

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **AMELIA PAULINA POLO SALAZAR**, con CC. 172009271-5, autora del trabajo de graduación intitulado: **"DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y PROPUESTA DE MEJORA PARA EL INSTITUTO PSIQUIÁTRICO SAGRADO CORAZÓN DURANTE EL AÑO 2018**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, septiembre 2018



AMELIA PAULINA POLO SALAZAR

CC. 172009271-5

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**

**DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
INTERNA Y PROPUESTA DE MEJORA PARA EL
INSTITUTO PSIQUIÁTRICO SAGRADO CORAZÓN
DURANTE EL AÑO 2018**

AMELIA POLO SALAZAR

AÑO, 2018

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a mi familia, mi madre, mis hermanos y mis tíos, los cuales me ayudaron con todos los medios necesarios para poder cumplir este sueño y culminarlo. De la misma forma agradezco a mis amigos y actualmente colegas por haberme acompañado y apoyado durante estos 5 años de carrera, sobre todo a Erika Nieto, una de las mejores amigas que pude encontrarme a lo largo de esta etapa que logramos culminar juntas desde el primer semestre hasta el último.

Finalmente, un agradecimiento especial a dos personas que lamentablemente ya no se encuentran conmigo, pero siempre me apoyaron en todo y sé que donde sea que estén también celebran esta meta cumplida. Mi abuelita Leonor y mi tía Clemencia Hurtado.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO.....	1
1.1. Datos de la organización.....	1
1.1.1. Nombre de la empresa.....	1
1.1.2. Ubicación.....	1
1.1.3. Actividad.....	1
1.1.4. Características.....	1
1.1.5. Contexto.....	1
1.1.6. Misión.....	1
1.1.7. Visión.....	2
1.1.8. Organigrama.....	3
1.2. Justificación.....	4
1.3. Antecedentes.....	5
1.4. Objetivos.....	7
1.4.1. Objetivo general.....	7
1.4.2. Objetivos específicos.....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. ¿Qué es la comunicación?	8
2.2. Elementos de la comunicación.....	10
2.2.1. El emisor.....	10

2.2.2. El receptor.....	10
2.2.3. El mensaje.....	10
2.2.4. El código.....	10
2.2.5. El canal.....	11
2.2.6. El contexto.....	11
2.2.7. El feedback o la retroalimentación.....	11
2.3. Proceso de comunicación.....	11
2.3.1. Concepción del mensaje.....	11
2.3.2. Codificación del mensaje.....	12
2.3.3. Emisión del mensaje.....	12
2.3.4. Recepción del mensaje.....	12
2.3.5. Interpretación del mensaje.....	12
2.3.6. Asimilación del mensaje	12
2.3.7. Retroalimentación o Feedback.....	12
2.4. Teorías de la comunicación.....	13
2.4.1. Teoría del funcionalismo de Lasswell.....	13
2.4.2. Teoría del positivismo de Comte.....	14
2.4.3. Teoría de la influencia personal de Katz y Lazarsfeld.....	14
2.4.4. Teoría general de los sistemas.....	14
2.4.5. Teoría de la comunicación humana de Paul Watzlawick.....	14
2.5. Comunicación organizacional.....	15

2.6. Tipos de comunicación Organizacional.....	16
2.6.1. Comunicación Externa.....	17
2.6.2. Comunicación Interna.....	18
2.7. Profundizando en la comunicación interna.....	19
2.8. Barreras de la comunicación.....	20
2.8.1. Barreras físicas	21
2.8.2. Barreras personales.....	21
2.8.3. Barreras semánticas.....	21
2.9. Clasificación de la comunicación interna.....	21
2.9.1. La comunicación formal.....	21
2.9.2. La comunicación informal.....	21
2.10. Estilos de comunicación.....	22
2.10.1. Comunicación Asertiva.....	22
2.10.2. Comunicación Pasiva.....	22
2.10.3. Comunicación Agresiva.....	22
2.11. Direccionalidad y canales para emisión de información.....	23
2.11.1. La direccionalidad.....	23
2.11.2. Comunicación vertical.....	23
2.11.3. Comunicación horizontal.....	23
2.12. Canales de comunicación.....	24
2.12.1. Los canales orales y escritos.....	24

2.13. El modelo de las cinco íes.....	24
2.13.1. Investigación.....	24
2.13.2. Identificación.....	25
2.13.3. Información.....	25
2.13.4. Imagen.....	25
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	26
3. Metodología y técnicas.....	26
3.1. Tipo de investigación.....	26
3.2. Población y Muestra.....	27
3.3. Diseño de Instrumentos	27
3.4. Levantamiento de información.....	28
3.5. Análisis general de resultados de la encuesta de diagnóstico.....	29
3.6. Entrevista a Gerente IPSC.....	40
3.7. Resultados del diagnóstico.....	43
CAPITULO IV: PROPUESTA.....	45
4. Proyecto - Producto.....	45
4.1. Objetivo del producto.....	45
4.2. Propuestas.....	45
4.3. Evaluación del proyecto producto	54
4.4. Beneficiarios del proyecto.....	54
4.5. Matriz de marco lógico.....	54

4.6. Cronograma.....	57
5. Conclusiones.....	61
6. Recomendaciones.....	61
7. Bibliografía.....	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama.....	3
Figura 2: Respuestas pregunta 1.....	30
Figura 3: Respuestas pregunta 2.....	31
Figura 4: Respuestas pregunta 3.....	32
Figura 5: Respuestas pregunta 4.....	33
Figura 6: Respuestas pregunta 5.....	35
Figura 7: Respuestas pregunta 6.....	36
Figura 8: Respuestas pregunta 7.....	37
Figura 9: Respuestas pregunta 8.....	38
Figura 10: Respuestas pregunta 9.....	38
Figura 11: Respuestas pregunta 10.....	39
Figura 12: Respuestas pregunta 11.....	40

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: el proceso de comunicación.....	13
Gráfico 2: proceso de comunicación organizacional interna.....	20

ÍNDICE DE TABLAS

Matriz de marco lógico.....	55
Cronograma.....	57

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.....	65
Anexo 2.....	69

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad vivimos en un mundo dinámico y sobre todo tecnológico, donde los canales de comunicación se han transformado junto con las nuevas generaciones. Por esta razón la comunicación organizacional dentro de las empresas también debe evolucionar, adaptarse al nuevo público interno y externo. Si las organizaciones cuentan con una buena comunicación interna las empresas podrán lograr posicionarse en el mercado laboral, atrayendo y conservado personal de alto desempeño que le ayudarán a cumplir sus objetivos organizacionales.

En nuestro país en la mayoría de los casos esta temática tan importante es dejada de lado, trayendo consecuencias fatales a la empresa, tales como: procesos internos fallidos, conflictos internos, rumores, malestar, desmotivación, mal clima organizacional, entre otros. Por esta razón el Instituto Psiquiátrico Sagrado Corazón ha abierto sus puertas a la investigadora con el fin de mejorar su comunicación interna, y lograr armar una propuesta de comunicación interna, basada en un diagnóstico previo de la situación actual de la compañía, cuyos resultados identificarán los puntos álgidos de la comunicación interna en la organización y así construir una propuesta sustentable para la organización.

En el capítulo I: marco introductorio, se encuentra información relevante para iniciar el estudio debido a que muestra el contexto actual de la empresa. Esta información fue relevante en la presente investigación al momento de armar propuestas sustentables para la empresa. Por otro lado, en el capítulo II: marco teórico, se habla a profundidad de la comunicación, sus orígenes, sus tipos, y finalmente se hace énfasis en la profundización de la comunicación interna, tema eje del proyecto.

A continuación, en el capítulo III: marco metodológico se encuentra el corazón del proyecto, con los resultados de la encuesta de comunicación organizacional interna aplicada en el IPSC, donde la investigadora realiza un análisis profundo pregunta por pregunta, así mismo como el resumen de la entrevista realizada al Gerente General de la empresa

respecto al tema. Estos elementos le permiten familiarizarse al lector con los puntos críticos que fueron tomados como base para la elaboración de las propuestas.

Finalmente, en el capítulo IV: propuesta, el lector encontrará el producto de la investigación, el cual será ofrecido a la empresa para mejorar su comunicación interna. Este producto consta de 6 propuestas variadas en cuanto a presupuesto y sobre todo sustentables en base a la realidad organizacional de la empresa.

CAPÍTULO I

MARCO INTRODUCTORIO

1.1. Datos de la organización

1.1.1. Nombre: Instituto Psiquiátrico Sagrado Corazón

1.1.2. Ubicación: Av. Manuel Córdova Galarza, Km 4

1.1.3. Actividad: Servicios de salud mental y psicológica

1.1.4. Características: El Instituto Psiquiátrico Sagrado Corazón pertenece a la Fundación de Beneficencia Privada Muñoz Vega. El presidente de la Institución es el arzobispo de la ciudad de Quito y también trabaja en conjunto con la Congregación de las Hermanas Hospitalarias. Hoy en día el Instituto cuenta con 267 camas para hospitalización y 203 colaboradores, ubicados en 35 cargos existentes en la organización, los cuales cubren diversos aspectos de la salud mental.

1.1.5. Contexto: En la actualidad el Instituto Psiquiátrico Sagrado Corazón está posicionado como el mejor centro psiquiátrico de los pocos que existen en la ciudad de Quito. A pesar de ser una institución privada, la organización maneja convenios con el IESS, ISSFA e ISSPOL, seguros con los cuales la Empresa trabaja para que los pacientes que son usuarios de estos seguros tengan posibilidades de ingresar al centro de una manera más accesible. Finalmente, el establecimiento se rige bajo el reglamento del Ministerio de Salud Pública, y el reglamento interno de la Institución.

1.1.6. Misión: La Misión sanadora de Jesús consiste en: la acogida, asistencia, cuidado especializado y preferente a los enfermos mentales, a personas con discapacidad física o psíquica y otros enfermos, teniendo en cuenta las necesidades y urgencias de cada tiempo y lugar, con preferencia a los más pobres y marginados, desde una visión humanista y cristiana de la persona, considerada en su unidad y

dignidad inviolables, acoge a todos sin distinción alguna. (Hermanas Hospitalarias , 2017)

1.1.7. Visión:

Para el año 2018, el Instituto Psiquiátrico Sagrado Corazón se constituye en el referente a nivel nacional en servicios de salud mental, tratamiento de adicciones y cuidados paliativos, en el ámbito de atención hospitalaria, ambulatoria, comunitaria y docente, acreditados en base al mejoramiento continuo y la investigación científica, diversificando sus prestaciones con procesos seguros e inclusivos, enfocados a las necesidades de la población, dentro de un marco de identidad que respeta los valores de la comunidad hospitalaria. (Hermanas Hospitalarias , 2017)

1.1.8. Organigrama:



INSTITUTO PSIQUIÁTRICO SAGRADO CORAZÓN

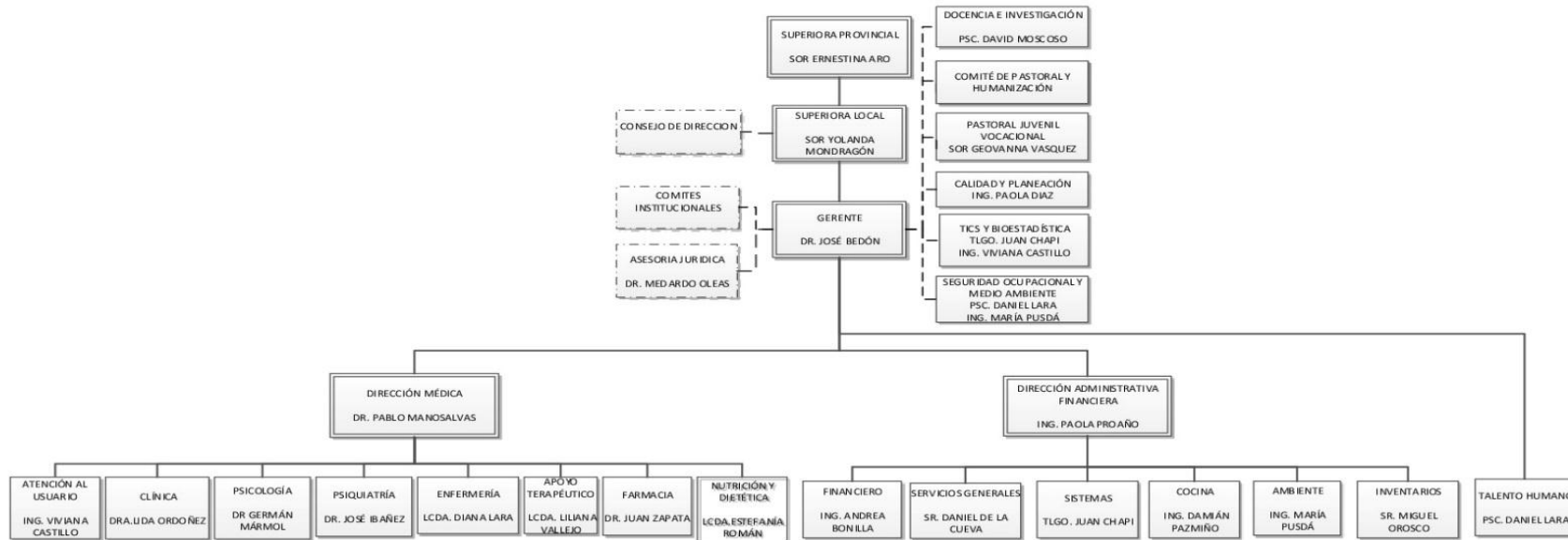


Figura 1 Organigrama

Fuente: (Hermanas Hospitalarias , 2017)

1.2. Justificación

La comunicación en general es un aspecto importante en la vida de todos los seres humanos, gracias a ella todos los individuos conocen, crecen y experimentan, sobre la base del diálogo con sus semejantes. Es por ello que no se puede dejar excluida o descuidada la comunicación en las organizaciones, ya que dentro de las mismas se da una constante interacción humana, la cual implica un intercambio de información, y puede beneficiar o perjudicar a la organización.

El presente proyecto se enfocará en el diagnóstico y elaboración de una propuesta dirigida en la comunicación organizacional interna, debido a que la Institución Psiquiátrica no la tiene estructurada. La Empresa necesita tener un plan de comunicación implantado, ya que la comunicación interna “está considerada como una herramienta de gestión y es un signo exterior de modernidad para aquellas empresas o instituciones que la aplican” (Enrique, Madroñero, Morales, & Soler, 2008). El hecho de no tener una comunicación organizacional interna estructurada, en una organización, se refiere a una gran desventaja para la misma, en cuanto al bienestar de sus empleados. En el caso del Instituto Psiquiátrico Sagrado Corazón una comunicación interna inadecuada podría desencadenar en mal clima laboral, absentismo, y confusión de las funciones y horarios entre los colaboradores del establecimiento.

La necesidad que tiene hoy en día la Institución para la realización de este proyecto es bastante determinante para el futuro de la misma, y para su expansión y posicionamiento en el mercado, lo cual es parte de la visión de la organización ya que, si el diagnóstico y el diseño de la propuesta se ejecutan de manera correcta, la Compañía tendrá un personal que se conoce perfectamente las funciones y actividades que deben realizar, mejorando el desempeño de los colaboradores. Por otra parte, los trabajadores disminuirán la tensión que genera la creación de rumores en la Organización respecto a despidos o decisiones sobre el salario, ofreciendo una mejora directa al clima organizacional.

Una vez que se haya realizado el diagnóstico y elaboración de la propuesta de comunicación interna con la ayuda de la aplicación previa de encuestas a los empleados y entrevistas a los directivos, la Organización tendrá grandes beneficios dentro de su gestión de talento humano, obteniendo como principal resultado un plan de comunicación interna, estructurado de acuerdo a sus necesidades, el cual una vez implantado, le otorgará algunos beneficios a la Empresa, tales como: disminuir los rumores, fortalecer la comunicación formal, empleados que conocen sus funciones y ejecutan mejor su trabajo, mejoramiento del clima laboral, entre otros.

Finalmente cabe recalcar que, para la elaboración del presente trabajo, en primera instancia, se cuenta con el apoyo de la Facultad de Psicología de la PUCE, la cual respalda el proyecto otorgando la supervisión directa de un docente especializado en el tema a tratar, en este caso, la comunicación organizacional. Sobre la base de lo antes mencionado, el Doctor en Psicología encargado del área de Talento Humano del Instituto Psiquiátrico Sagrado Corazón ha autorizado y apoyado de manera directa al diagnóstico y elaboración de la propuesta de comunicación, brindando toda la apertura a la información y a los recursos que se requieran para poder llevarlo a cabo sin dificultad alguna.

1.3. Antecedentes

En los últimos veinte años la comunicación ha tomado un giro de 180 grados gracias al rápido avance de las herramientas tecnológicas, creando nuevos canales de comunicación para todo el mundo. Por esta razón la comunicación, tanto interna como externa, en las empresas también ha tenido que mutar, para adaptarse no solamente a las nuevas culturas, sino también a las nuevas generaciones.

Ahora bien, Andrade (2005) destaca la importancia de la comunicación interna en las empresas, en donde afirma que “las organizaciones que consideran que la comunicación con sus colaboradores es importante, no solamente han establecido los medios [...], sino que también se han preocupado por desarrollar en sus ejecutivos las habilidades que los conviertan en canales eficientes de comunicación [...]” (Andrade, 2005, pág. 99). Sobre esta base, entonces, se afirma que, al existir una buena comunicación interna, en donde los

altos mandos sean buenos comunicadores, la organización tendrá una buena gestión, y sobre todo se fortalecerá la cultura y el clima de la misma.

El Instituto Psiquiátrico Sagrado Corazón en la actualidad no cuenta con un departamento de comunicación, mucho menos con ningún plan de comunicación interna. La creación del departamento de Talento Humano es muy reciente, apenas tiene cuatro años de encontrarse ejecutando sus funciones en el Instituto. La Empresa no cuenta con estos departamentos, ni procesos debido a que está atravesando por un proceso de reestructuración y crecimiento a nivel nacional, por ello busca implementar todas las buenas prácticas de recursos humanos posibles dentro de la misma para su nueva gestión y cumplimiento de visión institucional.

Sobre la base de lo antes mencionado, el presente estudio busca en primer lugar realizar un diagnóstico de comunicación para poder identificar cuáles son los factores que no permiten una buena comunicación de la Empresa y cuales son exactamente los problemas que genera el manejo de la comunicación interna actualmente. Por lo tanto, el proyecto aportará con una evaluación de la comunicación interna y finalmente con el diseño de la propuesta, la misma que busca reducción de rumores y optimización de la comunicación interna, debido a que “al proporcionarles información relevante y precisa sobre la organización, los directores pueden ayudar a eliminar la propagación de rumores peligrosos o falsos” (Marín, 1997, pág. 187).

Acerca del tema de comunicación, existen varios estudios realizados a nivel mundial, en las compañías número uno que mueven la economía en el mundo, como es el caso de Coca-Cola Company, Google, Facebook, Apple, ente otras. Estas empresas han demostrado que, al tener un buen sistema de comunicación interna, la cultura organizacional se fortalece mucho más, generando como consecuencia directa que los empleados se motiven, y el desempeño de las compañías sea alto.

En la organización en donde va a realizarse el presente trabajo no se ha realizado previamente ningún avance respecto a este tema. En el Instituto Psiquiátrico Sagrado Corazón no se ha realizado ningún tipo de plan de comunicación interna, y el medio más utilizado para la comunicación interna es la comunicación escrita y cara a cara.

1.4. Objetivos:

1.4.1. Objetivo general: Realizar el diagnóstico de comunicación interna en el Instituto Psiquiátrico Sagrado Corazón, para elaborar una propuesta sobre la base de las deficiencias de comunicación encontradas, y así fomentar una comunicación formal dentro de la organización y a futuro fortalecer la comunicación organizacional, durante el año 2018.

1.4.2. Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico en donde se identifiquen los elementos relevantes que se deben tomar en cuenta para ejecutar una buena gestión de comunicación organizacional, y cuáles son los elementos que en la actualidad están presentes en la gestión de comunicación en la Empresa.
- Identificar los diferentes modelos de planes de comunicación interna.
- Diseñar la propuesta de comunicación interna de la Empresa de acuerdo con sus necesidades.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ¿Qué es la comunicación?

Desde el origen del hombre la comunicación ha estado presente de diversas maneras, incluso antes del desarrollo de los cientos de idiomas que existen actualmente alrededor del mundo. La palabra comunicación proviene del término latino “communicatio”, lo cual significa participación, es decir, que sirve para que los individuos puedan manifestar y hacer conocer a otros un sentimiento, idea o pensamiento.

Partiendo desde esta primera idea se puede decir que la comunicación tiene como base el intercambio de información de varios tipos entre dos o más sujetos, para poder propiciar la interacción humana. Sin embargo, Thompson (2008) plantea una definición de lo que es la comunicación, diciendo que consiste en transmitir la información que se desea dar a conocer entre un emisor y un receptor que se encuentran en un determinado espacio, por lo que, por deducción, se puede afirmar que para que se dé el proceso de comunicación es necesario que exista un mensaje que sea claro tanto para el receptor como para el emisor.

Adicional al concepto planteado en el párrafo anterior es importante resaltar que el final del proceso de comunicación donde el emisor envía un mensaje al receptor siempre busca tener una respuesta del mismo durante el intercambio de información, lo cual permite que se origine una verdadera interacción, estableciendo a este proceso como la base para la convivencia entre los seres humanos.

Sobre esta base, se puede evidenciar con claridad la importancia que tiene la comunicación en la interacción humana, por lo tanto, dentro de una organización estos procesos no pueden ser minimizados y de ellos dependerá el éxito de la gestión de los colaboradores y el cumplimiento de las metas organizacionales.

De acuerdo con Castro (2014), la comunicación no solamente implica a la oralidad, al contrario, los seres humanos nos comunicamos con todos nuestros sentidos, gestos, formas. Es por ello que según la autora la comunicación visual es la primera comunicación

que se establece con otro sujeto y dice todo del sujeto ya que pone en evidencia su físico, nuestra postura y hasta nuestro estado de ánimo. Por lo tanto, la comunicación visual “[...] transmite todo tipo de información a nuestro alrededor [...]” (Castro, 2014, pág. 18), a la persona con la que vamos a iniciar una interacción.

En este mismo sentido la comunicación corporal y gestual dan una idea de lo que la persona quiere expresar y de lo que está pasando verdaderamente por su mente en ese momento. Aprender a leer el lenguaje corporal requiere mucha experiencia para poder ser aplicado en el día a día, por ejemplo, en el caso de los psicólogos organizacionales encargados de realizar procesos de selección de personal este tema es muy importante, ya que hay que analizar si el lenguaje corporal tiene congruencia con lo que la persona está hablando.

Existen libros dedicados estrictamente al estudio y análisis profundo de este tema. Inclusive esta temática ha inspirado a la realización de varias películas y series para televisión, entre las que se puede destacar a la serie televisiva “Lie to me”, la cual tenía como trama principal a un equipo de investigadores especializados en distintas facultades que trabajaban para el FBI y la policía, que también se especializaban en examinar el comportamiento mediante la observación y análisis del lenguaje corporal y en base a este determinar si los acusados mentían o decían la verdad.

Finalmente, encontramos la comunicación oral. La comunicación oral es el complemento de la comunicación visual y de la comunicación corporal, van de la mano. Este tipo de comunicación brinda un panorama más amplio de información y así mismo también ofrece varios factores para analizar como son el tono de voz, el léxico, los titubeos, entre otros. Por lo general la comunicación oral es la más utilizada por los seres humanos para comunicarse, para resolver conflictos, generar empatía, y fomentar varios factores que permiten establecer las relaciones humanas. (Castro, 2014).

2.2. Elementos de la comunicación

La comunicación es un proceso, que consta de ciertas fases, que a su vez se componen de ciertos elementos inmersos dentro de estas etapas para que se puedan ejecutar. De acuerdo con (Hofstadt, 2005), existen elementos que son indispensables para la comunicación, de los cuales dependerá que el proceso se realice correctamente o no se logre ejecutar. Los elementos que componen el proceso de comunicación son los siguientes:

2.2.1. El emisor: “El emisor es el sujeto que comunica en primer lugar o toma la iniciativa de ese acto de comunicación [...]” (Hofstadt, 2005, pág. 10), es decir, el emisor será el sujeto que dé inicio al proceso de comunicación entre él y otra u otras personas.

2.2.2. El receptor: “[...] el receptor es el que recibe el mensaje, o mejor dicho, en un sentido estricto, aquél a quien va destinado el mensaje” (Hofstadt, 2005, pág. 10) y del cual el emisor espera respuesta para continuar con el proceso comunicativo. En caso de que el receptor responda al emisor para continuar con el proceso de comunicación, se convertirá posteriormente en emisor y el primer emisor en receptor, y así sucesivamente hasta que el proceso de comunicación concluya.

2.2.3. El mensaje: “El mensaje es el conjunto de las diferentes ideas o informaciones que se transmiten mediante códigos, claves, imágenes, etc., cuyo significado interpretará el receptor [...]” (Hofstadt, 2005, pág. 11). El receptor interpreta este mensaje basándose en sus experiencias previas, en su cultura, en sus propios sentimientos e ideas, entre otros.

2.2.4. El código: Como se hace mención en el párrafo anterior, el código “Es el conjunto de claves, imágenes, lenguaje, normas, etc., que sirven para transmitir la información o las ideas que constituyen el mensaje” (Hofstadt, 2005, pág. 11). El código que se utilice en el proceso de comunicación debe ser compartido por el emisor y el receptor, es decir, los dos deben entenderlo a la perfección para que el proceso de comunicación sea exitoso.

2.2.5. El canal: “Es el medio a través del cual se emite el mensaje del emisor al receptor” (Hofstadt, 2005, pág. 11), y puede ser un canal oral, auditivo, escrito, gráfico-visual, entre otros. El emisor deberá analizar el canal más adecuado para iniciar el proceso comunicativo pensando en el tipo de mensaje que va a transmitir y en el tipo de receptor que tendrá que recibir el mensaje.

2.2.6. El contexto: “El contexto supone la situación concreta en la que se desarrolla la comunicación” (Hofstadt, 2005, pág. 11), es decir, el contexto es un elemento fundamental para que el proceso de comunicación sea exitoso o no, debido a que a partir de este es que se llevarán a cabo los roles entre emisor y receptor. Por ejemplo, para conversar acerca de un tema un poco íntimo o delicado para el receptor, será mejor si se lo hace en un lugar privado sin muchas personas, que si se lo realiza en un lugar público rodeado de gente.

2.2.7. El feedback o la retroalimentación: “[...] supone la información que devuelve el receptor al emisor sobre su propia comunicación [...]” (Hofstadt, 2005, pág. 12). En pocas palabras el feedback o la retroalimentación es la respuesta que emite el receptor al emisor, pasando a convertirse en el segundo emisor y el primer emisor en el segundo receptor del mensaje para continuar con el proceso comunicativo.

2.3. Proceso de comunicación

Como ya se ha hecho mención anteriormente la comunicación tiene un proceso establecido el cual se mencionará a continuación.

Cuando se habla de procesos es importante tener presente que esta palabra hace referencia a una serie de pasos o fases que tienen un orden determinado para llegar a un producto o un fin. En el caso del proceso de comunicación según Editorial Vértice (2009), se encuentran 7 etapas que conforman el proceso de comunicación de manera general:

2.3.1. Concepción del mensaje: En esta primera etapa se procede a crear y desarrollar la idea, pensamiento o sentimiento que se desea enviar al receptor. El emisor tiene que tener claro que quiere transmitir y con qué objetivo (Editorial Vértice, 2009).

2.3.2. Codificación del mensaje: En la fase dos del proceso, la idea que se crea y desarrolla en la primera fase debe ser traducida o transformada en un código que sea entendible para el receptor y así se tenga una respuesta al mensaje emitido (Editorial Vértice, 2009).

2.3.3. Emisión del mensaje: Una vez codificado el mensaje este debe ser enviado por el emisor a través de un canal de comunicación para que el receptor lo pueda recibir (Editorial Vértice, 2009).

2.3.4. Recepción del mensaje: La recepción del mensaje enviado por emisor por parte del receptor (Editorial Vértice, 2009).

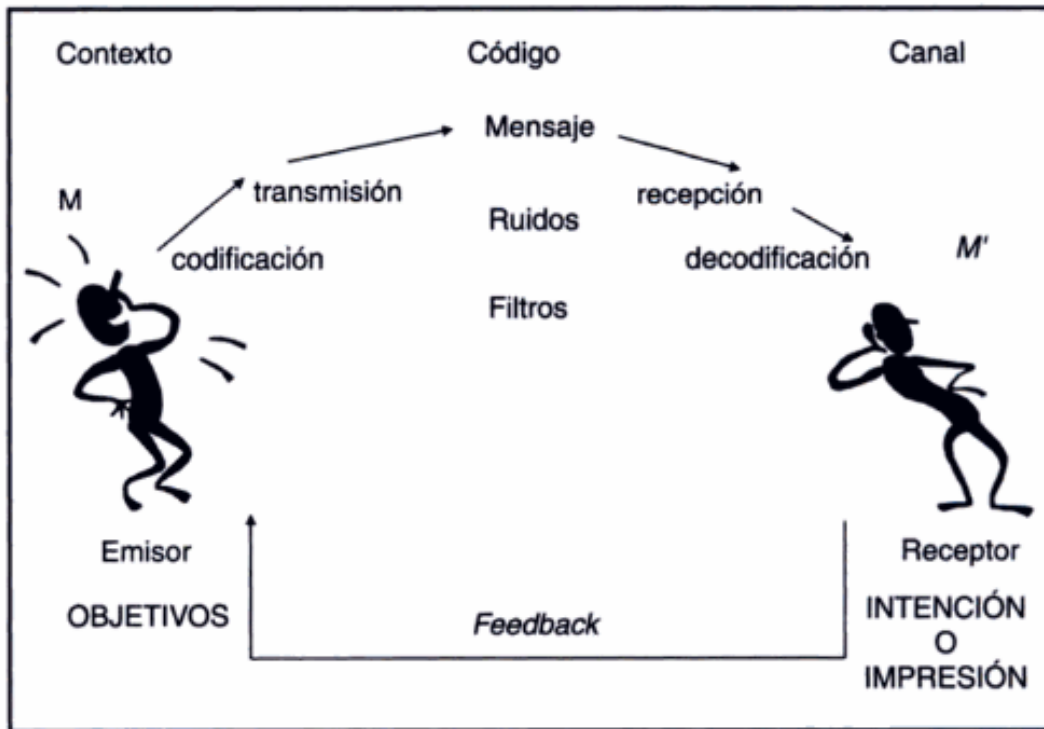
2.3.5. Interpretación del mensaje: Posterior a las cuatro fases anteriores, el receptor procede a interpretar el mensaje que ha recibido, tomando como referencia todo su bagaje como persona: sus ideas, experiencias, valores, sentimientos, entre otros. Esta etapa se puede considerar como la más compleja de todo el proceso, no solamente por la cantidad de funciones cerebrales que intervienen, sino también por las consecuencias que se pueden llegar a presentar cuando el mensaje no fue comprendido por el receptor como el emisor hubiera querido, desencadenando una falla en el proceso que generará una mala comunicación (Editorial Vértice, 2009).

2.3.6. Asimilación del mensaje: Una vez analizado e interpretado el mensaje, el receptor debe realizar un tipo de evaluación del mismo, para que en base a ella se asigne un nivel de importancia al mensaje, lo cual definirá cuál será la respuesta (Editorial Vértice, 2009).

2.3.7. Retroalimentación o Feedback: El receptor emite un mensaje inicial al emisor a modo de respuesta, así el emisor logra conseguir la reciprocidad en el proceso de comunicación, obteniendo la respuesta al mensaje que emitió, haciendo también que dicho proceso regrese a la fase uno y que el emisor se transforme en receptor y viceversa (Editorial Vértice, 2009).

Finalmente, para entender mejor el proceso de comunicación a continuación se puede contrastar todo lo dicho en este acápite en el siguiente gráfico:

Gráfico 1: El proceso de comunicación



Fuente: (Hofstadt, 2005, pág. 16)

2.4. Teorías de la comunicación

Ahora bien, es importante hacer hincapié en las diferentes teorías de comunicación que existen para poder entender y analizar de mejor manera a la comunicación. Las teorías son de mucha ayuda para poder contrastarlas y adaptarlas con la realidad actual de las empresas y así lograr diseñar varias estrategias de comunicación con una base ya comprobada.

2.4.1. Teoría del funcionalismo de Lasswell: De acuerdo a Abelino (2017) Lasswell fue pionero en utilizar al paradigma funcionalista para el análisis de los medios de comunicación. Basándose en su estudio Lasswell estableció tres funciones fundamentales en el proceso de comunicación. En primera instancia se encuentra la vigilancia del entorno, en donde se da la representación de las realidades. En segundo lugar, la correlación, en donde surgen las preguntas ¿quién?,

¿qué?, ¿cómo? Y ¿a quién? va dirigida la comunicación. Y finalmente, la transmisión de la herencia social y procesos comunicativos de una generación a otra.

2.4.2. Teoría del positivismo de Comte: Comte desarrolló la teoría positiva de la opinión pública, la cual según él actuaba como regulador fundamental en la sociedad, ya que se basa en la objetividad y la neutralidad. Esta teoría se limita a describir los hechos sin ahondar en el por qué, sino solamente narra lo que se pudo evidenciar en el momento en el que se desarrolló el hecho por lo que la subjetividad queda de lado. (Pérez & Olza, 2014)

2.4.3. Teoría de la influencia personal de Katz y Lazarsfeld: “[...] perfeccionaron los mecanismos de análisis de la influencia de los medios de comunicación sobre los líderes de opinión y sobre el conjunto de la opinión pública” (López, 2009, pág. 64). Los autores de esta teoría explican que la importancia que se da a la información que recibimos de los medios de comunicación es completamente nuestra decisión, los mismos individuos son los que establecen cuánta relevancia tiene para ellos los datos recibidos por los medios.

2.4.4. Teoría general de los sistemas: Según Gallego (2006), el biólogo Ludwing Von Bertalanffy desarrolló la teoría de sistemas partiendo de la necesidad de los biólogos por explicar los biológicos y los fenómenos orgánicos. La teoría general de los sistemas mira al organismo como un sistema completo, o a su vez con una estructura jerárquica que tiene varios niveles, es decir que el todo es más relevante que la suma de sus partes.

2.4.5. Teoría de la comunicación humana de Paul Watzlawick: “Paul Watzlawick realiza un minucioso análisis de cuáles son las características de la comunicación humana y sus consecuencias en la conducta” (Ortega, 2005, pág. 163). Esta teoría se resume en que la comunicación presenta problemas gracias a que las personas inmersas en el proceso de comunicación tienen diferentes formas de pensar, distintos puntos de vista que generan malos entendidos.

2.5. Comunicación organizacional

Una vez que se ha entendido qué es la comunicación de manera general, cual es el proceso que sigue la misma y cuáles son los elementos que intervienen en dicho proceso, es hora de pasar a tocar el tema central del presente trabajo: la comunicación organizacional.

Resulta oportuno iniciar con la definición del concepto de comunicación organizacional, para entender de mejor manera su importancia dentro de las empresas. Según Andrade (2005), se puede llegar a comprender a la comunicación organizacional desde tres instancias. Primero, se lo puede ver como un proceso social, en donde se intercambian varios mensajes entre los integrantes de una empresa u organización, así mismo de estos con sus públicos externos.

En segundo lugar, según este autor se puede analizar a la comunicación organizacional como una disciplina joven, la cual se empezó a estructurar en los años setenta, y que tiene como objetivo estudiar la forma en la que se da el proceso de la comunicación en una compañía, y su medio.

Finalmente, en tercer lugar, el autor menciona que se puede ver a la comunicación organizacional como un conjunto de técnicas y actividades, ya que los resultados de los procesos comunicativos en las empresas sirven para que las organizaciones formen estrategias que ayuden a optimizar el flujo de los mensajes originados entre sus miembros y los diferentes grupos de interés que se encuentran adheridos a la empresa.

Desde otra perspectiva, Castro (2014) se acerca un poco más al concepto de comunicación organizacional planteado que “La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura y de sus normas” (Castro, 2014, pág. 37). Si se realiza un análisis a profundo de este concepto planteado por la autora se evidencia de mejor manera el verdadero significado de la comunicación organizacional, ya que como ella menciona este elemento presente en todas las organizaciones pasa a formar parte de la buena o mala cultura organizacional, la cual a

su vez influye de manera directa en el clima laboral y en el buen desempeño de los colaboradores.

En consecuencia, sobre la base de lo mencionado en el párrafo anterior, se puede afirmar que la comunicación organizacional es un elemento de suma importancia dentro de las empresas para que estas cumplan a cabalidad con sus procesos y logren sus objetivos, por lo que es primordial que la comunicación interna sea clara y fluida entre todos los niveles jerárquicos de la empresa.

En base al criterio y experiencia del investigador, se plantea que, al analizar un poco, en las organizaciones se comparte poca información y las personas que ya han podido vivir en carne propia lo que es laborar en una compañía se habrán dado cuenta de este hecho. Dentro de una empresa ya sea pública o privada la información se mezquina de un área a otra y de un compañero a otro, porque erróneamente se maneja la concepción de que el que más información maneja es el que tiene más poder.

Así mismo, dentro de las organizaciones, los empleados desean estar al tanto de todos los aspectos y eventualidades que se dan día a día en la empresa, y aquí es donde se corre un riesgo muy grande, ya que si esta necesidad de información no se satisface con una comunicación formal acertada puede dar pie a que se generen rumores, y esto quebrante la comunicación interna y como consecuencia se vean afectados el clima y cultura organizacional, generando tensión en los trabajadores y reducción del desempeño en la ejecución de sus funciones.

Por todas las razones mencionadas anteriormente es de suma importancia llevar el tema de comunicación organizacional con pinzas dentro de la organización y ser muy cuidadosos en el tema del envío y recepción de información. Para poder tener éxito es necesario conocer a profundidad acerca de la temática y estar al corriente de los tipos de comunicación interna que puede existir, los cuales se mencionan a continuación.

2.6. Tipos de comunicación Organizacional

Sobre la base de las consideraciones anteriores respecto a los conceptos e importancia del tema de comunicación organizacional entre los trabajadores y entre los

grupos de interés de la organización, se puede ahondar en los tipos de comunicación organizacional, los cuales son: la comunicación organizacional interna y externa.

A continuación, se hace hincapié en los grupos de interés que existen dentro de una empresa, ya que de estos parten los dos tipos de comunicación organizacional. En primera instancia se está al público externo, en este grupo se encuentran todos los clientes, proveedores y competencia, con los que la empresa mantiene un tipo de relación comercial la cual dependerá de la efectividad de comunicación que maneje la organización para que se establezca una buena relación entre las partes y se mantenga a largo plazo.

Por otro lado, se encuentra el público interno. Se considera público interno a todos los colaboradores que conforman la empresa en todos los niveles jerárquicos para los cuales está creada exclusivamente la comunicación organizacional interna. Esta tiene su origen gracias a la necesidad de la compañía de mantener informados, motivados a sus trabajadores con la finalidad de mejorar sus procesos internos y cumplir las metas u objetivos organizacionales.

2.6.1. Comunicación Externa

Una vez aclarado los conceptos de público interno y externo es menester tener claro en qué consisten estos dos tipos de comunicación. Abordando el tema de la comunicación externa, se la puede definir como “[...] un conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios” (Andrade, 1991), es decir que este tipo de comunicación está centrada netamente en tomar en cuenta al mercado en el que se está moviendo la organización, sus proveedores, compradores, distribuidores, entre otros. Los cuales van a ayudar a que la empresa se posicione en el mercado.

La comunicación externa va muy de la mano con la generación de una imagen corporativa, ya que en base a esta comunicación los clientes, la competencia, los

proveedores e inclusive los candidatos potenciales para trabajar en la organización van a percibir y van a desear, por decirlo de alguna manera.

Este primer tipo de comunicación es de gran importancia sobretodo en la actualidad, ya que gracias al crecimiento de internet y redes sociales la competencia se ha acrecentado al mismo tiempo que se ha innovado. Sin embargo, estas nuevas herramientas tecnológicas para la comunicación externa también son beneficiosas ya que permiten llegar a más público externo, de una manera mucho más rápida, eficaz y creativa.

2.6.2. Comunicación Interna

Siguiendo este mismo orden y dirección la comunicación interna “[...] concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados” (Enrique et al., 2008, pág. 51). A diferencia de la comunicación externa, esta busca transmitir a los públicos internos de una organización, lo que esta se encuentra haciendo, para lograr un mejor desempeño entre los colaboradores y se sientan incluidos y apropiados de las decisiones que toma la organización.

Otro concepto importante es el de Brandolini, González y Hopkins (2009) el cual expone lo siguiente: “La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica” (Brandolini , González, & Hopkins, 2009). Visto desde la perspectiva de estos autores se puede asumir que la comunicación interna es una herramienta que, si es bien utilizada, puede promover mejoras en desempeño, clima y cultura organizacional, logrando con éxito que la empresa encuentre un equilibrio entre el envío y recepción de información adecuada que ayuda al cumplimiento de los procesos internos.

Lastimosamente la mayoría de las organizaciones dejan de lado este tema o no se lo toman muy en serio, debido a que desconocen el impacto que tiene este factor dentro de la gestión empresarial.

Sobre la base de los conceptos planteados por estos autores, el investigador define a la comunicación interna como una comunicación direccionada al cliente interno (colaboradores) de la empresa, la cual tiene como objetivo transmitir información de la organización entre sus miembros, convirtiéndose en una herramienta esencial para mantener el equilibrio en la empresa, fomentar el buen clima laboral y el cumplimiento de los objetivos y procesos internos.

2.7. Profundizando en la comunicación interna

Una vez entendida la comunicación organizacional como tal, así como los tipos de comunicación que se dan en una empresa, se hará hincapié en la comunicación organizacional interna, debido a que es el tema base con el que se va a construir el plan de comunicación interna para el Instituto Psiquiátrico Sagrado Corazón.

Ahora bien, una vez tocado previamente el tema de los tipos de comunicación organizacional existentes y conceptualizando a la comunicación interna, se la puede definir con palabras propias de la investigadora diciendo que esta se encuentra enfocada al público interno de la empresa, es decir, los trabajadores y es una herramienta que busca la motivación y la mejora del desempeño en la empresa.

Con una buena comunicación interna la cultura y el clima se ven fortalecidos, ya que los empleados no solamente tienen pleno conocimiento de las funciones y actividades a realizarse en el puesto de trabajo, sino también tienen internalizados aspectos como la misión, visión y políticas de la empresa, lo que promueve la generación de compromiso e identificación del trabajador con la organización. Esto genera mucho más sentido de pertenencia, fomentando el compañerismo y sobretodo el amor y respeto por su lugar de trabajo.

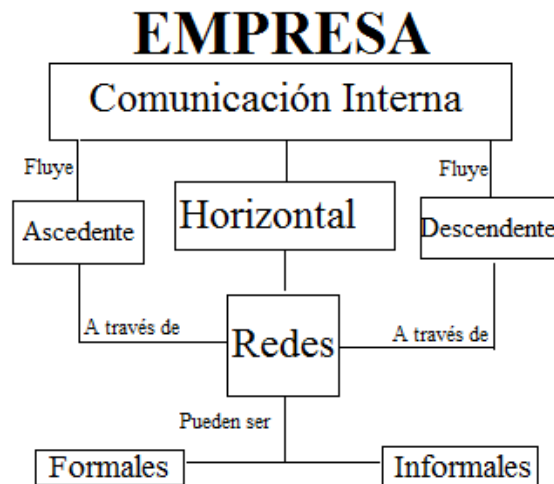
Por otro lado, la calidad que pueda ofrecer una empresa a sus grupos de interés se ve estrechamente relacionada con la comunicación interna que tenga la misma. Según (García, 1998) en los años sesenta las compañías japonesas al implantar los famosos círculos de calidad, lograron comprender que para que estos se den de manera efectiva, el concepto de “calidad” debía ser entendido por todos los miembros de la organización,

para que así este sea ejecutado. Desde ese momento las organizaciones empezaron a darse cuenta de la importancia que tenía una buena comunicación entre empleados para poder lograr cumplir los objetivos que se tienen como Institución.

Hechas las consideraciones anteriores, es importante ahora mencionar los elementos que intervienen en un proceso de comunicación interna, los cuales van a variar muy poco de los elementos de comunicación en general, ya que se necesita de un emisor, un mensaje, un canal, un código y un receptor que brindará una respuesta o retroalimentación o feedback para establecer el proceso de comunicación como tal.

Para verlo con más claridad a continuación un gráfico de la comunicación organizacional interna en una empresa.

Gráfico 2: proceso de comunicación organizacional interna



2.8. Barreras de la comunicación

De acuerdo a Díaz, Luceño, García, & Rubio (2008), existen algunas barreras que dificultan la comunicación y no permite que esta sea efectiva. Los tipos de barrera que señalan son los siguientes:

2.8.1. Barreras físicas: Estas están sujetas al ambiente físico en el que se está desarrollando el proceso de comunicación, por ejemplo, estas barreras pueden ser la distancia entre receptor y emisor, ruidos externos, entre otros.

2.8.2. Barreras personales: En este caso este tipo de barreras corresponden a las diferentes manifestaciones de emociones que existen por parte de los participantes del proceso, sus percepciones y experiencias. Las cuales funcionarán como pequeños obstáculos mientras se está dando la comunicación.

2.8.3. Barreras semánticas: Finalmente se encuentran las barreras semánticas. Estas tienen que ver estrictamente con el tipo de significado y símbolos que utiliza un individuo para comunicarse, es por ello que es de suma importancia conocer el tipo de personas con la que estamos estableciendo el proceso de comunicación para poder utilizar un léxico adecuado y así poder emitir el mensaje correcto de una manera adecuada.

2.9. Clasificación de la comunicación interna

En el marco de las observaciones anteriores, vale la pena profundizar en la clasificación de comunicación organizacional interna, tomando como base la clasificación realizada por Andrade (2005), en donde se pueden encontrar dos tipos de clasificaciones de comunicación interna:

2.9.1. La comunicación formal: Es considerada comunicación formal a toda información emitida a través de los canales oficiales que utiliza la organización para dar a conocer a sus empleados cualquier noticia, como por ejemplo boletines, carteleras, intranet, entre otros.

2.9.2. La comunicación informal: Es considerada comunicación informal a la información “filtrada” por ciertas personas en la organización y por lo general se da por una comunicación cara a cara y no por los canales oficiales de comunicación de la organización. Habitualmente esta comunicación está ligada directamente con el “rumor”, del cual se hablará un poco más adelante del actual marco teórico.

Después de las consideraciones anteriores, es valioso hablar de los estilos de comunicación que existen, debido a que gran parte del éxito de la comunicación organizacional interna depende de la forma cómo se realizan estos procesos, ya que transmitir cierta información en un tono agresivo, no va a tener la misma respuesta que transmitirla de manera asertiva.

2.10. Estilos de comunicación

Citando a Van-der Hofstadt & Gómez (2006), se puede encontrar tres estilos de comunicación: Comunicación asertiva, pasiva y agresiva.

2.10.1. Comunicación Asertiva

Una persona que maneja un estilo asertivo de comunicación va a tener considerable ventaja al participar de este proceso comunicativo ya que “La persona con este estilo de comunicación es capaz de expresar sus sentimientos, ideas y opiniones, defendiendo sus derechos y respetando los de los demás” (Van-der Hofstadt & Gómez, 2006, pág. 249). Por lo que le facilitará al receptor el entendimiento del mensaje y posiblemente eliminará las barreras psicológicas que puedan presentarse en la recepción, comprensión y retroalimentación del mensaje recibido.

2.10.2. Comunicación Pasiva

En el orden de las ideas anteriores las personas que operan bajo un estilo pasivo de comunicación buscan la aceptación o satisfacción de los demás, por lo que no siempre la información que van a proporcionar va a ser clara o verídica. “Por este motivo, una de sus características principales es que son personas que no defienden sus propios derechos si para ello tienen que dejar de lado los de los demás” (Van-der Hofstadt & Gómez, 2006, pág. 183).

2.10.3. Comunicación Agresiva

Para finalizar con los estilos de comunicación se hará mención a la comunicación agresiva. Este estilo es todo lo contrario al estilo asertivo, ya que no respeta las percepciones, emociones, ni derechos de las otras personas inmersas en el proceso de

comunicación. “La persona con un estilo de comunicación agresivo se caracteriza porque solo se preocupa por defender a cualquier precio sus derechos, y además lo hace faltando al respeto a los otros” (Van-der Hofstadt & Gómez, 2006, pág. 257).

2.11. Direccionalidad y canales para emisión de información

Para finalizar se hará alusión a los dos últimos temas respecto la primera parte de profundización de comunicación interna: la direccionalidad de comunicación y los canales que existen para emitir información.

2.11.1. La direccionalidad

En primer lugar al hablar de direccionalidad hace referencia hacia donde puede dirigirse u orientarse la información que emite una empresa. En este caso según Andrade (2005) se puede direccionar la información de manera vertical o de manera horizontal.

2.11.2. Comunicación vertical

Cuando se habla de una dirección vertical se refiere a la comunicación efectuada entre diferentes escalones jerárquicos de la organización, como por ejemplo de altos mandos a niveles operativos. A su vez la dirección vertical se clasifica en ascendente y descendente cuando la comunicación va de un nivel inferior a uno superior (ascendente) y viceversa (descendente).

2.11.3. Comunicación horizontal

Así mismo, la comunicación horizontal nace cuando dos personas del mismo nivel de jerarquía en la empresa transmiten información, pertenezcan o no a un mismo departamento o área. Cuando dentro de la comunicación horizontal ocurre este fenómeno de comunicación entre áreas se la suele conocer según Andrade (2005) como comunicación horizontal diagonal, adicionando la comunicación entre áreas y diferentes niveles de jerarquía.

2.12. Canales de comunicación

Finalmente se hablará de los canales de comunicación los cuales varían entre orales, escritos y tecnológicos, a continuación se pueden ver algunos ejemplos de cada uno para tener una idea más clara de ellos.

2.12.1. Los canales orales y escritos

Los canales orales son aquellos anuncios o emisiones en reuniones, conversaciones telefónicas, eventos o cara a cara, mientras que en los canales escritos se encuentran contempladas las cartas, memos, carteleras, boletines, revistas corporativas, etc. Y por último los canales tecnológicos, los cuales en los últimos años han tenido mucho impacto ya que pueden llegar a más gente con menos presupuesto y en menos tiempo. Estos pueden ser los correos electrónicos, el intranet de la empresa, redes sociales, etc.

2.13. El modelo de las cinco íes

Las funciones de la comunicación interna al igual que la externa, se pueden definir en base al modelo de las cinco íes. Estas cinco íes son: la identificación, información, integración, imagen e investigación. Hay que utilizar diversas herramientas de investigación para poder diagnosticar como se encuentra en ese momento la comunicación de la empresa y poder formular un plan. Es de suma importancia que el plan esté sustentado en información comprobable acerca de la organización, para así poder realizar evaluaciones del mismo en el futuro (Andrade, 2005).

Según este autor el objetivo en sí de la comunicación organizacional interna se basa en estas cinco aristas las cuales se desglosarán a grosso modo a continuación:

2.13.1. Investigación: De acuerdo a Andrade (2005) toda información que vaya a ser emitida necesita tener un sustento, posterior a esto es importante que se realice una apreciación de que tan prácticos son los medios de comunicación que maneja la organización para poder medir la eficiencia y eficacia de los mismos y tomar como base a esos resultados para identificar las falencias y necesidades que tiene la empresa y así poder mejorar los procesos de comunicación interna.

2.13.2. Identificación: La identificación de los trabajadores con la empresa es fundamental y esta se da por la promulgación de la misión, visión, valores, etc. Para que exista un sentimiento de pertenencia por parte del público interno de la compañía.

2.13.3. Información: Dentro de una organización no se puede percibir segregación o inequidad para los colaboradores, sino se debería divisar todo lo contrario. La empresa debe proyectar al público externo una imagen acorde a la realidad empresarial que viven los trabajadores dentro de la misma, día con día.

2.13.4. Imagen: Para finalizar, la imagen favorable que menciona Andrade, se enfoca más a la imagen que tienen los mismos trabajadores de la empresa. En base a esta la organización podrá captar nuevo personal y retener al personal clave o de alto potencial que se encuentra ya dentro de la compañía.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3. Metodología y técnicas

3.1. Tipo de investigación: Proyecto – Producto

La presente investigación es de tipo proyecto - producto debido a que de ella se obtendrán alternativas para la mejora de la comunicación interna en el Instituto Psiquiátrico Sagrado Corazón. El producto serán las propuestas que se han creado sobre la base de los resultados obtenidos en la encuesta diagnóstica y la entrevista al Gerente General que se aplicó casi a la totalidad de empleados de la Empresa.

Este proyecto es de tipo cualitativo, que según (Vera, 2008, pág. 2) “estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema”. Por lo tanto, si se observa lo antes mencionado, se puede deducir que la investigación cualitativa tiene como objetivo realizar un análisis profundo del tema en cuestión para así llegar a conocer a profundidad cómo funciona la comunicación interna en el Instituto, como la perciben y viven los empleados. Solamente al obtener esta información se podrá establecer posibles alternativas de mejora.

Así mismo, este proyecto es de tipo descriptivo debido a que se basó en la información obtenida en la encuesta y entrevista previamente aplicada a los empleados y gerente respectivamente, es decir, se indagó a profundidad en el tema de comunicación interna, se determinó las características y percepciones de la comunicación interna según los miembros de la Empresa, lo que permitió realizar propuestas más acertadas y sostenibles para la Organización.

Para la tabulación de datos de la investigación se utilizó el método deductivo, el cual “Consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo a aquellas” (Cegarra, 2012, pág. 27). Sobre la base de los resultados obtenidos con las herramientas de

diagnóstico podemos establecer varias estrategias que solventen los problemas con la comunicación interna.

Adicionalmente cabe recalcar que se realizó una investigación aplicada, que acorde a Cegarra (2011), es la que permite desarrollar ideas, o resolver problemas orientados a mejorar procesos, que en el caso de esta investigación es la mejora y fortalecimiento de la comunicación interna del IPSC. En la presente investigación se realizó el pertinente diagnóstico del estado actual de la comunicación interna en la Empresa, para poder desarrollar varias propuestas que ayuden a mejorar las falencias que se encuentran actualmente en este importante proceso interno.

3.2. Población y Muestra

El Instituto Psiquiátrico Sagrado Corazón cuenta con un total de 203 colaboradores, distribuidos estratégicamente en el hospital en 35 cargos. Alrededor del 87% de los colaboradores antes mencionados, se encuentran ocupando cargos operativos (177 trabajadores para ser exactos), como enfermeras, auxiliares de enfermería, auxiliares de terapia física y respiratoria, personal de servicios generales, entre otros.

Para llevar a cabo el diagnóstico de comunicación interna, el cual servirá como base para armar la propuesta de mejora de comunicación para el Instituto se procedió a aplicar una encuesta (Anexo 1), compuesta por 11 preguntas cerradas. El objetivo de la encuesta fue aplicarlo al 100% de los colaboradores para obtener resultados que reflejen la realidad del contexto actual en el que se encuentra la comunicación interna del Instituto Psiquiátrico Sagrado Corazón.

3.3. Diseño de Instrumentos

Para la definición de la encuesta del presente proyecto, se tomó como fuente de consulta el informe del proyecto de investigación realizado por Latorre, G., Dousdebés, A., González, A. y Vasco, M., (2018), sobre evaluación de la comunicación interna en organizaciones del sector productivo. Esta encuesta base fue adaptada acorde a la realidad de la Organización, ya que fue analizada y diseñada en conjunto con el Coordinador de Talento Humano.

Posterior a este análisis se eliminaron varias preguntas y varios ítems que no tenían relevancia para este proyecto, por lo que finalmente la encuesta quedó conformada por un total de 11 preguntas (Anexo 1), todas con opciones de respuesta cerradas para una mejor interpretación, y se concluyó que debía ser completamente anónima para que los colaboradores respondan de manera honesta y así poder tener resultados más reales. Este formato fue previamente aprobado por el departamento de Talento Humano y la Mgtr. María Gabriela Vasco, directora del presente proyecto de disertación.

La encuesta logró aplicarse con éxito y se obtuvo datos relevantes para la investigación, los cuales serán tomados como el pilar fundamental de la propuesta de mejora de comunicación interna para el IPSC.

3.4. Levantamiento de información

En primera instancia, para arrancar con la aplicación del proyecto en el Instituto Psiquiátrico, primero se realizó la definición de las preguntas que iban a ser tomadas en cuenta para la encuesta de diagnóstico, las cuales fueron definidas en conjunto con el coordinador de Talento Humano. Posterior a esto se procedió a crear la encuesta en un formato digital, para que su aplicación sea mucho más eficiente.

La plataforma digital elegida para la creación de la encuesta en línea fue Google, a través de una de sus herramientas llamada Google Forms. Esta aplicación permite crear formularios y personalizarlos acorde a la necesidad del encuestador, logrando que la aplicación de esta encuesta sea mucho más rápida y amigable con el usuario. Una vez creada la encuesta en la plataforma digital, se realizó una revisión final por parte del coordinador de la Empresa y la directora del proyecto para que con su visto bueno se proceda a su aplicación a los empleados de la Empresa.

Mediante correo electrónico, el coordinador de Talento Humano envió el link directo del formulario de encuesta para que los integrantes del hospital puedan responder en línea. El primer plazo que se estableció para recibir las respuestas fue a partir del lunes 12 marzo del 2018 hasta el domingo 18 de marzo de ese mismo año. Lamentablemente hasta

esa fecha solamente se recibieron alrededor de 75 respuestas, es decir menos del 37% de los trabajadores respondieron a la encuesta.

Al analizar este hecho a profundidad fue evidente que la falta de respuestas por parte de los empleados, se debió a que al ser la mayoría de ellos personal operativo y con horarios rotativos las 24 horas del día, los siete días de la semana, no contaban con los equipos disponibles para acceder a sus correos y llenar la encuesta. El personal operativo del Hospital generalmente tiene un computador por área. Por ejemplo, el área de Psiquiatría mujeres posee solamente una computadora, así que las enfermeras, auxiliares y personal de servicios generales que haya estado asignado en esa área solo disponía de esa herramienta para llenar el formulario, siendo un recurso insuficiente.

Como consecuencia de la poca acogida que tuvo el primer acercamiento a los trabajadores, se habilitaron dos salas con computadores los días lunes 19, martes 20 y miércoles 21 de marzo del 2018 para así facilitar el llenado de la encuesta de diagnóstico; llegando a obtener 126 respuestas, lo que equivale al 62% de la población.

Aunque no se logró encuestar al 100% de la población inicial ya que por el tipo de organización, los horarios de los trabajadores son complicados, este porcentaje es válido para la investigación debido a que en el caso de los cargos de supervisores de primera línea y de mandos medios se logró encuestar al 100% de colaboradores que ocupan estos cargos y se obtuvo respuesta de 102 personas de cargos operativos de 177 trabajadores en total, por lo que se obtuvo respuestas de alrededor del 63% de personal operativo.

3.5. Análisis general de resultados de la encuesta de diagnóstico

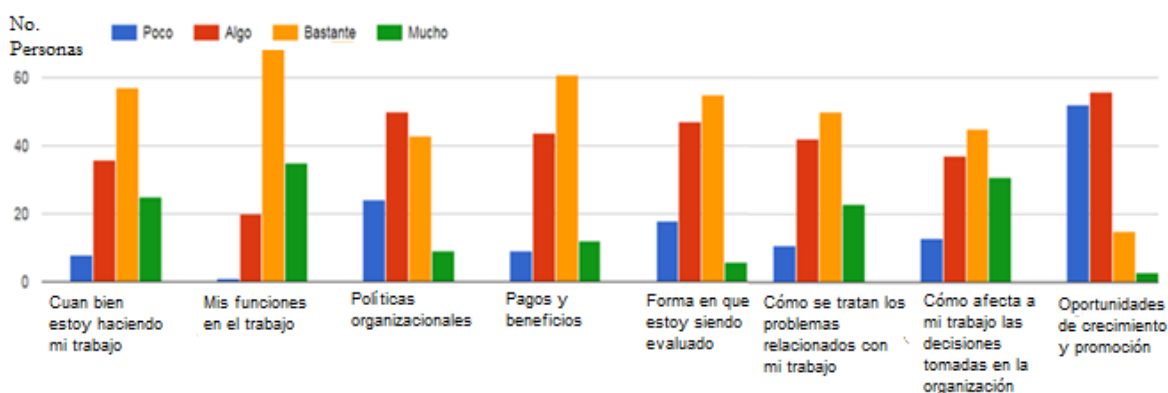
Una vez cerrado el proceso de aplicación de la encuesta, se procedió con el análisis de los resultados obtenidos a raíz de las respuestas de los trabajadores, para así lograr identificar cuáles son los factores o temas relacionados a la comunicación interna en los que el Instituto Psiquiátrico presenta falencias actualmente.

Sección 1: INFORMACIÓN RECIBIDA DE OTROS

Pregunta 1: Esta es la cantidad de información que RECIBO actualmente respecto a:

1. Cuan bien estoy haciendo mi trabajo
2. Mis funciones en el trabajo
3. Políticas organizacionales
4. Pagos y beneficios
5. Forma en que estoy siendo evaluado
6. Como se tratan los problemas relacionados con mi trabajo
7. Como afectan a mi trabajo las decisiones tomadas en la organización
8. Oportunidades de crecimiento

Figura 2: Respuestas pregunta 1



Análisis:

Como se puede evidenciar en el gráfico, la tendencia muestra que la mayoría de los colaboradores no tiene mayor conocimiento de las políticas organizacionales, ya que 50 personas encuestadas (37%) respondieron que saben “algo” acerca de las políticas, y 24 personas (19%) saben poco de ellas.

De la misma manera se observa que la mayor parte de empleados no sabe acerca de las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. 56 personas (44%) tienen alguna idea y 52 encuestados (41%) saben poco acerca del crecimiento profesional en el Instituto.

Por lo tanto, se pueden definir a estos dos factores como críticos, ya que es de suma importancia que los colaboradores conozcan las políticas de la empresa, ya que esto permite

que conozcan más la organización y sepan cómo pueden involucrarse y desenvolverse de mejor manera en ella. Así mismo el hecho de no tener conocimiento de las oportunidades de crecimiento puede generar desmotivación al evidenciar posibilidades de estancamiento profesional.

Sección 2: INFORMACIÓN ENVIADA A OTROS

Pregunta 2: La cantidad de información que yo ENVÍO ACTUALMENTE es:

Figura 3: Respuestas pregunta 2



Análisis:

En el gráfico correspondiente a la pregunta 2, es notorio que más de la mitad de encuestados envían mucha cantidad de reportes acerca del trabajo que están realizando, lo cual es positivo debido a que se puede llevar una buena evaluación de desempeño sobre la base de esos reportes. Adicionalmente el hecho de tener reportes de trabajo frecuentes permite saber con certeza qué tan bien están funcionando los procesos de cada área, lo cual brinda la oportunidad de realizar un constante análisis de las fortalezas y debilidades de la gestión interna y esto en consecuencia da apertura a utilizar esta información para la mejora continua de los procesos internos, entre otros beneficios.

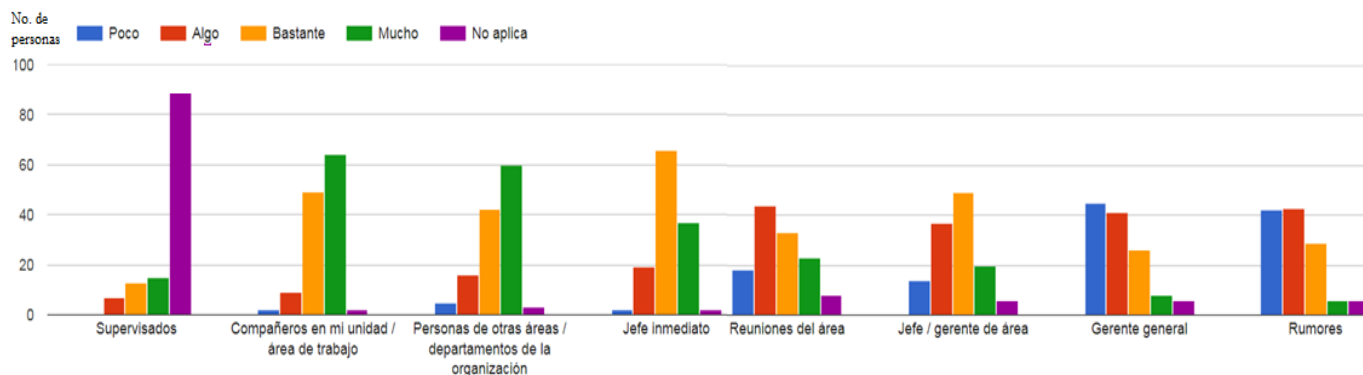
Afín a los resultados del ítem “envío de reportes sobre los problemas en el trabajo”, se evidencia con claridad que esta actividad está sujeta al cargo que se ocupa en la Empresa, debido a que los cargos medios y de alto mando tiene un poco más de apertura para expresar su malestar. En esta pregunta se evidencia que casi no se envían quejas sobre el trabajo, lo cual es positivo en el sentido de que, al no existir quejas, los trabajadores pueden estar muy claros y de acuerdo con su trabajo y todas las implicaciones que este conlleva, y negativo en el sentido de que las observaciones, quejas o comentarios no se emitan por temor de los colaboradores a sus jefes superiores o la gerencia del Instituto.

Finalmente, en el último ítem es una certeza que no se realiza un pedido formal para realizar el trabajo en las diferentes áreas del IPSC, ya que si se lo relaciona con el segundo ítem de la respuesta uno (“mis funciones en el trabajo”) la población tiene mucho conocimiento acerca de las funciones que cumple en la organización.

Sección 3: FUENTES DE INFORMACIÓN

Pregunta 3: Esta es la cantidad de información que yo RECIBO AHORA:

Figura 4: Respuestas pregunta 3



Análisis:

Como muestra la figura No. 4 y como ya se comentó con anterioridad en el desarrollo del marco metodológico, la mayoría de los trabajadores son personal de cargos operativos, por lo que no supervisan a nadie. Al ser un hospital, la mayor parte del tiempo

el personal recibe información de todas las áreas, es decir, debe existir una correcta comunicación vertical y horizontal, debido al constante intercambio de información entre compañeros de la misma área y compañeros y jefes de otras áreas. Esto explica claramente el resultado en el ítem “supervisados” de la encuesta.

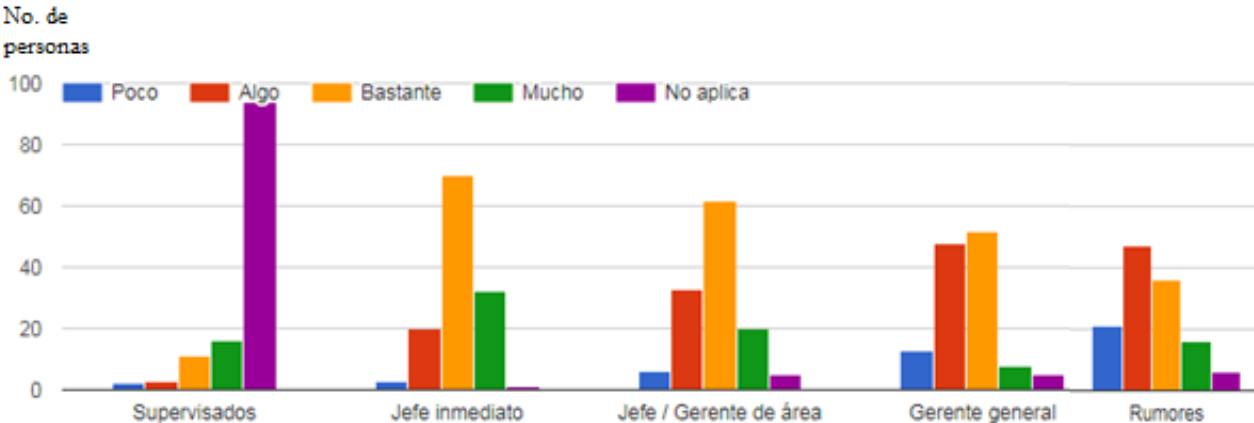
Pero como se muestra en el gráfico el quinto factor, poco conocimiento tienen los empleados acerca de las reuniones de área que se realizan, así mismo de comunicaciones con el gerente general, por lo que es menester tomar en cuenta estos factores críticos para la propuesta de comunicación interna de este proyecto.

Concluyendo con el último ítem del gráfico se puede ver que existen rumores, pero en muy poca proporción ya que 42 personas respondieron que se enteran de pocos rumores y 43 dijeron que se enteran de algunos, pero se evidencia ver que los rumores no predominan en la comunicación interna. Por lo que se puede concluir que los rumores no son una fuente de información en la Organización.

Sección 4: INFORMACIÓN OPORTUNA RECIBIDA DE FUENTES CLAVE

Pregunta 4: Indique si la información que recibe de varias fuentes llega en el momento adecuado (no se recibe la información ni muy pronto, ni muy tarde).

Figura 5: Respuestas pregunta 4



Análisis:

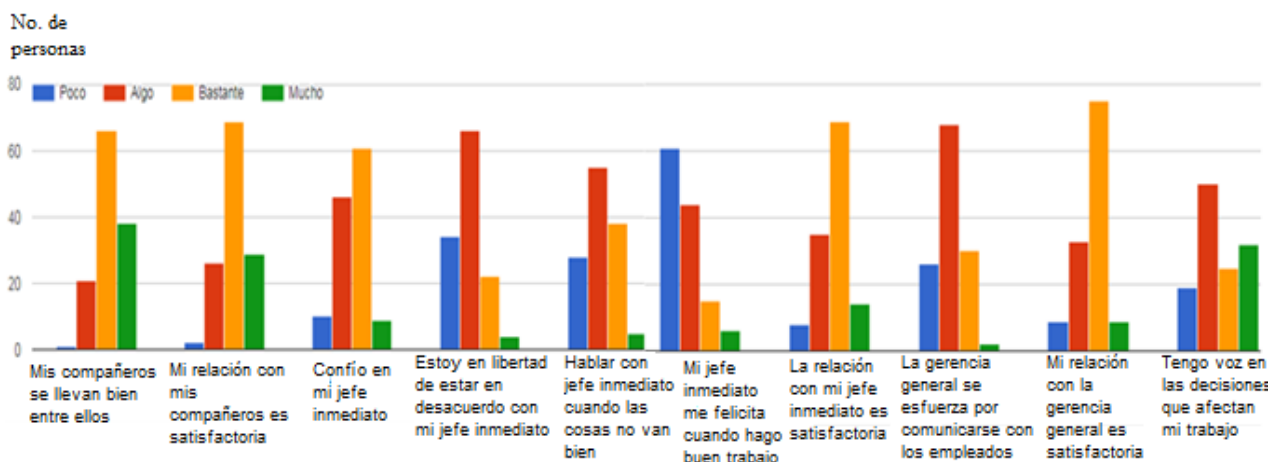
Sobre la base de los resultados obtenidos se evidencia en rasgos generales, que la información llega bastante a tiempo por parte de los colaboradores del IPSC, pero así mismo se debe prestar especial atención a la llegada de información del gerente general como se puede observar en la pregunta anterior, de igual manera los empleados perciben que no tiene una buena comunicación.

Sección 5: RELACIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Pregunta 5: Por favor marque la respuesta que mejor describa la relación con los miembros de la organización, con los cuales participa en el proceso de comunicación.

1. Mis compañeros se llevan bien entre ellos
2. Mi relación con mis compañeros es satisfactoria
3. Confío en mi jefe inmediato
4. Estoy en libertad de estar en desacuerdo con mi jefe inmediato
5. Puedo hablar con mi jefe inmediato cuando las cosas no van bien
6. Mi jefe inmediato me felicita cuando hago bien mi trabajo
7. La relación con mi jefe inmediato es satisfactoria
8. La gerencia general es sincera en su esfuerzo por comunicarse con los empleados
9. Mi relación con la gerencia general es satisfactoria
10. Tengo voz en las decisiones que afectan mi trabajo

Figura 6: Respuestas pregunta 5



Análisis:

Esta pregunta es clave dentro de la investigación, debido a que arrojó varios factores críticos que deberían ser tomados en cuenta en el análisis. Uno de estos factores es que la mayoría de población no se siente en libertad de estar en desacuerdo con su jefe inmediato, lo cual se relaciona con otros de los factores, los colaboradores casi no pueden hablar con su superior cuando algo no va bien, y termina de confirmar este hecho el ítem número 6 de la encuesta, donde se ve claramente que los jefes inmediatos felicitan “poco” a sus colaboradores cuando realizan un buen trabajo.

El investigador basándose en su criterio y experiencia plantea que transmitir confianza a los colaboradores y comunicarles cuando realizan un trabajo eficientemente, es extremadamente importante ya que influirá en la motivación de los mismos, lo cual a su vez influye directamente en el nivel de desempeño. Está comprobado por varios estudios que un personal motivado da mejores resultados que un personal desmotivado y hundido en la monotonía.

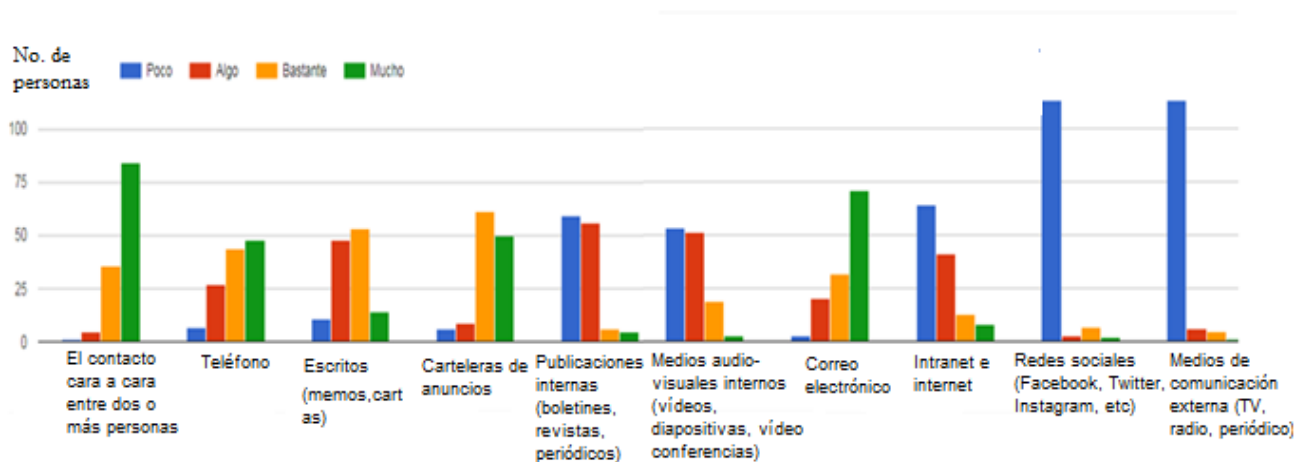
Así mismo, se vuelve a evidenciar que el esfuerzo que realiza la alta gerencia para comunicarse con los empleados es mínimo, lo cual hace que tomen sentido el resto de respuestas relacionadas con el tema de comunicación del gerente.

Sección 6: CANALES DE COMUNICACIÓN

Pregunta 6: Esta es la cantidad de información que ESTOY RECIBIENDO AHORA:

1. El contacto cara a cara entre dos o más personas
2. Teléfono
3. Escritos (memos, cartas)
4. Carteleras de anuncios
5. Publicaciones internas (boletines, revistas, periódicos)
6. Medios audio-visuales internos (vídeos, diapositivas, vídeo conferencias)
7. Correo electrónico
8. Intranet e internet
9. Redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, etc)
10. Medios de comunicación externa (TV, radio, periódico)

Figura 7: Respuestas pregunta 6



Análisis:

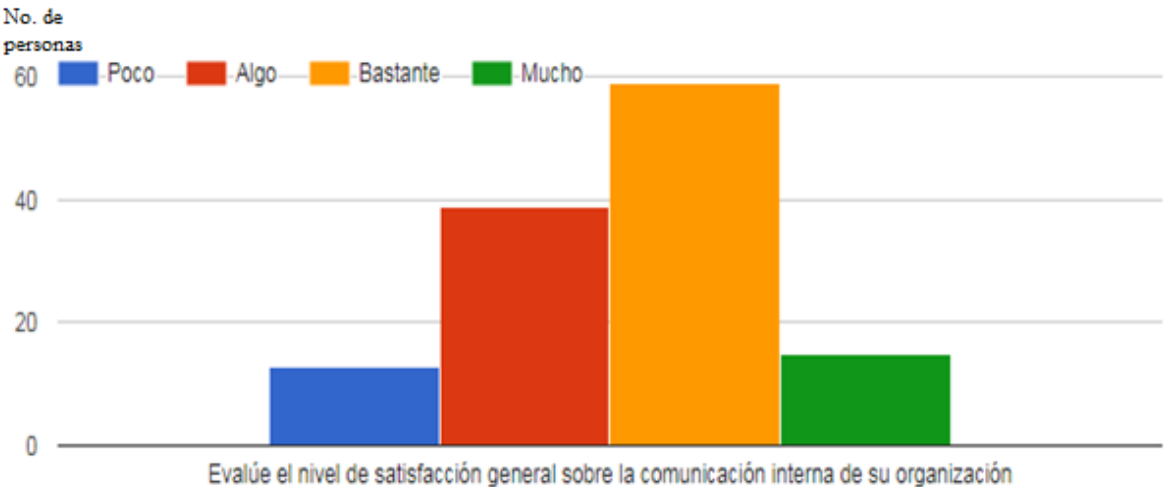
En esta pregunta se ve claramente que los medios tradicionales de comunicación de las empresas predominan también en esta Institución. El contacto de persona a persona, el teléfono, las carteleras y el correo electrónico son los medios de comunicación más utilizados en el Hospital. Por lo que podría sugerirse a la Empresa que se utilicen los

nuevos medios como son redes sociales y medios visuales para potenciar y mejorar la comunicación interna, ya que actualmente estos medios no se utilizan en el IPSC.

Sección 7: SATISFACCIÓN GENERAL CON LA COMUNICACIÓN INTERNA

Pregunta 7: Evalúe el nivel de satisfacción general sobre la comunicación interna de su organización

Figura 8: Respuestas pregunta 7



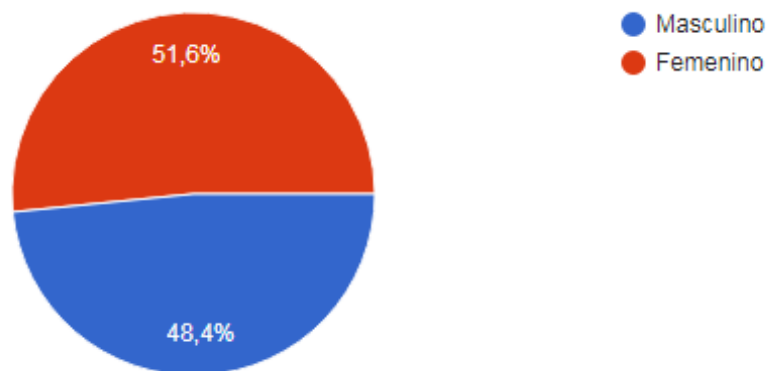
Análisis:

De acuerdo a la figura 12 correspondiente a las respuestas de la pregunta 7, el 60% de la población está bastante conforme con la comunicación organizacional interna. Este resultado podría considerarse positivo en relación a los otros tres factores ya que solo un 10% está poco conforme.

Sección 8: INFORMACIÓN GENERAL

Pregunta 8: Género

Figura 9: Respuestas pregunta 8



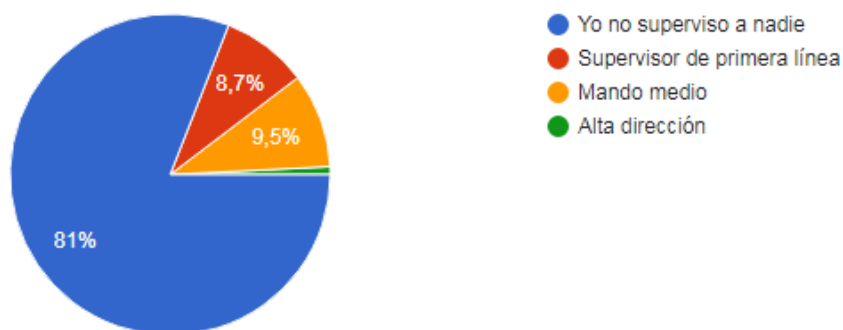
Análisis:

En esta pregunta se observa claramente que en el Instituto Psiquiátrico Sagrado Corazón existe equidad de género debido a que no se ve una predominancia de ningún género, sino más bien existe casi la misma cantidad de hombres y mujeres.

Esta información es relevante para poder armar la propuesta de comunicación porque permite conocer el tipo de público interno que existe en la organización.

Pregunta 9: ¿Cuál es su posición en esta organización?

Figura 10: Respuestas pregunta 9



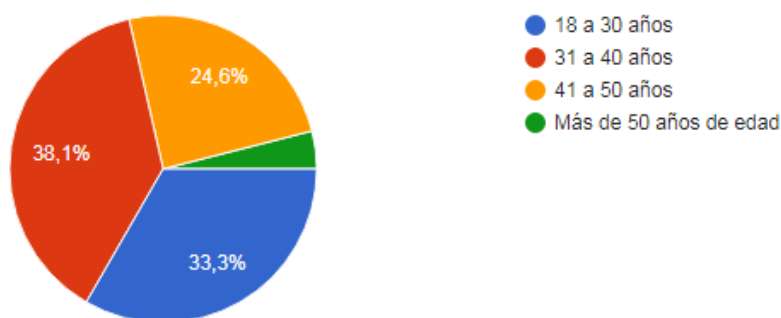
Análisis:

En esta pregunta se evidencia claramente la estructura organizacional, siendo la mayoría de encuestados, personal operativo que no tienen a su cargo personal. Así mismo, vale la pena tomar en cuenta que el 100% de los supervisores de primera línea y de los mandos medios, respondieron a la encuesta.

El personal operativo forma parte del 87% de la población y aunque no se logró encuestar a los 177 individuos que conforman este 87%, fueron encuestadas 102 personas, las cuales representan al 63% de colaboradores en cargos operativos. Aunque no se haya logrado encuestar al 100% de la población se logró aplicar a la mayoría y se obtuvo resultados importantes para el estudio.

Pregunta 10: ¿Cuál es su edad?

Figura 11: Respuestas pregunta 10



Análisis:

Conocer la edad promedio del público al que nos vamos a dirigir es parte fundamental de una buena comunicación, debido a que la edad y la generación a la que pertenecen los colaboradores, ayuda a saber cómo hacer llegar el mensaje de mejor manera.

Como se observa en el gráfico de pastel correspondiente a la figura 15, hay una predominancia de la edad de 31 a 40 años, y de 18 a 30 años. Por lo tanto, se puede afirmar

que en un 60,4%, más de la mitad de la población es público joven, que en su mayoría utiliza bien el internet y las redes sociales.

Pregunta 11: ¿Cuánta capacitación ha recibido para mejorar las habilidades de comunicación?

Figura 12: Respuestas pregunta 11



Análisis:

Finalmente, en la última pregunta se ve claramente que más de la mitad de colaboradores afirma no haber recibido ningún tipo de entrenamiento para fomentar o mejorar las habilidades de comunicación. Punto sumamente importante para nuestro estudio.

3.6. Entrevista a Gerente IPSC

Posterior a la encuesta de diagnóstico se realizó una entrevista con el Gerente del Instituto (Anexo 2) con el objetivo de validar la información obtenida previamente con la encuesta y tener más información para formular propuestas efectivas. Esta entrevista se realizó el día viernes 20 de abril del 2018, con una duración de 45 minutos.

La entrevista se enfocó en ahondar en los puntos álgidos encontrados una vez que se tabuló la encuesta de diagnóstico. El Doctor José Bedón, Gerente del Instituto Psiquiátrico Sagrado Corazón evidenció mucho interés en el tema de comunicación interna, mencionó que este aspecto de la empresa es muy importante para poder dar un servicio de excelencia

a los pacientes del Instituto, ya que si no se mantiene armonía en la comunicación interna entre las diferentes áreas el servicio no sería eficiente y eficaz.

Según el criterio del entrevistado la comunicación interna en el IPSC se ha manejado correctamente desde el área de Talento Humano, y que, al no haber recibido quejas por parte del personal sobre este tema, asume que están satisfechos con la forma en que se da la comunicación organizacional.

En cuanto al tema de políticas organizacionales el Dr. Bedón manifestó que según su criterio la mayor parte del personal está en pleno conocimiento de ellas, sobre todo las que tienen que ver con el trato de los pacientes, ya que las hermanas hacen mucho énfasis en esto, para ellas lo más importante es que los pacientes reciban un trato excelente y de calidad.

Otro punto importante que se evidenció en la encuesta diagnóstica fue que los empleados no tienen conocimiento acerca de los beneficios que otorga la empresa al ser parte de la misma, por lo que en la entrevista se hizo hincapié en este punto. De acuerdo a lo que dijo el entrevistado, en el IPSC no existen beneficios económicos adicionales a los que los trabajadores tienen por ley, pero mencionó que existen beneficios emocionales como realizar cambios de turnos por emergencias familiares o algún evento personal de los empleados. Sin embargo, al hacer énfasis en el hecho de si conocen o no estos puntos antes mencionados por él, el entrevistado dijo que no podría asegurar si el personal conoce o no el código del trabajo que es donde se rigen para establecer los beneficios de ley, pero que no han existido quejas u observaciones por lo que piensa que todo está claro para los colaboradores.

De la entrevista también se obtuvo un importante aporte respecto a los planes de carrera, otro tema desconocido por los empleados si se toma como base la encuesta aplicada a la mayoría de trabajadores de la empresa. El Dr. aclaró que la estructura del IPSC viene desde un enfoque regional, por lo que no existen muchas oportunidades de crecimiento para el área operativa (área con mayor número de empleados).

El área médica es la única que tiene oportunidad de ascender a un puesto de coordinación o supervisión de área, pero esto es solamente temporal debido a que después de las evaluaciones de desempeño anuales que se realizan en el Instituto por lo general se cambia de supervisor o coordinador. Según el entrevistado, dijo que este tema de la falta de crecimiento profesional en la Empresa se dice desde el primer momento de la entrevista para que no existan malos entendidos en el futuro y que también saben muy bien que después de las evaluaciones se asignan nuevos jefes.

Al entrar en el tema de evaluaciones de desempeño, también se obtuvo información acerca del tipo de evaluaciones que se realizan. Estas son de 180 grados, es decir se enfocan en la evaluación directa del jefe/supervisor inmediato de la persona y los factores que se toman en cuenta para esta evaluación son levantados en base a los procesos y objetivos de área.

Los colaboradores son notificados con tiempo para que sepan las fechas en que serán evaluados, y según el entrevistado tienen conocimiento de quien realiza las evaluaciones, pero cree que desconocen el contenido como tal de las preguntas.

En cuanto al tema de quejas, menciona que los coordinadores de área no presentan reportes de quejas como tal pero que, si las manifiestan en las reuniones que realizan junto con la Superiora, Sor Yolanda Mondragón.

Otro de los factores abordados en la entrevista fueron los canales de comunicación existentes en la Empresa y también que canales se deberían implementar de acuerdo a la experiencia del Gerente. El entrevistado dejó claro que el correo electrónico es el canal más utilizado ya que es la forma más efectiva para que las diferentes áreas se comuniquen entre sí. Finalmente, hizo mención de las carteleras que el área de Talento Humano las tiene muy actualizadas con la información destacable del mes para los colaboradores.

El canal más efectivo para comunicarse según el Dr. es el teléfono, pero cuando se necesita respuesta inmediata de algún tema en específico, ya que los médicos y auxiliares no están pendientes del correo todo el tiempo que pasan en el hospital, ya que su trabajo no es de oficina, por lo que revisan este medio un tiempo específico en el día. Y si no pueden

acercarse al teléfono del área por alguna razón dice que es mejor ir a buscarlos directamente en la unidad que se encuentran asignados.

Para concluir con el tema de “canales de comunicación” el Gerente manifestó que no considera que se deban implementar nuevos canales de comunicación, sino más bien se deben mejorar los que actualmente maneja el Instituto.

Por otro lado, en la entrevista el Dr. Bedón manifestó que la información que debe transmitirse a los trabajadores debería ser todo lo que tiene que ver con la estructura organizacional, política salarial, y todo comunicado oficial que sea emitido directamente desde la gerencia general.

Siguiendo la línea de lo mencionado en el párrafo anterior se le cuestionó al entrevistado acerca de la comunicación que tiene la gerencia general con el personal, ya que es otro punto álgido en la encuesta. El entrevistado dijo que la comunicación directa que él tiene es con los coordinadores de área, que ellos son los encargados de ser sus ojos con los más de 200 colaboradores que hay en la Empresa. Se mantienen reuniones mensuales con los coordinadores para que se informe del estado de los procesos y del personal. Así mismo, aclaró que el mejor canal que tienen el personal para poder conversar con él directamente es el contacto cara a cara, caso contrario por correo electrónico los empleados tendrán respuesta a cualquier duda o inquietud.

3.7. Resultados del diagnóstico

- El departamento de Talento Humano del Instituto es el que se encarga de manejar lo poco que se tiene desarrollado en la Empresa sobre comunicación organizacional, por lo que no existe una entidad que se ocupe del buen manejo de la comunicación interna del IPSC.
- La mayor parte de los colaboradores no tienen conocimiento de las políticas organizacionales, y la gerencia desconocía este hecho por lo que asumía que los colaboradores si tienen en claro las políticas organizacionales manejadas por las hermanas hospitalarias.

- Así mismo existe un desconocimiento de las oportunidades de crecimiento que ofrece la Empresa, que de acuerdo a la entrevista con el gerente no son muchas, sin embargo, si existen oportunidades en el área médica.
- El personal no tiene conocimiento de las reuniones mensuales que se realiza entre los coordinadores de área y la gerencia general, por lo que los empleados sienten que la comunicación de gerencia general para ellos es nula.
- La relación de los colaboradores con los jefes inmediatos es aceptable, aunque la mayoría del personal no percibe ningún tipo de motivación o incentivo cuando realizan un buen trabajo, es decir, los jefes no hacen notar a sus subordinados que están realizando bien su trabajo.
- Los canales de comunicación más utilizados y según el gerente más efectivos son: el correo electrónico, el teléfono, las carteleras en diferentes puntos del hospital y el contacto cara a cara con el personal.
- El gerente y la mayor parte de colaboradores están conformes con el manejo de la comunicación organizacional interna, aunque aproximadamente el 38% de trabajadores no están molestos.

CAPITULO IV

PROPUESTA

4. Proyecto - Producto

Sobre la base de la encuesta diagnóstica y la entrevista, se determinó que existen varios problemas en el marco de la comunicación organizacional interna del Instituto Psiquiátrico Sagrado Corazón, especialmente con la comunicación de los cargos operativos con los mandos medios y altos, razón por la cual se enfoca en el fortalecimiento de comunicación horizontal y vertical en la elaboración de la propuesta y sus actividades.

4.1. Objetivo del producto

Proponer nuevas estrategias de comunicación interna que sean sustentables para el Instituto Psiquiátrico Sagrado Corazón.

4.2. Propuestas

PROPUESTA No.1

Nueva área de comunicación

Objetivo: Implementar un área específica de comunicación, con personal capacitado.

La primera alternativa para la mejora de la comunicación interna es que el IPSC, considere contratar al menos a un profesional especializado en el tema de comunicación para que pueda implementar nuevas estrategias de comunicación en la Institución y ejecute los planes y evalúe la eficacia de estos.

El tener un área con un especialista en el tema de comunicación será una gran ventaja para que el proceso se ejecute de manera correcta, ya que se contaría con una persona que estará ocupándose al 100% de ese tema en específico. Esta área deberá reportar directamente a la gerencia general del Instituto, con el fin de que todos los objetivos del área se acoplen al plan estratégico de la Empresa y a sus objetivos.

Precondiciones para ejecutar la propuesta:

- ✓ Obtener la aprobación de la creación y contratación de la nueva área por parte de la superiora local y del gerente general del Instituto.
- ✓ Tener la aprobación de la superiora regional para la implementación de la nueva área en el IPSC Quito.
- ✓ Contar con presupuesto para la contratación del profesional especialista en comunicación.

Actividades requeridas para ejecutar la propuesta:

- ✓ Levantar el perfil de cargo requerido para el encargado del área de comunicación de la Empresa.
- ✓ Realizar el proceso de reclutamiento y selección.
- ✓ Realizar el proceso de inducción.
- ✓ Establecimiento de los objetivos de área por parte del nuevo colaborador encargado del área de comunicación.

Sostenibilidad de la propuesta:

La propuesta perdurará en la Institución una vez que se haya realizado la contratación de la persona que estará frente a la nueva área de comunicación, y el establecimiento del perfil de cargo en caso de tener que buscar candidatos para el cargo en el futuro.

Evaluación y monitoreo de la propuesta:

- ✓ Perfil de cargo 100% definido.
- ✓ Personal contratado.
- ✓ Evaluación del personal contratado a los 3 meses.

Presupuesto:

Salario estimado para el cargo: USD \$1,200.

PROPUESTA No.2

Revista corporativa

Objetivo: Crear una revista virtual corporativa mensual con las noticias del IPSC.

La primera alternativa para la mejora de la comunicación interna es implementar la creación de una revista corporativa mensual, en donde se coloquen los puntos importantes tratados en las reuniones mensuales con los coordinadores de área, así como políticas, valores organizacionales, la sección de pastoral informando sobre las eucaristías y artículos de interés común para el personal.

Esta revista será virtual y enviada a los correos electrónicos de todos los colaboradores, para que puedan revisarla mensualmente y también se colocará la portada de la nueva edición en las carteleras del IPSC.

Se propone que sea virtual para ahorrar recursos de impresiones y papel, y sea enviada por correo ya que es uno de los canales más utilizados por los empleados.

Precondiciones para ejecutar la propuesta:

- ✓ Obtener la aprobación de la creación de la revista corporativa.
- ✓ Contar con presupuesto para la elaboración de la revista.

Actividades requeridas para ejecutar la propuesta:

- ✓ Establecer un comité que se encargue de crear la revista.
- ✓ Crear una estructura para la revista en donde se incluyan temas respecto a: novedades de la organización (ingresos de nuevo personal, ascensos, entre otros.), artículos sobre la salud mental, eventos corporativos, entre otros. Poner rostro a los editores de la revista.
- ✓ Tener los programas necesarios para edición y creación de la revista.

Sostenibilidad de la propuesta:

La opción de esta propuesta es sostenible para el Instituto debido a que no consume muchos recursos, y tampoco necesita demasiado presupuesto por lo que puede mantenerse en el tiempo y mejorar notablemente el problema de desconocimiento de las novedades de la Empresa.

Evaluación y monitoreo de la propuesta:

- ✓ Revista creada.
- ✓ Difusión de la revista institucional por correo electrónico a los colaboradores todos los meses.

Presupuesto:

Compra de la licencia del programa para la creación de la revista: 40 dólares.

PROPUESTA No. 3

Líderes de comunicación por áreas

Objetivo: Nombrar un encargado de la comunicación interna por áreas.

La tercera propuesta para la mejora de la comunicación interna en el Instituto es que se designe a uno o dos encargados de comunicación interna por área (dependiendo el número de empleados que conformen cada una de ellas), los cuales establezcan los objetivos para la mejora de comunicación por áreas, para posteriormente en reuniones periódicas los líderes de comunicación de todas las áreas analicen alternativas de mejora en la comunicación entre áreas y cargos.

Los líderes de comunicación serán los coordinadores o jefes de las distintas áreas. Es importante tomar en cuenta que estos rotan cada año, por lo que es aconsejable que se coloque esta función dentro del perfil de cargo, ya que serán encargados de la ejecución de esta propuesta durante el tiempo estén asumiendo el cargo.

Las reuniones deberán hacerse una vez al mes para establecer estrategias, implementarlas y posteriormente evaluarlas. En las reuniones se requerirá la presencia de los jefes de áreas, y del gerente general.

Precondiciones para ejecutar la propuesta:

- ✓ Personal informado sobre todos los puntos de la implementación de la propuesta.
- ✓ Aceptación de los colaboradores seleccionados para el cumplimiento del nuevo rol que desempeñarán.

Actividades requeridas para ejecutar la propuesta:

- ✓ Dar a conocer a los jefes de área sobre la propuesta que va a ser ejecutada y las nuevas funciones que tendrá ese cargo de ese día en adelante.
- ✓ Realizar reunión para darles a conocer a los nuevos líderes de comunicación por área cuáles serán sus funciones y establecer los objetivos del proyecto.

Sostenibilidad de la propuesta:

La propuesta será sostenible en el tiempo una vez que se hayan delegado a los encargados de comunicación en cada área.

Evaluación y monitoreo de la propuesta:

- ✓ Reuniones de los líderes de comunicación por área mínimo una vez por mes para continuo feedback del proyecto.
- ✓ Aplicar encuestas periódicas a los líderes de área para evaluar las falencias de los procesos de comunicación y poder crear nuevas estrategias de mejora.

Presupuesto:

La propuesta no demanda recursos financieros.

PROPUESTA No.4

Fomentar la cultura de reportes

Objetivo: Incentivar al personal con un reconocimiento por el envío de reportes de desempeño, cumplimiento y mejoras.

Una de las falencias encontradas en la investigación es que los empleados no se sienten reconocidos al realizar bien su trabajo y tampoco envían quejas del trabajo, ni de las condiciones en la que los realizan, por lo que esta propuesta busca que los empleados se sientan motivados por la realización de sus actividades. Una de las actividades principales del IPSC es que todos los empleados envían reportes semanales de su trabajo a sus jefes inmediatos.

Aprovechando este hecho, la propuesta se enfoca en premiar a los empleados que envíen más reportes sobre quejas en el trabajo hasta fin de mes, es decir, el empleado que haya presentado la mayor cantidad de reportes de su área en el mes tendrá un reconocimiento público ante sus compañeros y se le entregará un diploma. Los reportes de sugerencias de mejora en los procesos del área, observaciones de algún factor crítico que se encuentre en el departamento, tendrá un valor más alto de puntaje para el concurso de entrega de reportes, es decir, si se envían reportes de quejas o de sugerencias de mejora para el área y el IPSC en general aumentará las oportunidades de ganar.

Esta podría ser una de las noticias que se deberá presentar cada mes en la revista corporativa mensual.

Precondiciones para ejecutar la propuesta:

- ✓ Obtener la aprobación de la dirección general.
- ✓ Contar con presupuesto para la elaboración de los diplomas.

Actividades requeridas para ejecutar la propuesta:

- ✓ Establecer el número de reportes estimados que se deben enviar.
- ✓ Crear un formato de diploma para utilizarse en las premiaciones mensuales.

- ✓ Imprimir los diplomas personalizados cada mes para los diferentes ganadores.

Sostenibilidad de la propuesta:

Esta propuesta será sostenible en el IPSC una vez que se la realice cada mes.

Evaluación y monitoreo de la propuesta:

Revista creada y difundida por correo electrónico a los colaboradores.

Presupuesto:

Se necesitará un estimado de USD \$3 para la impresión de los diplomas cada mes.

PROPUESTA NO. 5

Semana de la comunicación

Objetivo: Destinar una semana semestral para llevar a cabo con varias campañas de comunicación con el fin de mejorar y promover la comunicación interna.

Realizar una semana con varias campañas que se enfoquen en dar a conocer los beneficios que tienen los colaboradores y también las políticas organizacionales y oportunidades de crecimiento.

Uno de los principales hechos que desconocen los empleados del Instituto Psiquiátrico Sagrado Corazón, son las oportunidades de crecimiento, y las políticas organizacionales de la Empresa y el desconocimiento de los pagos y beneficios que reciben al ser parte de la familia hospitalaria, por lo que es necesario darles a conocer a los empleados estas políticas organizacionales, fomentando la motivación y pertenencia al Instituto.

La campaña debe ser dinámica e interactiva con todo el personal de la empresa y deberá ser organizada por el encargado del área de comunicación del IPSC (en caso de que se ejecute la propuesta 1), o a su vez por los líderes de comunicación de cada área (en caso de que se ejecute la propuesta 3), caso contrario, se manejará desde el departamento de Talento Humano del Instituto.

Se destinará una semana completa de lunes a domingo cada seis meses, la cual se denominará “la semana de la comunicación” para la realización de la campaña. Es considerado el fin de semana debido a que hay empleados que laboran esos días, y uno de los principales objetivos de esta campaña es que llegue al 100% de colaboradores.

Precondiciones para ejecutar la propuesta:

- ✓ Contar con el encargado de área de comunicación o líderes de comunicación por áreas.
- ✓ Aceptación de los directivos de la Institución para ejecutar la campaña.

Actividades requeridas para ejecutar la propuesta:

- ✓ Reunión de los encargados para la creación de la campaña.
- ✓ Establecimiento de canales de comunicación para la campaña, definición de materiales y actividades necesarias para ejecutar el proyecto. Se sugiere que se realice material didáctico como trípticos, y juegos.

Sostenibilidad de la propuesta:

La propuesta será sostenible en el tiempo una vez que se haya definido la fecha en la que se realizará la campaña.

Evaluación y monitoreo de la propuesta:

- ✓ Reuniones de los líderes de comunicación por área antes y después de la realización de la campaña para evaluar su impacto.
- ✓ Aplicar encuestas o grupos focales a una muestra representativa de colaboradores para evaluar el impacto de la campaña.

Presupuesto:

Deberá establecerse en base a los insumos requeridos para la campaña.

PROPUESTA No.6

Jornada integrativa

Objetivo: Mejorar la relación de la gerencia con el personal y de los jefes de área con sus subordinados en las distintas áreas para fortalecer la confianza de los equipos de trabajo y fomentar la comunicación.

Nunca antes se ha realizado en el IPSC una jornada de integración del personal, en donde se hagan ejercicios de convivencia y fortalecimiento de las relaciones entre el personal, sobre todo de la relación entre los altos mandos y los niveles operativos. Por lo que realizar este evento sería de mucha ayuda para iniciar el fortalecimiento del trabajo y la confianza del equipo.

Precondiciones para ejecutar la propuesta:

- ✓ Obtener la aprobación por parte de la gerencia general.
- ✓ Contar con presupuesto para la realización del evento.
- ✓ Tener la aprobación del presupuesto por parte del área financiera.

Actividades requeridas para ejecutar la propuesta:

- ✓ Establecer actividades integrativas acordes a las características del personal como la edad, el género.
- ✓ Entablar una fecha para la jornada integrativa, pretendiendo alcanzar la asistencia de todo el personal, caso contrario realizar dos fechas para la jornada.
- ✓ Planificar un cronograma de actividades para el día del evento, las cuales deberían incluir actividades de team building mediante la formación aleatoria de equipos de trabajo por áreas.
- ✓ Armar un presupuesto en base a los materiales que se necesitarán para las actividades, coffe break, almuerzo, etc.
- ✓ Planificar toda la logística del evento.

Evaluación y monitoreo de la propuesta:

- ✓ Cumplimiento del cronograma de actividades.
- ✓ Ajuste al presupuesto establecido.
- ✓ Evento ejecutado en un 100%.

Presupuesto:

El presupuesto se establecerá acorde a la planificación del evento.

4.3. Evaluación del proyecto producto

La efectividad de las propuestas podrá ser evaluada una vez que se hayan realizado las actividades propuestas en el presente trabajo de investigación por parte de las autoridades o persona encargada que haya sido asignada previamente por las autoridades del IPSC. Es indispensable realizar la evaluación de las propuestas implementadas una vez por año, realizando las correcciones pertinentes para hacerlo sostenible en el tiempo, utilizando las mismas herramientas de evaluación para contrastar los resultados de años pasados.

La evaluación de las propuestas se puede realizar a través de encuestas, entrevistas o grupos focales una vez al año para poder analizar el impacto que se ha obtenido hasta ese momento, identificar las falencias para que se puedan pulir en la siguiente ejecución, o a su vez crear nuevas estrategias y propuestas.

4.4. Beneficiarios del proyecto

- ✓ El Instituto Psiquiátrico Sagrado Corazón Quito.
- ✓ Los colaboradores que forman parte del Instituto Psiquiátrico Sagrado Corazón Quito.
- ✓ La congregación de hermanas hospitalarias.

4.5. Matriz de marco lógico

Objetivos	Descripción	Actividades	Insumos	Metología técnica	Indicador	Medios de verificación	Resultados	Supuestos	Costos
Implementar un área específica de comunicación, con personal capacitado.	Contratar al encargado del área de comunicación	1. Levantar el perfil de cargo para el puesto. 2. Realizar el proceso de reclutamiento y selección. 3. Realizar el proceso de inducción	Computador, teléfono, portal virtual para realizar el reclutamiento (multitrabajos), material de inducción	Entrevistas, inducción, capacitación	Perfil de cargo 100% estructurado y definido	Perfil de cargo, contrato de trabajo	Encargado del área de comunicación contratado	Se contratará al perfil adecuado para que se encargue del nuevo departamento del Instituto	Salario para el cargo: USD \$1,200
Crear una revista corporativa mensual con las noticias del IPSC	Elaborar una revista virtual mensual con las noticias relevantes de la Empresa, así como con artículos de interés para los miembros del IPSC	1. Establecer un comité encargado para la creación de la revista. 2. Creación de la estructura de la revista. 3. Poner rostro a los editores de la revista. 4. Contar con los programas necesarios para la creación de la revista virtual	Computador, programa de edición (visio, photoshop, o afines), correo electrónico institucional, acceso a internet	Búsqueda de información	Revista creada y distribuida entre el 100% de colaboradores mensualmente	Correo electrónico que respalde el envío de la revista a los colaboradores	Revista institucional del Instituto Psiquiátrico Sagrado Corazón.	Todos los miembros del IPSC recibirán la revista en sus correos electrónicos.	Compra de la licencia del programa para la creación de la revista: 40 dólares.
Nombrar un encargado de la comunicación interna por áreas	Designar uno o dos encargados de la comunicación por áreas. Los líderes de comunicación serán los coordinadores o supervisores de cada área o unidad y se encargarán de cumplir con la ejecución de las propuestas de comunicación	1. Dar a conocer a los jefes de área la propuesta que va a ser ejecutada. 2. Realizar una reunión para socializar junto con los nuevos líderes de comunicación cuales serían sus funciones y establecer objetivos del proyecto	Cronograma para establecer las reuniones con los líderes de área, perfiles de cargo actualizados	Búsqueda de información	Equipo de líderes de comunicación conformado al 100%	Acta de firmas de las reuniones de los líderes de comunicación	Comité de líderes de comunicación interna por áreas del IPSC	Los líderes de área ejecutarán las propuestas de comunicación interna en la Empresa.	La propuesta no demanda recursos económicos
Incentivar al personal con un reconocimiento por el envío de reportes de desempeño, cumplimiento y mejoras	Premiar públicamente a los empleados que envíen más reportes cada fin de mes con un diploma. Los reportes serán enfocados a las quejas en el trabajo y condiciones del mismo	1. Establecer el número de reportes estimados que se debe enviar. 2. Crear un formato de diploma para utilizarse en las premiaciones mensuales. 3. Imprimir los diplomas personalizados cada mes para los diferentes ganadores	Computador, impresora, tinta a color, papel especial para impresión de diplomas	Motivación del personal	Entrega de diplomas al 100% de los ganadores cada mes.	Diplomas elaborados y entregados	Ceremonia de premiación por el envío de reportes y entrega de diplomas a los ganadores	Personal más motivado por el reconocimiento público y conocer las quejas de cada área con el envío del reporte de quejas mensual	Se necesitará un estimado de USD \$3 para la impresión de los diplomas cada mes

Destinar una semana semestral para llevar a cabo con varias campañas de comunicación con el fin de mejorar y promover la comunicación interna	Realizar una semana con varias campañas que se enfoquen en dar a conocer los beneficios que tienen los colaboradores y también las políticas organizacionales y oportunidades de crecimiento	1. Reunión de los encargados para la creación de la campaña. 2. Establecimiento de canales de comunicación para la campaña, definición de materiales y actividades necesarios para ejecutar el proyecto	Sala de reuniones disponible, computador, presupuesto para compra de materiales	Mejora en canales de comunicación, capacitación	Una campaña realizada cada semestre	Fotos, videos o evidencia que sustente la realización de la campaña	Camapañas realizadas en el IPSC	Los colaboradores recibirán capacitación acerca de que es la comunicación interna, los canales y como mejorarla	Deberá establecerse en base a los insumos requeridos para las campañas
Mejorar la relación de la gerencia con el personal y de los jefes de área con sus subordinados en las distintas áreas para fortalecer la confianza de los equipos de trabajo y fomentar la comunicación	Realizar una jornada de integración del personal, en donde se hagan ejercicios de convivencia y fortalecimiento de las relaciones entre el personal, sobre todo de la relación entre los altos mandos y los niveles operativos.	1. Establecer actividades integrativas acordes a las características del personal como la edad, el género, etc. 2. Entablar una fecha para la jornada integrativa, pretendiendo alcanzar la asistencia de todo el personal, caso contrario realizar dos fechas para la jornada. 3. Planificar un cronograma de actividades para el día del evento. 4. Armar un presupuesto en base a los materiales que se necesitarán para las actividades, coffe break, almuerzo, etc. 5. Planificar toda la logística del evento	Sala de reuniones disponible, computador, presupuesto base para la jornada de integración	Mejora en canales de comunicación, capacitación	100% del Cronograma del evento creado	Fotos, videos o evidencia que sustente la realización de la campaña	Evento realizado con un mínimo de asistencia del personal del 80%	El personal operativo se integrará y fortalecerá los lazos de confianza y trabajo en equipo con los mandos medios y altos del Instituto.	El presupuesto se establecerá acorde al cronograma y planificación del evento

4.6. Cronograma

Propuestas	Semanas	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
PROPUESTA No.1: Nueva área de comunicación	Levantar el perfil de cargo requerido para el encargado del área de comunicación de la empresa.	█																																															
	Realizar el proceso de reclutamiento y selección.		█	█																																													
	Realizar el proceso de inducción				█																																												
	Establecimiento de los objetivos de área por parte del nuevo colaborador encargado del área de comunicación.							█	█																																								

5. Conclusiones

- Este trabajo de investigación inició con una fase diagnóstica para conocer y evaluar la situación actual de la comunicación interna en el IPSC. Este proceso se ejecutó con la aplicación de una encuesta de comunicación interna adaptada a la realidad de la organización.
- A breves rasgos se evidencia que la mayor parte de los colaboradores del IPSC, se encuentran satisfechos con el manejo actual de la comunicación interna en el Instituto, aunque alrededor de un 38% no están tan conformes, solamente un poco satisfechos.
- Con los resultados obtenidos de la encuesta diagnóstica se procedió a elaborar un plan de comunicación interna para el Instituto Psiquiátrico Sagrado Corazón, el cual consta de 6 propuestas enfocadas en atacar los puntos negativos encontrados en el estudio como fueron: falta de comunicación de los jefes con sus subordinados, escasa comunicación de la gerencia general con los empleados, falta de conocimiento sobre políticas internas y beneficios corporativos, entre otros.
- Este estudio ha dejado en evidencia la importancia de la comunicación organizacional interna, ya que debido a las falencias encontradas no solamente se afecta esta arista, sino otras importantes como la motivación, las relaciones jefe-subordinados, entre otros. Al igual que el hecho de que este factor debe ir alineado estrictamente a los objetivos organizacionales.
- Los indicadores establecidos en la matriz de marco lógico están creados en base a las necesidades que tiene el Instituto, por lo que es indispensable que se designe un responsable para que sean ejecutados.

6. Recomendaciones

- Antes de realizar cualquier estudio de investigación es importante conocer el estado actual en el que se encuentra la temática de la que se va a tratar, es por esa razón que en primera instancia en este trabajo se realizó un diagnóstico para conocer la realidad de la comunicación interna en el Instituto. Se recomienda que una vez cumplido el año de aplicación de la encuesta diagnóstica utilizada en este trabajo se

proceda a aplicarla nuevamente con el fin de comparar los resultados y evaluar si la o las propuestas implementadas dieron resultados.

- A pesar, de que los colaboradores estén conformes en líneas generales con la comunicación interna, es importante tener en cuenta que alrededor del 38% se trabajadores no se encuentran tan conformes con este aspecto, por lo que se debe proceder a evaluar y mejorar la comunicación interna al menos una vez al año, ya que el tema será variable en función de la realidad por la que esté atravesando la empresa en ese momento, además de aplicar las propuestas planteadas.
- Se recomienda a la gerencia que evalúe con detenimiento las 6 propuestas planteadas en este estudio, ya que el objetivo es que todas puedan ser desarrolladas y aplicadas en la Empresa, respetando el presupuesto que destinen para llevarlas a cabo, claro está, si es que tienen la posibilidad de invertir en la mejora de comunicación interna.
- Es menester contar con el apoyo y evaluación constante de la gerencia para que las propuestas estén alineadas con el plan estratégico de la empresa, sobre todo con sus objetivos corporativos y la comunicación interna sea tomada en cuenta desde el inicio en las planificaciones.
- Se recomienda que el responsable que ejecute los indicadores en el IPSC, sea una persona con conocimientos de comunicación organizacional.

7. Bibliografía

- Abelino, H. (2017). *Las leyes de la comunicología* . Quito: Editorial Razón y Palabra.
- Andrade, H. (1991). *Hacia una definición de la comunicación organizacional*. México: Trillas .
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.
- Brandolini , A., González, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Castro, A. d. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Barranquilla: Ecoe Ediciones.
- Cegarra, J. (2011). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid : Ediciones Díaz de Santos.
- Cegarra, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Díaz, M., Luceño, L., García, J., & Rubio, S. (18 de Septiembre de 2008). *Barreras de la comunicación*. Obtenido de http://www.infocop.es/view_article.asp?id=822
- Editorial Vértice. (2009). *Atención eficaz de quejas y reclamaciones*. Málaga: Publicaciones Vértice.
- Enrique, Madroñero, Morales, & Soler. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei.
- Gallego, S. (2006). *Comunicación familiar: Un mundo de construcciones simbólicas y relacionales*. Manizales: Editorial Universidad de Caldas .
- García, J. (1998). *La comuncación interna* . Madrid: Díaz de santos.

- Hermanas Hospitalarias . (20 de Abril de 2017). *HospitalariasEc*. Obtenido de HospitalariasEc: <http://www.hospitalariasec.org/IPSC/es/nuestro-instituto>
- Hofstadt, C. J. (2005). *El libro de las habilidades de comunicación*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Latorre, G., Dousdebés, A., Gonzáles, A., y Vasco, M. (2018). Informe sobre Evaluación de la comunicación interna en organizaciones del sector productivo. Quito: PUCE.
- López, D. d. (2009). *Hacia el liderazgo europeo en las escuelas de pensamiento de marketing*. Madrid: Visión Libros.
- Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona : Bosch casa editorial.
- Ortega, R. (2005). *Resultados extraordinarios: claves para marcar una diferencia personal y profesional*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pérez, C., & Olza, I. (2014). *Del discurso de los medios de comunicación a la lingüística del discurso*. Navarra: Frank&Timme.
- Thompson, I. (octubre de 2008). *¿Qué es comunicación?* Obtenido de <http://www.promonegocios.net/comunicacion/que-es-comunicacion.html>
- Van-der Hofstadt, C., & Gómez, J. (2006). *Competencias y habilidades profesionales para universitarios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Vera, L. (2008). *Universidad Interamericana de Puerto Rico*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2015, de <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>

Anexo 1


14/5/2018 ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

La presente encuesta tiene como objetivo realizar un diagnóstico de comunicación interna en el IPSC y es totalmente anónima.

*Obligatorio

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



Pontificia Universidad Católica del Ecuador

INFORMACIÓN RECIBIDA DE OTROS

Usted puede recibir información sobre varios temas en su organización. Por cada tema del listado señale la respuesta que se adapte de mejor manera a su sentir.

1. Esta es la cantidad de información que RECIBO actualmente respecto a: *

Marca solo un óvalo por fila.

	Poco	Algo	Bastante	Mucho
Cuan bien estoy haciendo mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mis funciones en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas organizacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagos y beneficios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma en que estoy siendo evaluado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cómo se tratan los problemas relacionados con mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cómo afecta a mi trabajo las decisiones tomadas en la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de crecimiento y promoción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

INFORMACIÓN ENVIADA A OTROS

De la misma manera usted envía información a otros miembros de la organización. Para cada tema del listado, señale la respuesta que se adapte de mejor manera a su sentir.

https://docs.google.com/forms/d/1IRMctoUuW-1Kpy_NFKSB9D1g6-X3s9CSrLi4phUnZLY/edit 1/4

2. La cantidad de información que yo ENVÍO ACTUALMENTE es: **Marca solo un óvalo por fila.*

	Poco	Algo	Bastante	Mucho
Reporte sobre mis funciones en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reporte sobre problemas relacionados con el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quejas sobre mi trabajo y/o condiciones de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pedido de información para realizar mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

FUENTES DE INFORMACIÓN

Usted no solo recibe varios tipos de información, sino la recibe de diferentes fuentes (supervisores, jefes, compañeros, etc). Seleccione la opción que más se acople a su sentir.

3. Esta es la cantidad de información que yo RECIBO AHORA:*Marca solo un óvalo por fila.*

	Poco	Algo	Bastante	Mucho	No aplica
Supervisados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compañeros en mi unidad / área de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personas de otras áreas / departamentos de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jefe inmediato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reuniones del área	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jefe / gerente de área	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerente general	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rumores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

INFORMACIÓN OPORTUNA RECIBIDA DE FUENTES CLAVE

Indique si la información que recibe de varias fuentes llega en el momento adecuado (no se recibe la información ni muy pronto, ni muy tarde)

4. **Marca solo un óvalo por fila.*

	Poco	Algo	Bastante	Mucho	No aplica
Supervisados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jefe inmediato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jefe / Gerente de área	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerente general	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rumores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RELACIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Por favor marque la respuesta que mejor describa la relación con los miembros de la organización, con los cuales participa en el proceso de comunicación.

5. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Poco	Algo	Bastante	Mucho
Mis compañeros se llevan bien entre ellos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi relación con mis compañeros es satisfactoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confío en mi jefe inmediato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy en libertad de estar en desacuerdo con mi jefe inmediato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puedo hablar con mi jefe inmediato cuando las cosas no van bien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi jefe inmediato me felicita cuando hago bien mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La relación con mi jefe inmediato es satisfactoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La gerencia general es sincera en su esfuerzo por comunicarse con los empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi relación con la gerencia general es satisfactoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo voz en las decisiones que afectan mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CANALES DE COMUNICACIÓN

Las preguntas que verá a continuación mencionan una amplia gama de canales a través de los cuales se transmite información a los colaboradores. Por favor señale la respuesta que se adapte mejor a su sentir.

6. Esta es la cantidad de información que ESTOY RECIBIENDO AHORA: *

Marca solo un óvalo por fila.

	Poco	Algo	Bastante	Mucho
El contacto cara a cara entre dos o más personas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teléfono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escritos (memos, cartas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carteleras de anuncios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicaciones internas (boletines, revistas, periódicos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medios audio-visuales internos (vídeos, diapositivas, video conferencias)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Correo electrónico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet e internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medios de comunicación externa (TV, radio, periódico)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SATISFACCIÓN GENERAL CON LA COMUNICACIÓN INTERNA

7. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Poco	Algo	Bastante	Mucho
Evalúe el nivel de satisfacción general sobre la comunicación interna de su organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

INFORMACIÓN GENERAL

Finalmente se requiere la siguiente información para propósitos estadísticos. No olvide que la encuesta es completamente anónima. Gracias

8. **Género ***

Marca solo un óvalo.

- Masculino
 Femenino
 Otro: _____

9. **¿Cuál es su posición en esta organización? ***

Marca solo un óvalo.

- Yo no superviso a nadie
 Supervisor de primera línea
 Mando medio
 Alta dirección

10. **¿Cuál es su edad? ***

Marca solo un óvalo.

- 18 a 30 años
 31 a 40 años
 41 a 50 años
 Más de 50 años de edad

11. **¿Cuánta capacitación ha recibido para mejorar las habilidades de comunicación? ***

Marca solo un óvalo.

- Ningún entrenamiento
 Poco entrenamiento (asistencia al menos a un seminario, taller, curso)
 Algunas actividades de entrenamiento (seminarios, talleres, cursos)
 Amplia información (asistencia a un buen número de seminarios talleres, cursos)

Anexo 2

Entrevista Gerente General del Instituto Psiquiátrico Sagrado Corazón

- 1. ¿Cuál cree usted que es el papel que desempeña la comunicación organizacional interna dentro del IPSC?**

Entrevistado: A mi parecer la comunicación en el Instituto es fundamental para dar un excelente servicio a nuestros pacientes, ya que ellos son el público más importante para las hermanas y para nosotros, naturalmente.

Si no existe comunicación entre áreas de trabajo y profesionales que integran estas áreas no podríamos ser eficientes.

- 2. ¿Cuál es su criterio general respecto a la comunicación interna del IPSC?**

Entrevistado: Creo que lo hemos manejado bastante bien aun sin tener una persona que se encargue estrictamente de ese tema en específico. Daniel hace lo que puede desde Talento Humano y los procesos los tenemos bien definidos gracias a Daniela, nuestra ingeniera de procesos.

- 3. ¿Qué tan satisfecho cree usted que está el personal del Instituto con la comunicación interna?**

Entrevistado: Sincerándome contigo no he recibido quejas del tema, pero tampoco ningún comentario positivo por lo que me atrevo a especular que están satisfechos con la forma en que lo manejamos.

- 4. Acorde a su percepción ¿Cree usted que los empleados conocen las políticas organizacionales?**

Entrevistado: En su gran mayoría las conocen bien, sobretodo la política del manejo de los pacientes. Las hermanas siempre priorizan y evalúan a nuestros pacientes, también el valor de “ser hospitalarios” está por todas partes como has podido observar, y fomentamos mucho esto en las eucaristías y programas varios.

- 5. Acorde a su percepción ¿Cree usted que los empleados conocen los beneficios que tienen al trabajar aquí?**

Entrevistado: Aquí cumplimos con todos los beneficios que nos exige el código de trabajo, no tenemos beneficios adicionales, claro en el aspecto económico porque

las hermanas y nosotros somos muy comprensibles en lo que es cambios de turno por alguna calamidad doméstica o ese tipo de emergencias personales.

Entrevistadora: ¿Pero piensa que el personal está en pleno conocimiento de esto que me comenta?

Entrevistado: No te podría confirmar si el personal conoce el código del trabajo, pero te reitero que nunca han existido quejas, por lo que me imagino que todo está claro para ellos.

6. ¿Existe un plan de carrera para los cargos definidos en la empresa?

Entrevistado: La estructura regional del IPSC no permite mucho crecimiento interno, solamente el personal del área médica puede aspirar a llegar a ser coordinador o supervisor de área y esto es temporal ya que siempre rotamos a los trabajadores en ese puesto, este cargo se integra por los mismos miembros del área después de la evaluación de desempeño anual, pero de ahí más allá es improbable. Todos son profesionales enfocados en su rama y realizan las mismas funciones por área, la variación que se da es por la experiencia, dependiendo de eso se les asigna el número de pacientes que manejan, pero de allí en fuera no se ofrece ascensos y con eso somos claros desde las entrevistas.

En cualquier hospital de cualquier tipo te dirán algo similar a lo que te estoy diciendo hoy, es difícil tener una estructura de crecimiento en un establecimiento de servicios de salud, todos tienen funciones claras y las mismas funciones las realizan muchas personas.

7. ¿Cree usted que los empleados tienen conocimiento de las oportunidades de crecimiento (ascensos) que tienen en la organización?

Entrevistado: Saben que después de las evaluaciones de desempeño se asignan nuevos coordinadores o se mantienen.

8. ¿Qué tipo de evaluaciones se realizan para medir el desempeño del personal?

Entrevistado: Es una evaluación de 180 grados, enfocada en la evaluación directa de los supervisores y coordinadores de área. Esa evaluación mide varios factores principalmente levantados con los procesos que se llevan en cada área.

9. ¿Los empleados saben cómo y por qué están siendo evaluados?

Entrevistado: Mmm saben cuándo se realizan las evaluaciones, y saben que las realiza su jefe inmediato directamente, pero dudo que conozcan el contenido como tal de la evaluación, es decir las preguntas o aspectos que miden los jefes.

10. ¿Recibe reportes de quejas en el trabajo por parte de los coordinadores de área?

Entrevistado: Siempre (risas), en las reuniones de área no se presentan reportes en físico, pero si se presentan las observaciones de los coordinadores respecto a las cosas que no están saliendo bien. De eso siempre Sor Yolanda quiere estar muy bien informada.

11. Sobre la base de su experiencia mencione los canales de comunicación más utilizados en la Institución.

Entrevistado: El correo es fundamental, así se comunican todas las áreas entre sí. El alto parlante que manejan las chicas en las dos recepciones y se escuchan en todo el hospital, el teléfono mucho entre áreas y las carteleras que Normita siempre las tiene actualizadas con toda la información de los cursos, seminarios, programas, etc.

12. Tomando como base la respuesta de la pregunta anterior, ¿Qué canal de comunicación cree usted que es el más efectivo para transmitir la información en el IPSC?

Entrevistado: Para mí el teléfono es la mejor opción, los médicos, enfermeras y el personal que está trabajando con paciente directamente no tienen tanto tiempo de revisar sus correos, o lo hacen en cierto tiempo específico del día. Es mejor directamente buscarlos dentro de las instalaciones o mediante las extensiones telefónicas en las diferentes áreas.

13. ¿Qué tipo de información piensa usted que es necesaria transmitir a los colaboradores?

Entrevistado: Ehh, todo. Principalmente decisiones respecto a estructura, sueldos, y ese tipo información oficial y definitiva tomadas desde dirección general.

14. ¿Qué estrategias utiliza la Gerencia General para comunicarse con los colaboradores de la Institución?

Entrevistado: Los coordinadores de área son mis ojos, mi boca, son todo. Lamentablemente no puedo comunicarme directamente con más de 200 almas (risas), para esos son las reuniones mensuales con los coordinadores de área, para que me mantengan informado de todo y podamos solventar cualquier problema y si es necesario tener más de 2 reuniones al mes pues las hacemos.

15. ¿Qué canal o canales piensa usted que les permiten a los empleados comunicarse con la Gerencia General?

Entrevistado: Yo soy mucho de hablar frente a frente, y les digo a todos que, si quieren, necesitan conversar conmigo directamente se acerquen a mi oficina y les doy un espacio, sino por correo electrónico siempre tendrán respuesta de mi parte, aunque no siempre sea el mismo día, pero si en la semana.

**16. ¿Cree usted que se deben implementar otros canales de comunicación?
¿Cuáles?**

Entrevistado: No creo que deban implementarse nuevos canales, creo que solo necesitamos reforzar o perfeccionar los que ya utilizamos porque desde mi punto de vista nos ha ido muy bien con estos.