de gestión, que se han convertido en el epicentro del buen funcionamiento y bienestar de la empresa.

De acuerdo con el contenido teórico presentado, puede decirse que la función de la comunicación interna está conectada con esta preocupación por el bienestar del colaborador y con los factores involucrados en este fenómeno: las necesidades, la formación, la evaluación y el rendimiento del empleado; a su vez, esto convierte a la

comunicación interna en un agente de cambio, ya que lleva a lograr mayores niveles de motivación, compromiso y desempeño en los empleados; al mismo tiempo, esta comunicación se vuelve un eje para las necesidades de los empleados.

En la actualidad, es de conocimiento general por parte de las empresas, que tener en cuenta la satisfacción del empleado dentro de la organización está directamente conectado con tener clientes satisfechos, como consecuencia de ello, se generan aumentos en los activos. Todo este proceso puede presentarse gracias al empleo de la comunicación interna, herramienta que puede favorecer el alcance del objetivo de búsqueda de la satisfacción en todos los sectores. Obviamente esto lleva a que, hoy en día, la comunicación interna tenga un valor muy importante dentro de las organizaciones, convirtiéndose en una utilidad estratégica muy eficaz que permite la interacción entre los empleados y los integrantes de los puestos jerárquicos, así como con los clientes.

De acuerdo con Gómez et al., (2018), dentro del contexto de la comunicación interna, se pueden establecer cuatro tipos diferentes de relaciones que se gestan. Ellas se explicitan, a continuación:

- “Con la vida personal del colaborador. Sirve para conectar a un empleado con la información general interna y externa de la organización.
- Con la empresa. Destinada a conectar a los empleados con la información que brinde la empresa de manera general, así como también, los conecta con las herramientas que les puede brindar.
- Con otro empleado. Conecta a un empleado con otro y, a su vez, con los grupos en los que trabajen.

- Con su empleo. Vincula al empleado con herramientas directas y útiles para la realización de sus actividades en la empresa". (Gómez, 2007:193-194).

A raíz de estas conexiones que se establecen dentro de la organización, el empleado requerirá distintas clases de información, las cuales deberán ser gestionadas por medio de la comunicación interna de la empresa; el colaborador deberá saber todo sobre la empresa en la que trabaja, su pasado, futuro, metas, objetivos y políticas; también, tendrá que saber proporcionar toda la información relacionada con su puesto de trabajo, lo que incluye las herramientas que se utilizarán, el salario que cobrará y las normas que deberá cumplir, eso también implicará que el colaborador tenga noción de las normas específicas de su sector laboral, qué capacitaciones tendrá, cuáles son los medios con los cuales compite la empresa y hasta reconocer cuáles son los nuevos avances en materia de tecnología, que debe tener en cuenta y que sean acordes a su puesto de trabajo.

De esta forma, a través del fortalecimiento de la comunicación interna, los empleados podrán tener acceso a la información de la empresa, y una relación más importante, recíproca y cordialmente buena entre los empleados, lo más importante, esto lleva a una gran mejora en la eficiencia y productividad que son analizadas y valoradas a través de KPIS11, promueve la participación y la colaboración y deja que el empleado pueda generar opiniones individuales e independientes acerca de la empresa y su trabajo. Gómez (2007).

2.6 Importancia y funcionalidad de los modelos teóricos de la comunicación para las organizaciones

Como se ha explicado en los subapartados previos, existen diversos enfoques para dar cuenta del proceso comunicativo tanto a nivel general como en el ámbito de las organizaciones. De acuerdo con Avendaño y Flores (2016), la comunicación es tan importante en las organizaciones que no escatima en compararla con la función que cumplen órganos como el riñón y el hígado en el organismo humano. En este sentido, su falla puede afectar críticamente a la organización en su totalidad.

Los modelos teóricos de la comunicación organizacional facilitan la comprensión y el ajuste de los métodos que se desenvuelven al interior de los sistemas organizativos. Así, fortalecen los flujos de información entre diferentes niveles, estructuras jerárquicas y canales. A continuación, crecerá su relevancia para el desarrollo de las organizaciones.

2.6.1.1 La importancia de la comunicación en el desarrollo organizacional

En un estudio Peiró y Bresó (2012) utilizar el modelo de análisis multifacético heurístico para gestionar las intervenciones y la organización (modelo AMIGO) para el análisis funcional que cumple la comunicación en los sistemas organizacionales. Gracias a esta herramienta, lograron determinar que la comunicación posee múltiples facetas funcionales en las organizaciones. En concreto, se concluyó que los actos de comunicación son esenciales para la dinámica organizacional. Para intervenir sobre este proceso, existe una serie de métodos e instrumentos sobre los cuales se hará mención a lo largo de los siguientes subapartados (Peiró & Bresó, 2012).

En general la importancia de la comunicación organizacional, deriva en un aumento del sentimiento de pertenencia lo que se traduce a una mayor fidelidad hacia la empresa una identificación con los valores corporativos, la visión y la misión, se crea un ambiente propicio para generación de ideas que a su vez puede generar optimización de procesos e innovaciones, un colaborador satisfecho, y motivado y reconocido se siente parte de la empresa y lo manifiesta al exterior creando una buena imagen y reputación empresarial, incrementa la productividad al aumentar la calidad y al ahorrar en tiempos y recursos.

2.6.1.2 Aspectos relevantes de los modelos teóricos de la comunicación organizacional para la comprensión del comportamiento y las interacciones

Peiró y Bresó (2012:67) explican que los procesos de comunicación son consustanciales a las organizaciones. La relación es tan estrecha que algunos autores definen a las organizaciones como sistemas que procesan información. Como ya se mencionó, estos autores utilizar el análisis multidimensional para intervenir y gestionar organizaciones con los siguientes objetivos: ofrecer una visión sistemática de la organización; evidenciar los componentes nucleares implicados en los procesos de comunicación, y describir las distintas metodologías e instrumentos que pueden emplearse para gestionar profesionalmente los procesos comunicativos de una organización.

Entre la gama de herramientas metodológicas a las cuales pueden recurrir los analistas de la comunicación organizacional se encuentran las encuestas de feedback, las encuestas de 360° o los estudios de mercado. Su selección depende de los objetivos y funciones comunicativas de la organización sobre las que se desee intervenir. A estas

técnicas las acompaña un acervo de teorías, investigaciones, conocimientos empíricos y recursos tecnológicos que permiten fundamentar las intervenciones y gestiones de la comunicación organizacional. (Peiró y Bresó, 2012:67).

La meta del analista que desea comprender los comportamientos e interacciones comunicativos de una organización debe ser la de desarrollar un diagnóstico integral y sistémico en el cual se detecten y determinen los vínculos entre los fenómenos y procesos de comunicación organizacional. También es necesario que se comprenda su evolución y transformación, así como su rol en los cambios más generales de la organización en cuestión. (Peiró y Bresó, 2012:67).

2.6.1.3 Aspectos relevantes de los modelos teóricos de la comunicación organizacional para la delimitación de estrategias de gestión

En términos de gestión de la comunicación organizacional, existen algunos enfoques aplicados que vale la pena recuperar: la comunicación estratégica y la comunicación productiva. Sobre la primera, se parte de la premisa de que la cultura de la comunicación organizacional requiere una visión del capital humano como recurso estratégico. Al personal de las instituciones se le debe orientar y abrir espacios para que participe creativamente en la definición de objetivos y metas (Soria y Pérez, 2010:3 citado por D'Armas y otros, 2020).

La comunicación estratégica guarda como principal meta el desarrollo e implantación de estrategias de comunicación que contribuyan para lograr los objetivos de la organización en cuestión. Para ello, brinda herramientas de coordinación que sostienen

los procesos de transformación y que refuerzan la cohesión del personal (D'Armas y otros, 2020).

La comunicación estratégica es tan importante que, sin ella, no es posible que los sistemas organizacionales obtengan la retroalimentación indispensable para su supervivencia, expansión y desarrollo. En contraste, su constante atención permite corregir errores; prevenir distorsiones en la transmisión y recepción de mensajes; pactar mejores acuerdos; facilitar negociaciones, y reducir el riesgo en contextos de incertidumbre (D'Armas y otros, 2020).

Así, la comunicación estratégica aparece como una herramienta esencial para que las organizaciones definan y alcancen sus cometidos. En específico, este enfoque de comunicación se vincula con la efectividad y eficacia en tres ámbitos:

- "Comunicación interna. Se orienta a dinamizar los conceptos, afectos, actitudes y comportamientos de los miembros individuales y grupales de una organización. Se busca que ellos desarrollen un sentimiento de identidad y corresponsabilidad que los comprometa con la búsqueda del aumento de su productividad y del cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Comunicación corporativa. Se expresa en forma de relaciones públicas y de creación de imagen. Sus metas son la creación, promoción y conservación de cierta reputación institucional. Igualmente busca el establecimiento de alianzas entre la organización en cuestión y sus audiencias internas, externas y especiales. Recientemente, también se han

agregado a este rubro las acciones tendientes a propiciar la responsabilidad social de la organización.

- Comunicación mercadológica o publicitaria. Su finalidad es la de vender los productos y servicios que genera la organización. Para ello, también debe buscar, primero, su aceptación y, después, la fidelidad por parte de sus públicos destinatarios” (Soria y Pérez, 2010:13).

Por otra parte, se tiene a la comunicación productiva. Aunque este enfoque se asocia a la comunicación estratégica, difiere en algunos puntos sobre los que se ahondará enseguida.

En primer lugar, destacan las teorías sobre las que se fundamenta. A saber, son las siguientes: la teoría del lenguaje de Morris, y la teoría de la comunicación y de los tres procesos fundamentales de la información de Nosnik (Soria y Pérez, 2010:14).

Respecto a la primera de ellas, se pone especial atención en las interpretaciones y los contextos para entender la naturaleza del lenguaje. Como atributos de la lengua, Morris identifica la sintaxis —es decir, el conjunto de reglas para la expresión y clarificación de los enunciados—, la semántica —referente a la interpretación que una o más personas brindan a lo que otros hablantes comunican—, y la pragmática —que se concentra en la situación o el ambiente donde tiene lugar el intercambio comunicativo (D’Armas y otros, 2020).

En cuanto a la teoría de la comunicación de Nosnik, resaltan tres rubros fundamentales: la información “de la cual el analista debe identificar las condiciones bajo las que se estructuran y clarifican los mensajes”; las redes —que son el espacio en el

que fluye la información y que revelan su valor informativo en función del emisor y del receptor—, y las innovaciones —que enfocan esfuerzos para renovar los sistemas comunicativos de la organización (D'Armas y otros, 2020).

En segundo lugar, la comunicación productiva se distingue por los motivos que la originan. Estos radican en la intención de evaluar los procesos de calidad de las organizaciones como procesos inversos de comunicación. En otras palabras, nacen no porque el emisor tenga la intención de comunicar un mensaje a un receptor, sino porque los mismos emisores buscan cierta información de los receptores para poder atender eficazmente los objetivos productivos de la organización.

Las condiciones de calidad que el receptor exija estarán condicionadas por la capacidad y objetivos de la organización. A su vez, las pretensiones de la organización se conectan con las expectativas que la sociedad posea en torno a su contribución. Tomando en cuenta estos supuestos, la comunicación productiva tiene los cometidos de ubicar los procesos de comunicación organizacional en un contexto y de que el sistema organizativo alcance sus objetivos. Para ello, se orienta a obtener la retroalimentación necesaria para identificar los requerimientos de la organización mediante estrategias de comunicación.

En términos de sus fundamentos teóricos, se puede decir que la comunicación productiva guarda una dimensión pragmática por la cual adecua el lenguaje verbal de los agentes del proceso comunicativo al desempeño pretendido por la organización. Además, la comunicación productiva permite obtener la información necesaria para mejorar los procedimientos del sistema organizativo.

La comunicación productiva despliega sus estrategias con base en tres tipos de inteligencia: la inteligencia lineal —cuya característica es la producción de mensajes con datos benéficos para su emisor—, la dinámica —que tiene el fin de suscitar flujos, distribución y difusión de información entre emisores y receptores—, y la productiva — que se encamina a producir información sobre las necesidades de calidad esperadas por los usuarios para que lleguen al emisor (D'Armas y otros, 2020).

A grandes rasgos, se puede concluir que la comunicación productiva tiene la siguiente finalidad: ser un instrumento para la mejorar de la organización en términos de calidad y de su respuesta a la sociedad a la que oferta productos y servicios. Para ello utiliza los procesos comunicativos como medio de alineación de los propósitos de la organización con su funcionamiento operativo.

2.7 La incorporación de las TIC a los modelos convencionales de comunicación organizacional

Ya se han planteado los aportes de los modelos teóricos de la comunicación a las organizaciones. Sin embargo, todavía queda pendiente ver si dichos esquemas son capaces de integrar nuevas tecnologías de la comunicación e información. Sobre ello se ahondará en los siguientes subapartados.

Primeramente, hay que destacar que las transformaciones tecnológicas de los últimos años han tenido un impacto en la vida de las sociedades, incluyendo a sus organizaciones. Solo hay que pensar cómo han facilitado distintos procesos recursos concretos como las videoconferencias, los teléfonos inteligentes, la internet y sus aplicaciones, y las plataformas de interacción digital tan solo por mencionar algunas.

Cada uno de estos instrumentos potencia el alcance de la comunicación de las organizaciones (Félix, 2014:195).

En este tenor, la comunicación integrada propone el desarrollo de estrategias que elaboren un único mensaje central para la organización, desplegado mediante diferentes herramientas. El concepto no solo engloba acciones comunicativas, sino datos de la propia organización que permitan aumentar la competitividad y las metas de productividad (Félix, 2014:204).

En el cumplimiento de estas tareas, los sistemas de tecnología de la información y la comunicación son fuentes invaluable de apoyo. Sobre, Félix (2014) explica que...

... Piense en la comunicación de voz, imagen, texto o datos en un nuevo entorno tecnológico que permite la comunicación en tiempo real, también se refiere a la comunicación integrada, porque crea organizaciones de integración, antes impensables, facilita la toma de decisiones y aumenta drásticamente la productividad empresarial (Félix, 2014:204).

Ahora bien, poder aprovechar estas innovaciones exige repensar la forma de generar mensajes, Esto se debe a que los receptores mantienen expectativas distintas según las diferentes fuentes de información a las que acuden. A partir de ellas construyen sus marcos de referencia. A este proceso se le ha llamado como bricolaje. Puede ser definido como “un proceso de anárquica exploración teórica por el cual los individuos y las culturas usan los objetos a su alrededor para desarrollar y asimilar las ideas” (Félix, 2014:204).

En este sentido, las nuevas tecnologías han venido a multiplicar y magnificar las posibilidades para el desarrollo de marcos de referencia. Los medios no solo emiten mensajes, sino que tienen la capacidad de diseñar escenarios en los que esos mensajes pueden mostrarse plausibles. El enfoque de comunicación integrada busca crear una estrategia sinérgica que aglutine los esfuerzos de las organizaciones en este sentido de forma que facilite la consecución de sus objetivos (Félix, 2014:204).

2.7.1 La transición de los modelos convencionales a la era digital

Dadas las circunstancias anteriormente planteadas, las organizaciones ven la necesidad de transitar hacia la era digital en lo que respecta a sus estrategias de comunicación. En este rubro, la comunicación integrada propone el aprovechamiento de los nuevos medios bajo un modelo integral y sinérgico. De este modo, se entrelazan los mensajes pautados en torno a un concepto aglutinador. Con esto, se espera alcanzar un mayor impacto que el que tendría un mensaje aislado o un conjunto de estos, pero sin coordinación alguna.

La comunicación integrada propone la emisión reiterada y planeada de mensajes coherentes en un periodo de tiempo a través de diversos canales y fuentes. El efecto que se busca generar es el de la creación de estructura del conocimiento y formación de actitudes en los receptores. Bajo este planteamiento, las nuevas tecnologías pueden ser bastante útiles siempre y cuando la organización cuente con equipos multifuncionales e interdisciplinarios. Esto se traduce en el trabajo colaborativo de profesionales de distintas áreas de la comunicación —como publicirrelacionistas, publicistas, periodistas y comunicólogos organizacionales— con expertos en áreas como la informática, el diseño

gráfico, las telecomunicaciones, el análisis estadístico, y otras ramas de las ciencias sociales y ciencias exactas, cuyos nombres sólo unos pocos (Félix, 2014:204).

2.7.2 Principales cambios los modelos convencionales de comunicación

La incursión de las nuevas tecnologías en el campo profesional ha impactado a la disciplina de la comunicación. Como se mencionó anteriormente, entre las principales transformaciones que se han reconocido, está la necesidad de acudir a equipo interdisciplinarios. En este sentido, Los cambios no se limitan a la adopción de instrumentos de comunicación, sino también a las etapas de diseño, organización y comprensión de los temas y estrategias. Deconstruya, fragmente y envíe mensajes a través de varios canales, como correo electrónico, referencia remota, reunión web, los medios masivos, y otros— son ahora tareas comunes en el ámbito de las organizaciones. De hecho, las TIC permiten que los equipo colaboren desde diferentes locaciones físicas, y que sus intervenciones no se circunscriban a un solo espacio físico, sino que se viralicen. (Félix, 2014:204).

Ahora, las modificaciones no solo se dan en lo que al emisor se refiere, desde 2004, internet ha fortalecido la condición interactiva de sus plataformas; de esta manera, los usuarios ya no son meros navegadores pasivos, sino que son capaces de constituirse como agentes activos y participativos. Esta dinámica modifica las condiciones de la comunicación en las sociedades. De una situación asimétrica donde apenas algunos podían emitir mensajes con gran alcance se pasa a otro donde las tradicionalmente pasivas audiencias pueden formar grupos de discusión y posiciones temas en la agenda pública. La comunicación digital y la globalización han logrado que los espectadores se

conviertan en usuarios, tornando la comunicación de masas en comunicación interpersonal de alta conectividad (Félix, 2014:205).

Conceptos como el de Web 2.0 se han generado para dar cuenta de estas nuevas manifestaciones comunicativas en internet. Las llamadas redes sociales son un ejemplo palpable de este tipo de interacción. Por lo tanto, los modelos de comunicación deben pasar de la concepción que centra su atención en la transmisión lineal de un mensaje a un receptor, hacia otros donde se plantee un proceso dialéctico con un intercambio continuo de roles emisor-receptor (Félix, 2014:206).

2.7.3 La adaptación de los modelos teóricos a las nuevas plataformas mediáticas

Una manera sencilla de apreciar la forma como se han aplicado las transformaciones descritas en la comunicación de las organizaciones consiste en dividir los flujos que se dan en su interior de los que se proyectan hacia el exterior. En la primera de estas dimensiones, intranet se ha destacado como un mecanismo gestionar las comunicaciones internas de la organización. Entre otros beneficios, esta herramienta le ha garantizado flujos bidireccionales entre distintos niveles de mando, así como administración del conocimiento del organismo en modos no vistos anteriormente (Félix, 2014:206).

Los recursos de este tipo permiten organizar y controlar la información de todas las áreas, así como sus flujos. Mediante estas herramientas, es posible comunicar noticias y eventos relevantes para la organización de forma inmediata. También posibilitan el trabajo simultáneo sobre documentos y proyectos desde diferentes equipos y locaciones. (Félix, 2014:206).

En cuanto a la comunicación al exterior de la organización, Kotler y Armstrong (2003) citados en (Félix, 2014:206) afirman que “la internet es una tecnología que permitió a un nuevo modelo de hacer negocios, ya que posibilita el acceso a la información, el entretenimiento y la comunicación, en cualquier momento y en cualquier lugar”. La comunicación de las organizaciones por medios digitales permite construir relaciones con clientes socios comerciales de manera más sólida, dinámica y eficiente. Internet ofrece innovaciones para la promoción, distribución y venta de servicios y productos.

Capítulo III

MARCO REFERENCIA

3.1 Reseña histórica

En el presente apartado se desarrollan las características de la organización Hospital", está es una institución de segundo nivel de atención, el cual pertenece al Instituto de Salud de Ecuador y su creación se dio como consecuencia de deterioro de instituciones de salud como incentivo de promoción.

En primera instancia se presenta la historia y los motivos de su creación, la filosofía; así como el análisis de los factores internos, los cuales se obtuvieron a través de entrevistas con los encargados, observación realizada en las instalaciones del hospital e investigación documental, tal aspecto permitió la identificación de las áreas a optimizar. Dentro del capítulo también se analizan los factores del entorno con impacto en la organización.

El Hospital del Día "Clínica Nueva" brinda los servicios de hospitalización y consulta, esto lo convierte en una unidad de segundo nivel de atención por lo cual se brindan los siguientes servicios: Cirugía General, Ginecología-Obstetricia, Pediatría, Medicina Interna, Consulta Externa, Urgencias, Laboratorio, Radiología, Patología y laboratorio, Banco de Sangre.

Una vez inaugurado el hospital su objetivo inicial fue apoyar a la salud en general, en primer lugar, de la descentralización de los servicios de salud; así como dar firme apoyo médico a la ciudadanía, principalmente de escasos recursos para apoyar su economía, con servicios óptimos y de buena calidad". En dicho año se dio también la

descentralización del sector de salud y como consecuencia se creó el Instituto de Salud órgano al cual pertenece la organización.

Objetivos de Hospital del Día "Clínica Nueva"

- Obtener la certificación de calidad
- Criterios de evaluación para la certificación:
- Relación médico paciente
- Información completa a los pacientes sobre su tratamiento
- Trato digno, respeto de confidencialidad y seguridad del usuario

Atención al paciente

- Capacidad para brindar servicios oportunos y de calidad
- Garantizar el servicio las 24 horas
- -Contar con controles internos y externos de calidad

Expediente clínico

- Existencia de expedientes de cada uno de los pacientes
- El cuerpo de gobierno facilita el desarrollo del hospital

Recursos humanos

- Se cuenta con un médico certificado y personal especializado de enfermería
- Se tiene la cantidad necesaria de personal las 24 horas del día; así como personal responsable

Documentos

- Documentos con las políticas y normas del hospital

- Instalaciones e infraestructura
- Contar con las instalaciones adecuadas en cantidad y tamaño
- Se cuenta con mantenimiento correctivo y preventivo de instalaciones y equipo médico
- Contar con la cantidad y tecnología adecuada de equipo de computo y sistemas
- Permitir la incursión del aval ciudadano
- Monitoreo de organizaciones de la sociedad civil
- Ser una institución preventiva
- Generación de programas de educación para la salud de niños y jóvenes
- Aplicación de vacunas universales
- Desarrollo de programas de prevención de enfermedades crónicas de transmisión sexual y salud reproductiva
- Realizar investigación clínica
- Continuar con la formación de Recursos Humanos
- Participación de internos, residentes y pasantes de enfermería
- Permitir el desarrollo profesional del personal
- Dar oportunidad para la capacitación permanente del personal

3.1.1 Servicios brindados por el hospital

El Hospital del Día "Clínica Nueva" cuenta con servicios de consulta externa, se desarrollaron diferentes actividades en el servicio de consulta externa, las cuales consistieron en la realización de cursos y pláticas con los pacientes de acuerdo al

calendario de actividades fijado de antemano por la Secretarías de Salud, esto implica una prevención primaria, tal aspecto busca promover la salud a través de la educación, dicho tipo de atención es la más deseable, pero es la de menor presencia en el país y en el Hospital del Día "Clínica Nueva".

Los programas de protección específica llevados a cabo en consulta externa son: programa de tamiz neonatal, de vacunación universal, de lactancia materna, de planificación familiar, de exámenes de cáncer cérvico uterino y mamario, de abatimiento de la mortalidad materna y neonatal, programa de hipertiroidismo, de defectos congénitos en el nacimiento y administración del ácido fólico.

En el hospital también se brinda atención de prevención secundaria, la cual busca detener el avance de las enfermedades y evitar su transmisión. Sin embargo, la atención preventiva terciaria tiene mayor incidencia, esta se presenta cuando una persona acude ya enferma para su rehabilitación, tales servicios se prestan en las áreas de Cirugía, Medicina Interna donde se atiende a personas con diabetes, hipertensión, cirrosis hepática y SIDA.

En la organización también se brindan servicios Auxiliares del Diagnóstico entre los cuales se encuentran el Laboratorio Clínico, Radio Diagnóstico, Banco de Sangre, y un laboratorio de anatomía patológica. Así mismo, se tiene un área de Registro Hospitalario, Trabajo Social y Dietología.

3.2 Situación interna

En los siguientes apartados se presenta la situación interna del Hospital Hospital del Día "Clínica Nueva", en él se describe el clima, liderazgo, identidad e imagen, redes

de comunicación y los medios de comunicación empleados en la organización. Tal información se obtuvo a partir de entrevistas efectuadas a directivos del hospital y a la observación, dicho aspecto permitió la generación de hipótesis, cuyo propósito es la elaboración de un cuestionario, el cual se presenta en el siguiente capítulo.

3.2.1 *Clima organizacional*

En el hospital se presentan distintos tipos de clima, por consiguiente, la percepción de cada uno de los turnos es diferente, ya que las personas de los horarios distintos al matutino, en el cual laboran la mayor parte de las autoridades, difieren con los de los turnos en los cuales sólo hay un encargado por área.

Sin embargo, muchos son los factores generadores del clima en una organización, uno de ellos es la forma en la cual se visten las personas, al ser un hospital los médicos utilizan bata blanca para realizar sus labores o uniforme quirúrgico en cirugía, el cual consta de un gorro, cubre boca, camisola con o sin mangas, pantalón y botas, tal indumentaria también es portada por el personal de enfermería en cirugía y Central de Equipo y Esterilización.

En general, las enfermeras portan un uniforme blanco, sin embargo, no todas utilizan la cofia, aunque a las pasantes les es obligatorio dicho requisito. Así mismo, el personal de trabajo social en algunos casos utiliza batas. Los camilleros se visten con una filipina color azul o verde.

En el caso del personal de oficinas, se presentan dos tipos de vestuario: los doctores llevan bata; y las secretarias y empleados del área administrativa visten de

manera formal y casual. El personal de vigilancia porta un uniforme azul y con un bordado el cual dice vigilancia. Las personas de lavandería y camilleros portan una filipina azul.

La relación entre las personas de oficinas es cordial, pues se convive de manera armónica y en algunos de los casos su convivencia trasciende fuera del trabajo. Dicho aspecto se repite en la mayoría de las áreas médicas, aunque en algunos sectores se presentan conflictos al momento de realizar las actividades, por no ponerse de acuerdo en la forma en la cual se deben de efectuar o por la distribución de estas.

La participación de los empleados en las actividades de la organización es limitada, estos no participan, ni acuden a los eventos organizados por el hospital, por ejemplo, las secciones de los miércoles y viernes tienen un bajo número de asistencia; lo mismo se presenta con los diplomados realizados en colaboración con distintas instituciones como lo son: universidades y asociaciones. En el caso de la motivación se cuenta con incentivos los cuales se encuentran especificados en las condiciones de trabajo; así mismo, internamente se realizan entregas de reconocimientos, entre otros; o las comidas organizadas. Sin embargo, a decir de los directivos, estos no han funcionado, porque los empleados buscan un incentivo económico prioritariamente.

Así mismo, los problemas presentados en la organización son el ausentismo del personal; aunque estos argumentan se debe a la falta de una repartición justa de los días de descanso a los cuales tienen derecho. Los empleados se quejan de la movilidad de los servicios, en los casos en los cuales el personal falta y al no tener individuos para atender un área se les solicita acudan a otro servicio para brindar la atención.

Al efectuar las actividades se puede observar disposición por parte de los empleados para brindar un servicio a los usuarios del hospital; sin embargo, existen individuos, quienes no se encuentran en su área de trabajo. Por otra parte, los usuarios de los servicios acuden con otros individuos, como lo es la encargada del Registro civil, la cual a pesar de no ser parte del personal de la organización brinda informes a las personas de consulta externa de donde se ubican las cosas o con quién pueden acudir, tal aspecto se presenta en gran medida porque las señalizaciones a pesar de existir no son claras y son poco visibles.

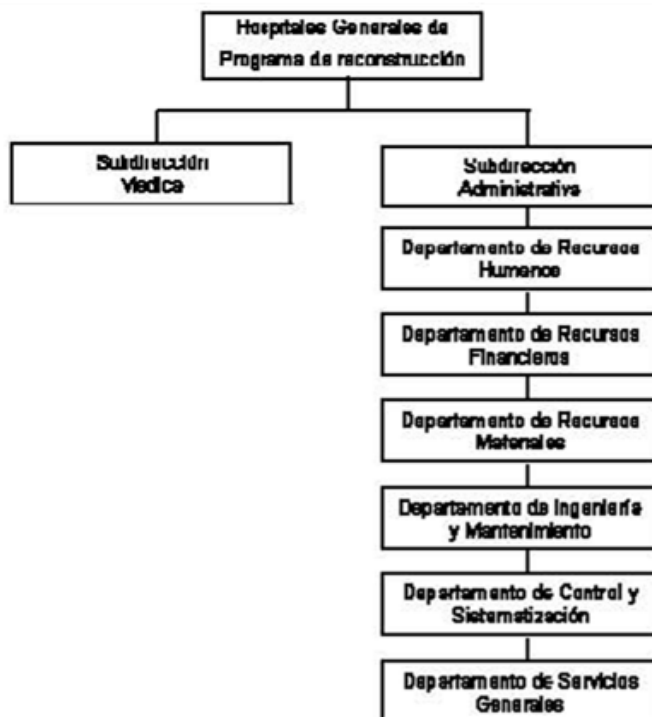
Otro elemento con un impacto en el clima son las instalaciones, las cuales contribuyen en la percepción de la realidad. En el Hospital del Día "Clínica Nueva" se cuenta con un edificio, éste está dividido en área, de cual las instalaciones se unen a un pasillo, el cual lleva a la zona de Urgencias, en dicha área se tiene un lugar para hospitalización unidos a los consultorios, una caja y oficinas de Trabajo Social, los cuales tienen puertas el ruido en las instalaciones es bajo en el área de hospitalización, laboratorios y banco de sangre, allí los sonidos presentes corresponden a la plática de los integrantes de la organización y de los pacientes. Sin embargo, en los espacios dedicados a consulta externa y de urgencias debido a la afluencia de individuos se genera mayor ruido. Aunque en todo el hospital el ruido es mínimo.

Los colores de las instalaciones son claros, esto es positivo, porque los colores claros dan la sensación de limpieza, la cual es necesaria en un hospital. La temperatura y la humedad de las instalaciones es adecuada, en época de calor y de frío se mantiene una temperatura ambiente; sin embargo, para ir al área del comedor y checador se siente el cambio de temperatura, porque se pasa por un jardín, lo cual puede afectar la salud

del personal quienes sale de su servicio y debe pasar por dicho lugar. A partir de tales datos se puede ver como el clima prevaleciente en el Hospital no permite el desarrollo de los objetivos de la organización; sin embargo, tal aspecto se comprobará con la aplicación de la encuesta.

3.2.2 Estructura

Figura 3. Estructura de la organización



Fuente: Manual General de Organización

2.2.3 Redes de comunicación

Los medios de comunicación no son prioridad para la organización y no se seleccionan de acuerdo al contenido ni a las circunstancias, a pesar de reconocerse la

carecía en dicho rubro; así mismo, no se tienen una clasificación de acuerdo a los públicos a los cuales van dirigidos.

La comunicación predominante dentro de la organización es la comunicación cara a cara, siendo esta la manera en la cual el personal se comunica con el personal de un área diferente al momento de atender a un paciente, lo mismo sucede en el área de oficinas en donde los encargados tienen una oficina, pero la distribución del área permite la interacción de éstas.

Sin embargo, dicho hecho se repite con las indicaciones dadas por los jefes de área al personal, lo cual genera la existencia de rumores entre las personas de la organización, tal aspecto provoca la distorsión los mensajes, esto porque a pesar de existir un cuaderno de mensajes en el caso de enfermería no siempre es utilizado, lo mismo sucede con los memorando u oficios.

Dicho aspecto se acrecienta con la información de los superiores con un turno diferente al matutino, esto porque como la información es transmitida de manera verbal y los empleados de un turno diferente no tienen contacto con los encargados no se enteran de las disposiciones, provocando conozcan tales mensajes por un compañero o en su defecto por un rumor.

La accesibilidad de los miembros hacia sus compañeros no es la misma con los encargados, por lo cual los empleados no acuden con ellos cuando tienen algún problema. La división de las instalaciones representa una barrera física, el área administrativa se encuentra en el segundo piso y alejada de las áreas de atención médica

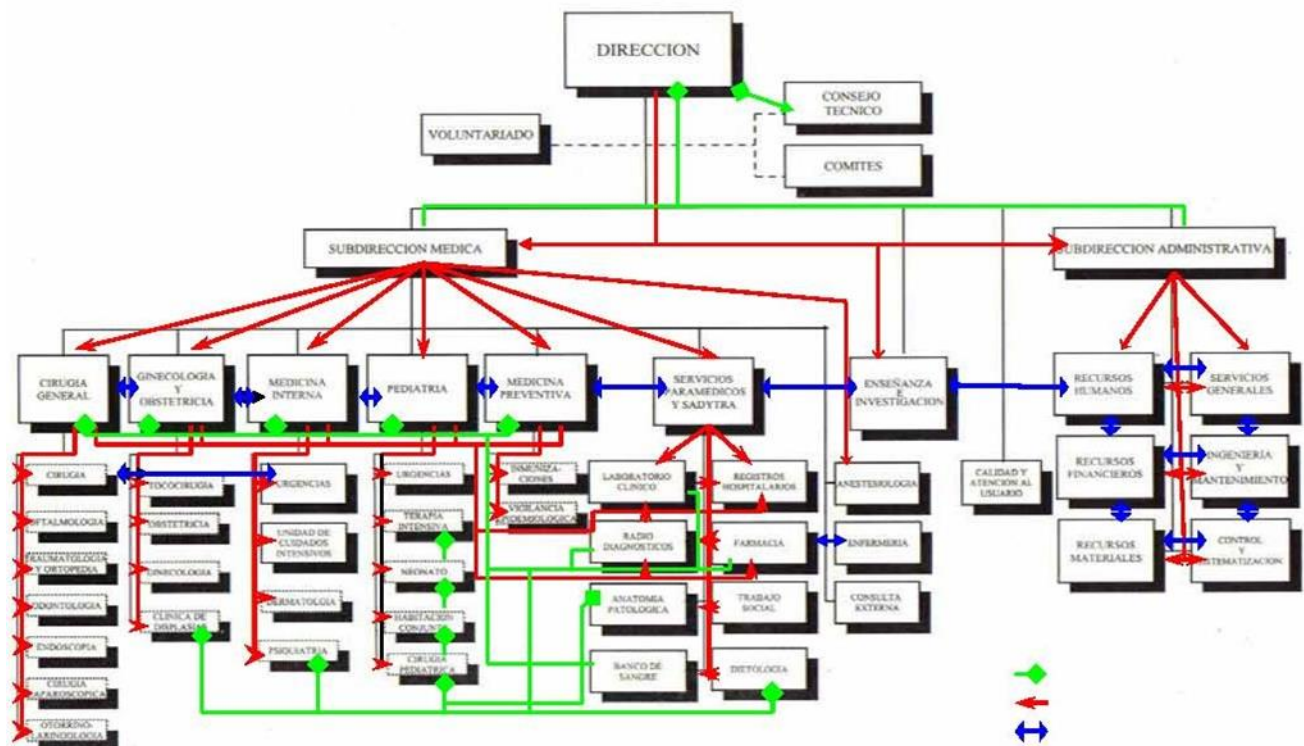
y los encargados de cada turno no se acercan a dichas zonas, por lo tanto no se enteran de muchos de los hechos suscitados en el hospital.

En cuanto a la comunicación con el exterior, es decir, con los pacientes y familiares de estos, también es verbal, por medio de ella se explican los procedimientos a seguir para continuar con su tratamiento y/o evitar enfermedades; sin embargo, dicho aspecto se ve reforzado a través de las recetas las cuales le permiten al paciente recordar lo tratado con el médico.

Otra forma de transmitir mensajes a los pacientes es por medio de los murales, estos presentan indicaciones generales de salud bucal, cuidado materno, etc. Además de las pláticas impartidas, sobre temas de salud, por lo cual la comunicación externa es formal a diferencia de la interna.

A continuación, se presenta un esquema donde se muestran las redes de comunicación del Hospital.

Figura 4. Esquema redes de comunicación del hospital



La comunicación descendente y horizontal predomina en el hospital, la descendente se utiliza principalmente para dar órdenes, sobre las actividades a efectuar y la forma en la cual se deben realizar; en el caso de la comunicación horizontal se presenta cuando las personas de las distintas áreas deben atender a un paciente y este puede ser trasladado de un área a otra o se le van a practicar estudios.

Por otra parte, las actividades realizadas por las personas del hospital generan nexos, los cuales dan flujos de comunicación como resultado de la constante interacción. Los nexos de la organización pueden verse en las comunicaciones seriadas, porque en estas se muestra las relaciones de los distintos actores, a continuaciones presenta un cuadro en el cual se presentan los niveles de comunicación grupal e individual.

3.2.3 Los medios de comulación

Los medios de comunicación empleados actualmente al interior y exterior del Hospital son: escritos y orales los cuales son utilizados con mayor frecuencia, a continuación, se presentan cada uno de ellos:

Medios escritos

- **Papelería básica:** Para desarrollar las actividades correspondientes a cada una de las áreas del hospital se emplea hojas membretes con un formato específico, el cual es enviado o son elaborados por personal del hospital a partir de las necesidades de éste. Dichos papeles sirven para exponer la información correspondiente a los pacientes, para dar indicaciones de su atención o solicitar insumos o días por parte del personal.

Los documentos relacionados con los pacientes son: hojas de ingreso, historia clínica, de alta, de notas médicas, de indicadores, de laboratorios, de registro clínico, de diálisis, de autorización, de trabajo social, de donación de sangre, certificados de defunción y nacimiento, y de egreso. Así mismo, se utilizan documentos para la solicitud de días, vacaciones y permisos por parte del personal, o efectuar los informes y solicitud de insumos y servicios prestados.

- **Cartas:** Son realizadas por el personal para efectuar alguna petición, una queja, o pedir algún permiso y son dirigidas a los encargados del área o sindicato.
- **Memorando:** Son empleados para informar al personal sobre nuevas disposiciones tomadas tanto por los directivos.

- Cuaderno de avisos: El departamento de enfermería cuenta con un documento, el cual permite mantener informadas a las jefas de servicio sobre lo sucedido en los diferentes turnos; así como para dar instrucciones para la realización del trabajo de éstas.
- Correo electrónico: Dicho medio es empleado por el personal de seguro para establecer contacto con sus jefes.
- Manuales: Dentro del hospital se emplean Manuales de Procedimientos para cada servicio; así como el Manual de Organización y el de Inducción los cuales vienen del Instituto de Salud de Ecuador, sin embargo, siguen vigentes, porque apenas se comenzará con la actualización.
- Buzón de sugerencias: Se colocan en las oficinas, tienen la finalidad de conocer la opinión de los pacientes a cerca de los procesos presentes en la organización; así como las sugerencias de las formas en como efectúan las labores.
- Cartelera: Cada servicio cuenta con una cartelera en el cual se colocan reglamentos del servicio e informes para el personal.
- Periódico Mural: Se emplea para dar información a los pacientes sobre salud bucal, reproductiva, lactancia materna, etc., este es elaborado por estudiantes de enfermería.
- Señalética: En el hospital se encuentra señalamientos para los usuarios, en estos se les indica a través de letreros con flechas la ubicación de las instalaciones; y al personal médicos a los cuales se les recuerda el manejo

de residuos y la manera de actuar en caso de siniestro, sin embargo, en ambos casos no se cuenta con un formato específico.

- Trípticos y dípticos: Se emplean para informar al personal y público en general de cursos y diplomados realizados por la organización y los efectuados por otras instituciones con las cuales se tienen vínculos.
- Carteles: Dicho medio es utilizado tanto al exterior como al interior de la organización para:
 - Dar instrucciones del cuidado de algunas enfermedades.
 - Invitar a cursos impartidos por el hospital u organizaciones con las cuales se tiene un vínculo.
 - Indicar el procedimiento de limpieza de áreas del hospital
 - Guía de procedimientos para manejo de equipo

Medios orales visibles

- Reuniones: Se efectúan cada mes para establecer el rumbo de la institución, estas se realizan con los equipos de trabajo, los comités y el sindicato.
- Comunicación cara-cara: Es la forma más utilizada para transmitir información ésta es utilizada para brindarle información a los paciente de los cuidados en casa. Así mismo, se emplea al momento de emitir un mensaje entre los empleados o cuando se atiende a algún paciente o se le da un aviso a él o a sus familiares.

Medios orales invisibles

- Teléfono: Dicho medio es empleado tanto al exterior como el interior para:
- Solicitar información de algún servicio por parte de los pacientes.
- Ponerse de acuerdo sobre recepción de pacientes o sobre la recepción de medicamento entre los integrantes de diferentes áreas.
- Establecer contacto con otra dependencia para la recepción de pacientes.
- Radio: Por dicho medio el personal del hospital se entera de los ingresos e informa sobre la disponibilidad de los aparatos necesarios para la atención del paciente.

Los mensajes emitidos por la Secretaría de Salud a través de spots presentados en radio y televisión también representan un medio por el cual las personas se enteran de las campañas efectuadas en la organización, un ejemplo de esto son las campañas de vacunación, las cuales son proporcionadas en el hospital por el área de vacunación.

A pesar de presentarse diferentes medios de comunicación en la organización, estos no siempre son utilizados por los empleados, los cuales no se enteran de los aspectos con injerencia en su trabajo, esto permite observar cómo los medios empleados impiden el desarrollo de las estrategias planteadas para lograr la certificación de salud.

3.2.4 Liderazgo

El liderazgo contribuye a la forma en la cual se coordinan las personas para realizar sus labores. Al momento de laborar los integrantes el Hospital tienen en sus manos vidas, por esto se requiere la cohesión del personal para brindar un servicio óptimo, pues si alguna de las áreas falla generará problemas en las demás. El hospital es una organización gubernamental, lo cual nos habla de su dinámica de trabajo, tal hecho lleva

a considerar la existencia de una estructura clásica en donde la toma de decisiones se encuentra en los mandos altos.

El estilo de liderazgo prevaleciente en la organización es autocrático benevolente, donde la toma de decisiones se efectúa en la cumbre y estas son notificadas a los demás empleados, por consiguiente, no se buscan su participación para la toma de decisiones; así mismo, estos pocas veces se enteran de las disposiciones. Sin embargo, permite la participación de otros actores como lo son los Jefes de Servicio y Supervisores, los cuales se encargan de tutelar los hechos suscitados en su área y turno de trabajo.

Tanto los directivos como los jefes son líderes asignados, pero no asumidos por el personal del hospital; en las instalaciones se pueden escuchar comentarios de los diferentes colaboradores, para los cuales eran mejores otros líderes o están inconformes con el líder actual.

Para algunos trabajadores, las autoridades no se interesan por las actividades realizadas en la organización o tienen un grupo de personas y omite a los demás empleados; así mismo, se presenta el salto de la cadena de mando, por parte del personal al saltarse al encargado de área y acudir con el siguiente jefe, para resolver problemas.

En el hospital se presenta la existencia de líderes informales asumidos, los cuales socializan las especificaciones tomadas cuando los demás empleados no saben de la existencia de alguna nueva disposición, tal hecho se presenta porque no se recibe la información de los directivos. Los líderes asumidos también se presentan como resultado

de la dinámica de trabajo y la forma de realizar las labores, por lo cual la comunicación predominante en la organización es horizontal.

Los directivos refieren tener las puertas abiertas para recibir todas las inconformidades y propuestas del personal, sin embargo, los empleados consideran no pueden brindar una aportación porque esta no es tomada en cuenta, aunque la puerta de estos la mayor parte del tiempo se encuentra cerrada; no obstante, para ser atendidos no es obligatorio concertar una cita previamente. Las disposiciones emitidas por los jefes inmediatos son acatadas por los empleados, a pesar de existir ocasiones, en las cuales no están de acuerdo en todo; a pesar de esto la relación dentro de los grupos de trabajo es cordial.

Por otra parte, en la organización existen líderes sindicales, quienes son asumidos por el personal del hospital y se recurre a ellos para solicitar los derechos con los cuales cuentan, como lo son permisos, becas y solucionar diferencias con las autoridades. Las relaciones entre estos y los empleados son positivas, aunque en ocasiones se presentan algunas diferencias. El vínculo de estos con las autoridades es de colaboración y la forma en la cual se ponen de acuerdo es a través de reuniones establecidas con anticipación o extraordinarias.

3.2.5 Identidad e imagen

La identidad de una organización da la imagen de ésta, por lo cual en las siguientes líneas se describirá la forma en cómo se presenta dicho aspecto en el Hospital. En el hospital se tiene formalizado los documentos, los cuales en su mayoría son enviados por el Instituto de Salud y por lo tanto son empleados en los demás hospitales del estado; así

mismo, se cuenta con un Manual de Organización realizado por el Ministerio de Salud de Ecuador, en este se especifican las funciones de un Hospital del Programa de construcción y cada una de sus áreas.

Los planes son elaborados anualmente, existen dos tipos de planes el elaborado por la dirección, en reuniones con los encargados de área, es decir, el Comité Técnico Médico y Administrativo, y los realizados en cada servicio por el encargado en colaboración de su personal o sólo según sea el caso. Tales documentos deberían de encontrarse en cada uno de los servicios para facilitar su consulta, sin embargo, estos no están en todas las áreas, por dos razones: se encuentran en elaboración o a pesar de haber sido redactados no se sabe su ubicación precisa, o se han perdido hojas, dicho aspecto se debe de corregir, pues es un requisito para obtener la certificación.

La planeación de la organización es táctica, es decir, se enfoca en los procedimientos, pero toma en cuenta el entorno y las necesidades de ésta, sin embargo, dichos planes no tienen un seguimiento y evaluación constante. Se cuenta con una misión, la cual se encuentra inscrita en las credenciales de los trabajadores, y es elaborada por el Ministerio de Salud y dentro de los departamentos se tiene una misión específica al área de trabajo, en la ventana del cubículo de los internos de cirugía se encuentra pegada la misión del hospital y en el edificio principal se cuenta con un retablo, pero dicha misión. Otro aspecto formalizado es la selección de personal; así como el proceso de inducción efectuado para el personal de base de nuevo ingreso y los estudiantes, los cuales colaborarán en la organización.

En el hospital se cuenta con diversas normas, las cuales están establecidas en los reglamentos internos; así como los reglamentos emitidos por el Ministerio de Salud; sin

embargo, al preguntarles a los trabajadores sobre los contenidos, no recuerdan los elementos constitutivos de éstos y dicho aspecto genera se soliciten derechos con restricciones y tales hechos provocan conflictos con los supervisores o personal del sindicato.

Dentro de los aspectos de imagen de la organización, la Secretaría de Salud establece el formato de la mayor parte de sus documentos, sin embargo, al momento de revisar algunos planes, estos no cumplen con dicho formato, aunque las hojas membretadas y hojas de pacientes enviadas por el ente encargado si tienen dichas especificaciones.

Por otra parte, el personal no asiste a los cursos efectuados por la organización, lo cual puede provocar una disminución de las pláticas en conjunto con otras organizaciones porque no se cumple con el número de personas, tal aspecto repercute en la imagen del hospital y por lo tanto en el objetivo de consolidarse en la enseñanza.

Así mismo, la señalética de la organización tiene diferentes colores y tamaños, es decir, no se presenta un formato específico. Por otra parte, en los servicios se cuenta con carteleras con diferentes contenidos y los letreros de los consultorios tienen diferentes tipos de fuente. En cuanto a los folletos brindados a las personas, tampoco muestran un formato específico. Lo mismo sucede con los murales realizados por el departamento de enseñanza a través de las personas de servicio social.

En caso de las instalaciones, el piso en algunas áreas se ha levantado por lo cual se ve el cemento; en los pasillos de los diferentes departamentos de hospitalización se aprecia el desgaste y raspaduras de la pintura de los pasamanos. La mayor parte del

tiempo las oficinas de los jefes de servicios y de los internos permanece cerrada o emparejada, a pesar de encontrarse ellos allí, a diferencia de las puertas de las Jefaturas médicas, las cuales generalmente permanecen abiertas, si el encargado del área está presente.

En algunos lugares se pueden ver insumos en desuso, los cuales son guardados, por ser parte del inventario de la organización, tal es el caso del área de sistemas en donde se tienen partes de computadoras. A partir de los datos recabados en este rubro se observa como la identidad e imagen prevaeciente en el hospital impide el cumplimiento de sus objetivos, porque se debe de tener los planes en orden, para conseguir la certificación y posteriormente incorporarse al aval ciudadano.

3.3 Situación externa

Al ser el Hospital del Día "Clínica Nueva" un sistema este se encuentra en constante contacto con su entorno, por lo cual debe estar al tanto de lo sucedido en él. Por ello, en el siguiente apartado se retoman los aspectos con un impacto en la organización al exterior, como lo son lo económico, lo político, los elementos socio-demográficos de la población a su cargo, y lo internacional; así como su relación vecinal a partir de su ubicación, su relación con otras instituciones de salud y la manera en la cual se ha adaptado a la incertidumbre.

3.3.1 Entorno económico

El Hospital del Día "Clínica Nueva" pertenece al grupo de hospitales privados con fines de lucro, el cual adquiere parte de sus recursos de financiación por terceros prestatarios, dichos insumos fueron divididos entre sus diferentes organizaciones, así

mismo, el hospital cobra sus servicios, por ejemplo, la consultas y los servicios de hospitalización tienen un costo a partir de los estudios socio-económicos efectuados por el área de servicio social. Otra fuente de ingreso es el apoyo de organismos internacionales.

Se considera la “...actual organización financiera del sistema de salud es ineficiente y genera insatisfacción, ya que obliga a un alto porcentaje de los hogares a pagar hasta tres veces por la atención de su salud...”, por lo cual se busca una manera diferente de obtener recursos, una solución dada por el gobierno es el implemento del seguro social, tal hecho implica un cambio en la forma de cobrar a los usuarios el servicio y por lo tanto la manera de obtiene insumos; sin embargo, la inclusión de tal mecanismo será un aspecto a largo plazo, aunque debe ser considerado por la institución al momento de asignar los gastos.

3.3.2 Entorno político

En Ecuador se tiene un Sistema de poder público, por lo cual el poder de la nación se encuentra dividido en tres poderes: el ejecutivo, legislativo, judicial, electoral, y transparencia y control social; así mismo, existe una distribución de competencias. El poder ejecutivo tiene a su cargo la marcha del gobierno estatal y local, este para desarrollar sus funciones se auxilia en las secretarías de Estado entre las cuales se encuentra la Secretaría del Ministerio Salud; dicha instancia busca prevenir, administrar y solucionar los problemas de salubridad presentes en la población a su cargo; esto lo realiza a través de sus distintas dependencias, las cuales buscan promover el sistema sanitario y dar servicios médicos. Tal instancia se rige por el Plan de Salud 2021-2015 y el Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025.

En el Plan Nacional de Salud se identifican tres tipos de prestadores de servicios el primero de ellos: "...incluye a las instituciones que prestan servicios a la población no asegurada –alrededor de 40 por ciento del total de la población–, en su mayoría los de clase baja, del campo y la ciudad. Las agencias más importantes de este componente son los programas Nacional, Zonal y Distrital y Plan Nacional para la prevención y control de las ECNT del MSP, entre otros. El siguiente rubro está integrado por personas con algún tipo de seguridad social, los cuales pueden ser el IESS y el último sector es el privado.

El Hospital del Día "Clínica Nueva" pertenece al primer rubro, como un órgano descentralizado de la Secretaría de Salud, el cual atiende en su mayoría a personas no aseguradas y actualmente a los usuarios del Seguro Social, el cual ha sido implementado en los hospitales y clínicas del Sector Salud en los últimos tres años. Para dicho efecto se ha contratado personal entre los cuales se encuentran enfermeras, doctores y personal administrativo con la finalidad de atender a los usuarios de tal seguro, tal medida corresponde al aseguramiento del financiamiento de los servicios de salud planteados en el Plan Nacional de Salud.

A nivel estatal el hospital es administrado por la Secretaría de Salud del Ecuador como un gobierno local este perfeccionamiento el Plan Nacional de Desarrollo, el cual se integra por un apartado de Seguridad Social, donde se tratan los aspectos referentes a salud, éste retoma tópicos del Plan Nacional de Salud, pero se enfoca en aquellos elementos con inferencia en la población y el actual Sistema de Salud de la entidad, por lo cual refiere:

Los principales factores que inciden en la calidad y cobertura de los servicios de atención a la salud son: abasto insuficiente de medicamentos, falta de capacitación al personal y equipo de diagnóstico obsoleto. A esta situación se agregan las nuevas características que plantean las transiciones demográfica y epidemiológica, que aumentan la demanda de servicios y modifican el tipo de enfermedades.

Para poder desarrollar los objetivos planteados la Secretaría de Salud del Ecuador está constituida por la “Dirección Provincial de Salud, unidades de gestión de calidad, evaluaciones públicas, de dicha estructura se desprenden de los organismos descentralizados”.

Tal aspecto se encuentra dentro de las normas y reglamentos, la cual tiene un impacto directo en la labor del hospital, otras leyes a tomar en cuenta por la organización son: la Ley Orgánica de Salud de la cual a partir de sus fundamentos se redactaron los criterios de evaluación para obtener la certificación de calidad de hospitales; la Certificación Internacional ISO 9001:2000, la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, (Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa (SNDPP) y el Código Orgánico Administrativo en Ecuador.

A partir de dichos aspectos el hospital para el rubro entorno gubernamental, deberá seguir los contenidos en el Plan de Creación de Oportunidades, los cuales tendrán vigencias hasta el 2025, así como el Plan Nacional de Salud, efectuando las modificaciones pertinentes por el cambio de gobierno. En el caso de las leyes se deberán apegar a las disposiciones vigentes y las emitidas en los siguientes meses.

3.3.3 Entorno socio-demográfico

El hospital atiende a la población de la ciudad de Riobamba, Chimborazo, el cual tiene una población de 124.807 habitantes. Sin embargo, la organización brinda en su mayoría atención a personas no aseguradas, es decir, quienes no pertenecen a ningún régimen de seguro social. La población atendida por dicha institución tiene como principal actividad el sector manufacturero, el cual representa el “55.1% y el sector con menor.

La causa de egreso más común por servicio en el Hospital del Día “Clínica Nueva” en el mes de septiembre fueron: “Medicina Interna: diabetes mellitus, Ginecología: parto único espontáneo, Cirugía: colitis y colecistitis, y Pediatría: trastornos relacionados con la gestación corta y bajo peso al nacer”.

Los principales padecimientos presentados en el hospital deben ser tomadas en cuenta al establecer mecanismos para el tratamiento de las personas, esto porque a partir de dichos datos se solicitan los medicamentos requeridos para cada padecimiento; así mismo, sirve para corregir la forma en la cual se brinda la información a la mujer embarazada y el tratamiento de la diabetes.

3.3.4 Entorno tecnológico

En el campo de la medicina se presentan nuevos avances en medicamentos; así como equipos para la atención de las diversas enfermedades; sin embargo, los Hospitales del Ecuador tienen un retraso en tal aspecto; lo cual es identificado por el gobierno del Estado, el cual dentro de su Plan Nacional Desarrollo tiene como una línea de acción: “Fortalecer la adquisición y modernización del equipo médico”.

Por tal razón, el día del médico se dio una aportación de millones de dólares en aparatos médicos para los hospitales y ha inaugurado 11 hospitales de 2011 a 2014”; sin embargo, aunque dicha acción es un avance en materia de modernización de equipos aún existe un atraso en cuanto a la tecnología empleada en dichos nosocomios de salud, haciéndose necesarias acciones tanto del gobierno, como de organizaciones civiles o laboratorios, con los cuales se puedan realizar acuerdos para la obtención de insumos.

Así mismo, el hospital con la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación, la cual tiene a su cargo el control de las inversiones en equipo e infraestructura; deben de trabajar en equipo para elegir de manera estratégica los insumos acordes a las necesidades de la población y así poder brindar una atención óptima.

La identificación de capacidades tecnológicas dentro de las empresas bien puede contribuir a entender estas diferencias, así como a coadyuvar a la realización de conclusiones sobre el desempeño empresarial, en el sentido de cómo la empresa o el sector productivo asimila, emplea y mejora sus tecnologías y desarrolla sus capacidades. En otras palabras, las capacidades tecnológicas de las empresas son un factor clave para alcanzar mejores estándares de desempeño.

La evolución en el pensamiento económico resalta el papel de la tecnología en las industrias. En palabras de Brown y Domínguez (2004), “la tecnología implica ante todo transmisión de conocimiento entre distintos agentes; se caracteriza por tener componentes tácitos de conocimiento específico tanto de las personas como de las prácticas internas que la empresa genera; y se desarrolla a partir de los procedimientos de búsqueda y aprendizaje para mejorar la eficiencia productiva, generar nuevos

productos e introducir métodos de organización. Para que la tecnología puede ser asimilada, bien operada y mejorada, las empresas deben realizar inversiones y acciones deliberadas de aprendizaje tecnológico; deben investigar la tecnología, entenderla y documentarla para asimilarla y mejorarla”.

Este argumento señala que el desempeño tecnológico no se limita a la mera inversión y adquisición de maquinaria y nuevos equipos, y al empleo y uso a rajatabla de los manuales e instructivos de operación, sino más bien, en una primera instancia, la estructura disponible es adaptada a la tecnología adquirida con la finalidad de emplearla de acuerdo al manual operativo; en una segunda fase, esta tecnología es modificada para alcanzar un desempeño y una eficiencia mejor a la inicial y para responder a los cambios en el entorno; finalmente, con los conocimientos, habilidades, experiencia y destrezas adquiridos en las fases previas, las empresas buscan introducir cambios sustanciales que les permita mejorar drásticamente la tecnología adquirida con miras a la acumulación de beneficios mayores.

3.3.5 Entorno internacional

Ecuador es miembros de instituciones como la Organización Mundial para la Salud (OMS) con esta tiene convenios, a partir de dichos vínculos se puede solicitar apoyos para el desarrollo de investigaciones, lo cual es un objetivo del hospital a través del área de enseñanza.

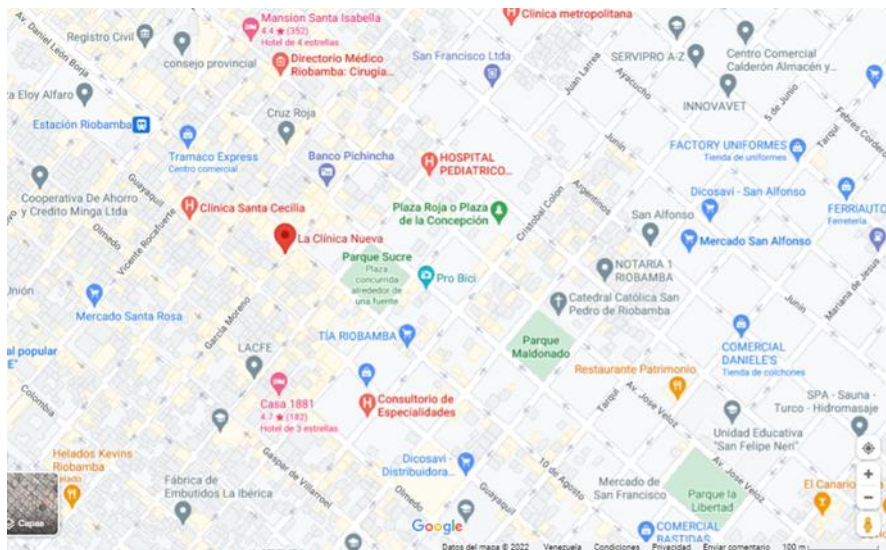
Así mismo, los convenios establecidos con dichas organizaciones tienen relación con enfermedades como el SIDA y la diabetes, estas son tratadas en el hospital, razón por la cual dichas medidas afectan el desarrollo de las actividades efectuadas en la

institución. Como se mencionó parte del financiamiento de Salud se da a través de los organismos internacionales, por lo cual todos los avances realizados en tal rubro tanto por la Secretaría de Salud contribuyen al desarrollo del hospital.

3.3.6 Ubicación y relación vecinal

El Hospital del Día “Clínica Nueva” se encuentra ubicado García Moreno, y, Riobamba 060150, Ecuador.

Figura 5. Ubicación del Hospital del Día “Clínica Nueva”



Fuente: googlemap

Las instituciones de salud presentes en la jurisdicción pertenecen a organizaciones como: Instituto del Seguro Social publica y privadas; de acuerdo con la Secretaría de Salud, aunque a dicha cifra se le debe incluir el Hospital del Día “Clínica Nueva”. El hospital debe de mantener una estrecha relación con las instancias de salud del estado, ya sean públicas o privadas, con las cuales trata cuando requiere el traslado de pacientes por no contar con las personas o el equipo necesario; así como para la

aplicación de campañas preventivas. Dicho aspecto se repite con las instituciones de salud por la cercanía cantonal.

3.3.7 Incertidumbre ambiental

El hospital debe de manejar la incertidumbre para poder alcanzar sus objetivos, los cual se refleja en la atención brindada a los pacientes. De acuerdo con las dimensiones de Richard Daft¹, la organización se encuentra en una: Compleja y Estable.

La organización tiene complejidad del entorno, al interactuar con la Secretaría de Salud para poder realizar sus actividades, las personas del, las cuales pueden solicitar sus servicios, los proveedores, entre quienes se encuentran laboratorios y empresas dedicadas a la venta de artículos para oficinas; hospitales, clínicas y organizaciones de la sociedad civil para el traslado y/o recepción de pacientes o efectuar programas en conjunto, instituciones educativas, así como Ministerio Público para los casos médicos legales y registros civiles.

En cuanto al cambio del entorno es estable, es decir, permanece igual por períodos largos de tiempo, pues sus actividades se rigen con base a los planes de la nación, los cuales se crean para un período de seis años; además, las enfermedades atendidas en la organización siguen siendo las mismas, puesto que no se ha presentado un avance en la erradicación de padecimientos en el país; aunque sí en los medicamentos para su cura. Lo anterior se especifica en la siguiente tabla:

¹ Cfr. Daft, Richard. Daft, Richard L. Teoría y diseño organizacional.

Tabla 1.

Incertidumbre ambiental

Compleja estable	Estable
El Hospital interactúan con:	Las enfermedades atendidas
<ul style="list-style-type: none">• Proveedores• Pacientes• Organizaciones de la sociedad civil• Hospitales públicos y privados• Clínicas de salud• Instituciones educativas• Órganos de procuración de justicia• Instituciones gubernamentales	<p>principalmente en el hospital son la diabetes, problemas durante el parto, cirugía estética.</p> <p>El Hospital del Día “Clínica Nueva” se rige por los planes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Plan de Nacional de Desarrollo• Plan de Creación de Oportunidades• Plan del Hospital

Fuente: Poveda (2022)

Al tener el hospital una incertidumbre compleja e inestable, tiene diversos elementos del entorno interactuando con él, estos le permiten desarrollar sus actividades; así mismo, dichos componentes no cambian constantemente, es decir, se tiene una incertidumbre baja-moderada, para lo cual debe buscar mecanismos de adaptación.

Adaptación a la incertidumbre ambiental

El Hospital del Día “Clínica Nueva” para contrarrestar su incertidumbre ha buscado mecanismos, los cuales le permitan su adaptación; a continuación, se presentan los ajustes efectuados para conseguir la homeóstasis de la organización:

En el hospital se cuenta con dos áreas principales: la subdirección administrativa, la cual es la encargada de los recursos humanos, financieros, materiales, la ingeniería y mantenimiento, el control y la sistematización; así como, servicios de vigilancia y limpieza; y la Subdirección Médica integrada por los servicios de Hospitalización de Cirugía General, Ginecología y Obstetricia, Medicina Interna, Pediatría, Medicina Preventiva y Servicios Paramédicos y un área de Enseñanza e Investigación. Actualmente, se tiene un departamento encargado de la calidad y atención al usuario instancia de reciente creación.

Por otra parte, en lo referente al cambio de puesto, en el hospital se están incorporando personas de Seguro Popular, tales trabajadores cuentan con un contrato de un año y se integran a las actividades de los servicios médicos, para la atención de los pacientes. Tal aspecto se dio como resultado de la incorporación del programa a nivel nacional, dicho hecho aumenta la complejidad de la organización, lo cual es resultado de la complejidad del entorno, ya que se requerían medios de financiamiento de la salud, pues la mayor parte de la población no tiene un seguro de gastos médicos.

El Hospital del Día “Clínica Nueva” tiene definidos sus objetivos; por lo cual a partir de su situación actual, debe de buscar las estrategias para alcanzarlos; razón por la cual los datos obtenidos en el capítulo en el área de situación interna fueron retomados para la elaboración del cuestionario, lo cual permite comprobar los datos observados y obtenidos a través de entrevistas.

Capítulo IV

Desarrollo de la Investigación

4.1 Análisis situacional

El siguiente apartado presenta los resultados aplicado al personal del Hospital del Día “Clínica Nueva”, dicho instrumento fue efectuado a partir de los datos presentados en el capítulo anterior en el apartado de situación interna.

4.2 Técnicas e instrumentos

Los datos obtenidos dan los elementos para presentar un diagnóstico de comunicación interna del Hospital. la encuesta se aplicó a individuos a partir de un muestreo probabilístico estratificado, cuyo instrumento de medición fue un cuestionario estructurado integrado por 36 preguntas: 3 fueron abiertas y 33 cerradas.

La estructura del cuestionario fue la siguiente: el folio; un párrafo de presentación, en el cual se explica la finalidad del cuestionario; un apartado de instrucciones y las preguntas del cuestionario, éstas se dividen en dos bloques los cuales son:

- Datos personales: se encuentra integrado por seis preguntas
- Preguntas de comunicación interna, la cual a su vez se divide en:
 - Liderazgo: está constituido por seis preguntas
 - Identidad e imagen: se compone por nueve preguntas
 - Medios: está integrado por cinco preguntas
 - Clima organizacional: se compone de seis preguntas

-Evaluación: se encuentra integrado por tres preguntas

El tipo de muestra y muestreo tomados en cuenta para aplicar el cuestionario y los problemas presentados al momento de la realización de éste se exponen en la vitrina metodológica. Cada una de las preguntas se analizó individualmente, para después analizar la relación de estas con otras preguntas. Posteriormente a partir del análisis de los datos conceptuales del hospital y lo obtenido a partir del cuestionario se presenta una conclusión de cada rubro.

El nivel de confianza fue de 95% con un error muestral de +/- 5.1. La aplicación se acudió a 5 turnos del hospital. Durante dicha fecha no se logró encuestar al total de la muestra establecida previamente, pues ésta era de 35 personas y faltaron 5 individuos de Medicina Interna, de Anestesia y de Transportes, las razones por las cuales no se les pudo aplicar el instrumento fue la carga de trabajo de algunas áreas y/o porque no se encontró al número de individuos indicados. Aproximadamente una de cada diez personas rechazó el contestar la encuesta por carga de trabajo al encontrarse solas en un área médica. Otros se negaron por considerarlo como un instrumento de la dirección o porque a decir de ellos han contestado cuestionarios previos en los cuales se omite su opinión.

La mayor parte de los cuestionarios fueron aplicados personalmente, sin embargo, algunos individuos principalmente del área médica solicitaron se les entregara para contestarlo individualmente en su lugar de trabajo, ya sea porque no se les permitía el acceso a personas ajenas por seguridad o higiene, en los casos en los cuales un sólo elemento cubría un área o por petición del trabajador de quererlo contestar sólo.

4.3 Análisis e interpretación de la encuesta

En el siguiente apartado se presenta la información recabada a partir de cada pregunta del cuestionario aplicado al personal del Hospital del Día "Clínica Nueva".

Datos personales

Tabla 2.

Genero

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	20	67%
Masculino	10	33%
Total	30	100%

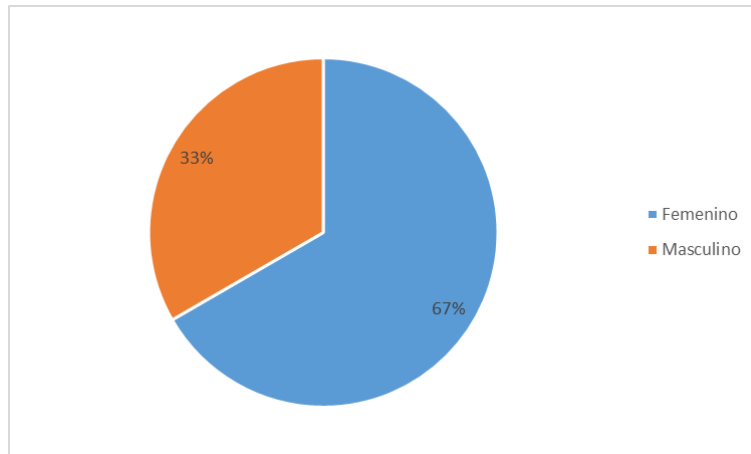


Figura 6. Genero

Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

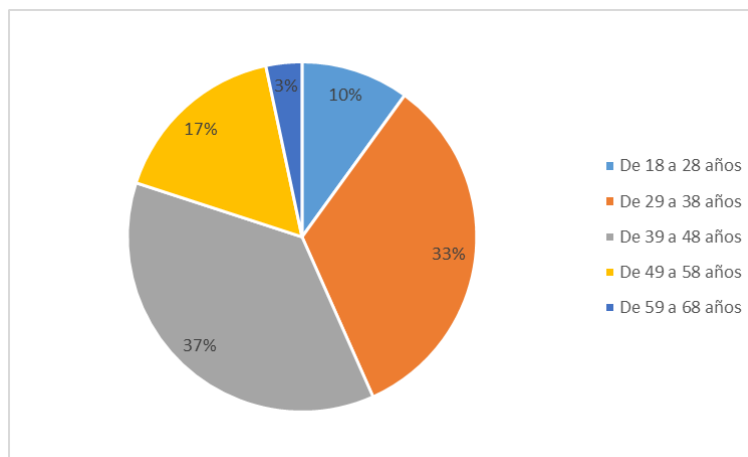
El 67% son de sexo femenino; mientras el 33%, son de género masculino. En el hospital se cuenta con un mayor porcentaje de personal femenino, sin embargo, los puestos directivos se encuentran integrados en su mayoría por individuos de sexo masculino, y por el tipo de plaza y las funciones de éstos, son ellos lo encargado de la toma de decisiones.

Tabla 3.

Edad

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 28 años	3	10%
De 29 a 38 años	10	33%
De 39 a 48 años	11	37%
De 49 a 58 años	5	17%
De 59 a 68 años	1	3%
Total	30	100%

Figura 7. Edad



Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

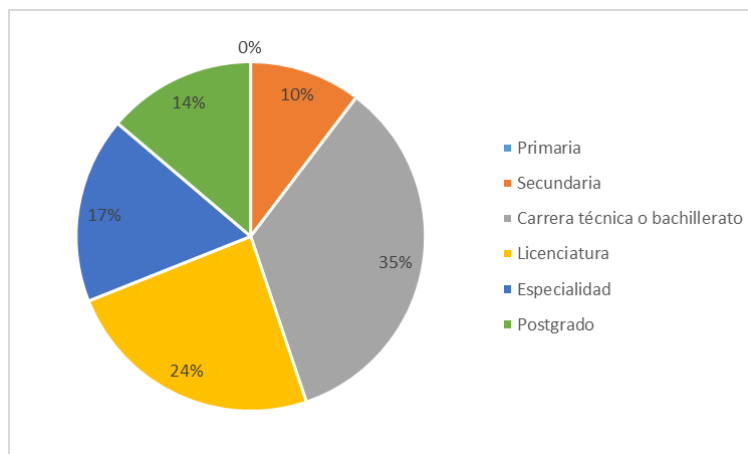
La edad de los empleados del hospital se distribuye de la siguiente manera: el 37% tiene una edad de 39 a 48 años, seguido por el 33% de 29 a 38, las personas de 49 a 58 años representan el 17%; así mismo, los individuos de 18 a 28 años son el 10% y la población con menor porcentaje es la de 59 a 68 años con un 3%. Los trabajadores se encuentran entre los 39 y 48 años, tal aspecto conlleva a la existencia de una correlación entre la edad de los empleados y su antigüedad; así mismo implica un personal, el cual en un período de 10 años se podría jubilar por sus años de servicio.

Tabla 4.

Grado de escolaridad

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	0	0%
Secundaria	3	10%
Carrera técnica o bachillerato	10	34%
Licenciatura	7	24%
Especialidad	5	17%
Postgrado	4	14%
Total	30	100%

Figura 8. Grado de escolaridad



Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

El 35% de las personas encuestadas tienen estudios técnicos o de bachillerato, 24% estudio hasta licenciatura, así mismo, el 17% cuenta con una especialidad y el 14% realizó estudios de posgrado, el 10% concluyó la secundaria y el 0% la Primaria. El personal con especialidad y posgrado es menor en el hospital, esto habla de la falta de una profesionalización, aunque tal aspecto implicaría una actualización de conocimientos; lo cual debería ser una prioridad si se busca la consolidación de la organización como un hospital-escuela.

Tabla 5.

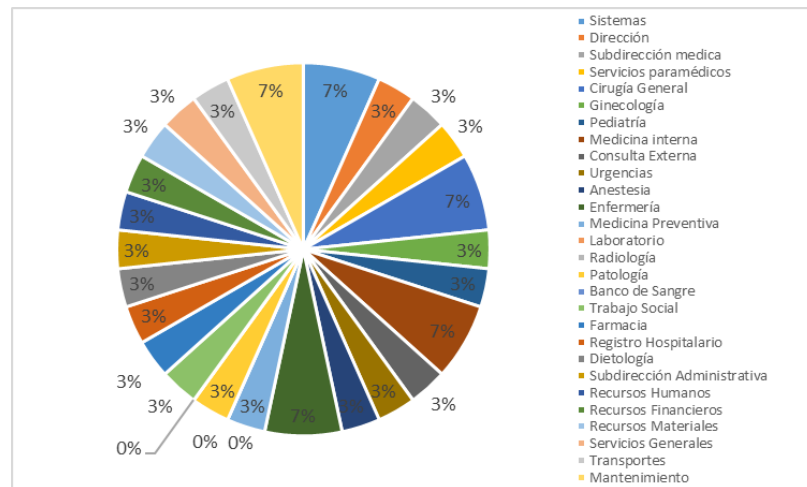
Área de adscripción

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
------------------------	------------	------------

Sistemas	2	7%
Dirección	1	3%
Subdirección medica	1	3%
Servicios paramédicos	1	3%
Cirugía General	2	7%
Ginecología	1	3%
Pediatría	1	3%
Medicina interna	2	7%
Consulta Externa	1	3%
Urgencias	1	3%
Anestesia	1	3%
Enfermería	2	7%
Medicina Preventiva	1	3%
Laboratorio	0	0%
Radiología	0	0%
Patología	1	3%
Banco de Sangre	0	0%
Trabajo Social	1	3%
Farmacia	1	3%
Registro Hospitalario	1	3%
Dietología	1	3%
Subdirección Administrativa	1	3%
Recursos Humanos	1	3%

Recursos Financieros	1	3%
Recursos Materiales	1	3%
Servicios Generales	1	3%
Transportes	1	3%
Mantenimiento	2	7%
Total	30	100

Figura 9. Área de adscripción



Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

El personal del Hospital General se encuentra integrado por departamentos, los cuales permiten cumplir con las funciones de la organización, las áreas con menor número de trabajadores son: la Dirección representan el 3% de la población cada una. Enfermería es el área con mayor cantidad de empleados al representar el 7% de los trabajadores; Urgencias, Farmacia y Enseñanza son el 3% cada una; así mismo,

Consulta Externa y Transportes cuentan con 3% y la Subdirección Médica, Anestesia y Patología %.

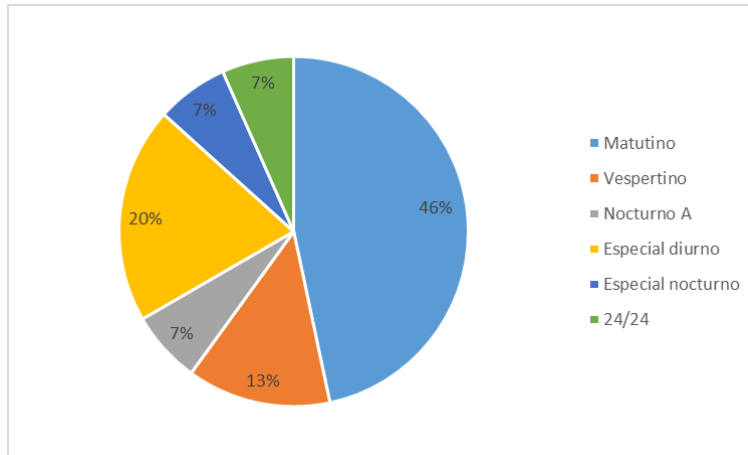
El área de Banco de Sangre y Sistemas representa el % de la población; así mismo, Servicios Paramédicos, Radiología, Recursos Humanos y Recursos Materiales son el 3% de la población cada uno, Trabajo Social y Servicios Generales son el 3% cada uno, Ginecología y Pediatría tienen 3%, Mantenimiento 7%, Laboratorio y Recursos Financieros 3%. Los diferentes servicios de la institución representan la complejidad del hospital integrado por áreas administrativas y las médicas, las cuales permiten el funcionamiento del sistema.

Tabla 6.

Turno

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Matutino	14	0%
Vespertino	4	10%
Nocturno A	2	34%
Especial diurno	6	24%
Especial nocturno	2	17%
24/24	2	14%
Total	30	100%

Figura 10. Turno



Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

El turno matutino corresponde al 46% de las personas entrevistadas, el 13% fueron del turno vespertino, el 7% del Nocturno A, el 20% del especial diurno; así mismo, el 7% pertenece al especial nocturno y el 7% al turno de 24/24 horas. En el hospital existe una mayor concentración de personal en el turno matutino, tal aspecto se presenta porque en tal horario se encuentran las autoridades del hospital y se brindan los servicios de consulta externa, sin embargo, en los turnos nocturnos la cantidad de trabajadores es menor respecto al turno especial diurno y el vespertino, lo cual habla de una carga de trabajo mayor.

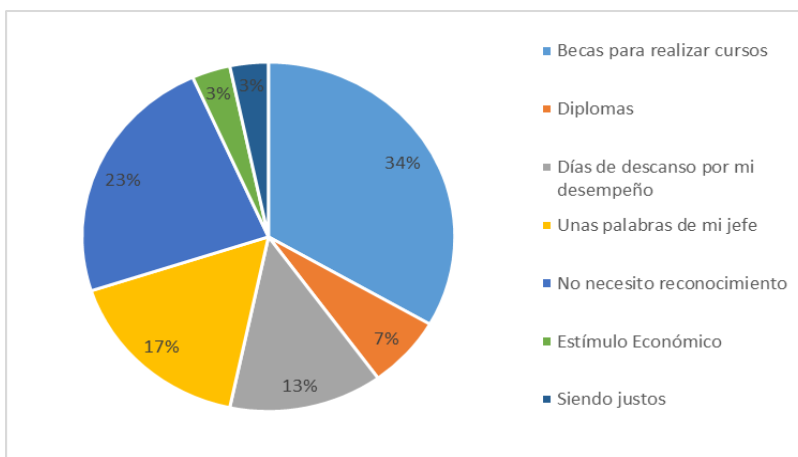
Liderazgo

1. ¿Cuál es el mayor reconocimiento que podría recibir de sus jefes por su trabajo?

Tabla 7.*Reconocimiento que podría recibir de sus jefes*

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Becas para realizar cursos	10	34%
Diplomas	2	7%
Días de descanso por mi desempeño	4	13%
Unas palabras de mi jefe	5	17%
No necesito reconocimiento	7	23%
Estímulo Económico	1	3%
Siendo justos	1	3%
Total	30	100%

Figura 11. *Reconocimiento que podría recibir de sus jefes*



Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

Para el 34% el mayor reconocimiento a obtener de su jefe sería: becas para realizar cursos. Un 23% dijo no requerir ningún reconocimiento. Al 17% del personal le agradecería escuchar unas palabras del encargado. El 13% quisiera le dieran días de descanso y un 7% desearía recibir diplomas por parte de susjefes. El 3% eligió la categoría de estímulo económico y siendo justos, para éstos sus jefes deberían ser justos y darles estímulos económicos.

Al 77%; del personal del hospital le gustaría le dieran reconocimientos; tal aspecto contradice lo dicho por los directivos, pues al ser una institución del sector público se considera existen todo tipo de incentivos. Así mismo, al ser un hospital- escuela se brindan todas las facilidades para realizar cursos, sin embargo, un mayor porcentaje refirió le gustaría le dieran las facilidades para efectuar éstos; así como días de descanso, los cuales son estímulos ya contemplados dentro de sus derechos, dicho hecho remite a la falta de conocimientos de las normas y por lotanto su cumplimiento.

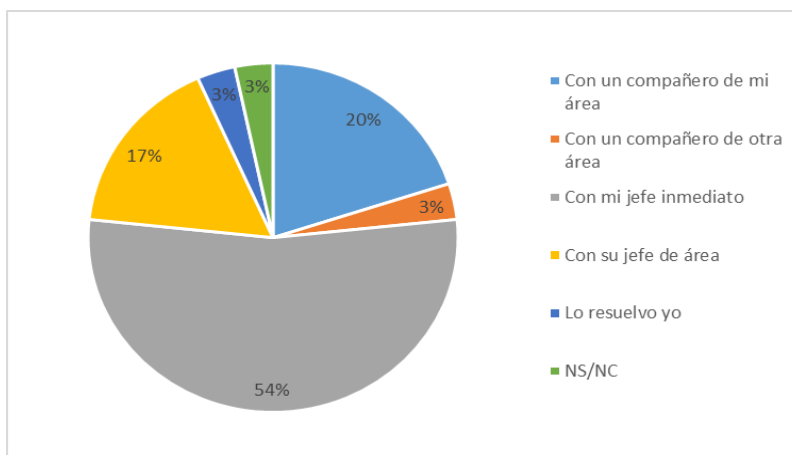
El 23% restante refirió no requerir ningún reconocimiento, por lo tanto, no requieren el apoyo de los líderes, quienes deberían favorecer la unión y creación de un clima de colaboración, pertenecía y unión; esto conlleva al 17% de los cuales sólo quieren unas palabras de sus jefes como un reconocimiento. Se propone se pongan en marcha los programas de estímulos ya establecidos dando la misma oportunidad de recibir los incentivos a todos los trabajadores; así como la difusión de éstos. Así mismo, se plantea un acercamiento de los líderes con sus grupos de trabajo a través de talleres de integración.

2. Cuando hay algún problema con un paciente, ¿con quién se dirige?

Tabla 8.

Problema con un paciente

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Con un compañero de mi área	6	20%
Con un compañero de otra área	1	3%
Con mi jefe inmediato	16	54%
Con su jefe de área	5	17%
Lo resuelvo yo	1	3%
NS/NC	1	3%

Figura 12. Problema con un paciente

Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

El 54% de los trabajadores del hospital cuando se presenta algún problema con un paciente se dirigen con su jefe inmediato, seguido del personal, el cual acuden con un compañero de su área en un 20%; el 17% va con su jefe de área y un 3% acude con un compañero de otro departamento. El 3% no contestó y el 3% eligió la opción de lo resuelven ellos mismos. La mayor parte de la población identifica al individuo con la cual se debe dirigir en caso de un problema con los pacientes el (54%), esto lleva a considerar la aceptación de los líderes asignados, quienes han sido asumidos por el personal. No obstante, es significativo el número de empleados, quienes no acuden con su jefe inmediato, esto se da porque si bien se tiene un líder asignado, éste no ha sido asumido razón por la cual se saltan su jerarquía o acuden con un compañero.

Si bien, el 54% de los trabajadores sabe con quién dirigirse en caso de presentarse algún problema con un paciente, se requiere la generación de una estrategia, la cual contribuya a la identificación del líder asignado como uno asumido, esto a través de dinámicas de grupo, cuyo propósito es permitir la integración de los grupos de trabajo incluyendo los líderes informales. Por otra parte, también se debe de presentar una especificación de funciones del personal con la finalidad de impedir el salto de jerarquías por falta de conocimiento de la cadena de mando.

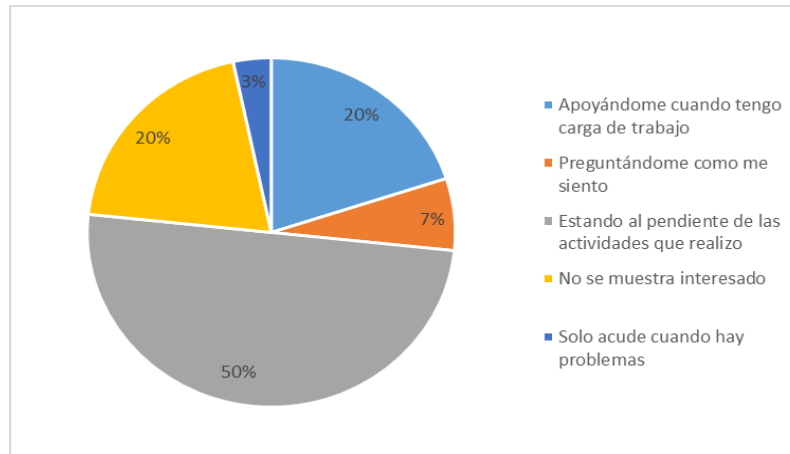
3. ¿Cómo sabe que su jefe inmediato se interesa por su trabajo?

Tabla 9.

Interés por el trabajo

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Apoyándome cuando tengo carga de trabajo	6	20%
Preguntándome como me siento	2	7%
Estando al pendiente de las actividades que realizo	15	50%
No se muestra interesado	6	20%
Solo acude cuando hay problemas	1	3%
Total	30	100%

Figura 13. Interés por el trabajo



Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

El 50% de la población encuestada ve a su jefe interesado por su trabajo porque está al pendiente de sus actividades. Para el 20% éste no se muestra interesado por su trabajo; al 20% los apoyan cuando tienen carga de trabajo y al 7% les pregunta cómo se sienten; el 3% eligió la opción de otra, pues a decir de ellos: su jefe acude sólo cuando hay problemas.

Para un 50% su jefe se muestra interesado por su trabajo estando al pendiente de sus actividades, tal aspecto demuestra la interiorización de los encargados como supervisores, es decir, se ha asumido como principal función de éstos la vigilancia de la forma en la cual se efectúan las labores. Aunque resulta significativo el 20% de los cuales su jefe no se muestra interesado en sus labores y el 20% para quienes el

responsable los apoya en sus tareas, es decir, éste participa en las actividades de los empleados y no sólo es un supervisor.

Los jefes quienes participan con el personal al momento de efectuar sus labores se les deben incentivar porque permiten la integración de los equipos de trabajo. En cuanto a los encargados cuya actividad asumida es estar al pendiente de las labores realizadas por los trabajadores a su cargo y para los cuales no se muestran interesados tienen que reestructurar la dinámica de trabajo, con el objeto de crear un clima participativo, es decir, deben de participar al momento de efectuar las labores de su personal y estar al pendiente de cada una de las acciones efectuadas en sus áreas de trabajo.

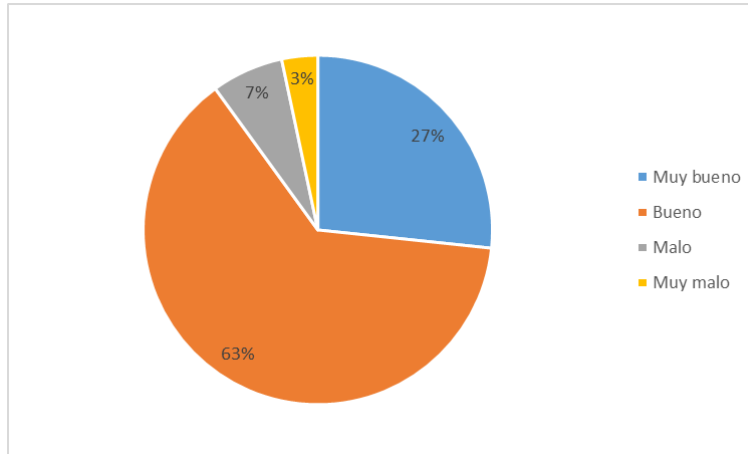
4. ¿Cómo evaluaría el trabajo de su jefe inmediato?

Tabla 10.

Evaluación del trabajo

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	8	27%
Bueno	19	63%
Malo	2	7%
Muy malo	1	3%
Total	30	100%

Figura 14. Evaluación del trabajo



Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

Al pedirles evaluar el trabajo de su jefe inmediato un 63% lo evalúa como bueno, un 27% lo considera muy bueno, el 7% lo califica como malo y sólo un 3% seleccionó la opción de muy malo. El trabajo de los líderes asignados es evaluado como bueno por el 63%, esto hace considerar a la forma en la cual efectúan las actividades como positivas para los empleados, pero aún se deben corregir elementos para ser considerado como muy bueno, pues sólo el 7% lo calificó de esa manera.

Se propone reforzar la dinámica de trabajo de los líderes con la evaluación de buena para obtener calificaciones de muy buena, así mismo, las personas para las cuales el trabajo de su jefe inmediato es malo y muy malo deben de identificar los aspectos negativos y tratar de modificarlos.

5. ¿Quién es la persona que admira en el Hospital por la forma en la cual realiza sus

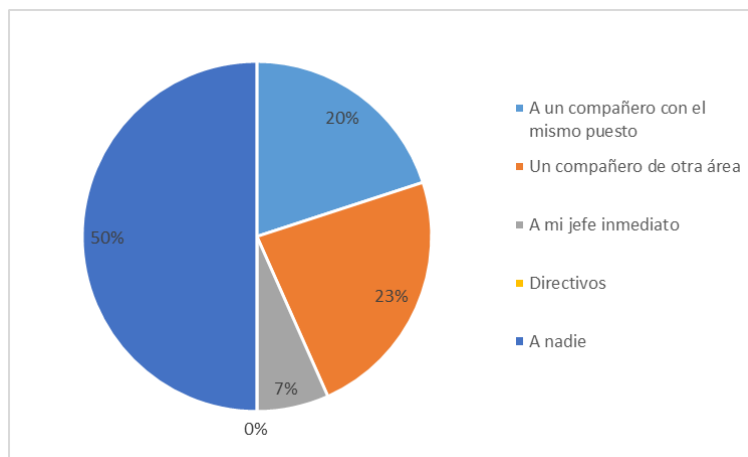
labores?

Tabla 11.

Admiración en el trabajo

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
A un compañero con el mismo puesto	6	20%
Un compañero de otra área	7	23%
A mi jefe inmediato	2	7%
Directivos	0	0%
A nadie	15	50%
Total	30	100%

Figura 15. Admiración en el trabajo



Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

El 50% del personal no admira a ningún individuo por la forma en la cual realiza sus labores; seguido por el 23% quienes admiran a un compañero de otra área, el 20% seleccionó a un compañero con el mismo puesto y 0% a los directivos. En el hospital el 50% de los empleados no admira a ninguna persona por la forma en la cual se desempeña, sin embargo, es significativo el bajo índice obtenido por los directivos y los jefes inmediatos, quienes llevan a cabo la toma de decisiones dentro de la organización y deciden el rumbo de ésta.

A pesar de considerar el desempeño de su jefe inmediato como bueno y de dirigirse con ellos en caso de presentarse algún problema con los pacientes, tanto los jefes como los directivos no son personas admiradas por su trabajo, por lo cual se formula el acercamiento de estos con los trabajadores porque algunos de ellos ni siquiera los conocen; así como la especificación de las actividades realizadas por las autoridades en beneficio del hospital.

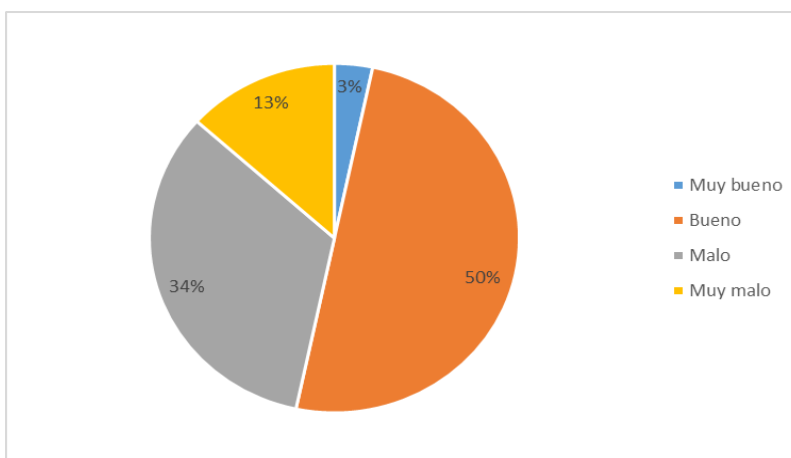
6. ¿Cómo evaluaría la información que recibe de las autoridades para la realización de sus labores?

Tabla 12.

Información que recibe de las autoridades

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	1	3%
Bueno	15	50%
Malo	10	34%
Muy malo	4	13%

Figura 16. Información que recibe de las autoridades



Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

La información proporcionada por las autoridades es calificada por un 50% como buena, a diferencia del 34%, los cuales la considera como mala y un 13% la evalúa como muy mala. Para el 3% es muy buena. La información proporcionada por las autoridades es considerada como buena en un 50%, por lo tanto, se puede considerar a la forma en la que llegan las instrucciones al personal como positiva, porque esta ha permitido efectuar las labores.

Sin embargo, resulta significativo el 34% y 13% para quienes la información emitida por ellos es mala y muy mala, tal aspecto puede dificultar las actividades del hospital o permitir la generación de rumores. Así mismo, sólo el 3% la ve como muy buena, los cual es un porcentaje inferior respecto a las demás opciones.

La información proporcionada por las autoridades es considerada como buena, sin embargo, se debe redefinir la forma en cómo ésta es emitida, esto porque eselevado el porcentaje de individuos a los cuales los datos recibidos no les ayudan a efectuar sus labores, es decir, hay que utilizar los medios de comunicación con los cuales cuenta el hospital y no sólo emplear la comunicación cara a cara.

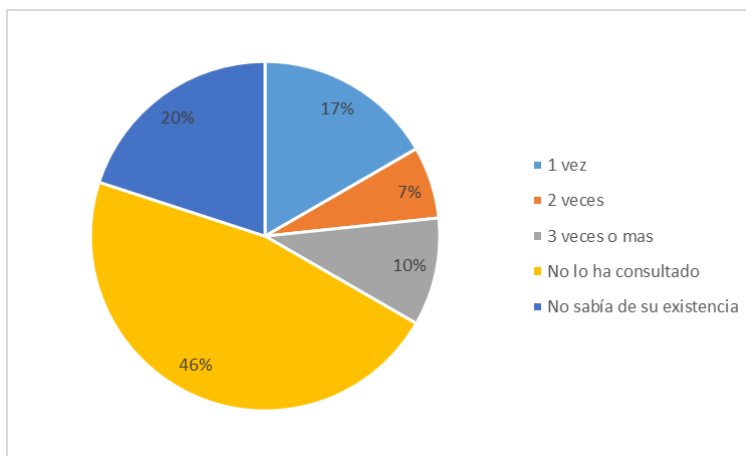
7. ¿Cuántas veces ha consultado en el último año el Manual de Organización con el que cuenta el Hospital?

Tabla 13.

Consulta de Manual de Organización

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1 vez	5	17%
2 veces	2	7%
3 veces o mas	3	10%
No lo ha consultado	14	46%
No sabía de su existencia	6	20%
Total	30	100%

Figura 17. Consulta de Manual de Organización



Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

El Manual de Organización no ha sido consultado por el 46% de las personas, aunque sabían de su existencia, el 20% de la población refirió no saber de su existencia. Así mismo, el 17% de la población dijo haberlo consultado 1 vez, el 10% tres veces y 7% 2 veces. El 46% de los individuos no han consultado el Manual de Organización del hospital y el 20% no sabe de su existencia, por lo cual 66% del personal no conoce los documentos elaborados por éste, tal hecho genera un desconocimiento de la filosofía de la organización y su estructura; así como las funciones de cada trabajador. El personal del hospital no conoce el Manual de Organización por lo cual se plantea la difusión del dicho documento; cerciorándose de la comprensión de sus contenidos por parte de los trabajadores y su interiorización.

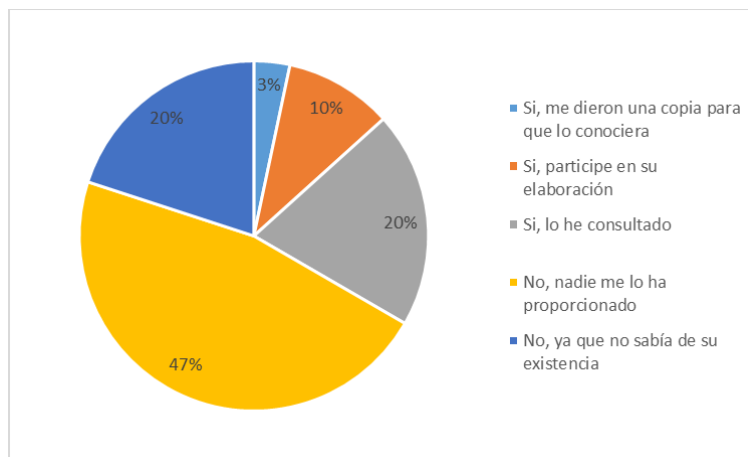
8. ¿Conoce el Plan de trabajo anual de su servicio?

Tabla 14.

Plan de trabajo anual

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si, me dieron una copia para que lo conociera	1	3%
Si, participe en su elaboración	3	20%
Si, lo he consultado	6	10%
No, nadie me lo ha proporcionado	14	47%
No, ya que no sabía de su existencia	6	20%
Total	30	100%

Figura 18. Plan de trabajo anual



Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

El 47% no conocen el plan anual de su servicio, porque no se les proporcionó y el 20% no sabía de su existencia y por lo tanto no lo han consultado. El 20% lo ha consultado. El 10% lo conoce porque participó en su elaboración y al 3% le dieron una copia. El 47% del personal no conoce el Plan Anual de los servicios en los cuales laboran y el 20% no sabían de su existencia, esto con lleva a la falta de conocimiento de las nuevas disposiciones y actividades de su área de trabajo del 67%; y a pesar de que dicho documento se debe encontrar en el área de trabajo para permitir su revisión, éste no es consultado.

Se propone para dicho aspecto la generación de mecanismos, los cuales permitan la participación de los trabajadores en la elaboración del plan y una vez conformado se efectuará la difusión de éste, es decir, se les entregará el documento y se explicará cada uno de los tópicos.

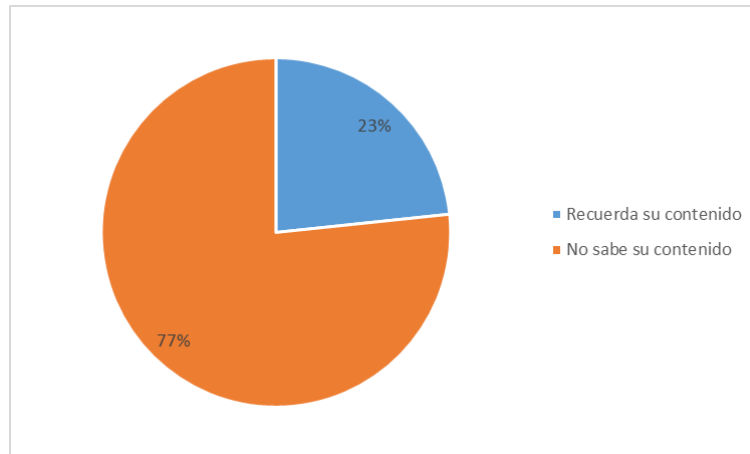
9. ¿Podría mencionar tres aspectos que contenga el plan de trabajo de su área?

Tabla 15.

Aspectos que contenga el plan de trabajo

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Recuerda su contenido	7	23%
No sabe su contenido	23	77%
Total	30	100%

Figura 19. Aspectos que contenga el plan de trabajo



Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

El 77% de los empleados del hospital no recuerdan los aspectos integrantes del Plan de su servicio; así mismo, el 23% si recuerdan su contenido. El 77% no sabe el contenido del Plan de Organización, tal aspecto genera el desconocimiento de las actividades a implementar en cada servicio para mejorar la forma en la cual desempeñan las labores dentro de la institución, es decir, no se lleva a cabo lo expuesto en los planes.

Para dicho aspecto se propone la participación del personal en la realización del plan del servicio y posteriormente su difusión, explicando claramente las actividades a efectuar por cada trabajador y haciendo notar la importancia de su colaboración, el propósito de tal acción es que el 77% del personal, quien no identifican los objetivos y acciones las conozcan e incorporen a sus labores dentro de la institución.

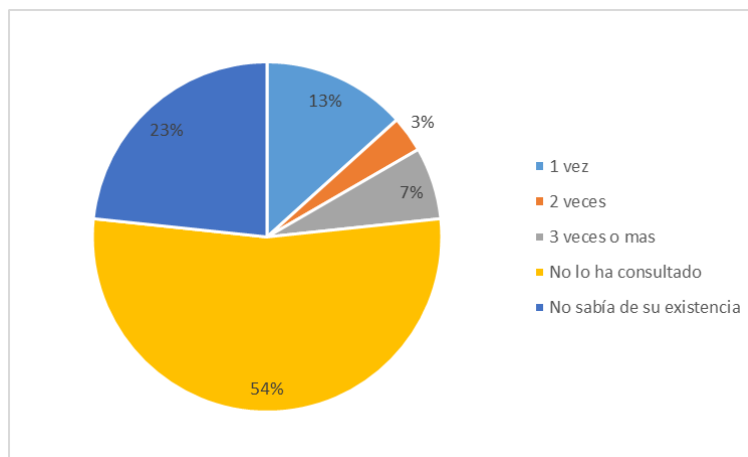
10. ¿Cuántas veces ha consultado en el último año el plan de organización con el que cuenta el Hospital?

Tabla 16.

Consultado en el último año el plan de organización

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1 vez	4	13%
2 veces	1	3%
3 veces o mas	2	7%
No lo ha consultado	16	54%
No sabía de su existencia	7	23%
Total	30	100%

Figura 20. *Consultado en el último año el plan de organización*



Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

El plan de anual del Hospital no ha sido consultado por un 54% aunque sabe de su existencia; un 23% no lo ha consultado, pues no sabía de su existencia. El 13% refirió verlo consultado una vez en el último año, el 7% tres veces o más y un 3% 2 veces. Al igual que el Manual de Organización y el Plan del Servicio; el Plan del Hospital no ha sido consultado por el 77% del personal, lo cual genera la falta de conocimiento de las actividades planeadas para mejorar las áreas de oportunidad identificadas por el Comité, y por lo tanto las acciones expuestas por este no se llevan a cabo.

El 77% del personal no ha consultado el Plan Anual del Hospital por esto se plantea una estrategia de comunicación interna, la cual consiste en la difusión y puesta en práctica del él; así como la recepción de propuestas por parte del personal al momento de su elaboración.

11. Seleccione ¿cuáles son los objetivos de la organización para los próximos años?

Tabla 17.

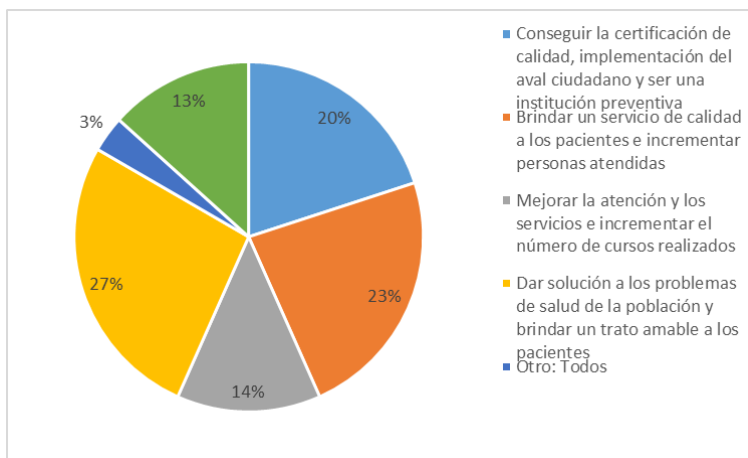
Objetivos de la organización para los próximos años

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Conseguir la certificación de calidad, implementación del aval ciudadano y ser una institución preventiva	6	20%
Brindar un servicio de calidad a los pacientes e	7	23%

incrementar personas
atendidas

Mejorar la atención y los servicios e incrementar el número de cursos realizados	4	14%
Dar solución a los problemas de salud de la población y brindar un trato amable a los pacientes	8	27%
Otro: Todos	1	3%
NS/NC	4	13%
Total	30	100%

Figura 21. *Objetivos de la organización para los próximos años*



Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

Sólo el 20% de los individuos encuestados identificaron el objetivo del hospital, tal cifra se presenta porque éste no ha sido interiorizado por las personas de la organización; así mismo los objetivos identificados por el personal tienen relación con dar atención al paciente aspecto ya consolidado en la organización, pero no corresponde a las necesidades actuales del hospital y el entorno en el cual se desarrolla.

Se plantea la explicación de los objetivos de la organización a los empleados por medio de reuniones en las cuales se resalte la necesidad de incorporar dichas actividades a la dinámica del hospital y tal acción se debe reforzar con documentos donde se exponga brevemente su importancia, tal aspecto tiene la finalidad de lograrla interiorización de éstos.

12. ¿Cómo evaluaría su conocimiento sobre los reglamentos de la organización?

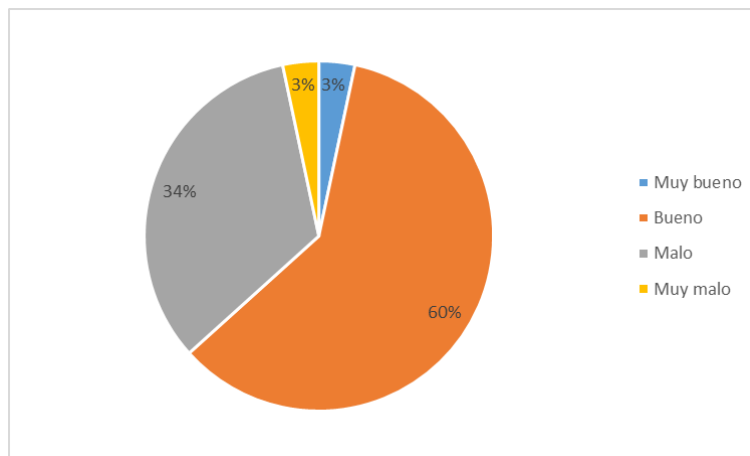
Tabla 18.

Evaluaría su conocimiento sobre los reglamentos de la organización

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	1	3%
Bueno	18	60%
Malo	10	34%

Muy malo	1	3%
Total	30	100%

Figura 22. *Evaluaría su conocimiento sobre los reglamentos de la organización*



Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

El 60% del personal califica su conocimiento sobre los reglamentos como bueno; seguido de un 34% para la cual es malo y un 3% lo evalúa como muy malo. Sólo un 3% lo considera muy bueno. Para el 60% de los empleados del hospital su conocimiento sobre los reglamentos es bueno, esto implicaría saber cuáles son los derechos y responsabilidades de su puesto; así como las reglas de la organización y el Ministerio de Educación. Sin embargo, durante la observación efectuada en la organización se pudo observar un desconocimiento de sus obligaciones y derechos y esto genera la presencia de controversias por la forma en la cual deben de realizar ciertas acciones.

Se propone una estrategia de comunicación interna de difusión de dichos documentos dentro de sus áreas de trabajo, lo cual tiene el propósito de dar a conocer los derechos y obligaciones de cada empleado, tal actividad se debe realizar a la par de la difusión del Manual de Organización, a través de reuniones con dinámicas de integración.

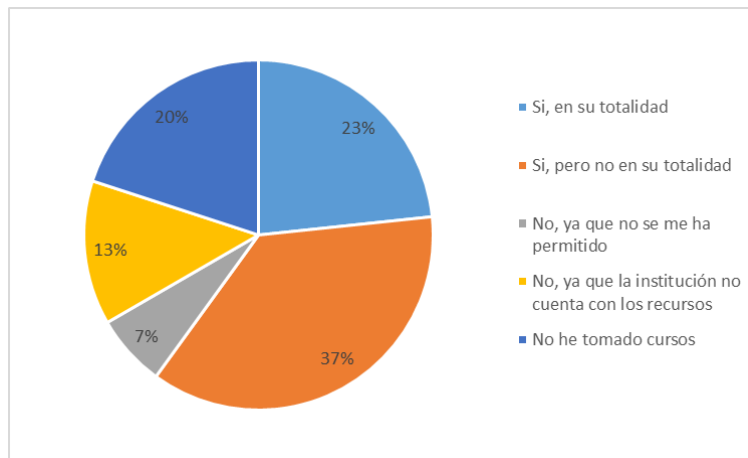
13. En caso de que haya tomado cursos, ¿ha podido aplicar lo aprendido en su trabajo?

Tabla 19.

Cursos y aplicación del mismo

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si, en su totalidad	7	23%
Si, pero no en su totalidad	11	37%
No, ya que no se me ha permitido	2	7%
No, ya que la institución no cuenta con los recursos	4	13%
No he tomado cursos	6	20
Total	30	100%

Figura 23. Cursos y aplicación del mismo



Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

Las personas quienes tomaron cursos mencionaron en un 37% no haber aplicado en su totalidad lo aprendido, seguido del 23% las cuales han podido aplicar todo. El 13% no pone en práctica lo aprendido por falta de recursos de la institución y el 7% no se les ha permitido. Un 20% no ha asistido a cursos. Sólo el 37% de quienes acudieron a un curso pudieron aplicar lo aprendido en su totalidad, en contraste con el 40% de los cuales no pusieron en práctica lo aprendido por algún motivo, dicho aspecto muestra el bajo índice de aplicación de los nuevos conocimientos; así mismo, tal hecho puede provocar se vea afectada la imagen de hospital-escuela; también resulta representativo la inasistencia de algunos miembros de la organización.

Se propone la realización de cursos en las horas de trabajo del personal y referentes al área en la cual están adscritos tal aspecto tiene la finalidad de fomentar la

asistencia de los empleados a dichos eventos. En cuanto a la aplicación de ellos se plantea la discusión de las aportaciones de los empleados con los jefes.

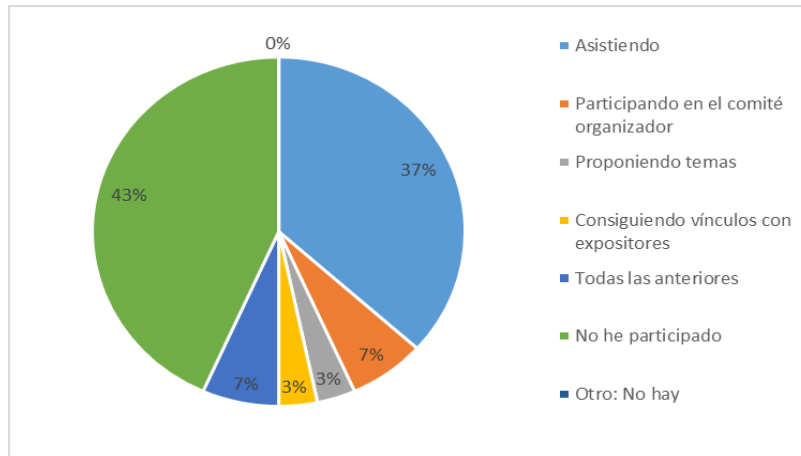
14. ¿De qué manera ha participado en los cursos o sesiones que se realizan en el hospital en el último año?

Tabla 20.

Cursos o sesiones

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Asistiendo	11	37%
Participando en el comité organizador	2	7%
Proponiendo temas	1	3%
Consiguiendo vínculos con expositores	1	3%
Todas las anteriores	2	7%
No he participado	13	43%
Otro: No hay	0	0%
Total	30	100%

Figura 24. Cursos o sesiones



Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

El 43% de las personas refiere no haber participado en los cursos o secciones efectuados en el hospital, el 37% asistió a éstas, el 7% participó en el comité organizador, el 3% ha propuesto temas y el 3% consiguió vínculos con expositores. El 7% mencionó haber participado en todas las actividades de las pláticas y el 0% dice no saber de la existencia de dicho tipo de eventos en la organización.

Al ser un hospital-escuela se realizan cursos o sesiones en las cuales se puedan comentar casos clínicos y las características de alguna enfermedad esto con la finalidad de ampliar los conocimientos del personal; sin embargo, el 43% de los trabajadores no acuden a dichas actividades y sólo el 20% participan en algún evento relación con su organización, lo cual lleva a considerar la falta de un clima participativo en la organización. El 43% del personal no ha asistido a los cursos y sesiones efectuadas en el hospital, por

lo cual se propone la realización de estos en todos los turnos y no sólo en el matutino; así como el fomento de la participación de los trabajadores en su organización y el aviso de estos de manera anticipada.

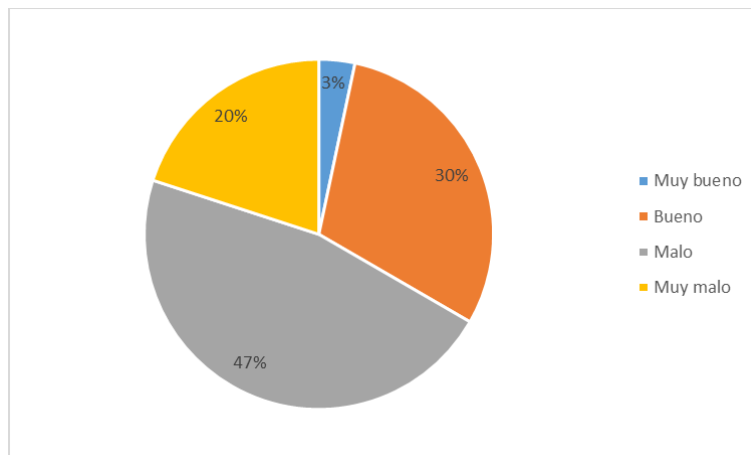
15. ¿Cómo evaluaría las instalaciones del hospital para el desempeño de sus actividades?

Tabla 21.

Evaluaría las instalaciones del hospital

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	1	3%
Bueno	9	60%
Malo	14	34%
Muy malo	6	3%
Total	30	100%

Figura 25. Cursos o sesiones



Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

Las instalaciones para el desempeño de las actividades son consideradas por el 47% como malas, para el 30% están bien, el 20% dice son muy malas y para el 3% están muy bien. Las instalaciones del hospital son evaluadas por el personal de manera negativa por el 67%, tal aspecto genera carencias en la atención de los pacientes, así mismo, tal hecho afecta la imagen de este al exterior, porque los pacientes se ven afectados por las condiciones en las cuales se encuentran.

Se plantea el mantenimiento periódico de las instalaciones del hospital, lo cual evitaría las inundaciones y por lo tanto se evitaría el cese en la atención de los pacientes porque se debe limpiar y desinfecta las zonas afectadas, así mismo, dicho hecho podría dificultar la certificación de la organización. Además, se optimizaría la atención a los usuarios al tener los medios adecuadas para brindar un diagnóstico oportuno.

Medios

16. ¿Por qué medio le llega la información de sus superiores?

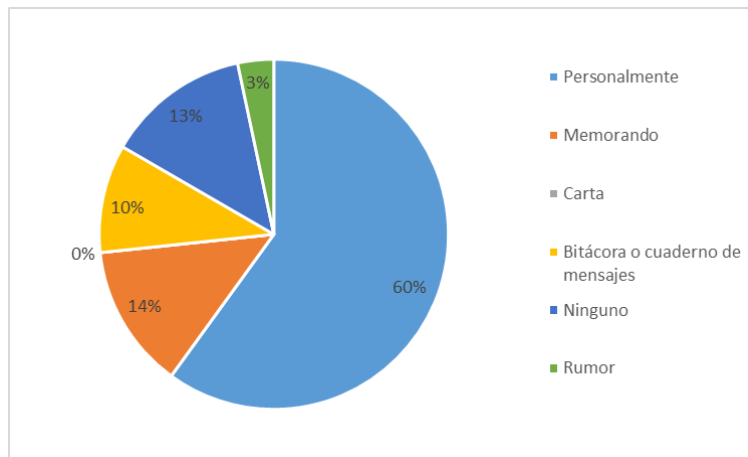
Tabla 22.

Medios de información de sus superiores

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Personalmente	18	60%
Memorando	4	14%
Carta	0	0%

Bitácora o cuaderno de mensajes	3	10%
Ninguno	4	13%
Rumor	1	3%
Total	30	100%

Figura 26. Medios de información de sus superiores



Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

La información de los superiores llega a los trabajadores del hospital en un 60% de manera personal, el 13% no le llega por ningún medio, un 14% la reciben a través de un memorando, el 3.81% seleccionó la opción rumores y el 0% en cartas. La información les llega a los trabajadores principalmente de manera personal, es decir, se presenta a través de la comunicación cara a cara en un 60%, así mismo, se debe destacar el 13% a los cuales no les llega la información de sus jefes por ningún medio, es decir, no se entera

de las disposiciones de estos. Se propone no sólo usar la comunicación cara a cara para emitir información al personal, sino utilizar medios escritos, para permitir les llegue la información a todos los trabajadores del hospital, evitando con esto rumores o bien el desconocimiento de las disposiciones de los jefes, directivos o el Ministerio de Educación.

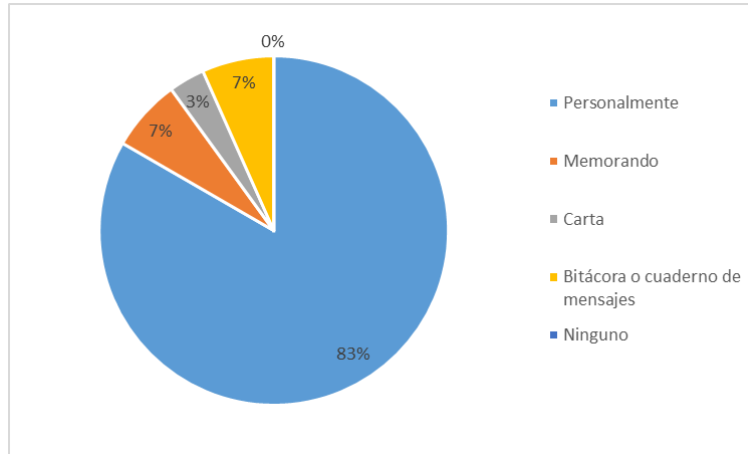
17. ¿Cuál es el medio por el cual expresa sus quejas?

Tabla 23.

Medios de Quejas

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Personalmente	25	83%
Memorando	2	7%
Carta	1	3%
Bitácora o cuaderno de mensajes	2	7%
Ninguno	0	0%
Total	30	100%

Figura 27. Medios de Quejas



Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

El 83% de los empleados del hospital expresan sus quejas personalmente, el 7% a través de la bitácora, el 7% por medio de memorando y el 3% por carta. El 0% no las expresa por ningún medio. Las quejas son expresadas personalmente en un 83%, por lo cual las inconformidades no lleguen a los encargados del área en todas las ocasiones, esto porque los individuos con quienes se presentan las inconformidades no lo informan a las autoridades correspondientes, sino hasta el momento en el cual el asunto crece y se decide efectuar un documento.

Se propone una estrategia de comunicación interna la cual permita al personal expresar sus quejas a través de documentos escritos, estos deben ser recibidos por las autoridades correspondientes; así mismo, se debe permitir la re-implementación del buzón de sugerencias, pero para los empleados y no sólo para los usuarios.

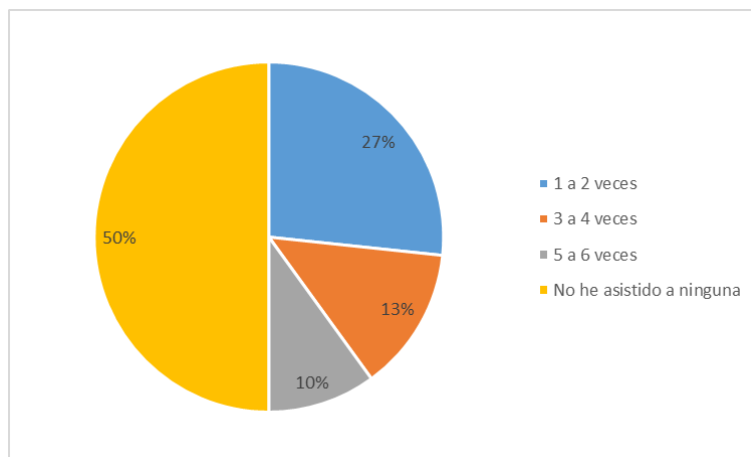
18. En el Hospital se efectúan reuniones para tratar temas referentes a sus áreas de trabajo con sus jefes de servicio, ¿a cuántas reuniones ha asistido en los últimos seis meses?

Tabla 24.

Reuniones para tratar temas referentes a sus áreas de trabajo

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1 a 2 veces	8	50%
3 a 4 veces	4	13%
5 a 6 veces	3	10%
No he asistido a ninguna	15	27%
Total	30	100%

Figura 28. *Reuniones para tratar temas referentes a sus áreas de trabajo*



Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

El 50% del personal encuestado dice no haber asistido a ninguna reunión en el último año, el 27% ha ido de 1 a 2 juntas y el 13% a 3 o 4. Mientras el 10% fue de 5 a 6 reuniones. El 50% del personal del hospital no han asistido a las reuniones efectuadas, esto genera la falta de conocimiento de los puntos tratados en tales eventos y por lo tanto no participan en la resolución de problemas de la organización y no llevan a cabo las disposiciones acordadas en éstas; así mismo el número de individuos, los cuales han acudido a todas las reuniones no llega al 10%.

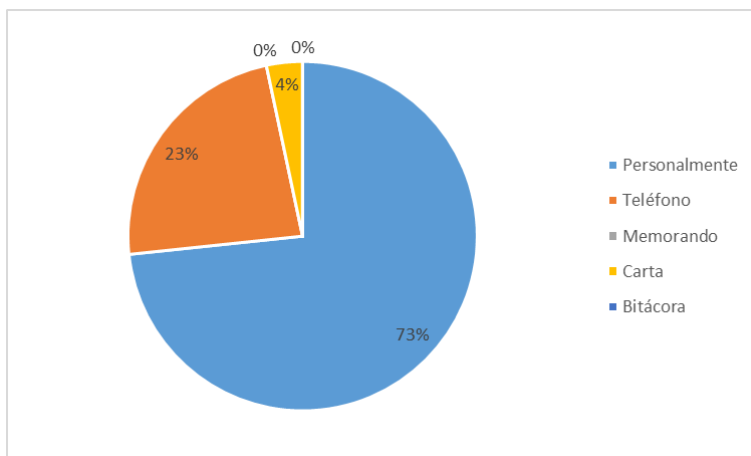
Se propone se informe de las juntas a todo el personal del hospital de manera anticipada y por escrito, y su comienzo se deberá efectuar a la hora pactada; así mismo se plantea la realización de una minuta, la cual esté al alcance de los empleados quienes deban efectuar alguna actividad o simplemente deseen consultarlo. Además, los encargados deberán vigilar la puesta en marcha de tales acciones.

19. ¿Por qué medio se comunica con el personal de un área diferente a la que usted labora?

Tabla 25.

Medio se comunica con el personal

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Personalmente	22	73%
Teléfono	7	23%
Memorando	0	0%
Carta	1	3%
Bitácora	0	0%

Figura 29. Medio se comunica con el personal

Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

La forma en la cual se comunican los trabajadores del hospital con un individuo de un área diferente a la suya es personalmente un 73%, telefónicamente un 23%; a través de cartas un 4%, 0% por memorando y 0% por medio de la bitácora. Los empleados se comunican con un individuo de un área diferente, en un 73% a través de la comunicación cara a cara, dicho aspecto se presenta, puesto que los temas tratados en dichas circunstancias se relacionan con la atención de los pacientes, por lo cual el siguiente medio utilizado es el teléfono en un 23% éste es empleado para contactar a los trabajadores en caso de requerirse un traslado de un paciente o localizar a alguna persona para atender a un enfermo con un padecimiento específico.

Los empleados se comunican con un individuo de un área diferente de manera personal, esto coadyuva en la realización de sus labores al momento de atender a un paciente, razón por la cual en tal caso se debe continuar con dicha práctica. Sin embargo, cuando se efectúe actividades administrativas como traslados, aplicación de nuevas normas, cambio de horarios o procedimientos se requiere la utilización de los medios ya establecidos, pero no utilizados.

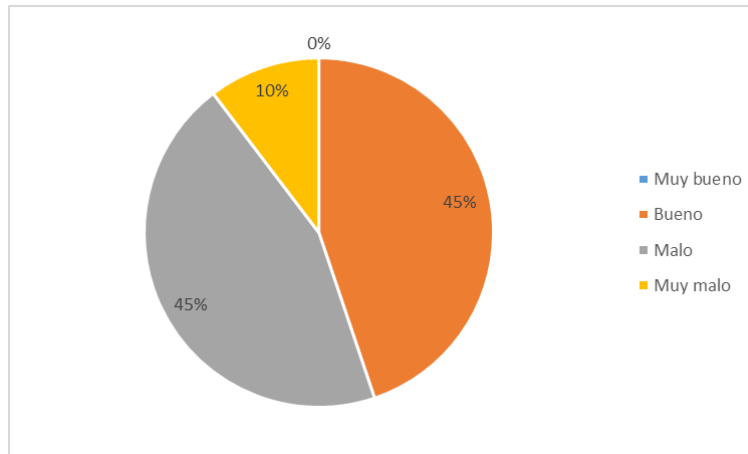
20. ¿Cómo calificaría los medios de comunicación empleados en el hospital?

Tabla 26.

Calificaría los medios de comunicación

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	0	0%
Bueno	13	45%
Malo	13	45%
Muy malo	3	10%
Total	30	100%

Figura 30. Calificaría los medios de comunicación



Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

Al pedirles evaluar los medios de comunicación empleados en el hospital, un 45% los califica como buenos y el 45% como malos, seguidos de un 10% los cuales los consideran como muy malos y el 0% los evalúa como muy buenos. Al evaluar los medios de comunicación empleados en el hospital el 45% de las personas los considero como buenos; sin embargo, al unir la cantidad de los empleados, los cuales los califican como malos y muy malos da el 55%, por esto se requieren replantear los medios para lograr el óptimo funcionamiento de la organización.

La mayor parte de las personas del hospital califican los medios de comunicación de forma negativa, razón por la cual es necesaria la creación de una estrategia cuya herramienta sea la comunicación interna, pues se requiere la utilización de medios, los

cuales permitan a los empleados enterarse de las disposiciones y no sólo la transmisión de las disposiciones de manera verbal.

Clima

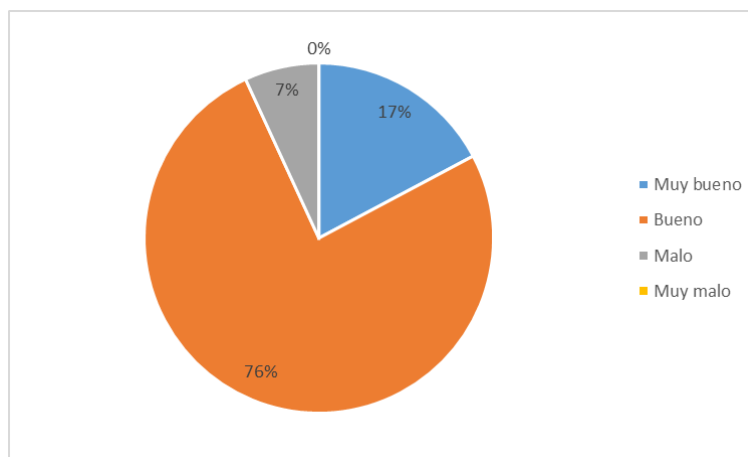
21. ¿Cómo evaluaría su relación con el personal del hospital?

Tabla 27.

Evaluaría su relación con el personal del hospital

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	5	17%
Bueno	22	76%
Malo	2	7%
Muy malo	0	0%
Total	30	100%

Figura 31. *Evaluaría su relación con el personal del hospital*



Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

El 76% de los individuos encuestados evalúan su relación con el personal del hospital como buena, el 17% la consideran muy buena. Mientras el 7% la califican como mala y el 0% como muy mala. El personal del hospital considera su relación con los demás empleados como buena en un 76% y el 17% como muy bueno, lo cual lleva a considerar el clima presente entre los empleados es positivo para el desarrollo de la organización. La relación de los empleados es positiva, razón por la cual dicho aspecto debe de conservarse, permitiendo la conservación de los equipos de trabajo conformados actualmente, evitando con ellos la rotación constante del personal de los distintos servicios.

22. ¿Cuál es la principal fuente de motivación en su trabajo?

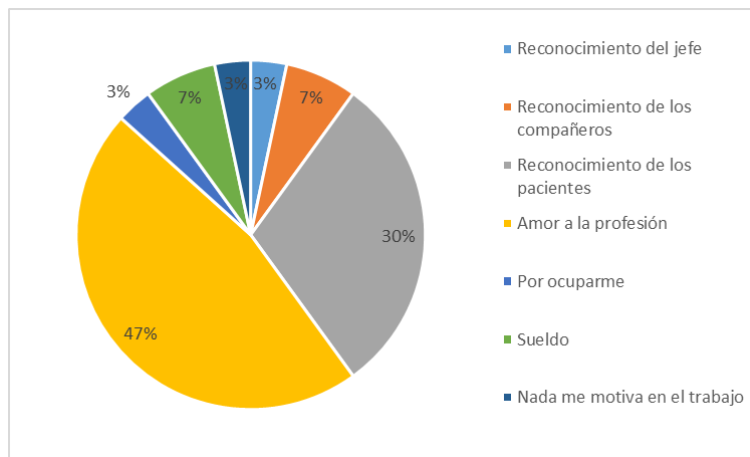
Tabla 28.

Principal fuente de motivación

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Reconocimiento del jefe	1	3%
Reconocimiento de los compañeros	2	7%
Reconocimiento de los pacientes	9	30%
Amor a la profesión	14	47%%
Por ocuparme	1	3%
Sueldo	2	7%

Nada me motiva en el trabajo	1	3%
Total	30	100%

Figura 32. Principal fuente de motivación



Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

Para el 47% de los individuos encuestados el amor a la profesión es lo motivante en su trabajo. El reconocimiento de los pacientes (30%) representa la siguiente fuente de motivación, el sueldo en un 7%. El reconocimiento de los compañeros es para el 7% del personal su fuente de motivación, el reconocimiento del jefe un 3%, y un 3% es el ocuparse y al 3% no le motiva nada.

A los empleados del hospital los motiva el amor a su profesión y el reconocimiento de los pacientes, dichos hechos conducen a dos cuestiones: primero, tales elementos pueden ayudar al cumplimiento de los objetivos de la organización, al ser un

componente no reconocido para incentivar a los trabajadores, a los cuales se consideraba no les impulsaba nada.

Segundo, al analizar el tipo de motivaciones, éstas no tienen relación con la organización y son aspectos relativos a su actividad, lo cual habla de una falta de pertenencia al hospital, en donde no se ha brindado un incentivo extra para efectuar sus labores. Se propone un programa de motivación del personal el cual busque incentivar a los trabajadores; así como darles un sentido de pertenencia a la organización, tal acción debe realizarse con base en los datos recabados en la presente pregunta y lo perseguido por el hospital. Tal aspecto mejorará el desempeño de los trabajadores.

23. ¿Ha presentado alguna propuesta para el mejoramiento del hospital en el último año?

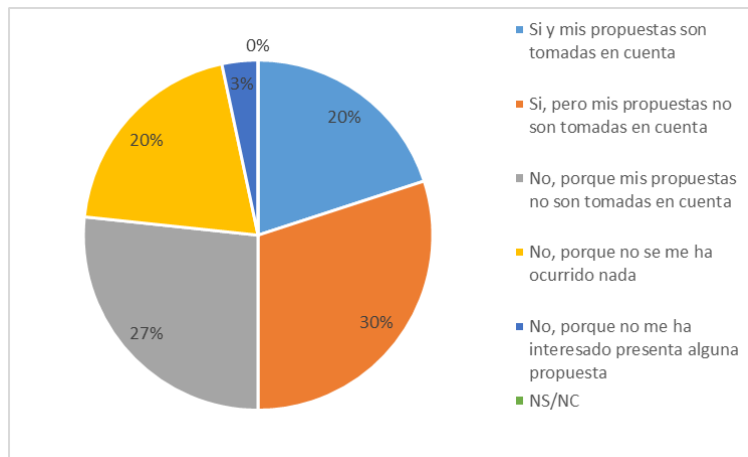
Tabla 29.

Presentado alguna propuesta para el mejoramiento

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si y mis propuestas son tomadas en cuenta	6	20%
Si, pero mis propuestas no son tomadas en cuenta	9	30%
No, porque mis propuestas no son tomadas en cuenta	8	27%
No, porque no se me ha ocurrido nada	6	20%

No, porque no me ha interesado presentar alguna propuesta	1	3%
NS/NC	0	0%
Total	30	100%

Figura 33. *Presentado alguna propuesta para el mejoramiento*



Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

El 30% ha presentado una propuesta en el último año, pero sus propuestas no han sido admitidas, el 27% no presenta propuestas porque estas no son consideradas. El 20% considera son tomadas en cuenta, al 20% no se le ha ocurrido nada y al 3% no le ha interesado dicho aspecto. El 0% no contestó. El 50% del personal han presentado alguna propuesta y el 50% no ha presentado ninguna, es decir, no existe un clima participativo en la organización, tal aspecto se presenta a causa de que la opinión de

éstos no es tomada en cuenta; sin embargo, las autoridades refieren les agradecería se diera la participación por parte de los empleados.

Se plantea la implementación de espacios en los cuales se les permita exponer a las personas sus propuestas; así como la presentación de las razones por las cuales se aceptó o rechazó, o bien las correcciones efectuadas para permitir su aplicación.

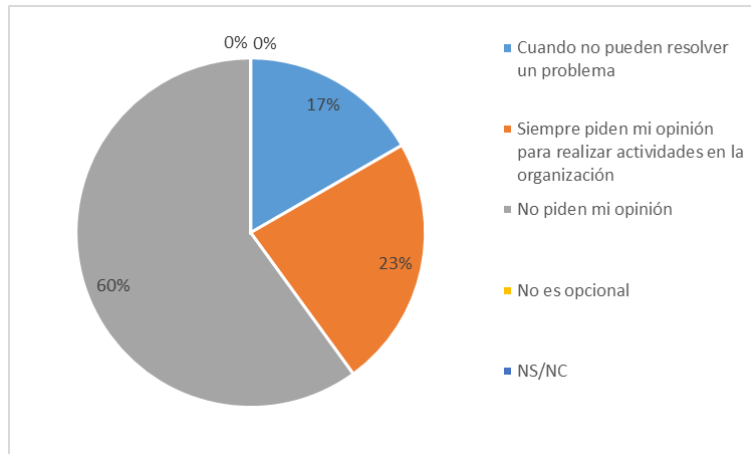
24. ¿En qué situación le han pedido su opinión para resolver un problema o diseñar nuevos programas?

Tabla 30.

Opinión para resolver un problema o diseñar nuevos programas

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cuando no pueden resolver un problema	5	17%
Siempre piden mi opinión para realizar actividades en la organización	7	23%
No piden mi opinión	18	60%
No es opcional	0	0%
NS/NC	0	0%
Total	30	100%

Figura 34. Opinión para resolver un problema o diseñar nuevos programas



Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

Al 60% del personal no le piden su opinión para resolver un problema o diseñar nuevos programas, a diferencia del 23% a los cuales siempre les piden su opinión para realizar cualquier actividad y al 17% les solicitan su opinión cuando no pueden resolver un problema. Al personal del Hospital no le piden su opinión para resolver problemas, por lo cual la toma de decisiones en la institución es tomada por las autoridades, es decir, se encuentra centralizada. Para lograr la participación del personal del hospital se le debe integrar al momento de crear los manuales y planes.

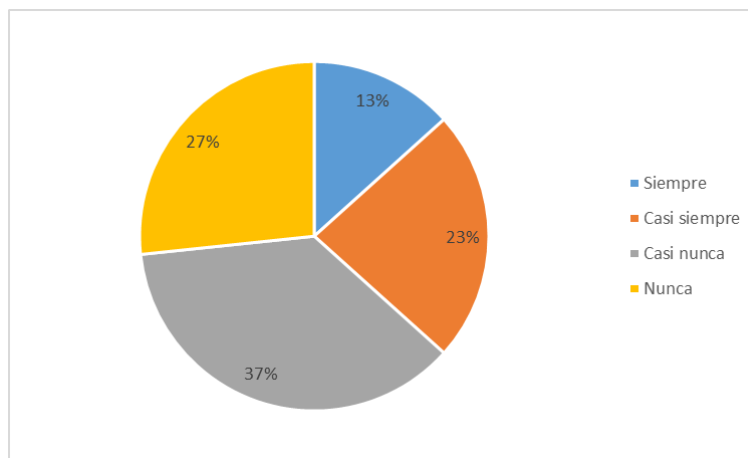
25. ¿Qué tan frecuente es que los conflictos dificulten la realización de su trabajo?

Tabla 31.

Frecuencia de los conflictos

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	13%
Casi siempre	7	23%
Casi nunca	11	37%
Nunca	8	27%
Total	30	100%

Figura 35. *Frecuencia de los conflictos*



Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

Al cuestionarles sobre la frecuencia de conflictos, los cuales dificultan sus labores se obtuvieron las siguientes respuestas: 37% casi nunca, 27% nunca, el 23% casi siempre y el 13% siempre. Los conflictos en la organización para el 37% se presentan casi nunca

en el hospital, tal aspecto impide se sienta la sensación de tensión por parte de los empleados; sin embargo, es significativo el 23%, el cual eligió la opción de casi siempre y el 13% de siempre.

Los conflictos no son un elemento frecuente en la organización, para dicho aspecto se propone una estrategia, la cual permita poner en común las reglas de trabajo, porque tal hecho genera discusiones entre los empleados, para efectuar esto en primera instancia se debe de especificar la manera de efectuar las actividades y vigilar su práctica en tiempo y forma; así mismo se debe de permitir la recepción de propuestas, cuyo objetivo sea innovar la manera de efectuar las labores en el hospital.

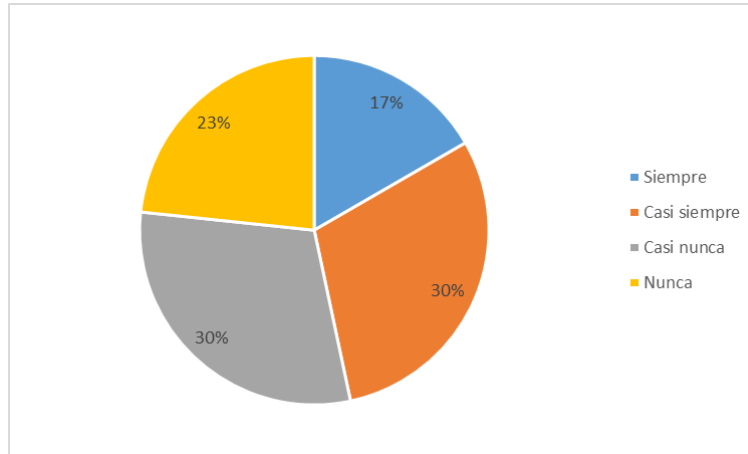
26. ¿A su parecer, mientras el desempeño de su trabajo es bueno se lo reconocen?

Tabla 32.

Reconocimiento del buen trabajo

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	13%
Casi siempre	9	23%
Casi nunca	9	37%
Nunca	7	27%
Total	30	100%

Figura 36. Reconocimiento del buen trabajo



Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

Para el 30% cuando el desempeño de su trabajo es bueno casi nunca se les reconoce. Para el 30% casi siempre se presenta esta situación, sin embargo, para el 23% nunca se presenta dicho hecho y para el 17% siempre se da. El desempeño del personal de la organización casi nunca es reconocido, aunque en tal aspecto no sólo participan los compañeros y jefes, sino también los pacientes, lo cual explica el porcentaje elevado de casi siempre. Así mismo, tales datos demuestran la falta de incentivos, los cuales deberían generar un sentido de pertenencia del personal hacia la organización.

Se propone un programa de reconocimientos para el personal en el cual se les de diplomas, palabras por parte de los jefes y se apliquen los estímulos ya establecidos, porque la carencia de estos es una de las quejas presentadas ante los encargados, y

tal aspecto busca incentivar al mejoramiento y mantenimiento del desempeño de los trabajadores al momento de desarrollar sus actividades.

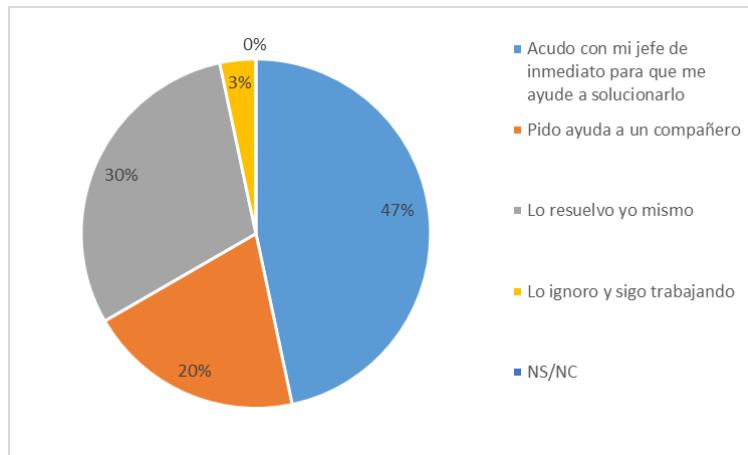
27. ¿Qué hace cuando se presenta un problema con un paciente?

Tabla 33.

Presentación de problema con paciente

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Acudo con mi jefe de inmediato para que me ayude a solucionarlo	14	47%
Pido ayuda a un compañero	6	20%
Lo resuelvo yo mismo	9	30%
Lo ignoro y sigo trabajando	1	3%
NS/NC	0	0%
Total	30	100%

Figura 37. *Presentación de problema con paciente*



Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

Cuando se presenta un problema con un paciente el 47% acude con su jefe inmediato para solucionarlo, el 30% lo resuelven ellos mismos, el 20% pide ayuda a un compañero y el 3% lo ignora y sigue trabajando, y el 0% no contestó. Al momento de presentarse un problema el 47% de los empleados acuden con su jefe inmediato y el 20% va con un compañero, por lo cual se puede observar se busca la colaboración en equipo para solucionar los problemas, aunque es significativo el número de personas quienes prefiere solucionar el problema ellas mismas o lo ignoran y siguen trabajando.

Se propone la creación de un programa cuyo objetivo sea la integración de las personas, las cuales resuelven los problemas ellos mismos con su grupo de trabajo; así mismo, se debe de reforzar la integración de quienes ya trabajan en equipo y quienes acuden con su jefe inmediato.

Evaluación

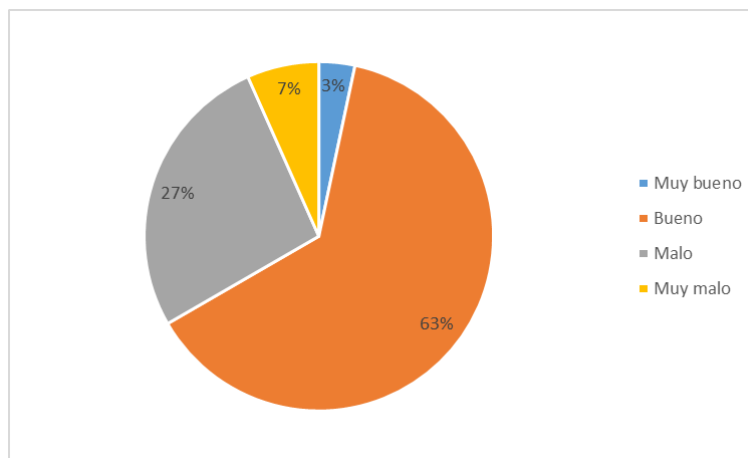
28. ¿Cómo evaluaría usted la calidad del servicio que brinda el hospital al público?

Tabla 34.

Evaluaría usted la calidad del servicio

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	1	3%
Bueno	19	63%
Malo	8	27%
Muy malo	2	7%
Total	30	100%

Figura 38. *Evaluaría usted la calidad del servicio*



Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

El servicio brindado por el hospital es considerado por los trabajadores como buenopor un 63%, malo para el 27%, así mismo, el 7% lo evalúa como muy malo y el 3% como muy bueno. La calidad del servicio brindado por el Hospital General de Ecatepec

es evaluada de forma positiva por el 63% del personal, es decir, su participación y la de sus compañeros al atender a la población la califican como buena. Sin embargo, es significativo el 27% de quienes le dan adjetivos negativos a dicho aspecto.

Para dicho aspecto se propone el abastecimiento y mantenimiento de las instalaciones, equipo y medicamento del hospital; en el caso del personal se propone la profesionalización de estos, tales elementos contribuirán al mejoramiento de la atención brindada a los usuarios.

29. ¿Qué propondría para mejorar el servicio que brinda el hospital?

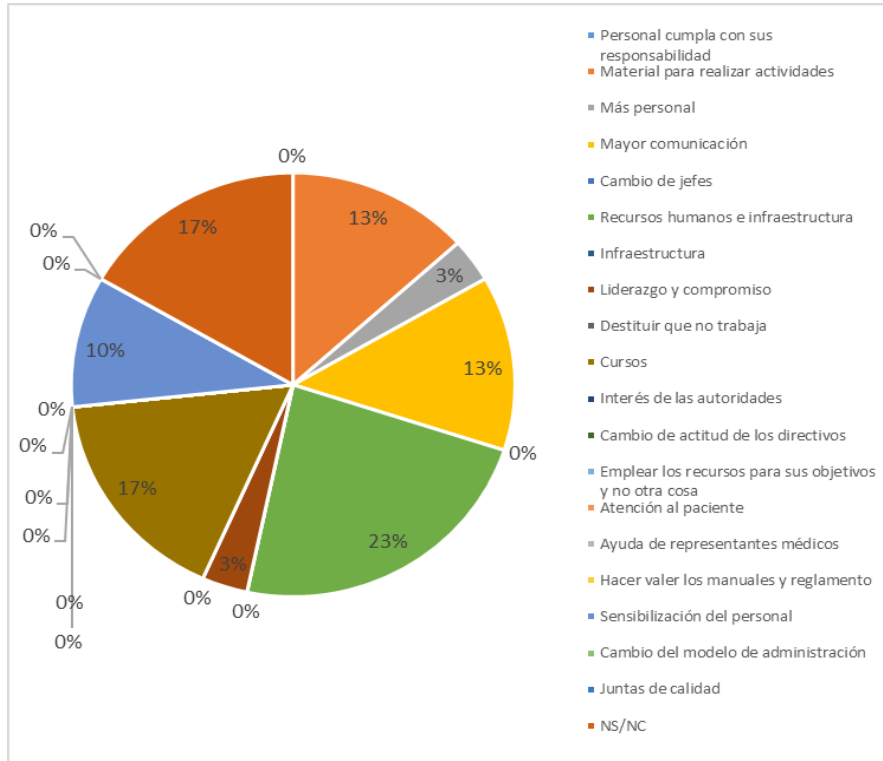
Tabla 35.

Propondría para mejorar el servicio

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Personal cumpla con sus responsabilidades	0	0%
Material para realizar actividades	4	13%
Más personal	1	3%
Mayor comunicación	4	13%
Cambio de jefes	0	0%
Recursos humanos e infraestructura	7	23%
Infraestructura	0	0%
Liderazgo y compromiso	1	3%

Destituir que no trabaja	0	0%
Cursos	5	17%
Interés de las autoridades	0	0%
Cambio de actitud de los directivos	0	0%
Emplear los recursos para sus objetivos y no otra cosa	0	0%
Atención al paciente	0	0%
Ayuda de representantes médicos	0	0%
Hacer valer los manuales y reglamento	0	0%
Sensibilización del personal	3	10%
Cambio del modelo de administración	0	0%
Juntas de calidad	0	0%
NS/NC	5	17%
Total	30	100%

Figura 39. Propondría para mejorar el servicio



Análisis e interpretación

El 23% de los empleados del Hospital del Día “Clínica Nueva” se mejoraría la calidad del servicio teniendo más recursos humanos e infraestructura, para el 17 % piensa en cursos, 13% sería teniendo material, el 13% con mayor comunicación, con 10% se presentan tres opciones: cambio de jefes, mejores instalaciones y la sensibilización de los trabajadores; así mismo, el 14.41% no sabe o no contestó. El 5.08% señala: se lograría con mayor comunicación y el 4.24% piensa se obtendría cuando cada empleado cumpla con sus obligaciones.

Para mejorar también propusieron: el 2.54% atención a los pacientes, el 2.12% cambio de actitud de los directivos, un 1.69% destituir al personal disfuncional, con el mismo porcentaje interés de las autoridades, el 0.85% mencionó el liderazgo y compromiso y otro 0.85% un cambio del modelo de administración, otras alternativas fueron: emplear los recursos para los objetivos y no para otras cosas y distribución del personal, la ayuda de representantes médicos, hacer valer los manuales y reglamentos y juntas de calidad, los cuales representaron el 0.42% cada uno.

El problema a resolver de acuerdo a los trabajadores del hospital es la falta de material, el tener unas instalaciones adecuadas para efectuar sus labores y un mayor número de personal. Algunos de éstos elementos o los tres fueron mencionados por el 43.65%, así mismo, las mejoras de tales aspectos contribuirían a optimizar la imagen de la organización, y el clima por los problemas generados por dichos hechos. Tanto los recursos humanos y la infraestructura son aspectos en los cuales tienen injerencia Ministerio de Educación y los directivos de la institución, razón por cual se puede pedir mayores recursos al instituto o una reestructuración de los gastos, por parte de la autoridad del hospital.

30. ¿Cuál es la evaluación que le daría al Hospital del Día "Clínica Nueva"?

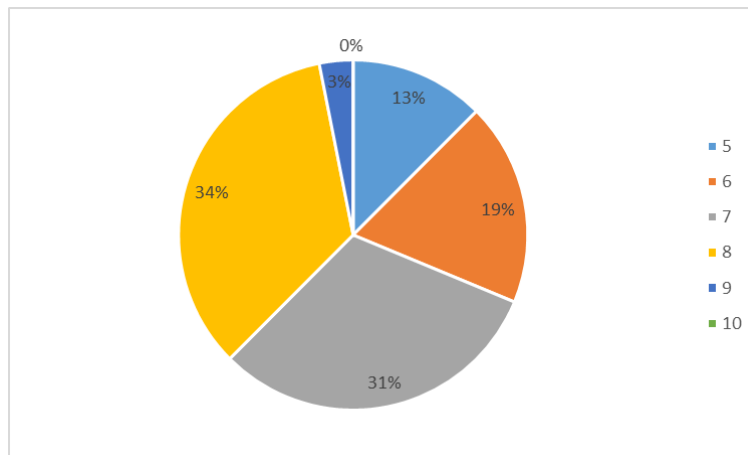
Tabla 36.

Evaluación que le daría al Hospital

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
5	4	13%
6	6	19%

7	10	31%
8	11	34%
9	1	3%
10	0	0%
Total	30	100%

Figura 40. *Evaluación que le daría al Hospital*



Fuente: Poveda (2022)

Análisis e Interpretación

Al pedirle al personal dar una evaluación general de la institución el 34% le asignó una calificación de 8, el 31% 7, el 19% 6, el 13% 5, el 3% 9 y el 0% 10. La evaluación del hospital con un mayor porcentaje fue 8, esta es considerada como una calificación positiva; sin embargo, las evaluaciones subsecuentes son: 7, 6 y 5; las cuales son identificadas con adjetivos negativos, lo mismo resulta al sacar el promedio, el cual es: 7.01.

Para dicho aspecto se propone la aplicación de las estrategias expuestas en los cuatro rubros anteriores, liderazgo, medios, clima e identidad e imagen, pues estas buscan mejorar la forma en la cual se efectúan las actividades en la organización, para cumplir los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Propuesta

Los aspectos expuestos en los dos capítulos anteriores permitieron la elaboración de gestor de comunicación interna a través de TIC en el Hospital del Día "Clínica Nueva". A partir de las áreas de oportunidad para la implantación del gestor de comunicación interna, las cuales correspondían a los rubros de identidad e imagen, liderazgo, medios de comunicación y clima, se efectuaron: un objetivo general y tres objetivos particulares, estos buscan contribuir en la consecución de los objetivos organizacionales.

A partir de los objetivos se presenta el mensaje, los destinatarios y medios; así una descripción de las acciones a seguir y la justificación del uso de estos; así como los recursos para poder desarrollar las actividades a seguir.

5.1 Objetivos

El diagnóstico de comunicación permitió la identificación de aspectos susceptibles de cambio, los cuales contribuyeron en la elaboración de los objetivos sobre los cuales se centrará la propuesta, éstos buscan optimizar los elementos concernientes a la comunicación y coadyuvarán con el objetivo de la organización.

El objetivo general del plan de comunicación interna es el siguiente:

Involucrar al personal en las actividades del hospital, con la finalidad de generar un clima de pertenencia a través de la participación y colaboración de sus integrantes, en la certificación de calidad e integración de la sociedad civil.

Se identificaron tres objetivos particulares, los cuales son:

- Fomentar la participación, identificación e integración de los jefes a sus grupos de trabajo, con el fin de que éstos sean asumidos como líderes con quienes colaborarán en equipo para alcanzar los objetivos del hospital.
- Promover la participación de los trabajadores en la elaboración de los planes con el fin de incentivar su colaboración e integración a las acciones efectuadas por el hospital.
- Difundir los manuales y objetivos del Hospital del Día “Clínica Nueva” entre el personal para que los conozcan, los interioricen y los integren a sus labores; así como permitir la optimización de los insumos.

5.2 Definición del mensaje, medios y destinatarios

Tabla 37.

Definición del mensaje, medios y destinatarios

Objetivo de Mensaje comunicación	de Mensaje	Destinatarios	Medios
Fomentar participación, identificación e integración de los jefes a sus grupos de trabajo, con el fin de que éstos sean asumidos como líderes con quienes colaborarán en equipo	la Unidos por la calidad médica.	Público interno general.	en Reunión de especificación de funciones de los jefes inmediatos.

para alcanzar los objetivos del hospital.

Promover la participación de los trabajadores en la elaboración de los planes con el fin de incentivar su colaboración e integración a las acciones efectuadas por el hospital

Difundir los manuales y objetivos del Hospital del Día "Clínica Nueva" entre el personal para que los conozcan, los interioricen y los integren a sus labores; así como permitir la optimización de los insumos

Público interno por departamento Reuniones de solicitud de propuestas

Encargados de departamentos Reuniones de difusión

Público interno en general Buzón

Público interno en general Cartelera informativa

Encargados de farmacia y Mantenimiento Informes de solicitud de insumos

Durante la jornada laboral de las personas a su cargo y tendrá una duración de 45 minutos.

Ubicación: Las instalaciones del Hospital del Día “Clínica Nueva”.

Características del mensaje: La orden del día será la siguiente:

Bienvenida: El jefe agradecerá su presencia y explicará los puntos a tratar durante la reunión, los cuales son la especificación de los procedimientos a seguir en caso de presentarse un problema, solicitud de días y/o permisos y la distribución por servicio.

Especificación de los procedimientos: Se detallarán las acciones a realizar por parte de cada individuo; así como las normas de cada actividad, en tal punto se les mostrarán los documentos impresos, los cuales deben tener para esa fecha un formato idéntico.

Requisitos para solicitud de días: Se definirá los medios por los cuales pueden solicitar permisos y las personas con quien deben asistir.

Mostrar la ubicación de los manuales: Se especificará la ubicación de los reglamentos y manuales dentro de su área de trabajo.

Invitación para participar en el buzón y presentación de los medios de comunicación: Se les incitará a enviar sus quejas y propuestas a través del buzón de sugerencias. Así mismo, se les explicará cuales son los medios de comunicación del hospital y en qué circunstancias los deben emplear.

Sección de preguntas: Se dedicarán 5 minutos para la recepción de cuestionamientos hacia al jefe.

Agradecimiento por su asistencia: Dará las gracias por su atención y su tiempo y les reiterará su apoyo y su ayuda en cualquier problema.

Notificación de la reunión

Una semana antes de efectuarse la reunión se informará al personal a través de un memorando, el cual se colocará en la cartelera y cuaderno de avisos y un guardia antes su jefe inmediato les recordará dicho evento.

Solicitud de papelería básica, manuales y reglamentos

En caso de no encontrarse los manuales y reglamentos en el servicio, estos se solicitarán una guardia antes de la reunión con las secretarías del Subdirector administrativo y Subdirector médico según correspondan, quienes permitirán el fotocopiado o impresión de los manuales, los cuales deberán cumplir con el siguiente formato: fuente: Arial, con un interlineado de 1.5.

La papelería básica será solicitada a los Jefes de cada área, dichos documentos deberán contener el logotipo del Ministerio de Salud y escudo del Gobierno de Ecuador, así como el nombre del hospital, tales documentos deberán tener una fuente Arial, tal aspecto tiene la finalidad de unificar el formato de los documentos los cuales presentan diferentes tipografías.

Verificación de la implementación de las acciones

Los jefes de cada servicio verificarán la implementación de las actividades estipuladas en los manuales y las cuales no se llevan a cabo; así mismo se harán participes de las actividades del personal a su cargo y reconocerán el esfuerzo de manera verbal y proponiéndolos para los estímulos a los cuales ya tienen derecho.

5.3 Justificación

En el hospital se requiere legitimar y fortalecer la figura de los líderes asignados, los cuales deben ser asumidos por el personal evitando con ello el salto de autoridad; así como, la existencia de líderes informales, así mismo se requiere establecer la dinámica de trabajo de los empleados y hacer partícipe de las distintas actividades a los jefes. Por otra parte, tales acciones buscan la unificación de los formatos de los documentos.

Objetivo

Promover la participación de los trabajadores en la elaboración de los planes con el fin de incentivar su colaboración e integración a las acciones efectuadas por el hospital.

Estrategia N° 1

Integración de los empleados en la elaboración de planes

- Tácticas

Reuniones de los encargados con su equipo de trabajo

-Análisis de las propuestas

Encargado: Cada jefe efectuará una reunión con el personal a su cargo.

Fecha: En el horario de trabajo del personal

Ubicación: Se realizará en sus áreas de trabajo.

Características del mensaje: Los aspectos a tratar serán:

Informe de actividades: Se notificará al personal sobre las actividades efectuadas por el hospital, para alcanzar sus objetivos en el año en curso y se les mostrará el análisis

efectuado por el Comité sobre las áreas de oportunidad del hospital; así como la misión y visión de éste.

Solicitud de propuestas: Se pedirán propuestas del personal para efectuar los planes, éstas se discutirán en la reunión entre los colaboradores del área, para así comenzar con la conformación del Plan del Servicio. Una vez concluida ésta se elaborará el análisis y un documento con los puntos identificados, el cual en un periodo de tres días deberá ser proporcionado a los jefes de servicios.

Análisis de las propuestas

Una vez recibida las propuestas durante la reunión, el jefe de área analizará su viabilidad, tomando en cuenta la disponibilidad de recursos para su aplicación y su relación con los objetivos del hospital y el área de adscripción; eligiendo así las opiniones más adecuadas o la unión de varias de ellas. Después de tal acción se especificará las razones por las cuales se aceptaron o no.

Las propuestas aceptadas serán utilizadas para la conformación del plan del área y del hospital, este último será integrado por el Comité, por lo cual se deberá entregar un informe al Jefe del área de adscripción.

Estrategia Nº 2

Propagación e interiorización del Plan del Hospital del Día “Clínica Nueva”.

Tácticas

Para tal efecto se realizarán dos reuniones:

Reunión 1

Reunión anual del Comité con los encargados de los diferentes turnos para presentar el Plan del Hospital.

- Notificación de la reunión
- Hoja verificadora de la reunión
- Presentación

Encargado: El Comité Técnico Administrativo y Médico

Ubicación: Se efectuará en la Sala de Juntas de la dirección.

Fecha: La reunión se efectuará la primera semana de febrero el día lunes, en un horario de 10:00 a 11:00.

Características del mensaje: La estructura de la junta será la siguiente:

Se proporcionará el Plan: Se dará a cada uno de los asistentes una copia del Plan, antes de iniciar la reunión.

Bienvenida por parte del director: Proporcionará unas palabras a los empleados, en las cuales agradezca su presencia, explique brevemente los puntos a tratar y se mencione la importancia de trabajar en equipo para alcanzar los objetivos del hospital. La intervención deberá de ser de 5 a 8 minutos.

Presentación de los logros del año anterior: Se presentarán gráficas y cuadros de los logros del hospital en diapositivas.

Áreas de oportunidad: Se expondrán las áreas a mejorar; así como la forma en cual se presentan las actividades en el hospital.

Descripción del Plan: Presentación de los objetivos para el año siguiente, la justificación y acciones.

Funciones de cada área para el cumplimiento de Plan: Descripción de las funciones a desempeñar por cada departamento para llevar acabo los objetivos anuales.

Sección de Preguntas: Cuestionamientos por parte de los empleados.

Notificación de la reunión

Se informará al personal a través de una carta sobre la existencia de la reunión una semana antes de acuerdo a su turno, el personal del turno matutino y nocturno A se le informará el día lunes, el turno nocturno B el martes y los turnos especiales el penúltimo domingo de enero.

La carta se realizará en una hoja membretada, en la cual se especifique el lugar, motivo y fecha de la reunión.

Se recordará de la junta una guardia antes de la reunión.

Presentación

El expositor se apoyará de diapositivas para poder explicar: los logros de la organización, los aspectos del Plan y describir las funciones de cada área en el cumplimiento de éste.

Cada uno de los acetatos tendrá el título del tema en la parte superior con una alineación centrada, con letra Verdana tamaño 32 con estilo de fuente negrita, empleando mayúsculas para el carácter inicial o las palabras que así lo requieran y las siguientes letras en minúsculas.

El contenido de los acetatos se efectuará con Verdana Ref 28 con una alineación izquierda.

Hoja verificadora

Durante la reunión el director se apoyará de una hoja verificadora, la cual contendrá los aspectos a tratar durante la reunión, al cubrir un punto se marcará con una cruz en la parte derecha.

El tipo de fuente de la hoja será Arial tamaño 12; así mismo, el cuadro de los aspectos a tratar constará de tres columnas, en la primera se colocará los temas ejes, en el siguiente los puntos específicos del tema y en el último se pondrán cuadros en el cual se marcará el avance.

La hoja se integrará de cuatro partes:

-El logotipo del Gobierno del Estado de Ecuador del lado superior izquierdo, en la parte central se escribirá el nombre del instituto y nombre del hospital; así mismo del lado superior derecho se colocará el logo del Ministerio de Salud.

-Cuadro de los datos de la reunión: fecha y horario

-Aspectos a tratar en la reunión

-Observaciones: dicho rubro ayudará en el control de la táctica, lo cual contribuirá al momento de realizar las modificaciones del plan para su óptimo desarrollo.

Tabla 38.

Hoja verificadora

Hospital del Día “Clínica Nueva”

DATOS DE LA REUNIÓN

Fecha de la reunión: _____ Horario: _____

REUNIÓN DE DIFUSIÓN DEL PLAN

BIENVENIDA DEL DIRECTOR	•	Mensaje de bienvenida
LOGROS	•	Explicación de los aspectos de la junta
ÁREAS DE MEJORA PRESENTACIÓN DEL PLAN	•	Importancia del trabajo en equipo
	•	Presentación de los logros el año anterior
PREGUNTAS	•	Áreas de oportunidad
	•	Explicación del plan
	•	Objetivos
	•	Estrategias
	•	Descripción de labores de cada área
	•	Sección de preguntas

OBSERVACION

Reunión 2

Reuniones de los encargados con su equipo de trabajo

Encargado: Cada jefe efectuará una reunión con el personal a su cargo. Fecha: En el horario de trabajo del personal, después de la junta con el Comité Ubicación: Se realizará en sus áreas de trabajo.

Características del mensaje:

La orden del día será la siguiente:

Los aspectos de la reunión: Los encargados darán a conocer los puntos tratados en la junta con el Comité y se permitirán la consulta de la minuta de la reunión.

Especificación de su función dentro del Plan: Se retomarán los aspectos en los cuales tienen participación personal del área.

Exposición del Plan del Servicio: Se presentará el plan del servicio, es decir, los objetivos, la justificación, las acciones y la evaluación, tal documento se efectuará a partir de las acciones propuestas por el personal durante la primera reunión y el plan general del hospital.

Función: Se reafirmarán las actividades a realizar para lograr los objetivos planteados.

Preguntas: Emisión de cuestionamientos por parte del personal al encargado.

Tanto el Plan del Hospital como el del Servicio se colocarán en las jefaturas de los médicos y conmutadores de enfermería para permitir su consulta por parte de los empleados en el momento en cual los requieran.

Estrategia Nº 3

Creación de espacios para la participación

Táctica

Buzón de sugerencias

-Elaboración de un informe mensual

Ubicación: El buzón se situará en el checador.

Encargado: Secretario de la administración, el cual será el responsable de elaborar un informe mensual.

Formato: El buzón será de estructura metálica con un candado, en la cara superior de éste se colocarán papeletas y un bolígrafo el cual estará unido con un cable en espiral, las medidas aproximadas serán: 40 de largo X 30 de ancho y 20 de altura.

Sobre el buzón se colocará un letrero con la leyenda buzón de sugerencias.

Características del mensaje:

Hojas del buzón

Las hojas del buzón serán de papel bond blanco con una medida de 10.7 X 13.97 cm, tendrán impreso con fuente Verdana en la parte superior el nombre del hospital y a

El personal del Hospital del Día “Clínica Nueva” no tiene conocimiento del contenido de los manuales, ni planes y por lo tanto no llevan a cabo lo establecido en dichos documentos, por esto se requiere de estrategias, las cuales contribuyan a la integración del personal al momento de su elaboración; así como su difusión y aplicación dentro de la organización cuando ya esté conformado.

Objetivo

Difundir los manuales y objetivos del Hospital del Día “Clínica Nueva” entre el personal para que los conozcan, interioricen y los integren a sus labores permitiendo; así la optimización de los insumos.

Estrategia Nº 1

Difusión de información referente al hospital

Táctica

Carpeta informativa

Encargado: Las cartelras se encontrarán a cargo de las jefas de servicio y lo realizarán en colaboración con el personal de Servicio Social.

Ubicación: Uno por cada servicio, es decir, se colocarán en Medicina Interna,

Urgencias, Cirugía, Ginecología, Consulta externa y área administrativa.

Característica del mensaje: En las cartelras correspondientes a cada área. Se colocará un tablero en el cual se aborden los siguientes temas: una de las

Logros, objetivos y metas respecto al plan: La información correspondiente a dicho rubro se obtendrá del informe de actividades presentado en las reuniones, por lo cual se modificará tal información cada seis meses. Antes de efectuarse dichas juntas la información se obtendrá de la secretaría de la dirección, quien tiene minutas de las reuniones. Se colocarán los datos correspondientes al hospital y al servicio en el cual se encuentre en la cartelera.

Roles de actividades: Especificación de las funciones a realizar por cada una de los colaboradores del servicio, estos se colocarán en un fólder con un broche y será colocado en la cartelera. El formato será el siguiente:

En la parte superior del documento se colocarán el nombre del hospital, el departamento al cual pertenecen, el servicio, el turno y la fecha de aplicación.

En un cuadro con tres columnas se colocarán el horario de trabajo, su nombre y por último las actividades a realizar, tal rubro se dividirá a su vez en el número de días del mes, donde se marcarán las actividades a efectuar por cada empleado y en el caso de haber vacaciones o cuando se conceda un día la manera en la cual se repartirán las actividades.

ROL DE ACTIVIDADES
 TURNO NOCTURNO GUARDIA "B"
 ENERO 2008

HORA	NOMBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
		S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	
20-8	XXXXXXXXXX																																
20-7:30	XXXXXXXXXX																																
20-8	XXXXXXXXXX																																
20-7:30	XXXXXXXXXX																																
21-9	XXXXXXXXXX																																

RECEPCIÓN DE MATERIAL VACACIONES REGISTRO DE SIGNOS VITALES DESCANSO RECEPCIÓN DE ROPA

Las normas internas del área: Dichas áreas serán reemplazadas cada dos meses y se obtendrán de las normas establecidas por el Ministerio de Salud; así como, por los lineamientos internos del Hospital del Día "Clínica Nueva".

Avisos de los jefes y del Ministerio de Salud: En dicho apartado se colocarán las fechas de las juntas y cursos, los cambios de algunas normas, las nuevas disposiciones del Ministerio de Salud; así como los acuerdos efectuados entre los directivos y sindicato. Derechos y obligaciones: en tal rubro se colocarán las responsabilidades; así como los derechos de los trabajadores y la forma de obtenerlos, estos se cambiarán cada dos meses.

Figura 41. Carteleras informativas



Formato: Se emplearán las carteleras con los cuales cuenta el hospital en sus diferentes áreas. La cartelera se dividirá en 6 partes, en la parte superior izquierda se colocarán los logros, seguido del rol de actividades y las metas de la organización; así como las específicas del servicio; en la parte inferior derecha se colocarán las normas internas del área, seguida de los derechos y obligaciones y en la parte inferior izquierda la sección de avisos.

Estrategia Nª 2

Solicitud de insumos y mantenimiento calendarizado

Táctica

Informe de solicitud de insumos

Encargado: Subdirector Administrativo

Solicitará el aumento de medicamentos, ropa y material en su informe mensual entregado al Ministerio de Salud, realizando hincapié en el desabasto de medicamentos, dicho documento se realizará en colaboración con el personal de Farmacia, el cual es el

encargado del abasto de medicamentos en el hospital, el mismo procedimiento se efectuará con los trabajadores de Ingeniería y Mantenimiento.

Para realizar dicho documento los jefes inmediatos solicitarán los medicamentos necesarios con los encargados de farmacia, los cuales a su vez efectuarán una relación de los productos faltantes con la finalidad de llevar un registro, puntual de los medicamentos. Tal aspecto se repetirá con los encargados del personal de mantenimiento.

Justificación

Se presentan diferentes formas de percibir la realidad de acuerdo con el turno, en el cual se labora, por esto se propone la difusión de las metas y objetivos con el fin de dar a conocer los programas del hospital; así como su derechos y obligaciones; dicho aspecto se plantea se realice a través de una cartelera, pues a pesar de existir diversos medios de comunicación, éstos carecen de un formato establecido y la información es limitada.

Por otra parte, la falta de medicamentos e instalaciones adecuadas produce tensión entre los empleados, razón por la cual se requiere la distribución de medicamentos y material para realizar sus actividades.

5.4 Recursos

Los recursos necesarios para la implementación del plan se presentan a continuación:

5.4.1 Recursos financieros

Tabla 39.

Recursos financieros

Producción	Cantidad	Precio por unidad	Precio Total
		(\$)	
Buzón	1	1,500.00	1,500.00
Disco duro portátil	3	50.00	150.00
Caja de pijas	2	45.00	90.00
Cartucho de tinta	2	150.00	300.00
Cartulinas	100	1.50	150.00
Cinta Adhesiva	14	15.00	210.00
Copias de manual yengargolado	14	65.00	910.00
Copias de papelería básica	7	250.00	1750.00
Copias de planes	31	5.00	155.00
Fólderes con broche	28	7.50	210.00
Marcadores	14	6.50	91.00
Papel América	42	9.90	415.80
Paquete de Grapas	1	28.50	28.50
Paquetes de bolígrafos	3	19.50	58.50
Paquetes de hojas de 500	15	102.00	1,530.00
		Subtotal	7,548.80

Equipo

Depreciación de equipos	1	500.00	500.00
Mantenimiento de Computadora	2	200.00	400.00
Mantenimiento de Computadora	7	100.00	700.00
		Subtotal	1,7000.00
		Total	9,248.80

Nota. Los costos de los recursos presentados representan el gasto de un año de la aplicación del plan.

5.4.2 Materiales y abastecimiento

Las organizaciones de las cuales adquiere sus insumos el hospital son empresas, ya determinadas por el Ministerio de Salud, por lo cual los productos serán comprados en dichas instancias.

Los productos requeridos para efectuar las acciones del Plan y con los cuales no cuenta la organización son los siguientes: acetatos, buzón, caja de pijas, cartulinas, cinta adhesiva, copias, costos de impresión, diskettes, marcadores, papel América, paquete de bolígrafos y de hojas.

Así mismo, el hospital tiene ya en sus instalaciones las carteras en cada departamento, las hojas membretadas, proyectores y pantallas, computadoras y impresoras.

5.4.3 Recursos humanos

Tabla 40.

Recursos humanos

Medio	Personal a cargo	Función
Especificación de funciones	Jefes inmediatos	<p>Especificar sus funciones ante los empleados</p> <ul style="list-style-type: none">•Convocar la reunión.•Solicitar los manuales y documentos unificados.•Definir los procedimientos.•Describir sus funciones.•Vigilar el cumplimiento de funciones del personal a su cargo.
Reunión de solicitud de propuestas	Jefes de Servicio y encargados de los diferentes turnos	<p>Coordinar la recepción de propuestas para el plan:</p> <ul style="list-style-type: none">•Convocar la reunión de solicitud de propuestas.•Recopilar y discutir las propuestas con su equipo de trabajo.

		<ul style="list-style-type: none"> •Analizar de las propuestas. •Conformar el informe.
Reunión de Comités	Comités con encargados de los diferentes turnos	<p>Coordinación de las reuniones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el Plan. • Integrar las propuestas del personal en el Plan. • Verificar la elaboración de la convocatoria. • Elaborar el material para la reunión. • Exponer en la reunión.
Reunión jefes con personal	Jefes de Servicio y encargados de los diferentes turnos	<p>Informar sobre las disposiciones y acciones del Plan:</p> <p>Convocar la reunión</p> <ul style="list-style-type: none"> •Informar sobre los Plan del Hospital. •Elaborar el Plan del servicio. •Mantener los Planes dentro del área de trabajo.

Buzón de sugerencias

Unidad de Calidad

- Vigilar su cumplimiento.

- Evaluar el avance.

Coordinar la existencia del buzón de sugerencias:

- Informar sobre la existencia del buzón.

- Elaborar y colocar las hojas para su llenado.

- Compilar las sugerencias.

- Elaborar el informe

Cartelera informativa

Jefes de Servicio

Coordinar la elaboración de las carteleras con practicantes:

- Proporcionar la información para su actualización.

- Efectuar el rol de actividades.

- Seleccionar las normas derechos y obligaciones a colocar en la cartelera.

- Proveer el material para su elaboración.

Solicitud de insumos y Subdirector administrativo y mantenimiento de las médico instalaciones

- Verificar su actualización constante.

- Colocar los comunicados.

Solicitar medicamentos y material de laboratorios.

- Verificar se lleve a cabo el registro de medicamentos e insumos; así como el mantenimiento de las instalaciones de manera oportuna.

Coordinar al personal de farmacia (mantenimiento) en la elaboración del informe.

- Elaborar el informe de solicitud

Tabla 41.*Planificación de Implementación*

Objetivo de comunicación	Medio	Mensaje	Destinatarios	Encargado	Recursos Materiales
Fomentar la participación, identificación e integración de los jefes a sus grupos de trabajo, para que éstos sean asumidos como líderes con quienes colaboraran en equipo para alcanzar los objetivos del hospital.	Reunión de especificación funciones	de Unidos por la calidad médica	Público interno en general	Director y Jefes	Hojas
Promover la participación de los trabajadores en la elaboración de los planes con el fin de incentivar su colaboración e integración a las acciones efectuadas por el hospital	Reuniones de solicitud de propuestas	de	Público interno	Encargados de los diferentes turnos	Copia de Planes Copias Manuales Copias de los Planes Grapas
	Reuniones de difusión	de	Encargados de departamentos	Comité Secretaría administrativa	Hojas blancas Hojas membretes
	Buzón				Proyector

Público interno
en general

Buzón

Difundir los manuales y objetivos del Hospital del Día "Clínica Nueva" entre el personal para que los conozcan, interioricen y los integren a sus labores; así como permitir la optimización de los insumos

Cartelera
informativa
Informe de Solicitud
de insumos y
mantenimiento

Jefes
de Servicio

de

Subdirector
Administrativo

Pluma Cartulina
Cinta Adhesiva
Carteleras
Hojas
Computadora Fólderes
con broche
Marcadores
Papel América Pijas
Hojas
Impresora y Tinte

Capítulo V

Conclusiones y Sugerencias

6.1 Conclusión

El realizar una propuesta de un Plan de comunicación interna para el Hospital del Día “Clínica Nueva” generó acciones, las cuales buscaban contribuir en la consecución de los objetivos de la organización en un futuro.

Un plan de comunicación es una acción efectuada por el comunicólogo organizacional: para realizar dicha actividad requiere conocer los elementos del proceso de comunicación, es decir, el emisor, el receptor, el medio, el mensaje, el canal, el receptor, la retroalimentación, así como el lugar, la fecha y la intencionalidad; aspectos a analizar en las organizaciones, las cuales son sistemas sociales con una finalidad establecida y conocida por sus miembros.

La comunicación organizacional es una actividad, la cual busca agilizar el flujo de mensajes, la creación y mantenimiento de la imagen tanto con sus públicos internos como externos; así como la optimización de un clima favorable. Para el desarrollo de tales aspectos se recurre a la planeación, dicho esfuerzo se ve concretado en un documento denominado plan de comunicación, este se compone por objetivos, medios, mensajes y destinatarios, implementación y los elementos de retroalimentación.

Para la elaboración del plan se requiere conocer los factores que intervienen en la organización tanto al interior como al exterior, razón por la cual se hace necesario el empleo de una auditoría en comunicación, esta para su elaboración retoma un modelo de comunicación; así como un enfoque de la planeación como lo es el enfoque

por objetivos sistémico, este ve a la organización como un sistema en constante interacción con el entorno.

Así mismo, los planes de comunicación se pueden enfocar en diferentes áreas temáticas de la comunicación organizacional, una de dichas aristas es la comunicación interna, la cual a través de los diferentes elementos de la comunicación busca integrar y motivar; así como difundir las nuevas políticas y/o objetivos de la organización a los públicos internos.

Por otra parte, como se mencionó el objeto de estudio fue el Hospital del Día “Clínica Nueva”, organismo descentralizado de la Secretaría de Salud y el cual pertenece a Instituto de Salud de Ecuador. La organización tiene como objetivo conseguir la certificación de salud, la implementación del aval ciudadano, ser una institución preventiva y consolidarse.

El hospital para cumplir con dichos objetivos debe tener todos los requisitos para la certificación de salud, para tal aspecto el sistema requiere contar con personal con capacitación, una especificación de roles por escrito; así como material e instalaciones con mantenimiento constante, esto con la finalidad de mantener en óptimas condiciones los insumos de la institución. Tales elementos le darán las herramientas para la implementación del aval ciudadano, donde personas de la sociedad civil verificarán el funcionamiento de la organización.

En cuanto a consolidarse como un hospital-escuela, la organización a través de su departamento de enseñanza debe continuar con la apertura de nuevos cursos y la creación de vínculos para la recepción de estudiantes. En lo referente a ser una institución preventiva se requiere se continúen aplicando en tiempo y forma todos los programas preventivos establecidos por la Secretaría de Salud analizando su funcionamiento y el impacto en el público.

Por otra parte, en el Hospital del Día “Clínica Nueva” se presenta un comunicación descendente, ascendente y horizontal, aunque la comunicación horizontal es predominante, al ser empleada al momento de atender a los pacientes; en cuanto a la comunicación descendente ésta es utilizada para dar las indicaciones del rumbo a seguir por la organización y por último las actividades a desarrollar y la comunicación ascendente se presenta cuando los empleados acuden con sus jefes inmediatos para informales de los problemas en los diferentes servicios o para solicitar alguna propuesta, no obstante, el hospital debe de buscar la participación de cada uno de los empleados para integrarlos a las actividades del sistema.

La toma de decisiones se encuentra a cargo de los comités técnicos, estos se encuentran integrados por los encargados de cada área del hospital; aunque en algunas ocasiones se permite la participación de los mandos medios, por lo cual el estilo de liderazgo prevaleciente es el autocrático benevolente. En la organización, el plan del hospital y de algunos servicios, el proceso de inducción; así como los reglamentos y manuales de organización y procedimientos, los cuales en algunos casos son utilizados por todos los nosocomios del Ecuador se encuentran formalizados; sin embargo, no todos los empleados saben de su existencia.

La organización al ser un sistema debe tomar en cuenta los factores del entorno, lo cual en primera instancia implica trabajar en conjunto con el Instituto Nacional de Salud Pública e Investigación, esto con la finalidad de adaptarse a las necesidades de la población del municipio Riobamba. Así mismo, el hospital requiere la modernización de sus equipos, mantenimiento de instalaciones y medicamentos suficientes; aspecto examinado para obtener la certificación.

Aunado a esto se requiere capacitación del personal de cómo emplear dichos insumos, porque de nada sirve su implantación si no se tiene conocimiento de su uso.

Sin embargo, para tal hecho se debe considerar la insistencia del personal a los cursos por ser en un horario distinto al cual laboran o por falta de personal al momento de su realización.

Así mismo, debe mantener y fomentar su interacción con organizaciones de salud para traslados, organización de eventos, instituciones educativas con las cuales se efectúan convenios con la finalidad recibir estudiantes para la realización de su internado, servicio o residencia; y organizaciones civiles, ya que ningún sistema puede subsistir si se encuentra aislada de las demás.

La Secretaría de Salud es otra institución con la cual el hospital tiene interdependencia a través de los programas generados por esta y los cuales tienen un impacto directo en las actividades efectuadas en la institución; así mismo, tal organización a través del Ministerio de Salud recibe recursos de dicho órgano para el cumplimiento de sus funciones. Otro, elemento a ser tomado en cuenta es el tipo de población a su cargo, la cual en su mayoría son personas sin un seguro médico y con padecimientos como diabetes mellitus, afecciones en período perinatal, enfermedades cardiovasculares y otro tipo de enfermedades.

Por otra parte, al observar los elementos requeridos para la certificación respecto a la situación interna actual de la organización se identificaron cuatro áreas de oportunidad, las cuales son: clima organizacional, identidad e imagen, liderazgo y medios de comunicación.

En cuanto al clima organizacional se detectaron diferentes climas de acuerdo a los turnos y por lo tanto cada uno tiene una forma diferente de repartirse el trabajo, de solucionar conflictos, de ponerse de acuerdo para efectuar sus labores y de dirigirse con sus jefes inmediatos, lo cual es resultado de la falta de conocimiento de las funciones de cada trabajador y los procedimientos.

No obstante, la relación del personal es considerada como buena por los trabajadores, los cuales consideran como fuente de motivación el amor a su profesión y el reconocimiento de los pacientes; así mismo, no se presenta un clima participativo, tal aspecto es resultado de la omisión hecha a las propuestas presentadas por los trabajadores. Sin embargo, los directivos buscan su participación en la presentación de acciones encaminadas a cumplir con los objetivos del hospital. Para tal rubro se propone la unificación de las formas de trabajo en los diferentes turnos esto con la finalidad generar un sólo clima en toda la organización.

En el caso del área de oportunidad de identidad e imagen se encontró la falta de identificación de los manuales de la organización por parte de los trabajadores y por consiguiente no los ha interiorizado, lo cual genera el desconocimiento de los objetivos del hospital y las funciones de cada empleado.

Dicho aspecto se repite en el caso de los planes tanto del hospital como el de cada uno de los servicios, así mismo, tales documentos no se encuentran al alcance de los empleados como se tiene especificado, porque a decir de los encargados se encuentran en elaboración, lo cual provoca que las acciones establecidas al no ser conocidas no se lleven a cabo y por lo tanto no se cumplan con los objetivos planteados por estos.

Para dichos hecho, se propone difundir los manuales y planes de la organización, especificando el papel de cada empleado para cumplir los objetivos expuestos; además de pedirles su participación para su elaboración. Aunado a esto la asistencia a los eventos organizados por el hospital (cursos y secciones) es reducida, tal hecho se presenta porque no se sabe de su existencia o bien porque no se les permite la aplicación de lo aprendido. Por otra parte, el personal considera a las

instalaciones como malas para el desarrollo de sus actividades, razón por lo cual se plantea el mantenimiento constante.

En lo referente al área de oportunidad de liderazgo se encontraron los siguientes elementos: la toma de decisiones es centralizadas, el personal identifica a la persona con la cual se deben dirigir y califican el trabajo de sus superiores como bueno en la mayoría de los casos; sin embargo, es significativo el número de quienes no han asumido a su jefe inmediato como un líder.

Así mismo, para los empleados el mayor reconocimiento a recibir por parte de sus líderes asignados son becas para efectuar cursos; a partir de dichos elementos se propone la descripción de funciones de cada empleado y especificación de sus jefes inmediatos, los cuales a su vez deben tener claro las actividades realizadas en el hospital para transmitírselas a las personas a su cargo.

Por último, los empleados evalúan la información brindada por sus jefes para realizar sus actividades de manera negativa; esto se presenta porque las reuniones se llevan a cabo en el turno matutino y los empleados de otros turnos pocas veces se enteran de las disposiciones; así mismo los medios establecidos para informar de lo pactado no se emplean o no son consultados en caso de ser utilizados, dicho aspecto contribuye a la generación de rumores entre los empleados, por lo cual se propone la utilización de los medios para la difusión de las actividades y planes efectuados por el hospital.

6.2 Sugerencias

En términos generales el servicio brindado por el hospital es considerado como bueno; sin embargo, a decir del personal para mejorar la forma en la cual los trabajadores desarrollan sus actividades se debe aumentar el número de recursos

humanos, medicamentos y materiales de la organización, esto permitirá la optimización de la atención brindada a los pacientes.

Como resultado de dichas áreas de oportunidad y los elementos a alcanzar en un futuro por el hospital se identificaron: un objetivo general y tres particulares, los cuales son:

- Involucrar al personal en las actividades del hospital, con la finalidad de generar un clima de pertenencia a través de la participación y colaboración de sus integrantes, en la certificación de calidad e integración de la sociedad civil.

- Fomentar la participación, identificación e integración de los jefes a sus grupos de trabajo, con el fin de que éstos sean asumidos como líderes con quienes colaborarán en equipo para alcanzar los objetivos del hospital.

- Promover la participación de los trabajadores en la elaboración de los planes con el fin de incentivar su colaboración e integración a las acciones efectuadas por el hospital.

- Difundir los manuales y objetivos del Hospital del Día “Clínica Nueva” entre el personal para que los conozcan, los interioricen y los integren a sus labores; así como permitir la optimización de los insumos

Para el primer objetivo particular: fomentar la participación, identificación e integración de los jefes a sus grupos de trabajo, las acciones son la especificación de funciones de estos a través de una reunión con su equipo de trabajo, para especificar los procedimientos de cada actividad e integrar a los encargados a las actividades efectuadas en sus grupos, lo cual tiene el fin de evitar el salto de jerarquías y permitir la identificación de los líderes asignados con sus grupos de trabajo.

Para promover la participación de los trabajadores en la elaboración de los planes se proponen tres acciones, las dos primeras corresponden a reuniones; en la primera se solicitan propuestas a los empleados para diseñar los planes de la institución y en la segunda se difunden tales documentos, es decir, la especificación de cada una de las actividades, la función de cada empleado y el tiempo en el cual se llevarán a cabo.

La última acción es el empleo de un buzón de sugerencias, para conocer las propuestas de los empleados a lo largo del año. Tales aspectos buscan incluir a los empleados en la elaboración de documentos de la institución.

En cuanto al objetivo de difundir los manuales y objetivos del Hospital del Día "Clínica Nueva", se propone el empleo de una cartelera cuya finalidad es difundir las disposiciones tomadas por la organización y las actividades a efectuar por cada persona, en éste se establece el rol de actividades, las cuales deben tenerse de manera escrita; las normas, los derechos y obligaciones de los trabajadores, para concluir con los avisos, área reservada para informar de las fechas de juntas, las secciones y las disposiciones del hospital y del Ministerio de Salud.

Otra de las acciones es la solicitud de insumos calendarizada y mantenimiento de las instalaciones, esto para mejorar el abasto de medicamentos, para permitir el desarrollo de las actividades del hospital, tal hecho dará elementos para prever y solucionar los desperfectos antes de suscitarse y la solicitud de insumos con anticipación. Dicho aspecto tiene un impacto en los trabajadores, ya que se elimina un componente generador de tensión.

Conjunto con estas acciones existen otros elementos a tomar en cuenta por el Hospital del Día "Clínica Nueva" para alcanzar sus objetivos como lo son: analizar su situación actual y los aspectos a futuro con un impacto sobre él. Al examinar tales

componentes se observa que la organización tiene experiencia de años en su ámbito de actividad, la salud de segundo nivel (brinda atención de urgencias, hospitalización y consulta externa).

Tal hecho debe ser empleado por el sistema como un referente al momento de buscar alianzas estratégicas, las cuales les permitan obtener material, realizar convenios para efectuar cursos o secciones, permitir la profesionalización de los integrantes de la institución y la recepción de estudiantes quienes pueden dar nuevas ideas al sistema, aprender de la dinámica y adquirir conocimientos sobre la atención de los pacientes. Así mismo, el hospital es identificado por la población a su cargo, lo cual puede ser aprovecharlo para acercar a dichos individuos a los programas de prevención para la salud.

La organización tiene el respaldo institucional del Ministerio de Salud, lo cual debe de ser aprovechado para solicitar insumos; así como para establecer vínculos con el fin de efectuar trabajos conjuntos con instituciones de salud del municipio y del Distrito Federal. Otros elementos a ser considerados por el hospital es analizar junto con el Ministerio de Salud, la cantidad de vacunas a recibir aspecto distintivo de la institución en cuanto a la prevención, ya que se tiene que tomar en cuenta el crecimiento de la población del municipio.

Al aplicarse dentro de la organización los programas nacionales y estatales, los cuales tienen entre sus ejes el buscar financiamientos, se debe estar pendiente de su aplicación en tiempo, forma y dar la información necesaria sobre los padecimientos cubiertos y los que no lo son; así como el costo de cada uno de ellos, esto con el fin de evitar problemas por falta de conocimiento de los usuarios al momento de requerir algún servicio.

El personal requiere de profesionalización, esto con el fin de conocer las nuevas enfermedades y tratamientos brindando para así proporcionar una mejor atención a los pacientes. Las acciones expuestas deben ser supervisadas y controladas con la finalidad de realizar las modificaciones pertinentes en caso de requerirse. Dichas actividades tienen la finalidad de contribuir en la consecución de los objetivos del hospital, los cuales están enfocados a la calidad del servicio.

Bibliografía

- Adum, I. (2018). *La construcción de los mensajes y la influencia en los receptores*. UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID.
<https://eprints.ucm.es/id/eprint/49864/1/T40519.pdf>
- Ahumada, M., & Castañeda, R. (2019). Educación ambiental no formal y los productores de plántula. *Revista Multidisciplinaria de Investigación*.
<http://www.unefa.edu.ve/CMS/administrador/vistas/archivos/Revista-Uirtus-VOL1N1-2019.pdf>
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163
- Avendaño, V., & Flores, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 4(10), 201-227.
<https://www.redalyc.org/journal/4576/457646537004/html/>
- Baladron, M. (2018). *El Plan Nacional de Telecomunicaciones Argentina Conectada (2010-2015) en el marco de las políticas públicas de*. Universidad Nacional de Quilmes.
https://ridaa.unq.edu.ar/bitstream/handle/20.500.11807/788/TM_2018_baladron_001.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Carneiro, R., Toscano, J., & Díaz, T. (2021). *Los desafíos de las TIC para el cambio educativo*. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la

Ciencia y la Cultura.

<https://www.oei.es/uploads/files/microsites/28/140/lastic2.pdf>

Carrasco, J. (2017). *La influencia de los medios sociales digitales en el consumo. La función prescriptiva de los medios sociales en la decisión de compra de bebidas refrescantes en España.* <https://eprints.ucm.es/id/eprint/42339/1/T38702.pdf>

CEPAL. (2017). *Brechas, ejes y desafíos en el vínculo entre lo social y lo productivo.* Naciones Unidas. https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/brechas_ejes_y_desafios_en_el_vinculo_entre_lo_social_y_lo_productivo.pdf

CEPAL. (2018). *Perspectivas económicas de América Latina 2018: Repensando las instituciones para el desarrollo.* Éditions OCDE. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43513/1/LEO2018_es.pdf

CEPAL. (2021). *Tecnologías digitales para un nuevo futuro.* Naciones Unidas. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46816/1/S2000961_es.pdf

Clares, J. (2018). *La Expresión y comunicación de las emociones como base de la creatividad.* Asociación Internacioanl de Expresión y comunicación Emocional. https://congreso.us.es/ciece/lib_Ciece_17.pdf

Coaguila, A. (2017). *Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por Procesos y Calidad en la Empresa O&C Metals S.A.C.* Facultad de Ingeniería y Computación. https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15240/1/COAGUILA_GONZALES_ANT_MET.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2017). *Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe.*

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42139/10/S1700693_es.pdf

Conexión ESAN. (05 de 08 de 2016). *La importancia de la capacitación en la empresa.*

Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-empresa>

D'Armas , M., Zamora, M., Castillo, L., & Cordovilla, F. (2020). La comunicación organizacional: un caso de estudio en una. *JOURNAL OF SCIENCE AND RESEARCH*, 5. <https://orcid.org/0000-0003-0666-8004>

Félix, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías - una visión histórica. *Historia y Comunicación Social*, 14. <https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/45021>

Flores, E., García, M., Calsina, W., & Yapuchura, A. (2016). Las habilidades sociales y la comunicación interpersonal de los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 7(2). <https://www.redalyc.org/pdf/4498/449849320001.pdf>

Gallego, S. (2016). *Redes sociales digitales*. Universidad Complutense de Madrid. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/44233/1/T39077.pdf>

García , J., Tortajada, S., & Saenz, C. (2019). *Sistema de ayuda a la decisión médica*. Universidad Politécnica de Valencia. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/123418/Garc%C3%ADa%3BS%C3%A1ez%3BTortajada%20-%20Sistemas%20de%20ayuda%20a%20la%20decisi%C3%B3n%20m%C3%A9dica.pdf?sequence=1>

- García, F. (2018). *El rating de la información en internet: de la sociedad del conocimiento al big data*. UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID.
<https://eprints.ucm.es/id/eprint/47943/1/T40001.pdf>
- García, F. (2018). *Gobierno de Tecnologías de la Información*. Departamento de Informática y Automática. <https://repositorio.grial.eu/bitstream/grial/1229/3/08-rep.pdf>
- García, G. (2018). "*Plan de comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL*". FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN.
<https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/1708/1/TFG.pdf>
- Gómez, L., Pérez, L., & Samartin, T. (2018). *Plan estratégico de recursos humanos para una empresa de E-commerce*. Universidad ORT Uruguay.
<https://dspace.ort.edu.uy/bitstream/handle/20.500.11968/3822/Material%20completo.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- González, A., Machado, J., Talavera, M., & Sevilla, A. (2020). Influencia de las TIC en el proceso administrativo. *Revista científica de FAREM(33)*.
<https://www.camjol.info/index.php/FAREM/article/download/9608/10995>
- Lorenzon, E. (2020). *Sistemas y organizaciones*. Edulp.
http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/99629/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Marcó, F., Loguzzo, H., & Fedi, J. (2016). *Gestión y Administración en las organizaciones : introducción*. Universidad Nacional Arturo Jauretche.
<https://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>

Martinez, N. (2019). *El destino de la enseñanza de la lengua y la literatura: una Anagnórisis digital*. Congreso Internacional de Ciencias Humanas.

Mondragón, A. (2016). *Propuesta para mejorar la cultura organizacional de trabajo de la DGTIC de la Sedesol*. INFOTEC. <https://infotec.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1027/112/1/PROPUESTA%20PARA%20MEJORAR%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL.pdf>

Montes, D. (17 de 03 de 2021). *5 axiomas para mejorar la comunicación y la colaboración de su equipo*. Encora: <https://www.encora.com/es/blog/5-axioms-to-improve-your-team-communication-and-collaboration>

Moreno, E. (2016). *Periodismo en twits*. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. <https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/6503/Tesis%20Enrique%20Moreno%20Gimeranez-%20Periodismo%20digital%20en%20Twitter.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Mejore su negocio*. Oficina Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf

Papic, G. (2016). *La Comunicación Organizacional en Entidades Educativas*. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad. https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12060/TD_PAPIC_DOMINGUEZ_Gabriela_Katia.pdf?sequence=1

- Peiró, J., & Bresó, I. (2012). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo). *Persona*, 15, 41-70. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=147125259003>
- Petrone, P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. *Revista Colombiana de Cirugía*, 36(2), 188-192. <https://www.redalyc.org/journal/3555/355568248002/html/>
- Ramos, W., Paredes, M., Andrade, P., & Lema, L. (2017). *Comunicación Organizacional*. Grupo Compás. Docentes del Instituto Superior Tecnológico.
- Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad. (2020). *La educación, la empresa y la sociedad una mirada transdisciplinaria*. EIDEC. <https://www.editorialeidec.com/wp-content/uploads/2020/12/LA-EDUCACION-LA-EMPRESA-Y-LA-SOCIEDAD-UNA-MIRADA-TRANSDICCIPLINARIA-TOMO-4-ISBN-978-958-53018-3-2.pdf>
- Rivoir, A., & Morales, M. (2019). *Tecnologías digitales*. Clasco. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20191128031455/Tecnologias-digitales.pdf>
- Rojas, D. (19 de 11 de 2018). *Amuleto y Estrella distante, de Roberto Bolaño: escritura hipertextual y palimpsesto*. <https://letralia.com/sala-de-ensayo/2018/11/19/amuleto-y-estrella-distante-de-roberto-bolano/>
- Salazar, E. (2016). *Los conflictos comunicacionales y su influencia en los rasgos de personalidad disocial de los adolescentes*. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD.

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20322/2/Los%20Conflictos%20Comunicacionales%20y%20su%20Influencia%20en%20los%20rasgo.pdf>

Sánchez, L. (2021). *Literatura electrónica en español: planteamientos estéticos de la conectividad*. UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID.
<https://eprints.ucm.es/id/eprint/69028/1/T42895.pdf>

Silva, D. (01 de 09 de 2020). *6 tipos de relación con los clientes para fidelizar más*.
<https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-relacion-con-el-cliente/>

Toquero, R. (2017). *Comunicación y Marketing en la Web 2.0: la figura del community manager*. Facultad de Filosofía y Letras.
https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/25042/TFG_F_2017_46.pdf;jsessionid=F6068F2E060E8A9595B391E1684F00C4?sequence=1

Vargas, E., Rengifo, R., Guizado, F., & Sánchez, F. (2019). Sistemas de información como herramienta para reorganizar procesos de manufactura. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85).

Watzlawick, P. (1991). *Teoría de la Comunicación Humana*. Herder.
<https://holossanchezbodas.com/wp-content/uploads/2020/05/teoria-de-la-comunicacion-humana-watzlawick-1.pdf>

Anexos

Guía de temas de entrevista

En el siguiente apartado se presentan los temas tratados en las entrevistas con los encargados de áreas; tales entrevistas se llevaron en las instalaciones del Hospital del Día "Clínica Nueva". Tal técnica cualitativa permitió la obtención de la información de la forma en la cual se desarrollan las actividades en la organización, la identificación de los objetivos perseguidos por la organización; así como la identificación de las áreas de mejora, las cuales se comprobaron con el cuestionario aplicado a los trabajadores.

- Los objetivos de la organización
- La filosofía del Hospital (misión, visión, valores, objetivos)
- Personas encargadas de elaborar la filosofía
- Los logros más importantes del hospital
- Los logros más importantes de la cada área
- Tipo de manuales empleados en la institución
- Personas encargadas de efectuar los formatos de la papelería básica
- La participación de los empleados en las actividades del hospital
- Los incentivos para los empleados
- Procesos de selección de los empleados
- Proceso de socialización de la organización
- Las demandas más comunes de los pacientes
- Programas de salud a nivel nacional seguidos por el hospital

- Los turnos del hospital
- La planeación de las actividades en el hospital
- Grado de rotación de los empleados
- Reglamentos internos en la organización
- Reglamentos externos
- Los medios de comunicación empleados al interior y exterior
- Tipo de mensaje de cada medio
- Relación entre los empleados
- La generación de rumores
- Las condiciones de las instalaciones
- Posicionamiento de hospital
- Los líderes informales
- El papel del sindicato
- Relación con otras instituciones
- La existencia de quejas de los empleados
- La labor de los comités
- Proceso de recepción de estudiantes
- Frecuencia de secciones
- El tipo de cursos efectuados por el área de enseñanza
- Folio:

Cuestionario

Buenos días/tardes. Estoy efectuando un diagnóstico del Hospital en el cual usted labora, quiero conocer su punto de vista sobre el trabajo que desempeña, para dicho efecto le pido responda de acuerdo a su opinión las preguntas. No le quitare más de 5 minutos, el presente cuestionario es anónimo y confidencial.

I. Marque la opción que considere adecuada para cada pregunta. I Datos sociales

1. Género: a) Femenino b) Masculino

2. Edad:

- a) De 18 a 28 años
- b) De 29 a 38 años
- c) De 39 a 48 años

3. Grado de escolaridad:

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Carrera técnica o bachillerato

- d) De 49 a 58 años
- e) De 59 a 68 años

- d) Licenciatura
- e) Especialidad
- f) Postgrado

4. Especifique el servicio en el cuál labora: _____

5. Tiempo de laborar en esta institución

- a) De 1 año a 4 años
- b) De 5 a 8 años
- c) De 9 a 12 años

6. Turno en el cuál labora:

- a) Matutino
- b) Vespertino
- c) Nocturno "A"

II. Liderazgo

- a) De 13 a 16 años

b) De 17 a 20 años

d) Nocturno "B"

e) Especial Diurno

f) Especial Nocturno

7. ¿Cuál es el mayor reconocimiento que podría recibir de sus jefes, por su trabajo?

a) Becas para realizar curso

b) Diplomas

c) Días de descanso por mi desempeño

d) Unas palabras de mi jefe

e) No necesito reconocimiento

f) Otro ¿Cuál? _____

8. Cuando hay algún problema con un paciente, ¿con quién se dirige?

a) Con un compañero de mi área

b) Con un compañero de otra área

c) Con mi jefe inmediato

d) Con jefe de área

e) Otro ¿Cuál? _____

9. ¿Cómo sabe que su jefe inmediato se interesa por su trabajo?

a) Apoyándome cuando tengo carga de trabajo

b) Preguntándome como me siento

c) Estando pendiente de las actividades que realizo

d) No se muestra interesado en mi trabajo

e) Otra ¿Cuál? _____

10. ¿Cómo evaluaría el trabajo de su jefe inmediato?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Malo
- d) Muy malo

11. ¿Quién es la persona que admira en el Hospital por la forma en la cual realiza sus labores?

- a) A un compañero con el mismo puesto
- b) A un compañero de otra área
- c) A mi jefe inmediato
- d) Directivos
- e) A Nadie
- f) Otro ¿Cuál? _____

12. ¿Cómo evaluaría la información que recibe de las autoridades, para la realización de sus actividades?

- a) Muy Buena
- b) Buena
- c) Mala
- d) Muy mala

III Identidad e imagen

13. ¿Cuántas veces ha consultado en el último año el Manual de Organización con el que cuenta el Hospital?

- a) 1 vez
- b) 2 veces
- c) 3 veces o más
- d) No lo he consultado
- e) No sabía de su existencia

14. ¿Conoce el Plan de Trabajo anual de su servicio?

- a) Sí, me dieron una copia para que lo conociera
- b) Si, participe en su elaboración
- c) Sí, lo he consultado
- d) No, nadie me lo ha proporcionado
- e) No, ya que no sabía de su existencia

15. ¿Podría mencionar tres aspectos que contenga el Plan de su área de trabajo?

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) No sabe

16. ¿Cuántas veces ha consultado en el último año el Plan de Organización con el que cuenta el Hospital?

- a) 1 vez
- b) 2 veces
- c) 3 veces o más
- d) No lo he consultado
- e) No sabía de su existencia

17. Seleccione ¿cuáles son los objetivos de la organización para los próximos años?

- a) Conseguir la certificación de calidad, implementación del aval ciudadano y ser una institución preventiva
- b) Brindar un servicio de calidad a los pacientes e incrementar el número de personas atendidas
- c) Mejorar la atención y los servicios e incrementar el número de cursos realizados.
- d) Dar solución a los problemas de salud de la población y brindar un trato amable a los pacientes.
- e) Otro ¿Cuál? _____

18. ¿Cómo evaluaría su conocimiento sobre los reglamentos de la organización?

- a) Muy Bueno

- b) Bueno
- c) Malo
- d) Muy malo

19. En caso de que haya tomado cursos, ¿ha podido aplicar lo aprendido en su trabajo?

- a) Sí, en su totalidad
- b) Sí, pero no en su totalidad
- c) No, ya que no se me ha permitido
- d) No, ya que la institución no cuenta con los recursos adecuados

No he tomado cursos

20. ¿De qué manera ha participado en los cursos o sesiones que se realizan en el Hospital, en el último año?

- a) Asistiendo
- b) Participando en el comité organizador
- c) Proponiendo temas
- d) Consiguiendo vínculos con expositores
- e) Todas las anteriores
- f) No he participado
- g) Otro ¿Cuál? _____

21. ¿Cómo evaluaría las instalaciones del Hospital para el desempeño de sus actividades?

- a) Muy bien
- b) Bien
- c) Malas
- d) Muy malas

IV. Medios

22. ¿Por qué medio le llega la información de sus supervisores?

- a) Personalmente
- b) Memorando

- c) Carta
- d) Bitácora o cuaderno de mensajes
- e) Ninguno
- f) Otro ¿Cuál? _____

23. ¿Cuál es el medio por el cual expresa sus quejas?

- a) Personalmente con el encargado de área
- b) Memorando
- c) Carta
- d) Bitácora
- e) Buzón de sugerencias
- f) Otro ¿Cuál? _____

24. En el Hospital se efectúa reuniones para tratar temas referentes a sus áreas de trabajo con sus jefes de servicio, ¿a cuántas reuniones ha asistido en los últimos seis meses?

- a) 1 a 2 veces
- b) 3 a 4 veces
- c) 5 a 6 veces
- d) No he asistido a ninguna reunión

25. ¿Por qué medio se comunica con el personal de un área diferente a la que usted labora?

- a) Personalmente
- b) Teléfono
- c) Memorando
- d) Carta
- e) Bitácora
- f) Otro ¿Cuál? _____

26. ¿Cómo calificaría los medios de comunicación empleados en el Hospital?

- a) Muy buenos
- b) Buenos

- c) Malos
- d) Muy malos

V Clima

27. ¿Cómo evaluaría su relación con el personal del Hospital?

- a) Muy Buena
- b) Buena
- c) Mala
- d) Muy Mala

28. ¿Cuál es la principal fuente de motivación en su trabajo?

- a) Reconocimiento del jefe
- b) Reconocimiento de compañeros
- c) Reconocimiento de los pacientes
- d) Amor a la profesión
- e) Por ocuparme
- f) Sueldo
- g) Nada le motiva en su trabajo
- h) Otra ¿Cuál?_____

29. ¿Ha presentado alguna propuesta para el mejoramiento del Hospital, en el último año?

- a) Si y mis propuestas son tomada en cuenta
- b) Sí, pero mis propuestas no son tomadas en cuenta
- c) No, porque mis propuestas no son tomas en cuenta
- d) No, porque no se me ha ocurrido nada.
- e) No porque no me ha interesado presentar alguna propuesta

30. ¿En qué situación se le ha pedido su opinión para resolver un problema o diseñar nuevos programas?

- a) Cuando no pueden resolver un problema
- b) Siempre piden la opinión para realizar actividades en la organización

- c) No piden mi opinión
- d) Otro ¿Cuál? _____

31. ¿Qué tan frecuente es que los conflictos dificulten la realización de su trabajo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca

32. A su parecer, mientras el desempeño de su trabajo es bueno se lo reconocen:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca

33. ¿Qué hace, cuando se presenta un problema con un paciente?

- a) Acudo con mi jefe inmediato para que me ayude a solucionarlo
- b) Pido ayuda a un compañero
- c) Lo resuelvo yo mismo
- d) Lo ignoro y sigo trabajando
- e) Otra ¿Cuál? _____

IV Evaluación

34. ¿Cómo evaluaría usted la calidad del servicio que brinda el Hospital al público?

- a) Muy Buena
- b) Buena
- c) Mala
- d) Muy Mala

35. ¿Qué propondría para mejorar la calidad del servicio que brinda el Hospital?

36. En términos generales, ¿cuál es la evaluación que le daría a Hospital del Día “Clínica Nueva” ?
(En una escala de 5 a 10, en donde 5 es muy bajo y 10 muy alto, tache el recuadro de su preferencia)

5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	----

Muchas gracias por su tiempo