



FACULTAD DE HUMANIDADES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

TESIS

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA
PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
DE UN HOSPITAL PÚBLICO DE CHICLAYO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

Autor:

**Bach. Santa Cruz Centurión, Michel Yajaira
0000-0003-0262-7942**

Asesor:

Dr. Mena Farfán Karl

0000 0002 0995 5300

Línea de Investigación:

Comunicación y Desarrollo Humano

Pimentel – Perú

2020

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL
CLIMA ORGANIZACIONAL DE UN HOSPITAL PÚBLICO DE CHICLAYO**

Aprobación de la tesis

Michel Yajaira Santa Cruz Centurión

Autor de tesis

Mg. Karl Mena Farfán

Asesor de la investigación

Dra. Sharon Paredes Delgado

Presidente del jurado de tesis

Dra. Karinn Chávez Díaz

Secretaria del jurado de tesis.

Mg. Zoila Cabrejos Pita

Vocal del jurado de tesis

Dedicatoria

Dedicado principalmente a Dios, por ser quien guía cada uno de mis pasos. A mi madre, por ser mi gran amor, compañera de vida. Y mi familia materna, en especial a mis abuelos, mis segundos padres, por amarme y educarme.

La autora

Agradecimiento

A mi Dios, por no permitirme quedarme en el camino. A mi madre, por su apoyo incondicional y a mis docentes, por la gran formación otorgada estos cinco años.

La autora

RESUMEN

Cada día la comunicación interna va tomando mayor peso dentro de las organizaciones, sin embargo; aún siguen existiendo instituciones que la siguen dejando en un segundo plano. Los altos mandos no consideran que este sea un motor importante para el éxito de la organización, omitiendo que sin una buena comunicación se puede generar déficit en el clima organizacional trayendo como consecuencia a colaboradores menos productivos.

Así mismo, se conoce que el Hospital Las Mercedes de Chiclayo, uno de los nosocomios más importantes de la ciudad, vive esta misma realidad viéndose reflejada en el servicio brindado por parte de los trabajadores de dicha institución. De tal manera que la investigación es importante pues busca ayudar a cada uno de los colaboradores que trabajan en este nosocomio mejorando las condiciones laborales del mismo. Es así que se planteó como objetivo general proponer estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional del Hospital Regional Docente Las Mercedes.

La investigación tiene una metodología cualitativa de tipo Descriptiva – Propositiva, de diseño no experimental con corte transversal, con una recolección de datos a través de la encuesta, la cual fue dirigida a 100 colaboradores del hospital y una entrevista al jefe de comunicación y relaciones públicas del mismo. Posteriormente, se logró obtener las respuestas de los trabajadores, identificándose los principales problemas de clima organizacional, a su vez; mediante el resultado de la entrevista, se conoció los canales de comunicación que existen en la institución y las dificultades comunicativas que se atraviesan.

Finalmente, se pudo concluir que el clima organizacional se encuentra en un nivel bajo, por lo que se propuso estrategias de comunicación interna buscando mejorar los resultados obtenidos, con la finalidad de optimizar las relaciones personales y laborales entre los colaboradores.

Palabras claves: clima organizacional, hospital, propuesta.

ABSTRACT

Every day internal communication is taking on more weight within organizations, however; there are still institutions that continue to leave it in the background. In this way, the senior managers omit that this is an important engine for the success of the organization since without good communication and with a deficit in the organizational climate, there will be less productive collaborators.

Likewise, it is known that the Las Mercedes Hospital in Chiclayo, one of the most important hospitals in the city, experiences this same reality, being reflected in the service provided by the workers of said institution. In such a way that the investigation is important because it seeks to help each one of the collaborators who work in this hospital by improving its working conditions. Thus, the general objective was proposed to propose internal communication strategies to improve the organizational climate of the Las Mercedes Regional Teaching Hospital.

The research has a qualitative methodology of the Descriptive - Proposal type, of a non-experimental design with a cross section, with a data collection through the survey, which was directed to 100 hospital collaborators and an interview with the Head of Communication and RR. PP of the same. Subsequently, it was possible to obtain the responses of the workers, identifying the main organizational climate problems, in turn; Through the results of the interview, the communication channels that exist in the institution and the communication difficulties encountered were learned.

Finally, it was possible to conclude that the organizational climate is at a low level, which is why he proposed internal communication strategies seeking to improve the results obtained, in order to optimize personal and work relationships between employees.

Keywords: organizational climate, hospital, proposal.

INDICE

RESUMEN	12
ABSTRACT	13
INDICE	14
INDICE DE TABLAS	18
INDICE DE ILUSTRACIÓN	21
I. INTRODUCCIÓN	15
1.1. Realidad problemática	16
1.2. Antecedentes de estudio	20
1.3. Teorías relacionadas al tema	29
1.3.1. Teoría de la comunicación	29
1.3.2. Dimensiones del clima organizacional	31
1.3.3. Objetivos del área de comunicación organizacional interna:	33
1.3.4. La estrategia de comunicación interna en la organización	34
1.3.5. Teoría de la percepción	37
1.3.6. Teoría de liderazgo situacional	39
1.3.7. Ley N° 26842, ley general de salud	41
1.4. Marco conceptual	42
1.4.1. La comunicación	42
1.4.2. La comunicación organizacional	44
1.4.3. Comunicación interna	45
1.4.4. Clima organizacional	47
1.4.5. Estrategias de comunicación	47
1.4.6. Estrategias en un plan de comunicación:	47
1.4.7. Hospital	49
1.4.8. Medicina	50
1.5. Formulación del problema	50
1.6. Justificación e importancia de estudio	50
1.7. Hipótesis	51
1.8. Objetivos	51
1.8.1. Objetivo general	51

1.8.2. Objetivos Específicos	51
II. MATERIAL Y MÉTODO	52
2.1. Tipo y Diseño de Investigación	52
2.1.1. Tipo	52
2.1.2. Diseño	52
2.3. Población y muestra	58
2.3.1 Población	58
2.3.2 Muestra	58
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	59
2.4.1 Técnicas	59
2.4.2 Instrumentos de recolección de datos	60
2.4.3 Validez	60
2.7 Criterios de rigor científicos.	61
III. RESULTADOS	63
3.1. Resultados de encuesta	63
3.2. Resultados de la entrevista	103
3.3. Discusión de resultados	107
3.4. Aporte teórico	112
3.4.1 Introducción	112
3.4.2 Visión	113
3.4.3 Misión	113
3.4.5 Objetivos	114
3.4.6 Justificación	115
3.4.7 Alcance	116
3.4.8 Desarrollo de propuesta	116
3.4.9 Cronograma de actividades	132
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	133
4.1. Conclusiones	133
4.2. Recomendaciones	134
ANEXOS	143

INDICE FIGURAS

Figura 1 Modelo de Shannon y Weaver	30
Figura 2 Modelo General de Comunicación	35
Figura 3 Jerarquía de las necesidades	41
Figura 4 Diseño fórmula	53
Figura 5 Fórmula de muestra	58
Figura 6 Fórmula de muestra	59
Figura 7 Falta de comunicación en el centro de trabajo.....	63
Figura 8 Comunicación directa con jefes	64
Figura 9 Jefes respetan su opinión al momento de solucionar problemas	65
Figura 10 Respeto de opinión para mejorar la comunicación.....	66
Figura 11 Visitas del Director a los trabajadores.....	67
Figura 12 Relación laboral entre compañeros	68
Figura 13 Comunicación entre áreas de trabajo.	69
Figura 14 Ambiente Laboral	70
Figura 15 Apoyo entre compañeros de trabajo	71
Figura 16 Preponderancia del rumor	72
Figura 17 Desarrollo personal	73
Figura 18 Desarrollo profesional.....	74
Figura 19 El trabajador como eje para lograr objetivos.	75
Figura 20 Identificación con la institución donde labora.....	76
Figura 21 Apoyo de jefe inmediato	77
Figura 22 Evaluación de trabajo.....	78
Figura 23 Eficiencia de canales de comunicación.....	79
Figura 24 : Equipos o herramientas como apoyo.	80
Figura 25 Reuniones Laborales.....	81
Figura 26 Imagen institucional del hospital	82
Figura 27 Actividades Extra laborales	83
Figura 28 Permiso de ausencia laboral y trámites largos.	84
Figura 29 Fomentar políticas del hospital.....	85
Figura 30 Diagnóstico de clima laboral	86
Figura 31 Existencia de un ambiente de orden.....	87
Figura 32 Reconocimientos virtuales	88

Figura 33 Trabajo en equipo en el hospital.....	89
Figura 34 Apoyo entre compañeros	90
Figura 35 Vídeos que resalten el trabajo realizado	91
Figura 36 Sanción por error cometido.....	92
Figura 37 Utiliza elemento que identifica con la institución.....	93
Figura 38 Utiliza elemento que identifica a la institución.....	94
Figura 39 Cronograma de capacitación	95
Figura 40 Actividades que generen motivación	96
Figura 41 Avisos de cambios de Política.....	97
Figura 42 Buenas relaciones entre trabajadores y jefes.....	98
Figura 43 Disponibilidad de apoyo por parte del jefe.	99
Figura 44 Reforzar los canales de comunicación.....	100
Figura 45 Falta de comunicación.	101
Figura 46 Reconocimientos laborales.	102

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variable dependiente.....	54
Tabla 2 Operacionalización de variable independiente	56
Tabla 3 ¿Cree que existe falta de comunicación en tu centro de trabajo?	63
Tabla 4 ¿Tiene comunicación con sus jefes?	64
Tabla 5 ¿Sus jefes respetan su opinión al momento de solucionar problemas?	65
Tabla 6 ¿Cree usted que, respetando las opiniones de sus compañeros, mejoraría la comunicación en el Hospital Regional Docente Las Mercedes?	66
Tabla 7 ¿El Director del hospital visita y dialoga cada cierto tiempo con los trabajadores de las distintas áreas del hospital?	67
Tabla 8 ¿Es buena la relación laboral con sus compañeros de trabajo?	68
Tabla 9 ¿Tiene comunicación con otras áreas de trabajo?	69
Tabla 10 ¿Cree que existe un buen ambiente laboral en el hospital?	70
Tabla 11 ¿Sus compañeros lo apoyan para mejorar su trabajo?	71
Tabla 12 ¿Usted cree que en el hospital predomina la comunicación informal (rumores)?	72
Tabla 13 ¿El trabajo que realiza permite su desarrollo personal?	73
Tabla 14 ¿Las actividades que desarrolla, le permiten aprender más en el ámbito profesional?	74
Tabla 15 ¿Cree que el trabajador es visto como eje importante para alcanzar los objetivos de la institución?	75
Tabla 16 ¿Se siente identificado con la Institución donde labora?	76
Tabla 17 ¿Su jefe inmediato le brinda apoyo para el cumplimiento de sus funciones?	77
Tabla 18 ¿Considera importante la evaluación de su trabajo para tener resultados eficaces?	78
Tabla 19 ¿Existen canales de comunicación que permiten tener informados a todos los colaboradores del hospital?	79
Tabla 20 ¿Se cuenta con equipos o herramientas que ayudan la realización del trabajo?	80
Tabla 21 ¿Cree que sería conveniente realizar reuniones laborales cada cierto tiempo?	81

Tabla 22 ¿Tiene una buena imagen institucional del Hospital donde usted labora? ..	82
Tabla 23 ¿Le gustaría que se efectuara actividades extra laborales para fortalecer las relaciones entre los colaboradores?	83
Tabla 24 ¿Le gustaría que se efectuara actividades extra laborales para fortalecer las relaciones entre los colaboradores?	84
Tabla 25 ¿Considera que es necesario fomentar las políticas del hospital?	85
Tabla 26 ¿Cree que es importante que se haga un diagnóstico de clima laboral en el hospital cada cierto tiempo?	86
Tabla 27 ¿Se vive un ambiente de orden y organización en el Hospital?	87
Tabla 28 ¿Le gustaría que en el fanpage del Hospital Regional Docente Las Mercedes le hagan reconocimientos virtuales en fechas importantes para usted (cumpleaños, logros profesionales, día de su profesión, etc)?	88
Tabla 29 ¿Es difícil trabajar en equipo en el Hospital Las Mercedes?	89
Tabla 30 Cuando le cuesta realizar alguna labor, ¿Cuenta con el apoyo de sus compañeros?	90
Tabla 31 ¿Le gustaría que en el fanpage del hospital se publiquen vídeos que resalten el servicio de su área de trabajo?	91
Tabla 32 Cuando comete un error ¿le asignan algún tipo de sanción?	92
Tabla 33 ¿Utiliza uniforme o algún tipo de símbolo que lo identifique con la Institución?	93
Tabla 34 ¿Con qué frecuencia se hacen capacitaciones dentro de su área de trabajo?	94
Tabla 35 ¿Le parecería útil que se creara un cronograma de capacitación mensual para el personal?	95
Tabla 36 ¿Le parece importante la creación de actividades que generen motivación en el personal?	96
Tabla 37 ¿Los cambios de política laboral institucional se avisan antes de aplicarse?	97
Tabla 38 ¿Cree que hay buenas relaciones entre los trabajadores y jefes?	98
Tabla 39 . Cuando necesita algo del jefe, ¿él está dispuesto a ayudarlo?	99
Tabla 40 ¿Considera que los canales de comunicación del hospital deberían ser reforzados?	100

Tabla 41 ¿Cree que la falta de comunicación dificulta la buena realización de su trabajo?	101
Tabla 42 ¿Cree que los reconocimientos laborales, lo estimularían a cumplir un buen trabajo?	102
Tabla 43 Entrevista al jefe del área de comunicaciones y relaciones públicas del Hospital Regional Docente Las Mercedes	103
Tabla 44 Cronograma de actividades	132

INDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1 Propuesta de certificado para los colaboradores. Sujeto a cambios. ...	118
Ilustración 2 Propuesta de portado de revista interna. Sujeto a cambios.....	122
Ilustración 3 Reconocimiento de colaborador del mes. Sujeto a cambios.....	126
Ilustración 4 Reconocimiento de logros profesionales de los colaboradores. Sujeto a cambios.	127
Ilustración 5 Tarjeta de feliz cumpleaños. Sujeto a cambios.....	128
Ilustración 6 Ticket para atención psicológica a los colaboradores. Sujeto a cambios	129
Ilustración 7 Aniversario	131

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la comunicación interna es una de las mejores estrategias que las organizaciones deberían utilizar para elevar la productividad de sus trabajadores. No obstante, y de una manera más amplia significa saber escuchar opiniones de sus empleados para mejorar aspectos desequilibrados en una organización. Así mismo; ha cobrado importancia pues a través de un óptimo manejo de la comunicación la empresa transmite valores y objetivos que la engloban generando un sentido de pertenencia entre ellos, además de elevar y mejorar el grado de motivación laboral.

Es por ello que, una buena política comunicacional forma buenos embajadores en una empresa, es decir, trabajadores que hablen bien de su empresa, así como un buen clima laboral, lo que es importante porque existe una retroalimentación entre empresa y trabajadores, y viceversa.

Por lo tanto, una de las claves para mantener el clima laboral es mantener una comunicación interna adecuada, pues la falta de ella genera malos entendidos entre sus miembros, estrés, y pérdida de talento humano. Así pues, nos referimos al clima laboral como aquel medio en el que los trabajadores se desarrollan ya sea físico o virtual, dicho ambiente laboral influye netamente en el bienestar de sus trabajadores, por este motivo guarda relación con la comunicación interna. Posteriormente existen diversas acciones que las empresas deben otorgar a sus empleados para poder lograrlo: debe haber flexibilidad laboral, reconocimientos de logros que han obtenido, dar bonificaciones o recompensas como reconocimiento, desarrollar un trabajo en equipo, dar recursos a sus trabajadores para que se sientan capacitados, y también entregarles una infraestructura óptima.

En resumen, debido a la importancia de ambas variables, se ha querido realizar la presente investigación que busca estudiar aquellas estrategias de comunicación interna que permitan mejorar el clima organizacional de un hospital público de Chiclayo, tomando una serie de recursos a través de otros estudios que han permitido desarrollar esta tesis. Y con el objetivo general basado en: “proponer estrategias comunicativas de forma interna para lograr mejorar el clima organizacional en el hospital regional docente Las Mercedes de la ciudad de Chiclayo 2018”.

1.1. Realidad problemática

La comunicación interna es considerada un elemento importante en las organizaciones, pues una buena administración de la información de una empresa permite transmitir a sus trabajadores valores basados en la identidad y también tener una idea clara sobre la visión, misión y objetivos que tiene una institución. Sin embargo, la falta de práctica de ella generaría ambientes de trabajo tóxicos e insostenibles, no obstante, si esta comunicación permanece se tendría una mejor productividad por parte de los colaboradores. Por lo tanto, ambas variables van de la mano para que una organización logre el éxito.

En la actualidad, hablar de comunicación interna no es novedoso, pues sigue siendo un tema desinteresado para algunas instituciones. Una de las grandes excusas es la cantidad de personal que existen en las compañías, sin embargo, en vez de tomarlo como una oportunidad para establecer conexiones entre sus miembros, es un inconveniente y una justificación ante la falta de capacitación en este rubro.

Así mismo, el servicio hospitalario no siempre ha tenido un interés real en comunicación interna menos aun siendo entidades públicas, dado que muchas veces está enfocado en una comunicación externa buscando dar un mejor servicio a la población y restándole importancia al clima laboral que viven diariamente sus trabajadores. Cabe mencionar que, los trabajadores de los hospitales sean personal de salud o administrativos, hacen uso de la comunicación como principal herramienta para conseguir sus objetivos propios o colectivos. Por lo tanto, se puede determinar que la comunicación comprueba el nivel de efectividad en los procedimientos internos y externos de una organización (Sofaer & Friminger, 2005 citado por Medina & González, 2017).

A pesar del rol tan significativo que cumple el área de comunicación interna, los nosocomios aún estarían restándole su importancia, dado que existen muchos hospitales que no cuentan con un área de comunicación. Sin embargo, tienen presencia en las redes sociales, páginas web, folletos corporativos, informes anuales, e incluso actividades de relaciones públicas.

Medina y Gonzáles (2017) citan que el abandono del área de comunicación en un hospital puede conducir inconvenientes en la imagen corporativa y por ende en su reputación, ya que la falta de ella establecería relaciones comunicacionales débiles, un clima laboral negativo, y además ineficiencias en la productividad.

Así mismo, una mala comunicación interna permite perder la vista hacia el objetivo y esta acción no solo recae en la ausencia de profesionales en esta área, sino también en el departamento dentro del organigrama de la institución, ya que puede estar mal planteado y/o ubicado. Esto se enfocaría en lo que dice Castillo (2008) revelando que: “la problemática que acierta la comunicación interna es el lugar en el que está ubicado el organigrama, y su dependencia o independencia en sus funciones”.

Por esta razón, siempre ha sido recomendable que la oficina de comunicaciones este bajo la misma línea que la gerencia, sin depender de ninguna otra área. Esto para que se conozca la magnitud y libertad que se necesita para laborar en ésta área.

Así mismo, en España mediante un diagnóstico a los hospitales públicos del país, se observó que los directivos y los subalternos ven la comunicación interna de forma diferente, dado que los primeros en mención le otorgan un valor positivo, mientras que los otros todo lo contrario. Se percibe un bloqueo entre la dirección y sus colaboradores, cargos intermedios, responsables y personal de base. Es así que, la comunicación interna es estimada de manera opuesta entre los distintos contextos hospitalarios y muy diferentes en los hospitales que en atención primaria (March Cerdá, y otros, 2002).

Por su parte, Medina (2010) certifica que la dirección de un hospital debe conocer aquellos cambios que se dan en una organización para tomar medidas adecuadas y llevarlas a cabo en sus trabajadores, pues estos necesitan estar motivados para ofrecer un servicio a sus pacientes que sea humano y profesional.

Mientras tanto, en Argentina la mayoría de hospitales en cada provincia no estarían teniendo un departamento comunicacional capacitado que realice aquellas tareas propias del área, siendo reemplazado por comités o subcomités específicos, departamentos de docencia e investigación, y otros departamentos encargados de la comunicación externa e interna de la institución (Pelitti, 2016).

Como hemos mencionado, en la actualidad contar con un departamento de comunicaciones en una institución de salud es muy complicado, pues se estarían enfocando en sus pacientes, no priorizando las relaciones entre sus trabajadores y condicionando a una labor paupérrima, así como una baja satisfacción puesto que los hospitales estarían realizando las mismas estrategias tanto a su público externo (pacientes) como a su interno (empleados).

Por otro lado, en Paraguay los trabajadores de los hospitales regionales del instituto denominado “Prevención Social”, señalaron que la problemática del clima organizacional sería a raíz de la insatisfacción de la infraestructura, falta de capacitación que consientan el desarrollo profesional e individual entre sus trabajadores, la insatisfacción salarial y por último la falta de bonificaciones que influiría en la baja motivación entre sus miembros (Vera & Samudio, 2013).

Teniendo en cuenta las premisas anteriores, es importante entender que el papel que juega el clima laboral dentro de una institución es crucial, pues si es óptima proporcionará a una mejor calidad de vida entre sus trabajadores, disminuyendo los niveles de conflicto y aumentando los niveles de motivación. Así mismo, crea espacios satisfactorios de trabajo en equipo y una mayor productividad entre los suyos al desarrollar su máximo potencial.

Por otra parte, Perú no está excepto del mal funcionamiento de clima laboral, pues mediante una investigación el hospital regional de enfermedades neoplásicas en Arequipa denominado IRENSUR, a pesar de sus buenas relaciones interpersonales, compromiso e identidad institucional alta, padece de insatisfacción laboral por falta de capacitaciones, reconocimientos y salario bajo, ocasionando un descontento en sus trabajadores y por ende un clima organizacional medianamente bajo (Arias y Zegarra, 2013).

Es importante tener claro que la comunicación interna y el clima organizacional son factores determinantes para cualquier tipo de organización, pues no solo beneficiaría a los colaboradores sino también al público externo (familiares, pacientes). Por tanto, cuando se reconoce la óptima labor de un trabajador, se adquiere buenas relaciones entre compañeros, se elimina las barreras comunicativas

y se logra el sentido de pertenencia. Finalmente, se tiene como resultado un ambiente laboral favorable y un mejor servicio ofrecido.

El departamento de Lambayeque cuenta con tres hospitales públicos: Hospital Belén de Lambayeque, Hospital Regional Docente Las Mercedes y Hospital Regional de Lambayeque. En este último, a través de una investigación se conoció que sus trabajadores CAS-15, poseen una apreciación negativa en su comunicación horizontal: clima de confianza, integración y coordinación (Dávila, 2018).

Así mismo, el Hospital Regional Docente Las Mercedes corre con la misma suerte, aun siendo uno de los hospitales más grandes y antiguos que tiene la región, no cuenta con un área de comunicación interna. En su análisis FODA de la institución se pudo identificar un alto nivel de debilidad, al existir una pésima comunicación interna y un sentido ausente de pertenencia según los puntos críticos. Sin embargo, se conoce que el hospital cuenta con un área de comunicación y relaciones públicas (dedicado a la imagen institucional y la comunicación externa), el cual está a cargo del Licenciado Walter Elera Vallejos (jefe de área), quien dio a conocer que el nosocomio posee aproximadamente 846 colaboradores, entre áreas asistenciales, administrativas y de mantenimiento. Finalmente, se conoce que el equipo de trabajo es grande y los servicios ofrecidos son totalmente variados.

El Hospital Las Mercedes es conocido por ser el nosocomio que atiende la mayor cantidad de usuarios, pero sobresale más aquellas deficiencias de su servicio y la deteriorada atención ofrecida por parte del personal que la compone. Siendo este último, un aspecto claramente relacionado a la poca importancia dada al clima organizacional por parte de los altos mandos del establecimiento.

Por consiguiente, al hablar de una institución dedicada al cuidado y trato de la salud de las personas, es altamente relevante dedicarle atención a todos los puntos débiles que no permiten que el nosocomio tenga un mejor rendimiento, viéndose como principal problemática: la falta de equipos, infraestructura y pésima comunicación interna. Siendo este el último, un elemento principal que se debe trabajar, debido a que los otros dos aspectos escapan de la jurisdicción de la dirección del hospital, puesto que es una institución del estado.

Los riesgos que genera esta problemática son significativos, es necesario prestarle atención al clima laboral que se vive en el Hospital Las Mercedes pues de no ser así, la consecuencia será la existencia de trabajadores insatisfechos y desmotivados que realizarán una labor deficiente acompañada de una mala atención a los usuarios. Es claro que no sólo el público interno es el que se ve perjudicado, sino también el externo. Esta es una cadena de desastros, que pueden ser controlados a través de un plan de comunicación interna.

Para solucionar la problemática de investigación estudiada se plantea: analizar la situación actual del clima laboral de la organización, para conocer los problemas exactos que presenta según sus propios colaboradores, identificar aquellos canales de comunicación del nosocomio para comprobar su nivel de eficacia, crear y proponer estrategias de comunicación de manera interna con la finalidad de mejorar su clima organizacional.

Posteriormente, se busca mediante las estrategias planteadas y a partir del diagnóstico aplicado: desarrollar una propuesta que pueda quedar en manos del jefe del área de comunicación del hospital y proponer estrategias consideradas oportunas bajo su dirección, con el propósito de mejorar el clima laboral de la institución.

1.2. Antecedentes de estudio

En el contexto internacional, Aguilar. M. (2014) en su investigación planteó como objetivo general: establecer una estrategia comunicacional para fortificar la comunicación interna. Usó una metodología de tipo cualitativo, teniendo en cuenta la recolección de datos a través de: un focus group realizada a 20 colaboradores de la agencia repartidos en dos grupos: en primer lugar, conformado por trabajadores con más de 5 años de labor en la empresa y, en segundo lugar, por aquellos que llevan laborando menos de 2 años. Obteniendo como resultados que la agencia no cuenta con una comunicación interna que permita la relación entre sus trabajadores, pues cada quién trabaja velando por sus propios intereses y objetivos; desplazando el trabajo en equipo. La empresa logró desarrollar un plan comunicacional, buscando mejorar la comunicación interna en la organización e implantar un líder

en comunicación interna que facilite y oriente dicha área con la finalidad de elaborar estrategias que generen una responsabilidad colectiva.

El grado de importancia de esta investigación radica en que todo tipo de empresa sin importar el rubro en el que se ubique o la cantidad de colaboradores que la conformen; merecen implementar un área de comunicación interna para lograr un trabajo en equipo y verificar que los canales comunicativos están siendo eficaces. Siendo importante contar con un comunicador interno que sea capaz de lograr un orden y generar relaciones interpersonales con sus trabajadores.

Por otro lado, Macías, J. (2015) en su tesis planteó en su objetivo general: analizar aquellas problemáticas que envuelven al Hospital Doctor Abel Gilbert Pontón en tema de comunicación interna. Dicha investigación tuvo una metodología de tipo cuantitativa, tomando como instrumento de recolección de datos: la encuesta, aplicándose a 301 colaboradores. Obteniéndose como conclusión que sólo el 33% de los colaboradores recibe notificaciones sobre los eventos que la institución realiza a nivel interno, el 46% hace uso de la tecnología para subir quejas o sugerencias, el 76% indicó que nunca ha recibido información de notificaciones u oficios de comunicación interna dentro de la institución y finalmente un 96% aseguró que la falta de comunicación interna tiene relación con el público externo. Realizándose un manual de identidad orientado a la comunicación en busca de que los trabajadores se sientan satisfechos con su labor, sin generar polémicas ni malas informaciones.

La importancia de esta investigación radica en que muchas veces los hospitales en su intento de dar el mejor servicio entorno a la salud de los usuarios, olvidan que debería implementarse un área de comunicación con la finalidad de enfocarse en su público interno, por ejemplo: orientar a cada uno de sus trabajadores para que puedan lograr un mayor sentido de pertenencia entre los mismos, facilitar un trabajo equitativo de equipo, lograr una mayor identidad, información institucional, mejorar la retroalimentación y conseguir la motivación. Todas ellas con la finalidad de contribuir a un mejor servicio y atención externa.

Así mismo, Camacho, A. y Katime, I. (2010) en su investigación tuvo como objetivo general: crear una estrategia comunicativa orientada al mejoramiento de componentes motivadores de los empleados de la empresa Dissan Santa Marta. Para ello se utilizó una metodología de tipo mixta, teniendo como instrumentos de recolección de datos: la encuesta y la observación. Los resultados concluyeron que el 47% de los colaboradores se siente identificado con la institución al recibir un mensaje a través de un medio interno y además considera que la relación con su jefe es solo laboral, así mismo; el 64% menciona que la comunicación con su jefe inmediato se da algunas veces. También, se observó que existe una cultura de rivalidad en el departamento de comercio, siendo permanente la existencia de ruido ocasionado por la asignación y consecución de clientes, además se observó un alejamiento causado por disconformidades con la gerencia causado por la falta de gestión del área administradora en los métodos de negociación. Así pues, se realizó un plan de comunicación interna el cual permite a sus trabajadores tener entrada a las diversas áreas de la organización, siendo su finalidad que la problemática sea resuelta a través de una comunicación directa, formal y planificada entre sus trabajadores.

La importancia de esta investigación radica en la relación entre un trabajador y su jefe, pues al encontrarse en confianza y alagar aquellas capacidades de sus trabajadores contribuyen a la motivación de los empleados considerándose parte de una familia, no con la obligación a hacer su trabajo, sino con la satisfacción de hacerlo porque realmente le gusta, pues se sienten apoyados por los altos mandos. Finalmente, se debe dejar de trabajar de forma individualizada en las empresas, mostrando un trabajo más colectivo y empático con sus otros miembros.

Por otra parte, Cuevas (2012) en su tesis investigada planteó en su objetivo general: facilitar bases para programar estrategias enfocadas en la comunicación interna y externa de un hospital. Para esto se trabajó con una metodología de tipo mixta, teniendo como instrumentos para la recolección de datos: la entrevista, la encuesta y el análisis FODA del nosocomio. Concluyéndose que el 55% de los colaboradores consideró que recibir instrucciones circulares serían más práctico, además, el 60% tiene sus objetivos definidos. También, se comprobó que no existe una correlación entre jefe y trabajadores, ocasionado por los cambios de autoridades dentro del

hospital, la inexistencia de comunicación interna colaboró a proponer un manual corporativo orientado a la convivencia, la mala ubicación del hospital hizo que no se encuentre con facilidad la institución, proponiéndose implementar a través de una manta de ubicación contenida por el nombre y datos generales del nosocomio. A su vez, a través de una investigación vía electrónica del departamento comunicacional, se observó que el hospital no contaría con una presencia en medios electrónicos, proponiéndose la creación de un blog y código electrónico para mejorar tanto la comunicación interna como externa.

La importancia de esta investigación radica en que: el cambio constante de directivos en las instituciones arriesga las interrelaciones entre sus trabajadores, así que es necesario tener una relación con el área de recursos humanos para recomendar y proponer una estancia de más de 6 meses dentro de la institución. Así mismo, es necesario crear estrategias para fortalecer aquellos canales comunicativos que están rotos e informar a sus trabajadores constantemente acerca de los cambios que existen, con la finalidad de no crear inestabilidad entre los colaboradores, al mismo tiempo crear estrategias de adaptación para que los cambios tengan una transición aceptable.

En el contexto nacional, Moscoso, Cruz y Quispe (2017) en su investigación planteó en su objetivo general: construir una estrategia que mejore el área de comunicación interna de una tienda de Interbank ubicada en Tacna. Para ello se trabajó bajo una metodología de tipo cuantitativa, teniendo como método de recolección de datos: la encuesta. Concluyéndose que: El 38% de sus trabajadores se encuentran de acuerdo con la gestión comunicativa que se da entre el gerente y la institución, siendo que el 31% de sus trabajadores no conoce todos los departamentos de la empresa. Mientras que, el 54% se siente incómodo con el nivel de confianza existente en la institución. Concluyendo que el departamento de atención al usuario se encuentra deficiente por la falta de comunicación, afectando al clima organizacional de la empresa, incitando a incomodidad entre sus trabajadores. Así pues, se propusieron diversas estrategias para mejorar el clima organizacional de la empresa: capacitar al personal, dar incentivos a los trabajadores y realizar actividades que generen comunicación y confianza.

Su grado de importancia de esta investigación radica en la necesidad de que los trabajadores de una organización deben tener conocimiento de los servicios que ofrece su empresa, independientemente que sea pública o privada. Además, es fundamental que los altos mandos conozcan que laborar en un ambiente de confianza, permite que sus empleados se sientan seguros, motivados y productivos.

Según el autor, Angulo, C. (2016) en su tesis planteó como objetivo general: presentar un plan de comunicación interna con la finalidad de reducir una comunicación informal en su área administrativa UPAO. Así mismo, se usó una metodología de tipo descriptivo de corte transversal no experimental, teniendo como instrumento de recolección de datos: la encuesta, la cual fue aplicada a 142 colaboradores del área. Los resultados de los estudios concluyeron que el 41% de los colaboradores no están de acuerdo ni desacuerdo con la comunicación existente con su jefe, el 30% está en desacuerdo con la eficiencia de los medios de comunicación interna utilizados la mayoría de veces en la institución, mientras que el 39% no está en acuerdo ni desacuerdo respecto a si toman en cuenta la opinión de los colaboradores para la toma de decisiones importantes dentro de la casa de estudios. Por otra parte, un 47% se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo 40% en que las habladurías o chismes que existen dentro de una institución influyen negativamente en su trabajo. Proponiéndose un plan comunicativo interno basado en su visión y relaciones humanas, así como la toma de decisiones fundamentadas en el compromiso y el apoyo de la alta gerencia, gestiones que fueron respaldadas a través de un modelo comunicativo recíproco y bidireccional como soporte a estas acciones. Así pues, se usaron nuevas tecnologías de información y se optimizaron aquellos canales de comunicación presentes.

El grado de importancia de esta investigación radica en que la comunicación informal puede resultar ser un problema, pues si no está controlado dentro de la institución, se necesita plantear estrategias que orienten al trabajador a sentirse familiarizado, pero sin llegar al extremo de ser incapaz de cumplir con sus obligaciones, manteniendo respeto hacia la institución y evitando la informalidad comunicativa, para ello, se deben implementar canales comunicativos eficaces que permitan información y comunicación a todos los colaboradores.

Por otro lado, Castillo, E. y De la Cruz, J. (2015) en su tesis tuvo como objetivo general: Plantear un plan comunicacional interno para establecer y mejorar el clima de la organización en la carrera de ciencias de la comunicación, trabajo social y turismo haciendo uso de elementos comunicacionales que ayuden a cumplir objetivos a futuro. En esta investigación se utilizó una metodología de tipo descriptiva propositiva y de enfoque transversal, teniendo como herramientas de recolección de datos: la encuesta, entrevista y observación. Concluyendo que un 40,8% de alumnos y docentes de la carrera de comunicaciones consideran que el liderazgo es negativo, un 42,4% de la escuela de trabajo social añade que las relaciones favorables con los profesores y estudiantes están en un nivel intermedio, así un 42,7% mantienen que las relaciones entre estudiantes y profesores es desfavorable. Así mismo, se observó que la comunicación es lineal entre las tres carreras formativas, proponiéndose estrategias como: el de implementar un área de comunicación en cada carrera para favorecer al clima organizacional, cumplir objetivos basados en monitorear y evaluar aquellos factores que están desfavoreciendo al clima en la institución.

La importancia de esta investigación radica en que al contar con una buena comunicación interna se puede lograr objetivos dentro de una organización, es por ello que resulta fundamental poder reforzar esta área. También, hay que tener en cuenta que los líderes juegan un papel importante dentro de la institución, ya que estos son los guías del resto de colaboradores. Así pues, es importante que los jefes tengan en cuenta que la comunicación vertical no funciona, sino que debe haber retroalimentación para tener una institución unida, comunicada y motivada.

Así mismo, Villegas, J. (2007) en su tesis, tuvo como objetivo principal: examinar la identificación corporativa de la municipalidad distrital de Santa Anita y su nivel de influencia en la conducta entre sus trabajadores. En dicha investigación se utilizó un método de tipo inducción con diseño transversal y se adquirió como instrumento de recolección de datos: la encuesta y la observación. Concluyendo que el 49% de los trabajadores conoce medianamente los objetivos de la municipalidad, el 60% indicó los documentos son un medio de información usado para realizar actividades dentro de la municipalidad, el 45% señaló que no se realizan ningún tipo de

capacitaciones dentro de la municipalidad. Así mismo, cabe recalcar que la institución a pesar de contar con un departamento de comunicación no trabaja con una identidad corporativa, y la oficina de imagen institucional trabaja la comunicación externa pues considera que es más importante la difusión de actividades realizadas por el alcalde, esta investigación orienta a la municipalidad a buscar un modelo adecuado para gestionar adecuadamente la comunicación interna, tomando como ejemplo el modelo de comunicación de las cinco esferas de Oviedo.

La importancia de esta investigación radica en que no se le debe restar prioridad a la comunicación interna, ya que el público interno también es importante para la institución, pues no sirve de nada comunicar algo positivo a los usuarios si a nuestros colaboradores no les prestamos la atención necesaria y no los capacitamos. No se debe olvidar que es necesario que el personal continúe en constante aprendizaje, pues permitirá que desarrollen nuevas habilidades.

En el aspecto local, Lázaro, J. y Taboada, M. (2017) en su investigación plantearon como objetivo general: realizar un plan comunicacional interno que permita influenciar en la conducta de los empleados con la finalidad de mejorar su clima organizacional en Chiclayo. Para ello se utilizó la metodología de topo cualitativa de propositiva y obteniéndose como instrumento de recolección de datos: la entrevista y encuesta. Concluyendo que los trabajadores tienen una mala percepción de su clima organizacional, puesto que los gerentes no reconocen la laboriosidad de sus integrantes, ocasionando falta de identidad con la institución. Por su parte, los trabajadores explican que existe una política empresarial inadecuada, pues el desinterés por aquellas actividades laborales empresariales es permanente en sus altos mandos. Por ello, se propusieron estrategias comunicativas diseñadas para erradicar la problemática, involucrando tanto a los jefes como a los trabajadores, mientras tanto se sabe que este cambio depende de la gestión empresarial y la propuesta comunicativa para mejorarlo.

La importancia de esta investigación radica en que la productividad siempre va de la mano de la motivación, por tanto, un colaborador motivado realizará eficazmente su trabajo. Por ello, es necesario reconocer cuando un trabajador labora

adecuadamente, ya que premiar a un colaborador no siempre significará un gasto innecesario para la empresa, sino todo lo contrario; resulta ser una inversión y mayormente pequeña.

Así mismo, Arioché, E. y Zeña, L. (2014) en su tesis tuvo como objetivo principal: plantear un plan comunicacional para mejorar el servicio a los usuarios de un hospital denominado Almanzor Aguinaga Asenjo, para ello se utilizó una metodología de tipo descriptiva propositiva Pre-experimental. Por consiguiente, se concluyó que dicha estrategia comunicacional que mantiene la empresa estarían orientadas hacia el público externo, y no al interno. Finalmente se evidencio que los trabajadores no tienen una comunicación correcta con sus pacientes, ya que no se sienten identificados con la institución, por eso se realizó una propuesta derivada al tema y validada por expertos los cuales evaluaron los indicadores y actividades planteadas las cuales se orientan al servicio de atención al usuario del hospital.

El grado de importancia de esta investigación radica en que los hospitales como muchas otras instituciones sólo están enfocados en la comunicación externa, su único objetivo es ofrecer un buen servicio a sus usuarios y restan importancia a los colaboradores que conforman dicha institución. Esta tesis, nos demuestra lo relevante que es realizar un plan de comunicación interna, ya que al mejorar ese aspecto se tiene como consecuencia una mejor atención/ productividad.

Por otro lado, Arevalo, L. (2016) en su investigación tuvo como objetivo principal: Manifestar una estrategia para mejorar la comunicación interna de la facultad de una universidad denominada “Universidad nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque”. Para ello se hizo uso de una metodología de tipo cuantitativa, teniendo como instrumento de recolección de datos: la encuesta. Concluyéndose que el 45% de los trabajadores de la facultad de ingenierías ha considerado que la participación comunicativa y la integración se encuentran en un nivel medio, mientras que el 60% considera que dicha eficacia es medio y un 80% considera que el medio más eficaz para emitir información es: la comunicación directa con el jefe inmediato. La característica del plan de mejoramiento de la comunicación interna en la FIZ debería incluir cinco componentes: compromiso del decano de la facultad para mejorar la comunicación interna, mejorar las acciones de comunicación

interna, desarrollar medios de comunicación interna en esta, elaborar y difundir periódicamente información relevante para los trabajadores de la facultad y formular procedimientos de monitoreo.

La importancia de esta investigación radica en los trabajadores, pues la comunicación directa con sus jefes es un aspecto realmente significativo haciéndoles sentir más considerados por ellos, además que esto permite crear una relación más estrecha entre los altos mandos y los subordinados. También, seleccionar los canales comunicativos es relevante para lograr una mejor comunicación dentro de la institución, pero esto no debe de excluir lo que se considera el “diálogo cara cara”.

Con respecto a la tesis de Urbina, N. y Monteza, L. (2014) planteó como objetivo general establecer una estrategia comunicativa para mejorar el clima de la empresa en Chiclayo. Para ello se utilizó una metodología de tipo exploratoria y descriptiva, por lo que se hizo uso de la herramienta de recolección de datos: la entrevista y la encuesta. De tal manera que se concluyó que: el 49% de los empleados perciben la falta de oportunidades para crecer en la empresa, un 35% observa que existe bajo compromiso con el éxito de la empresa, un 59% considera que su jefe no se encuentra interesado en el éxito del trabajador, el 38% dice que no tienen acceso a la información para cumplir con el trabajo predispuesto y finalmente un 57% no se siente de acuerdo con el salario y remuneración que les brindan. Así mismo, se propuso realizar estrategias que mejoren estos resultados obtenidos con la finalidad de mejorar su productividad, y por ende optimizar el clima organizacional.

La importancia de esta investigación radica en que el desarrollo del personal se debe de considerar uno de los objetivos que deben plantearse los directivos de las empresas, ya que además de hacer sentir al colaborador que su centro de labor se preocupa por su progreso, también permite que estos desarrollen nuevas habilidades las cuales son aprovechadas por la empresa.

Collantes, C. y Tenorio, K. (2014) en su tuvo como objetivo principal: realizar una investigación enfocada a la comunicación interna de una organización denominada Cruz Roja y Media Luna Roja en Chiclayo. De tal manera que se utilizó un método de tipo cualitativo, para lo que se hizo usó como método de recolección de datos: la entrevistita y observación. Mediante esto, la presente investigación llegó a concluir que la comunicación interna tiene problemas en diversas maneras, una es en sus canales de comunicación pues es muy informal, dos; que existe un desorden al usar formas y canales comunicativos, siendo la problemática aquella información escasa, primitiva y directa (pero funcional), se evidencia que no existe uso de estrategias comunicacionales, hay dificultad en la información y falta de documentaciones que pongan en orden los canales comunicacionales.

La importancia de esta investigación radica en que permite conocer el correcto uso de las formas y canales dentro de una institución, además del grado de importancia que los canales de comunicación tienen, puesto que estos permiten que los trabajadores y altos mandos puedan tener una retroalimentación lo que repercutiría en un buen clima laboral.

1.3. Teorías relacionadas al tema

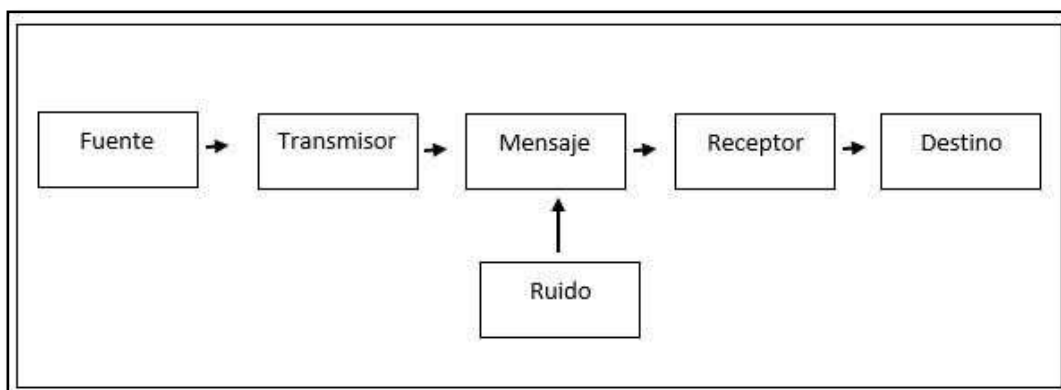
1.3.1. Teoría de la comunicación

“Wilbur Schramm (1964) precisó que la comunicación es un área de estudio, no una disciplina y la calificó como un encuentro donde pasan muchos, pero quedan pocos” (Schramm citado por Fernández y Galguera, 2009, p. 2).

La forma del modelo puntual de Claude Shannon y Warren Weaver hizo que la estrategia de “seguir el mensaje” fuera aún más explícita. La figura 1 muestra cómo las flechas siguen la ruta de ese mensaje, representando los distintos elementos del modelo que según los autores hacen referencia a cualquier proceso comunicativo independientemente de que se realice entre hombres, instituciones, animales o máquinas (Fernández & Galguera, 2009, p.2).

Así mismo, Piñuel y Lozano citado en Fernández y Galguera (2009) señalan que “esta teoría causó gran influencia entre los años cincuenta, tanto en conocimiento de naturaleza que sujeta el concepto de entropía, como en el enfoque comunicativo; incluyendo su impacto sobre el conocimiento y la sociedad” (p. 3).

Figura 1 Modelo de Shannon y Weaver



Fuente: Piñuel y Lozano citado en Fernández y Galguera, 2009.

Por otro lado, Millán (s.f.) señala que “el modelo de Shannon estaría representado por una forma combinada por cinco elementos: fuente, transmisor, canal, receptor y destino. Además del ruido; que contribuye a un cierto disturbio” (p. 49).

Los elementos de Shannon y Weaver:

- a. Fuentes: El primer elemento emisor en el transcurso de la comunicación, el cual provoca un innegable número de palabras o caracteres que están compuestos por un mensaje al ser transmitido. Un ejemplo es: aquel individuo que después de levantar el teléfono, marca el número y empieza a hablar. Puede darse lugar a: un altavoz de radio o TV (Millán, s.f. p.49).
- b. El transmisor: Es el transmisor técnico, es decir, aquel que convierte el mensaje difundido en un conjunto de señales o códigos que son apropiados para el canal que está autorizado a transmitirlos. Por ejemplo: el transmisor convertirá la voz en impulsos eléctricos que se pueden transferir a través del canal (Millán, s.f. p.49).

c. El canal: Es el medio técnico que transporta señales que han sido reguladas por el transmisor. Por ejemplo: el teléfono, cables o red de microondas de la compañía telefónica en comunicación internacional (Millán, s.f. p.49).

d. El receptor: Es el destinatario técnico, en el cual su función es decodificar el mensaje que se ha transmitido y transportarlo a través del canal, para trasladarlo a un idioma que sea perceptible. Entonces, el teléfono es el receptor de radio o la televisión (Millán, s.f. p.49).

e. El destinatario: Es el verdadero destinatario a quien va dirigido el mensaje. En aquel momento será la persona a la que se dirige la llamada telefónica o el grupo persona audiencia para radio o TV (Millán, s.f. p.49).

f. El ruido: Es un turbulento que ha parasitado la señal en diversos grados en la transferencia: nieve en la pantalla del televisor, voces sollozando en un disco, interrupciones en la radio, voces bajas o ligadas con música. En el plano visual, puede haber algo en la pantalla, como un pelo en la lente del proyector, un error de registro gráfico, o un ruido no técnico proveniente del ámbito psicosocial. Todos aquellos elementos mencionados se suponen ruidos que pueden provenir del canal, emisor, receptor, mensaje, u otros (Millán, s.f. s.49-50).

1.3.2. Dimensiones del clima organizacional

Para Palma (2004) intentar medir el clima organizacional como cualquier otra variable psicológica trabajadora, crea un abordaje de una realidad psicosocial, por lo que es necesario darle notabilidad a medida que nos permita utilizar indicadores válidos y seguros de la salud organizacional, así como implícitamente sugerir mecanismos de optimización para la función organizacional. Ante esto, es importante resaltar que afectará la productividad y contentamiento laboral de los socios involucrados en el proceso de cambio planificado; siempre que todas las

personas que integran la institución compartan los mismos valores, creencias (de manera legítima y sincera).

Para que la información obtenida mediante una evaluación de clima organizacional sea significativa y sin sesgos, es fundamental que la participación de los involucrados sea totalmente libre. Además de ello, es importante realizar un plan de sensibilización a los colaboradores que serán parte de dicha investigación, para que de tal forma se pueda generar una buena disposición de su parte y se consiga un involucramiento real en la medición planteada. Así mismo, vale recalcar que dicha medición no debe generar falsas expectativas, pues su única función es dar a conocer cuál es el escenario real existente del clima laboral para que posteriormente se pueda diseñar estrategias que permitan mejorar el clima.

La escala de Clima Laboral CL-SPC (2004) fue desarrollada por la psicóloga Sonia Palma Carillo, en Lima, el cual estuvo diseñado en la dimensión Likert y constituye 50 elementos que investigan la variable “clima laboral”. Definida como: “aquella apreciación del empleado sobre el ambiente organizacional y oportunidades de realización personal, involucración en tareas designadas, inspecciones recibidas, acceso a información acorde con su labor en relación con el resto de compañeros y circunstancias laborales que faciliten su tarea” (Palma, 2004).

Para, Palma (2004). Los cinco elementos que se usaron para medir el clima de una empresa son:

- a. Autorrealización: Es la comprensión del empleado entorno a aquellos sucesos por el cual el ambiente laboral los beneficia, a través de un crecimiento personal y profesional condicionado por la tarea y con representación al futuro.
- b. Involucramiento laboral: Es sentirse identificado con aquellos valores de una institución y el nivel de responsabilidad que se tiene con respecto a una organización.
- c. Supervisión: Es la valoración de la funcionalidad e importancia de los superiores en la supervisión de actividades laborales, pero siempre que exista

una relación entre el apoyo y la supervisión de las tareas que forman parte de su desempeño diario.

- d. **Comunicación:** Es la apreciación del grado de flujo, rapidez, claridad, coherencia y exactitud de la información referente y relevante del funcionamiento interno de la compañía; como aquella atención a los usuarios y también clientes.

- e. **Condiciones laborales:** Es el reconocimiento que brinda la institución, los elementos materiales, económicos y psicosociales que son obligatorios para desempeñar las tareas asignadas.

1.3.3. Objetivos del área de comunicación organizacional interna:

Modelo de las 5 “ies”

Cuando nos referimos a la comunicación interna, su propósito interno en una organización, es significativo mencionar a Andrade (2005), pues habla que la comunicación interna tiene un objetivo fundamental, y es contribuir a lograr un resultado. Manifestándose en los términos siguientes:

Apoyar el logro de las metas corporativas, fortalecer la identidad de los empleados con la compañía, brindarles información (distinguida, adecuada y pertinente), fortalecer la integración, concebir una imagen favorable de la organización respecto a sus productos y servicios en ellos (Andrade, 2005, p. 24).

Andrade (2005) "Como se dijo, la meta general consta de cuatro metas específicas entre las que se encuentran: la identificación, información, integración e imágenes, las cuales pretenderán que se cumpla absolutamente una quinta" i ", la investigación en sí, que debe abrir y cerrar el proceso. De esta forma, se tendrá el "Modelo de los cinco IES" representado en la siguiente forma" (p.23):

- a **Investigación:** Investigar significa usar diversos elementos para realizar un diagnóstico de la situación comunicativa existente en una empresa, desde su inicio, hasta su evaluación y conclusiones del mismo, dichos resultados

obtenidos permitirán conocer y mejorar aquellos esfuerzos medidos en una empresa (Andrade, 2005, p.24-25).

- b Identificación: Significa fomentar la identidad de los empleados con la empresa, y además tener un sentimiento enorgullecedor y de pertenencia hacia una entidad, así mismo se realiza mediante la difusión de los elementos de la cultura corporativa las cuales son tres: misión, visión y valores (Andrade, 2005, p.256).

- c Información: Es estimular a todas las personas que comprenden una empresa para que puedan recepcionar una información significativa, suficiente, confidencial y oportuna sobre el medio ambiente de la empresa y el trabajo (Andrade, 2005, p.26-27).

- d Imagen: Busca proyectar una imagen propicia vinculada a la empresa, tanto como sus productos y servicios entre sus trabajadores y en línea con lo que se utiliza en el exterior (Andrade, 2005, p.28-29).

- e Integración: Adecuar a todos los empleados a la visión estratégica. Promover la integración con y entre socios (Andrade, 2005, p.31).

1.3.4. La estrategia de comunicación interna en la organización

Sánchez (2015) hace mención a las estrategias con referencia a aquella programación o plan comunicativo que es interno y que a la vez permite implementar. Son elementos que intervienen en el procedimiento de comunicación, mediante un conjunto de esquemas que son coherentes e integrados (citado por Kouss, 2014, p.28).

El plan de comunicación interna consta de ambas estrategias, tales como acciones que las componen y que están siendo destinadas a ser utilizadas en un ciclo de tiempo determinado hacia alcanzar las metas instituidas por la dirección, además

que se integran en la táctica global de la compañía. Para que se cumplan estos objetivos es necesario tener un modelo estructurado y planificado, adaptado a recursos disponibles y darles seguimiento a aquellas acciones realizadas desde la primera fase hasta la evaluación de los resultados alcanzados (Kouss, 2014, p.28).

Para ello, el autor se ha basado en un modelo de comunicación interna de Andrade (2005) y dándole unos cambios obtenidos por el modelo de García Mestanza (1999):

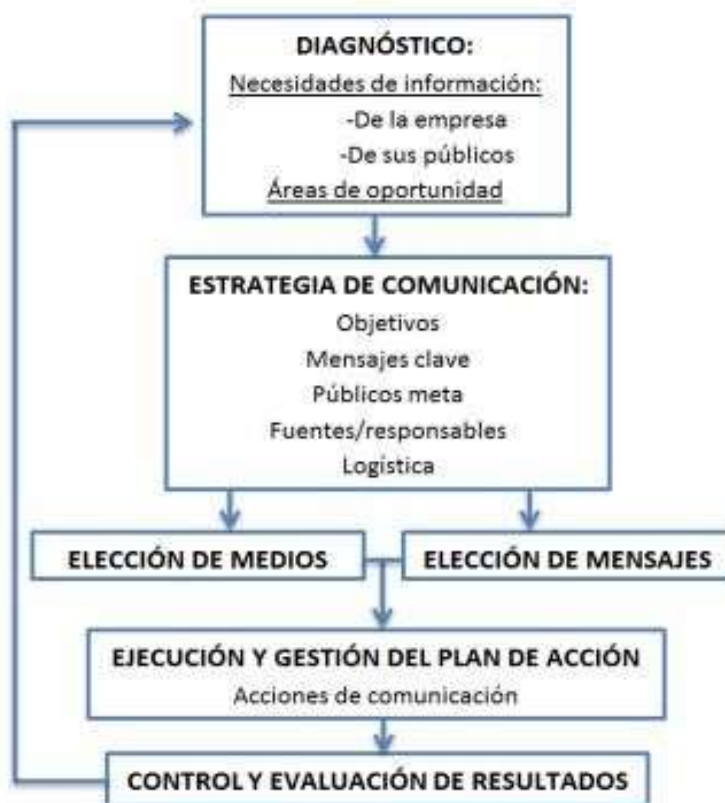


Figura 2 Modelo General de Comunicación

Fuente: Andrade, 2005, citado en Kouss, 2014.

- Diagnóstico: Andrade (2005) indica que en primera instancia es necesario saber en qué situación se encuentran, para marcar el objetivo que queremos realizar. Dicho objetivo debe ser real y asequible, no solo debemos adaptarnos a lo que queremos lograr. En este punto, se estudiará aquellas herramientas que permitan tener una audiencia interna. Es práctico realizar un análisis FODA que permita descubrir los problemas y necesidades que preexisten en una empresa, pero también fortalezas y virtudes en las que la empresa debe confiar para lograr el éxito. Un requerimiento muy importante será: el adaptarse al presupuesto y limitación de aquellos recursos mencionados (Kouss, 2014, p. 29).
- Estrategia de comunicación: una vez que se sabe lo que se desea lograr, es necesario empezar a utilizar las funciones de comunicación interna y no olvidar que toda acción que se realice debe contener la imagen de la organización (todo lo transferido debe ser consistente y homogéneo). Se debe tener en cuenta: qué comunicar, cómo y cuándo y separar el contenido según su significado. Además, se debe definir los objetivos a los que se va a dirigir la empresa, tanto como la información y mensaje de acuerdo con la audiencia (Andrade, 2005 citado por Kouss, 2014, p. 29).
- Elección de medios: en este punto, se necesita la elección de instrumentos e instrumentos disponibles cuando nos comunicamos, elegir correctamente según el perfil de cada destinatario. Un error muy común, para Andrade, es pensar en los medios y luego en cómo llenarlos de información, cuando se va a revertir el proceso. Cuando sabemos lo que queremos comunicar, preferimos el canal conveniente. Es por ello que, los medios pueden ser mayoritariamente institucionales, por ejemplo: la revista interna, intranet, tabloneros de anuncios o interpersonales cómo: reuniones de trabajo, cursos, encuentros (Andrade, 2005 citado por Kouss, 2014, p. 30).

Elección de mensajes: es importante saber el contenido que deseamos trasladar a la audiencia interna, estos mensajes pueden ser directivos (aquellas órdenes

sobre qué hacer y cómo hacerlo), deben ser motivadores (el destinatario se involucra personalmente y siente que es parte de la empresa), solidarios (pues se proporciona información que los trabajadores sobre aquello que necesitan sobre la compañía), o de desempeño (como se solicita retroalimentación y gratitud a las personas que integran la organización) (Andrade, 2005 citado por Kouss, 2014 , p. 30).

- Ejecución del plan de comunicación: es necesario implementar y llevar a cabo la investigación, análisis y producción de estrategias y acciones a tomar, incluyendo el momento de ejecución. Es necesario presentar que resolveremos problemas y estaremos preparados para entrometernos cuanto antes con la finalidad de solucionar las incidencias que se presenten (Andrade, 2005 citado por Kouss, 2014, p.29-30).
- Control y evaluación de los resultados: con los objetivos predominantes del mercado en mente, se debe mediar el éxito o el fracaso del plan comunicativo. Por ello, valorar los pasos dados y los resultados obtenidos es primordial para lograr una profundidad de acuerdo con nuestras acciones. Realizando este proceso, se cerrará el procedimiento y además obtendremos posibles errores que evitaremos en el futuro (Andrade, 2005 citado por Kouss, 2014, p.31).

1.3.5. Teoría de la percepción

La teoría de la percepción descubre hoy una disciplina esencial, este campo la define como el procedimiento de la conciencia cognitiva que consiste en reconocer, interpretar y considerar emitir juicios enfocados a las emociones adquiridas a través de un entorno físico y social, donde estarían interviniendo otros procedimientos mentales, incluido el aprendizaje, la memoria y la simbolización (Vargas, 1994, p. 48).

A. Percepción de la persona

Al evaluar a otros seres humanos, entran en juego componentes emocionales, cognitivos y motivadores, entre otras cosas, que afectan la información y el juicio que se emite no siempre se corresponde con el input sensorial. Se ha desarrollado una especie de "modelo para la otra persona" que permite la integración de información para predecir conductas y respuestas modulares, para registrar los efectos deseados (Santoro et al. 1980, p.92).

Newcomb, Turner y Conversation (1966) señalan que percibir a un individuo; es un proceso en el que se verá involucrado: la organización de la información sobre las personas y atribuyéndole características. Estos rasgos se perciben, aunque exista variación en el comportamiento, dichos rasgos psicológicos del receptor tienen una influencia directiva y selectiva que influye en su atención y conclusión. La información se asimila a un concepto flexible de idea (citado por Santoro et al. 1980).

Así mismo, Santoro et al. (1980) para efectos de descripción dividieron el análisis en las siguientes áreas:

- a. Formación de impresiones: A partir de la información perceptiva, el conocimiento sobre el tema, el contexto y la experiencia pasada, se atribuye a la persona en cuestión a la existencia de atributos. Proporciona un mecanismo para procesar, decidir y comparar datos que estarían almacenados y es parte del análisis de la primera impresión, percepción e identificación de estados momentáneos emocionales y características establecidas (Santoro et al. 1980, p.93).
- b. Proceso de atribución: Una vez identificados ciertos rasgos de la persona estímulo, dependiendo de un criterio o modelo, las expectativas generales del motivo sobre el posible comportamiento de la persona. Es

decir, eleva ciertos rasgos y se asocia a la realización de conductas específicas, lo que implica una "teoría implícita de la personalidad" para el perceptor y donde se establece la relación entre la estructura de los rasgos y sus funciones (Santoro et al. 1980, p.93).

c. Atracción: Como consecuencia de los procesos anteriores, se realiza una valoración positiva o negativa de los individuos que los traduce en conductas de búsqueda, seguimiento o de recuperación; que corresponde a un esquema realizado por otra persona, justificado por el autor que algunos autores consideran una actitud (Santoro et al. 1980, p.93).

1.3.6. Teoría de liderazgo situacional

Esta teoría fue planteada por Paul Hersey y Ken Blanchard, quienes en su opinión sugirieron que dependería de las características de los seguidores, su habilidad y disposición para que un líder logre resultados efectivos. Más allá de lo que pueda hacer el líder, la consecución de la eficiencia dependerá principalmente de las medidas que tomen los seguidores (Robbins, 1999, citado por Gómez, s.f.).

El liderazgo situacional utiliza las diferentes dimensiones del liderazgo que diseña Fiedler: realizar investigaciones sobre el área y las relaciones. De hecho, Hersey y Blanchard dieron un paso más al considerar que cada uno podía puntuar alto o bajo; a partir de su combinación, ofrece cuatro estilos de liderazgo específicos: comunicar, vender, participar y compartir (Robbins, 1999, citado por Gómez, s.f.).

1.3.7. Teoría de la motivación

A. La teoría de la jerarquía de las necesidades

Esta teoría fue escrita por Abraham Maslow (1943) quien menciona que los humanos comienzan su desarrollo con sus necesidades básicas, y no son diferentes a la motivación animal. Es así como, cuando las necesidades pasan a un orden inferior maduran y se satisfacen, las personas tienen motivaciones más humanas. Por tanto, la motivación se produce cuando aumentamos otras necesidades o motivos. Esta escala se compone de cinco niveles: cuatro niveles de motivación insuficiente y un nivel final altamente desarrollado de motivación para ser o autorrealización (Cloninger, 2003, p. 445).

- Necesidades fisiológicas: Es el nivel más bajo de la escala de necesidades las cuales comprenden: alimento, agua, sueño y sexo. Dichas necesidades son fundamentales para que los humanos puedan sobrevivir. Si no están satisfechos, la motivación domina, libremente de si no se satisfacen otras necesidades de orden superior (Cloninger, 2003, p. 446).
- Necesidades de seguridad: Es aquella que se encuentra en el siguiente nivel, la motivación dominante del individuo es garantizar una situación segura, se distingue como algo seguro, siendo así que, los niños pequeños se sienten amenazados cuando surgen nuevas situaciones tales como: ruidos fuertes, animales desconocidos, peleas o divorcios de los padres u otros (Cloninger, 2003, p. 447).
- Necesidades de pertenencia y amor: Si se satisfacen las necesidades fisiológicas y de seguridad, el siguiente nivel que se vuelve dominante es la necesidad de amor y pertenencia, el individuo busca amor y amistad. Maslow también incorporó la necesidad de amor enfocado en el dar y recibir. Además, describió estas necesidades como una fuente habitual de discordia en nuestra sociedad (Cloninger, 2003, p. 447).

- Necesidades de estima: Este nivel habla del respeto por uno mismo y por los demás, el cual debe ser estable con bases sólidas. Es decir, un resultado de habilidades y logros reales (Cloninger, 2003, p. 447).
- La Necesidad de autorrealización: En este escalón superior, el individuo no está motivado por las escaseces, sino por la necesidad de cumplir y alcanzar su potencial. Dado que, los humanos tienen diferentes potenciales en comparación con las necesidades fisiológicas, los comportamientos motivados por las necesidades de autorrealización varían entre un individuo a otro (Cloninger, 2003, p. 448).

Figura 14.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow



Figura 3 Jerarquía de las necesidades

Fuente: Maslow (1943) citado en Cloninger (2003).

1.3.7. Ley N° 26842, ley general de salud

El artículo 37 radica en que las instituciones de salud y los servicios médicos de soporte, ya sea de ambiente natural o peculiaridades de gestión, deberán desempeñar aquellos requisitos que rigen los reglamentos y normas técnicas dictadas por las autoridades de salud a nivel nacional, en proporción con equipos, asistencia personal, sistemas de salud y control de riesgos concernientes con agentes

ambientales físicos, químicos, biológicos y ergonómicos, así como tales procesos relacionados con la naturaleza y complejidad de los cuerpos (Ley N ° 26842).

1.4. Marco conceptual

1.4.1. La comunicación

El término comunicación fue creado en el latín "*comunicatio*" y tiene su origen en el sustantivo "*comunico*", siendo su versión en castellano "*formar parte*" que significa participar en algo usual. El sustantivo de la palabra comunicación, tanto como el verbo, tienen significado en "*communis*", el cual estaría relacionado en español con la frase "*comunidad*", lo que conduce a la relación entre los individuos, permitiendo intercambios significativos entre los mismos y en su relación con el mundo (Com, Ackerman y Morel, 2011, p.7).

Así mismo, Fernández y Fernández (2010) “conceptualiza a la palabra comunicación como: aquel proceso que es transmitido la información a través de un emisor y receptor, ocasionando un cambio de mensajes, ideas, sentimientos y acciones entre las personas” (p.3).

Por otro lado, Olano menciona: "La comunicación es la capacidad del ser vivo de transferir a otro u otros, información, emociones y experiencias. En cualquier comunicación debe existir un remitente, un mensaje y un destinatario" (Olano, 2012, p. 324).

A. Proceso de la comunicación

Así mismo Horcas (2009) plantea la comunicación como proceso:

- Dinámico: en movimiento continuo y no se limita a una relación estática que va entre emisor a receptor o viceversa.
- Inevitable: Bueno, es inadmisibles no comunicarse, inclusive el silencio comunica.
- Irreversible: Por estar terminado, no se puede devolver, borrar o ignorar.

- Bidireccional: Porque hay respuesta en ambos sentidos.
- Verbal y no verbal: Porque envuelve el uso de ambos lenguajes y en algunos casos.

B. Barreras de la comunicación

La comunicación puede estar siendo obstaculizada por barreras que dificultan el proceso. Es por eso que hay diversos tipos de barreras, encontrándose clasificadas por diversos autores (Zayas, 2011, p.25):

- Sujeto de la comunicación: Tanto el emisor como el receptor poseen particularidades psicológicas y fisiológicas, por ejemplo: el poco discernimiento del tema o están parcialmente preparados, consta de un nivel de desconfianza, es decir, no entienden que el mensaje o política a raíz del mensaje (el destinatario no está interesado en el caso y no se preocupa de inmediato).
- Mensaje: El mensaje es inadecuado, inexacto, desconocido, escaso, recargado, reiterado o fragmentado.
- Los canales: Falta de definición, conflicto entre dichos canales, conflicto en la elección de soportes y medios utilizados.
- Retroalimentación: Inexistencia, sistematicidad o insuficiencia.
- Entorno: Circunstancias físicas, falta de tiempo, escenarios desfavorables, entre otros.

Además, el autor menciona que las barreras también pueden agruparse en físicas, culturales y psicológicas:

- **Físicas:** Alteraciones de la comunicación que se producen en el entorno en el que se realiza. Las barreras físicas son factores de aptitud física: falta de tiempo, escenarios desfavorables, movimientos o distracciones externas, contenido, presión de tiempo, ubicación (Zayas, 2011, p. 26).
- **Culturales:** Los trastornos culturales son diferencias lingüísticas en la comunicación que se dan en el entorno social donde se produce y pueden ser semánticas y subculturales. Las barreras semánticas surgen de las limitaciones de los símbolos a través de los que se comunican. Están asociados con el significado y la interpretación de las palabras utilizadas. Estos deben significar lo mismo para el remitente que para el destinatario y para aquellos que deben compartir los mismos criterios (Zayas, 2011, p. 26).
- **Psicológicas:** Son condiciones psicológicas en el cual las personas se encuentran en el camino de la obstrucción y que al mismo tiempo no entienden lo que pretenden transferir, es decir, no se capta el objetivo de la comunicación que se desea lograr. Son trastornos psicológicos en la comunicación que se producen en el entorno en el que se realiza (Zayas, 2011, p. 27).

1.4.2. La comunicación organizacional

“Comunicación organizacional no es más que un conjunto de mensajes que un establecimiento concibe dirigida a una audiencia específica dando a conocer la misión y visión de su empresa y estableciendo una empatía entre los mismos. Esta apreciación de la audiencia es uno de los aspectos más significativos, pues depende de la comprensión y actitud que adopten, lo que afectará en la respuesta del mensaje y el carácter retroalimentativo que concebirá” (Escobar, 2009, p. 6).

De la misma forma, la comunicación organizacional también se entiende como un acumulado uso técnicas y actividades, encauzadas a proporcionar y apresurar el flujo de mensajes que surgen entre aquellos componentes de la organización. Es

decir, la organización y su entorno. Además, interviene en las opiniones, habilidades y comportamientos de los grupos destinatarios internos y externos con la finalidad de que estos últimos cumplan mejor y más rápidamente las metas (Andrade, 1995, citado por Gámez, 2007, p. 12).

Por otro lado, Castro (2013) menciona que la comunicación organizacional es la que se establecen en las entidades y la cual permite conocer la cultura y normas. Por ello, la comunicación entre empleados de otros niveles: jefes, empleados y dirigentes con el resto de la organización que debe ser fluida (p. 5).

1.4.3. Comunicación interna

“La comunicación interna viene a ser los conjuntos de actividades realizadas por las empresas, con la finalidad de crear y mantener relaciones eficientes con los trabajadores mediante el uso de diversos canales de comunicación conservándolos enterados de los acontecimientos, constituidos y motivados para aportar a su trabajo y además a conseguir sus objetivos organizacionales" (Martín, 1995, p. 23).

Por otro lado, Sayago (2009) indica que una comunicación interna se basa en actividades que se realizan en una entidad, la cual mantienen una buena relación entre los socios que laboran en ella, esto a través de los mensajes circulados que se producen en las diferentes formas de comunicación usadas por dicha organización, con la finalidad de brindar comunicación, unidad y estimulación motivadora para lograr los objetivos que la organización se ha marcado.

A. Tipos de comunicación interna

Según Fernández & Fernández (2010) las comunicaciones internas de una compañía están dividido en (p.4):

- ✓ **Comunicaciones ascendentes:** Son aquellas que van de un nivel de escala bajo a un nivel alto. Algunos ejemplos incluyen instrucciones de trabajo o información sobre el modo a seguir en una determinada tarea.
- ✓ **Comunicaciones descendentes:** Es aquella información en el cuál se emprende un nivel de rango a superior a menor. También consiente en

comprobar la comprensión de la información recibida, presentar ideas, sugerencias y requerimientos.

- ✓ **Comunicaciones horizontales o laterales:** Existe un cambio de información en el mismo nivel.

B. Formas de comunicación interna

De la misma manera, Fernández y Fernández (2010) señalan que “todas las empresas necesitan organizarse. Según el autor, dentro de cualquier organización aparecen dos formas de comunicación” (p.4-5):

- ✓ **Comunicación formal:** Es una comunicación que se establece por la compañía y que pertenece a la adecuada organización de los procedimientos del mismo (...). Este tipo de comunicación se simboliza jerárquicamente y de forma ordenada, traspasando información rápidamente y con escasos errores, siendo más ventajoso a la hora de tomar decisiones (Fernández y Fernández, 2010, págs. 4-5).
- ✓ **Comunicación informal:** Es una manera de comunicación que está originada de forma espontánea entre los individuos que pertenecen a alguna organización. Esta comunicación informal brota de los pilares de las relaciones interpersonales entre los trabajadores de una organización, y está formada por la necesidad de comunicación que tienen las personas (...). El inconveniente que presenta este tipo de comunicación son los rumores que circulan y aquellos avisos falsos que se convierten en noticia (Fernández & Fernández, 2010, p. 5).

1.4.4. Clima organizacional

“Es aquel entorno fundamental en el cual se aprecia al empleado, sus estructuras y procedimientos que ocupan su medio de trabajo” (Robbins, 2004, p. 12).

Litwin y Stringer citado por Méndez (2006) informan que “el clima organizacional viene a ser la consecuencia de los efectos observados del sistema formal, el estilo informal de los administradores y otros factores circunstanciales trascendentales en cuanto a las actividades, reconocimientos, valores y motivación de las personas que laboran en una organización" (p. 32).

De otro lado, se indica que el clima organizacional interno de una organización, se puede definir como aquella calidad perdurable del entorno que tienen sus miembros; lo cual influencia en su conducta (Arias, 2013, p. 327).

1.4.5 Estrategias de comunicación

Según Cárdenas y Godoy (2008) mencionan que “las estrategias de comunicación son aquellos planes de las organizaciones que transforman e implementan acciones dentro y fuera de una empresa. Es un medio por el cual la fuente se informa y satisface a todas las personas que pertenecen a la organización mediante la comunicación” (p. 27).

1.4.6 Estrategias en un plan de comunicación:

a) **Analizar el entorno:** Es necesario evaluar aquellas necesidades y analizar los recursos, pues se debe estudiar tanto el entorno social, político y mediático para ejecutar el proyecto, y realizarlo de forma participativa para que la población se pueda integrar (PNUD, 2012, pág.4).

b) **Objetivos:** Debemos fijarnos metas; ¿qué estamos tratando de lograr? ¿a dónde queremos llegar con el proyecto? (PNUD, 2012, p. 4). Así mismo, es apreciable fijar las metas que se desea alcanzar a través de actividades

comunicativas, mientras más claro sea, se podrá medir y evaluar un mejor proyecto (PLATAFORMAVOLUNTARIO, 2017, p.5).

c) **Mensaje:** Una vez definidos los objetivos de la campaña y a quién debe dirigirse, es necesario decidir cuál es la idea deseada para transmitir, por lo que es práctico reflexionar sobre el mensaje de la institución y mensajes específicos, evaluando también a la audiencia y contenido de la comunicación (PLATAFORMAVOLUNTARIO, 2017, p.5).

d) **Diseño y planificación estratégicos:** Diseñar y planificar estratégicamente significa llevar a cabo acciones para realizar un proyecto. Consiste en elaborar un plan estratégico de comunicación que identifique objetivos, actividades a desarrollar, socios incluidos y fondos a utilizar. Así mismo, se elabora un presupuesto y un cronograma para indicar el periodo de funcionamiento del proyecto (PNUD, 2012, p. 4).

e) **Proceso de producción: elaboración y comprobación previa de los materiales:** En esta fase se enunciarán mensajes de efectividad, comprensión, particularidades culturales en cada localidad orientados a la acción de manera coherente (PNUD, 2012, p. 4).

f) **Aplicación y gestión del plan de comunicación:** Esta parte del proceso indica que es importante tener noción de la distribución de materiales, y el medio en el que se transmite un mensaje sea través de: prensa, radio, televisión y ejecución de reuniones de comunicación interpersonal y comunitaria (PNUD, 2012, p. 4).

g) **Monitoreo y evaluación del proyecto de comunicación:** En un proyecto importante para valorar el aprendizaje, es necesario la identificación del objetivo y el aprovechamiento de nuevas oportunidades para perfeccionar las unidades de comunicaciones. Dicha evaluación se

utilizará para estar al corriente si nuestro proyecto ha sido bien recibido, o si existe la necesidad de mejorar algo (PNUD, 2012, p. 4).

1.4.7. Hospital

Para la OMS (Organización Mundial de la Salud). El hospital es parte suplementaria de una estructura médica y social, pues su misión es brindar a la población una atención médica integral (tanto curativa como de prevención) y en el cual sus servicios externos se extienden al contorno familiar. Así también, se comporta como un centro formativo para el personal médico sanitario y de investigación biosocial (Alippi, 1991, citado por Abad, Pérez y Gonzáles, 2013, p.101).

Para Paganini, citado en Abad, Pérez y Gonzáles (2013) dice que “es considerado como un hospital cualquier negocio orientado al tratamiento médico, de carácter ambulatorio y por hospitalización, estatal, privado o con un seguro social, con un nivel de complejidad alto o bajo, con o sin lucro, pronunciado en sus fines institucionales, accesible a toda la sociedad en su ámbito de influencia o delimitando su captación por un sector de la misma” (p.101).

Por otro lado, Cortés (2010) menciona que “el hospital es una célula esencial para la asistencia de servicios de salud en una sociedad, comportándose como una organización que promueve los servicios hospitalarios, con una ocupación de producción y una serie de insumos que se transforman en el transcurso del tiempo, dando como resultado un producto hospitalario” (Citado por Abad, Pérez y Gonzáles, 2013, p. 102).

1.4.8. Medicina

La medicina es "aquella ciencia, que previene y sana las enfermedades que conforman el organismo humano, también es el propósito y significancia de todas las ramas médicas, la acción médica que debe ser sobrentendida y necesariamente humanitaria" (Estébanez, 2005).

1.5. Formulación del problema

¿Cuáles serían las estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional del hospital regional docente Las Mercedes?

1.6. Justificación e importancia de estudio

Esta investigación es importante, pues el área de comunicaciones y relaciones públicas del Hospital Regional Docente Las Mercedes de Chiclayo puede conocer los resultados obtenidos respecto al déficit de clima organizacional que existen en la organización, contribuyendo a su mejora al aplicar las propuestas basadas en estrategias de comunicación interna. Sumado a ello, aporta también a dar la iniciativa para realizar nuevos diagnósticos de las diferentes áreas de la Institución y así crear estrategias que se ajusten.

Es útil para próximas investigaciones en centros de salud de la ciudad de Chiclayo, generando una referencia teórica, puesto que permite a diversos investigadores conocer las distintas formas de identificar un problema de comunicación dentro de la organización, analizarlos y realizar propuestas que favorezcan un evidente progreso.

Los trabajadores que laboran en el Hospital Regional Docente Las Mercedes se verán beneficiados al aplicarse las estrategias planteadas, ejerciendo un apto clima laboral que les permitirá crear un mayor rendimiento. Además, se verá beneficiada

la población que se atiende en este nosocomio, provocando una atención más óptima.

Se espera generar cambios en cuanto al clima organizacional dentro de esta Institución de salud, obtener colaboradores que trabajen satisfechos y con un gran sentido de pertenencia.

1.7. Hipótesis

H1: Las estrategias de comunicación interna en el Hospital Regional Docente Las Mercedes de Chiclayo, influirá en su clima organizacional de la institución.

H0: Las estrategias de comunicación interna en el Hospital Regional Docente Las Mercedes de Chiclayo, no influirá en su clima organizacional de la institución.

1.8. Objetivos

1.8.1. Objetivo general

Proponer estrategias comunicativas de forma interna para lograr mejorar el clima organizacional en el Hospital Regional Docente Las Mercedes de la ciudad de Chiclayo 2018.

1.8.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el clima organizacional del Hospital Regional Docente Las Mercedes, a través de la percepción de los colaboradores.
- Identificar los canales de comunicación interna existentes del nosocomio.
- Diseñar estrategias de comunicativas internas con la finalidad de mejorar el clima organizacional del hospital.

II. MATERIAL Y MÉTODO

2.1. Tipo y Diseño de Investigación

Se seguirá una metodología cualitativa. La investigación describirá las diferentes situaciones laborales que viven los colaboradores del Hospital las Mercedes de Chiclayo, la percepción de su clima organizacional y los principales problemas que presentan en relación al mismo.

“La investigación cualitativa recopila datos que no son numéricos, además de riqueza de interpretación, contextualización del entorno o alrededores y detalles; así como contribuye a una visión natural y holística de determinados fenómenos” (Hernández, Fernández y Bautista, 2014).

2.1.1. Tipo

La presente investigación es descriptiva, pues se buscó describir las características del ambiente de trabajo de la muestra escogida.

“Las investigaciones descriptivas investigan: propiedades, características y perfiles de personas, grupos, sociedades, procesos, objetos u otros fenómenos que son sometidos a un análisis” (Hernández, Fernández y Bautista, 2010, p.80).

Además, es de tipo propositiva, pues conocidos los problemas de clima organizacional que presenta la institución, se ofrecerán alternativas de solución mediante una propuesta de estrategias de comunicación interna.

2.1.2. Diseño

Se utilizó un diseño de tipo no experimental, pues en este tipo de investigaciones no se manipulan las variables, sino que son observadas y descritas mientras se presentan.

“En un estudio no experimental se analizan las condiciones que ya existieron, que no han sido inducidas a la investigación. Dándose variables independientes que no se pueden manipular y controlar” (Hernández, Fernández y Bautista, 2010, p. 152).

Asimismo, el diseño es de tipo transversal pues: “El diseño de investigación transversal recopila datos en un instante. Su propósito es la descripción de aquellas variables estudiadas, analizar su ocurrencia y contexto en un momento dado” (Hernández, Fernández y Bautista, 2010, p.152).

Se establece con la siguiente fórmula:

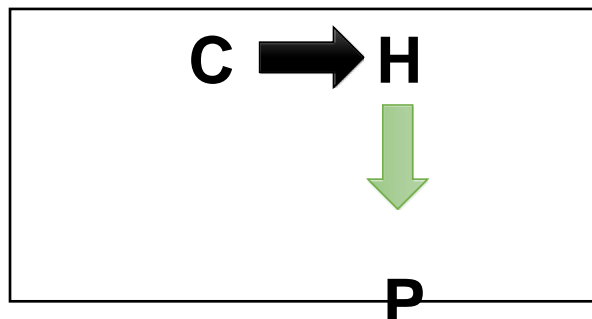


Figura 4 Diseño fórmula

C: Análisis situacional del clima organizacional.

H: Muestra de estudio del hospital.

P: Propuesta estrategias de Comunicación interna.

2.2. Variables, operacionalización.

2.2.1. Variable dependiente: Clima organizacional.

Tabla 1 Operacionalización de variable dependiente

Variables	Tipo de Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Clima organizacional.	Dependiente	Es aquel entorno fundamental en donde se aprecia al empleado en cuanto a las estructuras y procedimientos que ocupan su medio de trabajo (Robbins, 2004, p. 12).	Según Palma (2004): <ul style="list-style-type: none"> ➤ Autorrealización. ➤ Involucramiento laboral. ➤ Supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El trabajo que se realiza permite el desarrollo personal. ✓ Las actividades que se desarrolla permiten aprender más en el ámbito profesional. ✓ El colaborador es importante para alcanzar los objetivos de la institución. ✓ El trabajador tiene sentido de pertenencia por su centro de trabajo. ✓ Los altos mandos brindan apoyo para el cumplimiento de las tareas. ✓ La evaluación del trabajo permite tener resultados eficaces. 	Encuesta.

			<p>➤ Comunicación.</p>	<p>✓ Existen canales de comunicación que permiten tener informada al público interno de la organización.</p>	<p>Encuesta y Entrevista.</p>
			<p>➤ Condiciones laborales.</p>	<p>✓ La institución cuenta con información que ayuda a la eficiente realización del trabajo.</p> <p>✓ Se cuenta con equipos o herramientas que ayudan la realización del trabajo</p> <p>✓ Existen los incentivos hacia los colaboradores.</p>	<p>Encuesta y Entrevista.</p>

Fuente: Elaboración propia.

2.2.2. Variable independiente: Estrategias de comunicación interna.

Tabla 2 Operacionalización de variable independiente

Variables	Tipo de Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Comunicación interna.	Independiente	La comunicación interna "viene a ser los conjuntos de actividades realizadas por las empresas, con la finalidad de crear y mantener relaciones eficientes con los trabajadores mediante el uso de diversos canales de comunicación conservándolos enterados de los acontecimientos, constituidos y motivados para aportar a su trabajo y además a conseguir sus objetivos organizacionales" (Martín, 1995, p. 23).	Según Andrade (2005) - Diagnóstico - Identificación - Información	-Análisis de la comunicación interna del hospital. -Sentido de pertenencia. -Compromiso. -Tipo de información brindada a los trabajadores. -Utilización y efectividad de los canales comunicativos.	Encuesta y Entrevista

			- Imagen	-Proyección de una buena imagen institucional. -Alineación entre trabajadores con la visión estratégica.	
			- Integración	-Integración entre los colaboradores.	

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Población y muestra

2.3.1 Población

Rodríguez señala que “La población es aquel conjunto de medidas que se realizan sobre una particularidad común de un conjunto de seres u objetos” (Rodríguez, 2005, p. 79).

Asimismo, Arias (2006) se refiere a la población como el “conjunto finito o infinito de componentes con particularidades comunes en el que sus conclusiones son amplias. Esto está limitado por la problemática y objetivos del estudio” (p.81).

La población está conformada por todos los colaboradores del Hospital Las Mercedes de Chiclayo, que en su totalidad son 846.

2.3.2 Muestra

“La muestra son los rasgos que definen la población de la que se extrajo, permitiendo obtener una generalidad precisa de la población, a través de una muestra representativa” (Rodríguez, 2005, p. 82).

La muestra de la presente investigación se obtuvo según la fórmula, a continuación:

Figura 5 Fórmula de muestra

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{((N - 1)e^2) + (Z^2 * p * q)}$$

Fuente: (Rodríguez, 2005, p. 82).

Donde:

N = Población

Z = Intervalo de confianza (91%)

P= Probabilidad

E = Margen de error (8%)

Figura 6 Fórmula de muestra

$$n = \frac{(852)(1.76^2)(0.5)(0.5)}{((852 - 1) * 0.08^2) + (1.76^2 * 0.5 * 0.5)}$$

Fuente: (Rodríguez, 2005, p. 82).

$$n = 100.06 \simeq 100$$

La muestra obtenida es de 100 individuos.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

2.4.1 Técnicas

a. Encuesta

“El estudio es una búsqueda sistemática de información donde el científico pregunta a los sujetos sobre los datos que quieren obtener” (Díaz, 2001, p.13).

En este caso se aplicó una encuesta a los colaboradores del nosocomio que forman parte de la muestra.

b. Entrevista

La entrevista permite aportar datos que introducen el tema a estudiar, revivir las vivencias y desvelar, en este caso algunas envolturas de la comunicación interna del Hospital Las Mercedes de Chiclayo (Obez et. al., 2018).

2.4.2 Instrumentos de recolección de datos

Pérez (1991) indica que: “El cuestionario consta de una acumulación de preguntas, generalmente de diferente tipo, elaboradas de manera sistemática y cuidadosa, sobre hechos y aspectos de interés para una encuesta o evaluación” (p. 106).

Las preguntas planteadas buscan obtener información relevante en relación a la investigación.

2.4.3 Validez

Para obtener la validez del instrumento se utilizó la prueba del juicio de expertos. En el cual se eligió a 3 profesionales con grado académico del área de Comunicación Organizacional, quienes aportaron a la investigación a través de correcciones y recomendaciones.

2.5 Procesamiento de análisis de datos.

Luego de aplicadas las encuesta, se sometieron las respuestas por medio del programa Excel, el cual permitió obtener los resultados exactos, esto mediante tablas y gráficos, los cuales contribuirán en el cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación. Así mismo, por medio de la guía de entrevista y una grabación de audio, se pudo capturar las respuestas exactas por parte del entrevistado, las cuales se transcribieron e interpretaron posteriormente.

2.6 Criterios éticos.

a. El consentimiento informado

Antes de aplicarse el cuestionario a los 100 colaboradores que formaron parte de la muestra de estudio, fueron informados del tema de investigación que se está realizando, con la finalidad de tener resultados óptimos. De la misma forma, al entrevistado, antes de iniciar dicha entrevista, se explicó el tema a tratar.

b. La confidencialidad

Los colaboradores que formaron parte de la muestra para encuestar no se les solicitó ningún tipo de información personal, con la finalidad de proteger su identidad y no provocar incomodidad o algún inconveniente a los mismos.

c. Manejo de riesgos

Al aplicar el instrumento de recolección de datos, se estuvo endiente de las dudas por parte de los encuestados, logrando un buen manejo de datos exactos.

d. Observación participante

Durante el proceso de aplicación de las encuestas, la interacción que se sostuvo con los colaboradores que participaron fue claro y preciso. Así mismo, para lograr un mayor interés por parte de los encuestados y del entrevistado, se les dio a conocer a ellos y al jefe del área de comunicaciones del hospital que la recolección de esta información era con el fin de realizar una propuesta de mejora.

2.7 Criterios de rigor científicos.

a. Fiabilidad o consistencia

Se empleó el mismo instrumento de recolección de datos cómo se registra en los trabajos previos, para así asegurar resultados que representan algo verdadero e incuestionable.

b. Validez

La interpretación exacta de los resultados obtenidos, fue el principal soporte de la investigación. Además de ello, la información proporcionada por medio de la entrevista al jefe del área de Comunicaciones y RR. PP del hospital permitió conocer datos precisos.

c. Credibilidad o valor de la verdad

Se consiguió cumplir con este criterio ya que los hallazgos obtenidos, fueron reconocidos como “reales” por parte del asesor de la presente investigación.

d. Transferibilidad o aplicabilidad

Se transfirió los resultados de la investigación a la propuesta de estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional del Hospital Las Mercedes de Chiclayo. La información obtenida permitió conocer las deficiencias que existían en la institución en relación con el tema, lo cual sirvió para plantear estrategias que permitan su mejoría.

e. Confiabilidad o reflexividad

Los resultados de la presente investigación avalan la veracidad de la realidad problemática. La confiabilidad permitió mediante el trabajo de campo, conocer los problemas y limitaciones, para así reconocer las posibles suposiciones que producen dicho fenómeno.

f. Relevancia

La relevancia aprobó evaluar el logro de los objetivos trazados en el proyecto y así dar cuenta de que sí se obtuvo un mejor discernimiento de la realidad problemática.

III. RESULTADOS

3.1. Resultados de encuesta

Tabla 3 ¿Cree que existe falta de comunicación en tu centro de trabajo?

Siempre	32.0%
Casi siempre	48.0%
Regularmente	17.0%
Nunca	3.0%
TOTAL	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

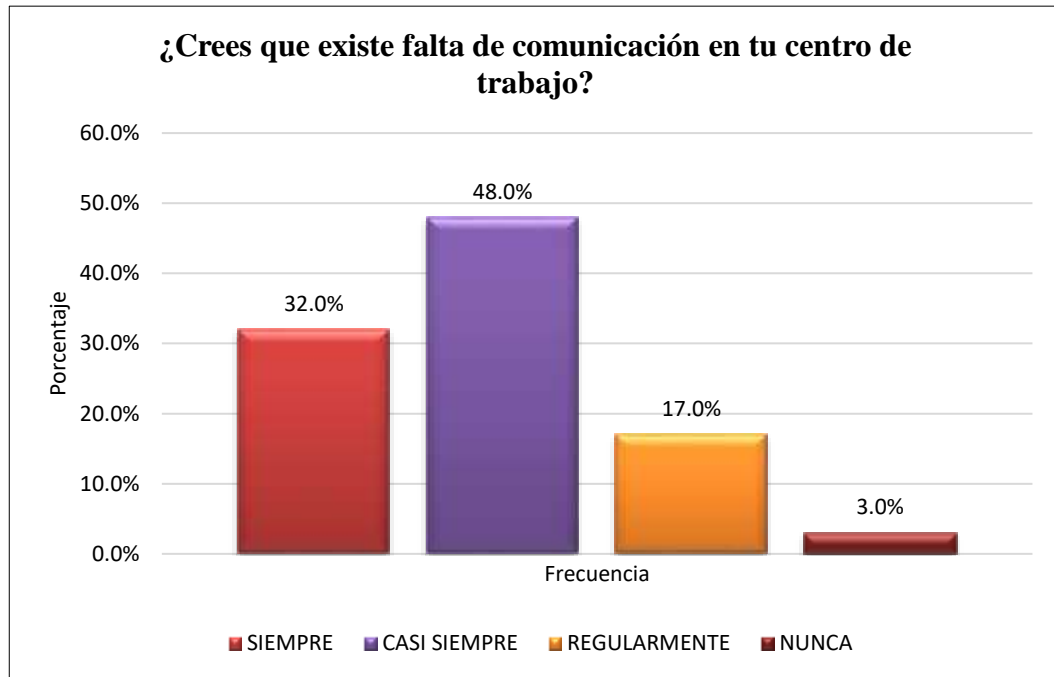


Figura 7 Falta de comunicación en el centro de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Los trabajadores encuestados del Hospital Regional Docente Las Mercedes manifestaron, en su mayoría, que la falta de comunicación en el centro de trabajo es un indicador preocupante cuando se relacionan ambas variables. La situación se ha visto reflejada en los resultados, donde el 80% de los encuestados aseguraron que siempre y casi siempre se presenta esta situación en la institución. Esta cifra genera un problema

silencioso que debe ser trabajado inmediatamente para evitar la ineficiencia laboral. Por otro lado, el 20% (Regular mente y Nunca), encontraron esta situación poco frecuente.

Tabla 4 ¿Tiene comunicación con sus jefes?

Siempre	23.0%
Casi Siempre	30.0%
Regularmente	39.0%
Nunca	8.0%
Total	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

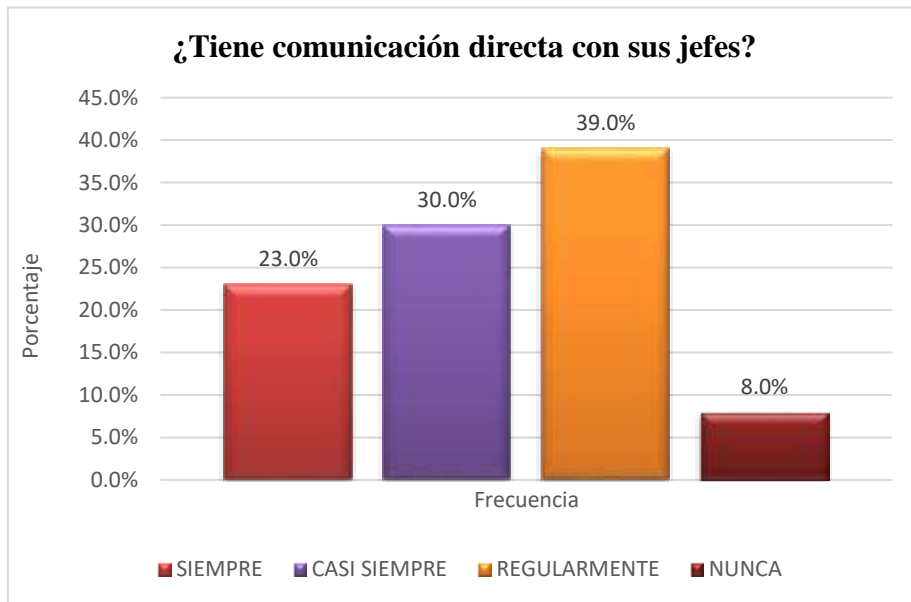


Figura 8 Comunicación directa con jefes

Fuente: Elaboración propia

Entre los colaboradores encuestados, se pudo conocer que el 69% regularmente y casi siempre suelen tener comunicación directa con sus jefes, revelándose así que gran parte de los trabajadores del Hospital Regional Docente Las Mercedes no tienen dificultades para comunicarse con sus dirigentes de área. Así mismo, los 100 encuestados que forman parte de los 846 trabajadores con los que cuenta este nosocomio, sólo un 8% manifestó que nunca tienen comunicación directa con sus jefes.

Tabla 5 ¿Sus jefes respetan su opinión al momento de solucionar problemas?

Siempre	14.0%
Casi Siempre	27.0%
Regularmente	41.0%
Nunca	18.0%
TOTAL	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

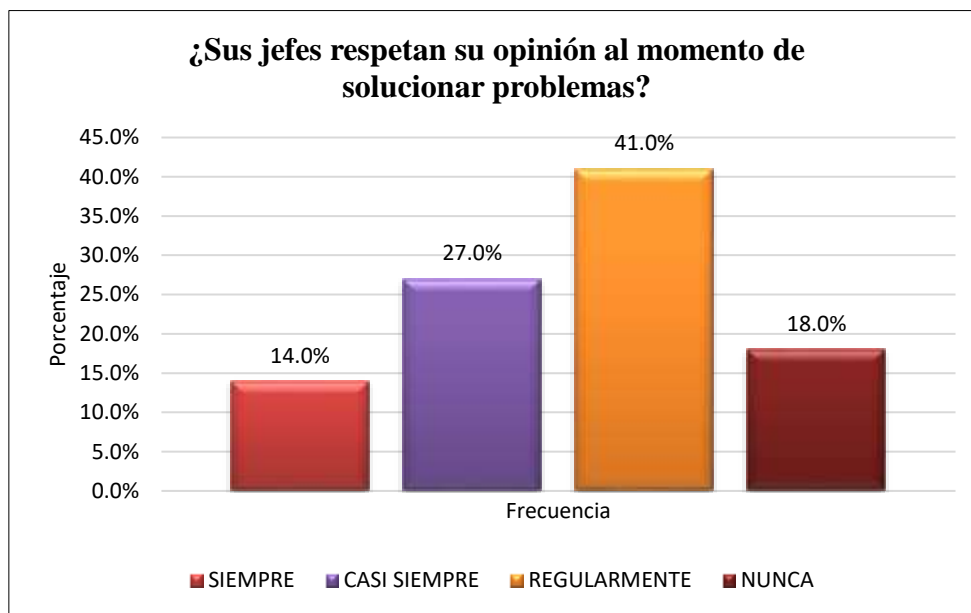


Figura 9 Jefes respetan su opinión al momento de solucionar problemas

Fuente: Elaboración propia

Los trabajadores encuestados del Hospital Regional Docente Las Mercedes manifestaron, en su mayoría, que regularmente sus jefes respetan su opinión al momento de solucionar problemas laborales, siendo este un 41%, casi la mitad de la muestra quienes afirmaron este indicador. Por otro lado, el 27% afirmó que casi siempre se presenta esta situación en la institución, mientras que el 14% señala que esto se da siempre en su centro de labor.

Tabla 6 ¿Cree usted que, respetando las opiniones de sus compañeros, mejoraría la comunicación en el Hospital Regional Docente Las Mercedes?

Siempre	52.0%
Casi Siempre	41.0%
Regularmente	6.0%
Nunca	1.0%
TOTAL	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

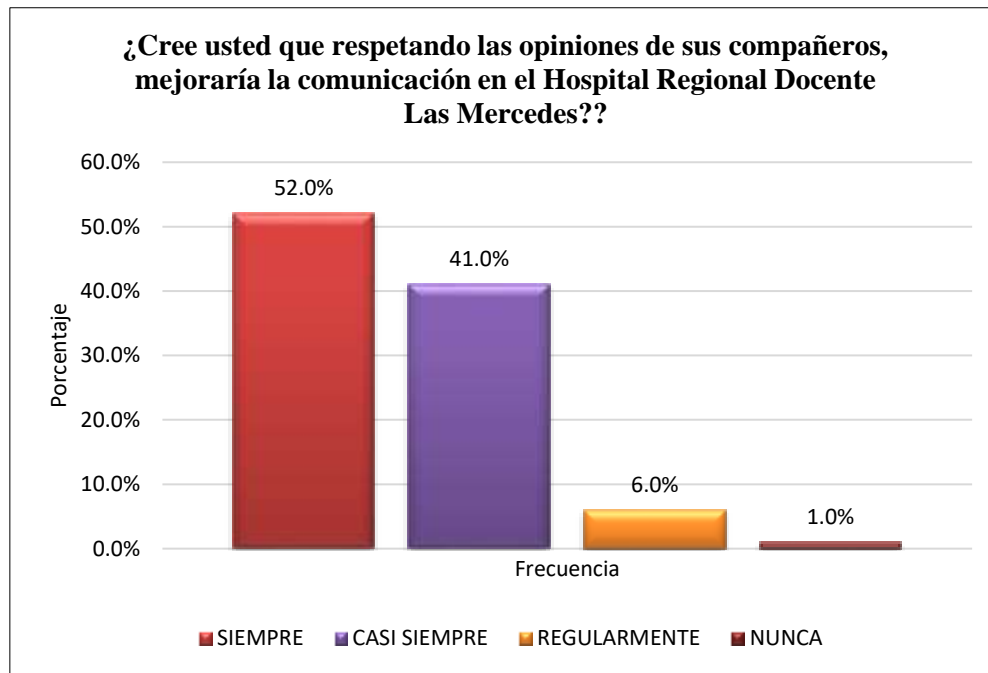


Figura 10 Respeto de opinión para mejorar la comunicación

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las encuestas realizadas a los colaboradores del Hospital Regional Docente Las Mercedes, se pudo conocer que, gran parte de los encuestados consideran que, si se respetaran las opiniones entre compañeros, la comunicación en su centro de laboral sería la ideal. La situación se ha visto reflejada en los resultados, donde el 93% de los encuestados aseguraron que Siempre y Casi siempre, esto mejoraría la comunicación dentro del nosocomio. Por otro lado, sólo el 1% considera que esto de ninguna manera, esto contribuiría a una óptima comunicación dentro de la institución.

Tabla 7 ¿El Director del hospital visita y dialoga cada cierto tiempo con los trabajadores de las distintas áreas del hospital?

Siempre	0.0%
Casi Siempre	3.0%
Regularmente	22.0%
Nunca	75.0%
TOTAL	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

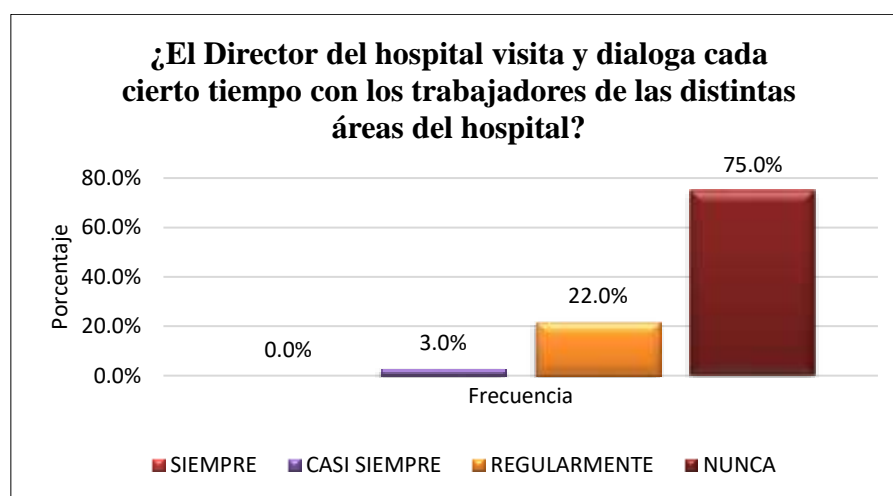


Figura 11 Visitas del Director a los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la relación Director – Trabajadores, el Hospital Regional Docente Las Mercedes presenta un panorama negativo. La comunicación frecuente no es indispensable entre ambas partes, pero si necesaria, asumiendo que el director de dicha institución, por el cargo que desempeña, no se encontraría disponible siempre y en todo momento para acercarse a cada colaborador. Sin embargo, los resultados no son favorecedores porque el 75% de los encuestados afirman que el director nunca visita o dialoga con los subordinados; situación que debería cambiar para que el trabajador se sienta considerado en el equipo de trabajo. Mientras tanto, 22 encuestados (22%) aseguran que la máxima autoridad del Hospital regularmente se acerca, visita y dialoga con los mismos, lo cual se puede sobre entender porque existen áreas que tienen contacto directo con el director de la institución, como es el caso del 3% que afirma también tener este acercamiento.

Tabla 8 ¿Es buena la relación laboral con sus compañeros de trabajo?

Siempre	3.0%
Casi Siempre	29.0%
Regularmente	36.0%
Nunca	32.0%
TOTAL	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

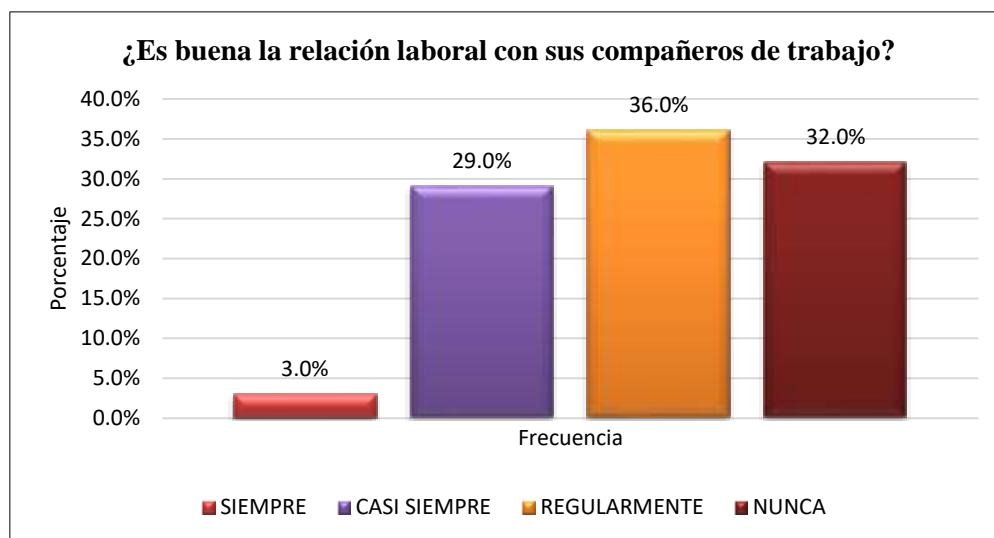


Figura 12 Relación laboral entre compañeros

Fuente: Elaboración propia

La relación laboral entre compañeros de trabajo es clave para evitar la ineficiencia a causa del estrés laboral. De esta manera se puede apreciar que, agrupando las respuestas de los encuestados (regularmente y nunca), existe un 68% que no se encuentra satisfecho con la relación entre compañeros de trabajo dentro de las instalaciones del Hospital Regional Docente Las Mercedes. Ahora, separando las respuestas, se observa que 32 personas de cada 100 nunca tuvieron una buena relación con sus compañeros de trabajo. Finalmente, el 32% (Siempre y Casi siempre), respondieron positivamente al clima entre colaboradores.

Tabla 9 ¿Tiene comunicación con otras áreas de trabajo?

Siempre	8.0%
Casi Siempre	23.0%
Regularmente	48.0%
Nunca	21.0%
TOTAL	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

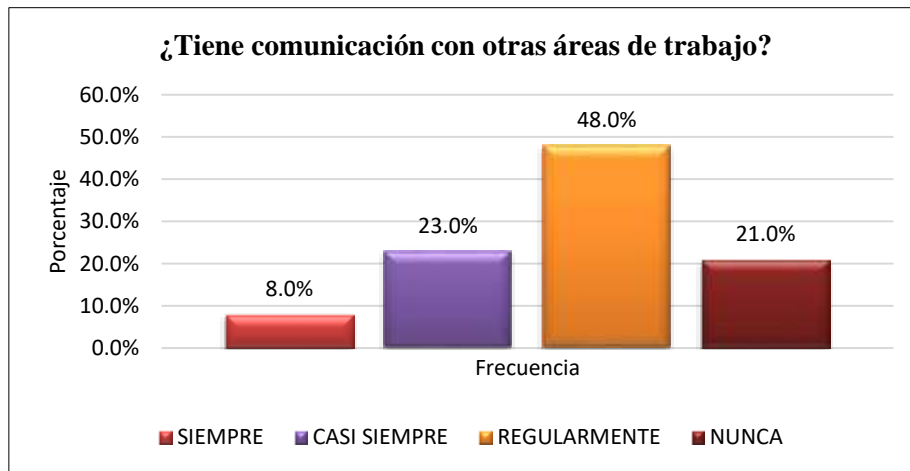


Figura 13 Comunicación entre áreas de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

La comunicación interna entre áreas de trabajo, muchas veces no se concreta y puede limitar el acceso a información muy importante para un fin común. Esta situación genera ineficacia y descoordinación laboral, que se refleja en resultados negativos al momento de ofrecer y/o entregar un producto o servicio.

El Hospital Regional Docente Las Mercedes no se encuentra exento de esta situación y los resultados son los que determinan la frecuencia con la que sucede este hecho. Es así como los encuestados manifiestan que, este cuadro de falta de comunicación entre áreas, mantiene una regularidad del 48%. Es decir, 48 de cada 100 encuestados aseguran que regularmente existe comunicación con sus compañeros de otras áreas de trabajo. Mientras tanto, el 31% asegura que siempre y casi siempre este panorama es positivo y finalmente, 21 colaboradores (21%) afirman que nunca existe una comunicación entre áreas de labores.

Tabla 10 ¿Cree que existe un buen ambiente laboral en el hospital?

Siempre	2.0%
Casi Siempre	27.0%
Regularmente	45.0%
Nunca	26.0%
TOTAL	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

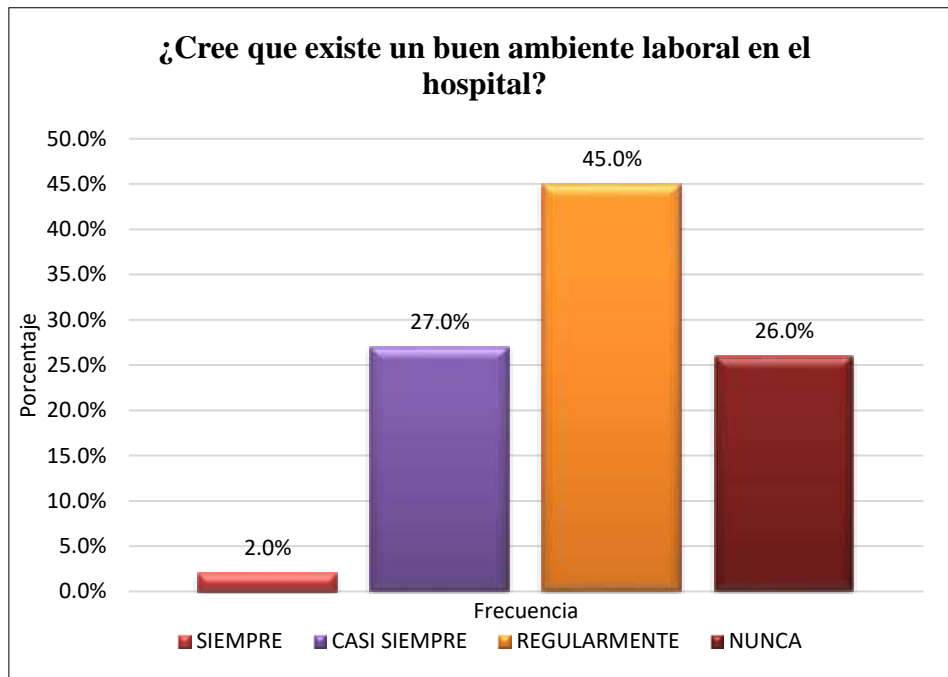


Figura 14 Ambiente Laboral

Fuente: Elaboración propia

El 45% de los colaboradores encuestados en el Hospital Regional Docente Las Mercedes manifiesta que regularmente existe un buen ambiente laboral en la institución. Es decir, es poco frecuente que esto suceda, de vez en cuando no es una alternativa de solución cuando se trata del ambiente laboral. Así mismo, existen 26 colaboradores de cada 100 encuestados, que consideran nula la posibilidad de que exista un buen ambiente laboral en dicha institución. Finalmente, el 29% (siempre y casi siempre) indican todo lo contrario, asegurando que existe un buen ambiente laboral en el hospital.

Tabla 11 ¿Sus compañeros lo apoyan para mejorar su trabajo?

Siempre	10.0%
Casi Siempre	24.0%
Regularmente	47.0%
Nunca	19.0%
TOTAL	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

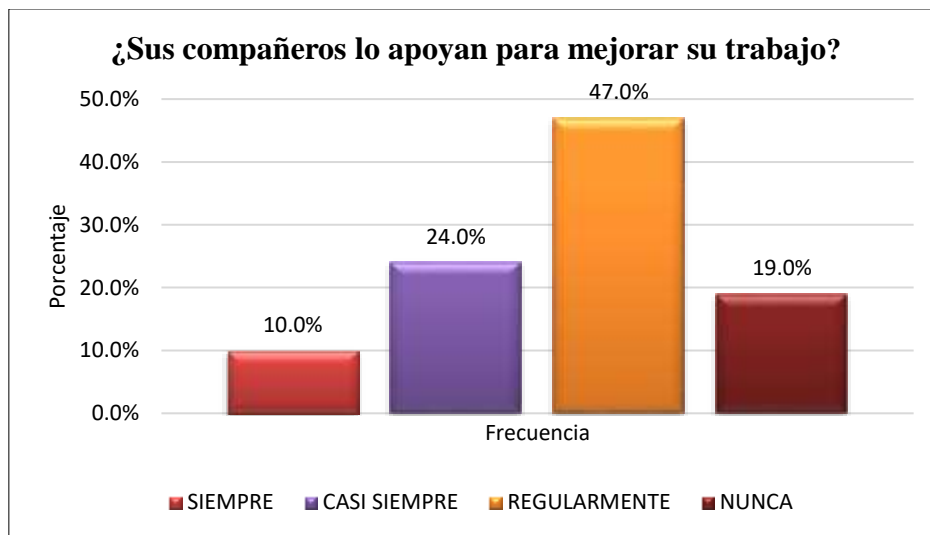


Figura 15 Apoyo entre compañeros de trabajo

Fuente: Elaboración propia

El trabajo en equipo aúna las aptitudes de los integrantes y despliega una serie de virtudes para potenciar los esfuerzos, reduciendo el tiempo en las actividades y por ende aumentar la eficacia de los resultados. Frente a ello, los encuestados del Hospital Regional Docente Las Mercedes manifiestan que regularmente sus compañeros los apoyan para mejorar su trabajo, con un 47%, mientras tanto el 19% indica que esto es totalmente vacío, porque nunca fueron apoyados por sus compañeros para mejorar. Por otro lado, el 34% (siempre y casi siempre) respondieron positivamente a la interrogante.

Tabla 12 ¿Usted cree que en el hospital predomina la comunicación informal (rumores)?

Siempre	17.0%
Casi Siempre	22.0%
Regularmente	42.0%
Nunca	19.0%
TOTAL	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

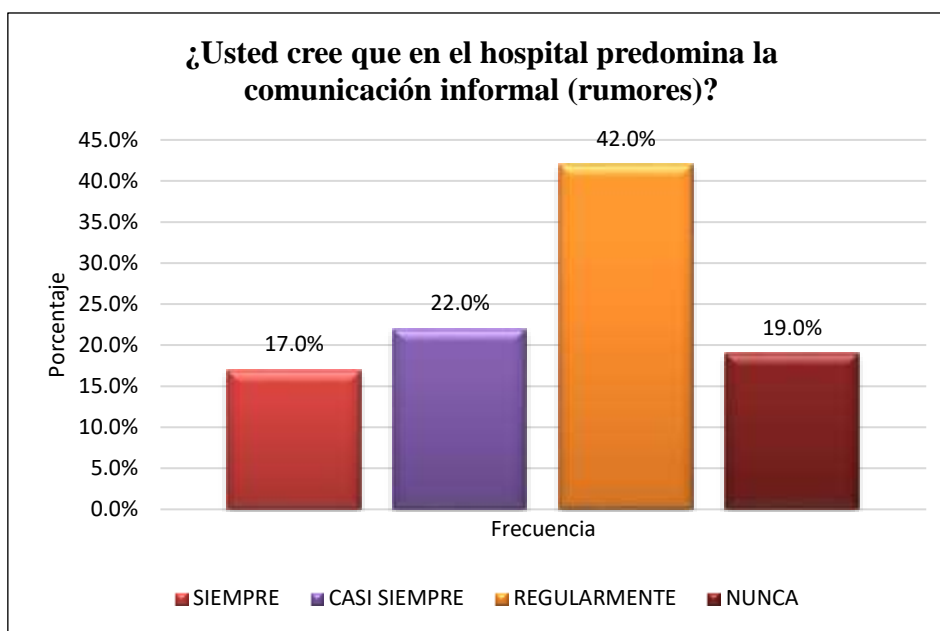


Figura 16 Preponderancia del rumor

Fuente: Elaboración propia

La información es poder y la comunicación informal basada en especulaciones, rumores, chismes y cotilleos es inversamente proporcional a la calidad de comunicación que se mantiene en el Hospital Regional Docente Las Mercedes. Es así como las cifras evidencian que la mayoría de los colaboradores que laboran en el nosocomio consideran que regularmente con un 42% predominan los rumores en la institución. Así mismo, se observa un punto crítico, ya que el 39% de los encuestados señalan que siempre y casi siempre predomina la comunicación informal, lo cual se considera poco beneficioso para el hospital, ya que muestra que los comunicados institucionales no están teniendo el peso que deberían.

Tabla 13 ¿El trabajo que realiza permite su desarrollo personal?

Siempre	9.0%
Casi Siempre	33.0%
Regularmente	42.0%
Nunca	16.0%
TOTAL	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

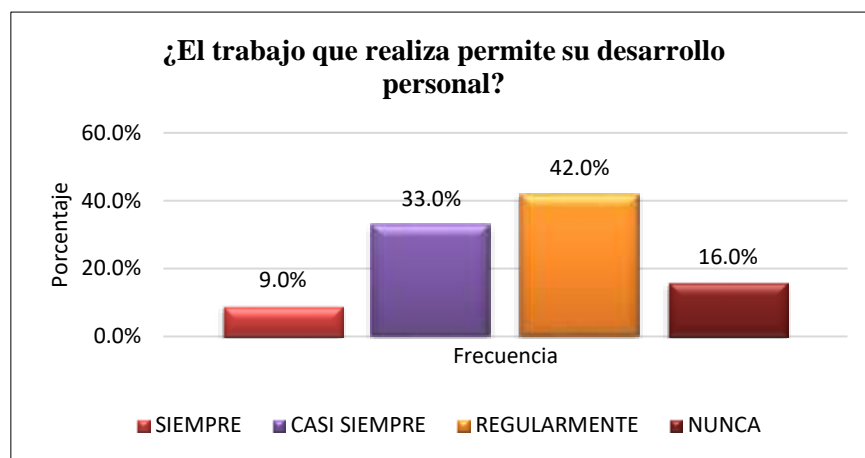


Figura 17 Desarrollo personal

Fuente: Elaboración propia

Las organizaciones acompañan a los colaboradores en el proceso de aprendizaje, y es que una buena parte de lo que aprendemos, lo aprendemos en el trabajo. Es por ello que las empresas forman parte del sistema de enseñanza-aprendizaje de cualquier país del mundo. Entonces, bajo ese orden de ideas, se considera que, desde esa perspectiva de responsabilidad, la pedagogía no puede ser una característica superflua, donde la meta sea solo incrementar la productividad, sino que debe apoyar en el desarrollo de las personas.

El Hospital Regional Docente Las Mercedes no es está exento de este hecho, y los resultados muestran que regularmente y casi siempre, con un 75%, se cumple el principio de apoyar al trabajador en su desarrollo personal. Por otro lado, el 16% asegura todo lo contrario.

Tabla 14 ¿Las actividades que desarrolla, le permiten aprender más en el ámbito profesional?

Siempre	11.0%
Casi Siempre	47.0%
Regularmente	40.0%
Nunca	2.0%
TOTAL	100.0%

Fuente: Elaboración propia.



Figura 18 Desarrollo profesional

Fuente: Elaboración propia.

Los colaboradores encuestados, de las diferentes áreas del Hospital Regional Docente Las Mercedes, aseguran que las actividades que desarrollan les permite aprender siempre o casi siempre con un total de 11% y 47% respectivamente; lo cual es positivo desde el punto de vista porcentual. Así mismo, de manera regular el 40% responde positivamente, asumiendo que normalmente las actividades realizadas están vinculadas con el aprendizaje de cada trabajador. Por último, 2 personas niegan absolutamente la posibilidad de obtener dicha enseñanza.

Tabla 15 ¿Cree que el trabajador es visto como eje importante para alcanzar los objetivos de la institución?

	12.0%
Casi Siempre	25.0%
Regularmente	39.0%
Nunca	24.0%
TOTAL	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

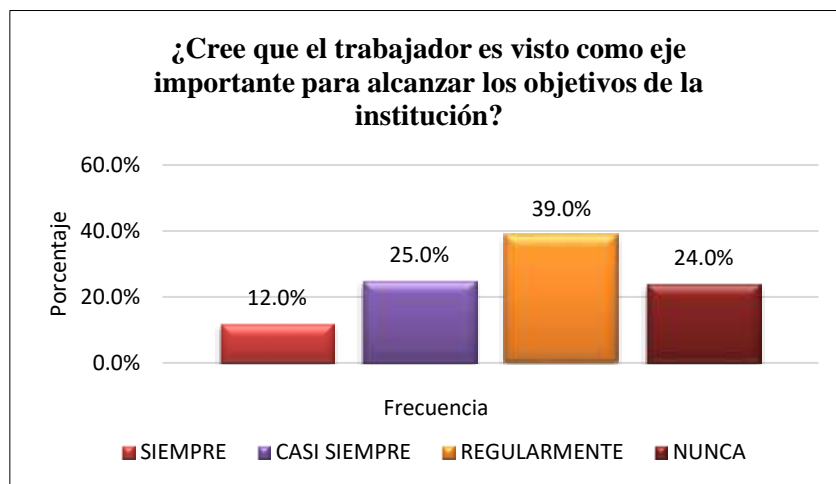


Figura 19 El trabajador como eje para lograr objetivos.

Fuente: Elaboración propia

El 39% de los trabajadores encuestados en el Hospital Regional Docente Las Mercedes, manifiesta que de manera regular son vistos como eje importante para alcanzar objetivos en dicha institución. Sin embargo, existe un 37% que siempre y casi siempre notan la importancia que se les brinda. Así mismo, el 42% señala que regularmente se les considera pieza importante para lograr los objetivos laborales, finalmente 24 colaboradores responden negativamente al considerar que nunca son vistos como tal.

Tabla 16 ¿Se siente identificado con la Institución donde labora?

Siempre	21.0%
Casi Siempre	24.0%
Regularmente	40.0%
Nunca	15.0%
Total	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

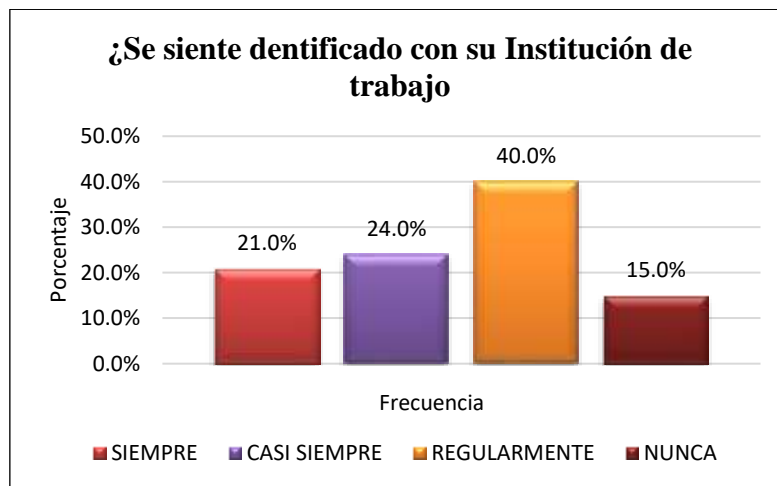


Figura 20 Identificación con la institución donde labora

Fuente: Elaboración propia

El sentido de pertenencia es importante en un colaborador, ya que esto les permite creer, cuidar y defender lo que se cree como propio, en este caso, la institución donde labora. El Hospital Regional Docente Las Mercedes no es está exento de este hecho, y los resultados muestran que siempre y casi siempre, con un 45% los colaboradores se sienten identificados con el nosocomio. Por otro lado, el 40% asegura que regularmente se suelen sentir identificados con su institución.

Tabla 17 ¿Su jefe inmediato le brinda apoyo para el cumplimiento de sus funciones?

Siempre	9.0%
Casi Siempre	26.0%
Regularmente	57.0%
Nunca	8.0%
TOTAL	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

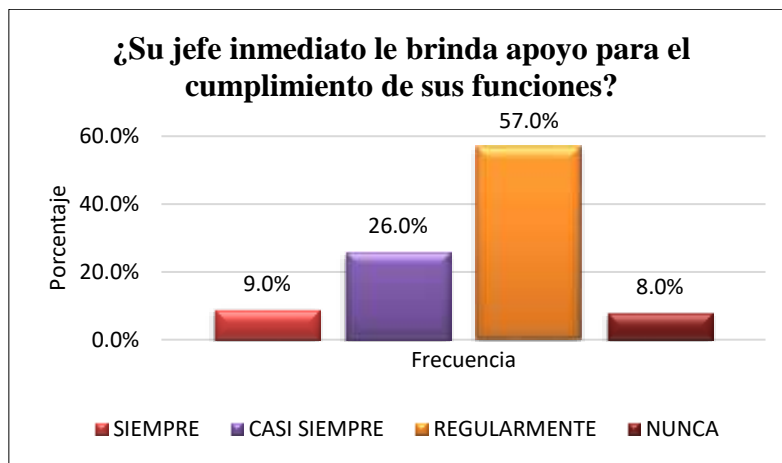


Figura 21 Apoyo de jefe inmediato

Fuente: Elaboración propia

La dependencia del colaborador con el jefe inmediato, para el cumplimiento de funciones, es negativa pero no exime a la persona a cargo para brindar apoyo a los subordinados. Sin embargo, sucede y es claro que en el Hospital Regional Docente Las Mercedes, el 57% de los trabajadores encuestados indican que con regularidad el jefe a cargo brinda apoyo. Mientras tanto, 8 personas de cada 100 aseguran que nunca reciben apoyo por parte de los jefes inmediato. Finalmente, el 35% indica que siempre y casi siempre la situación es positiva con relación al cumplimiento de actividades y funciones.

Tabla 18 ¿Considera importante la evaluación de su trabajo para tener resultados eficaces?

Siempre	14.0%
Casi Siempre	32.0%
Regularmente	37.0%
Nunca	17.0%
TOTAL	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

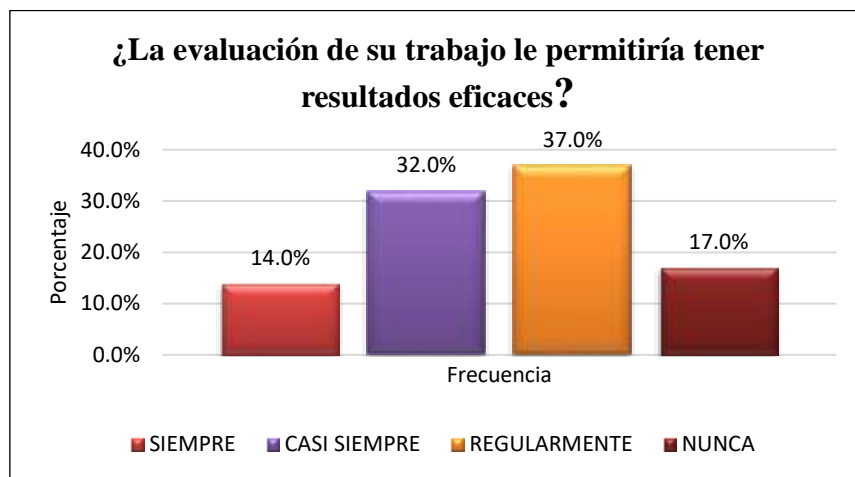


Figura 22 Evaluación de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Entre los colaboradores encuestados del Hospital Regional Docente Las Mercedes, se pudo conocer que el 46% considera que siempre y casi siempre la evaluación de su trabajo les permitiría tener resultados eficaces, reflejándose así que para los colaboradores es importante que evalúen su trabajo para sentir que están haciendo bien su labor. Mientras que el 37% indica que regularmente dicha evaluación les permitiría obtener mejores resultados.

Tabla 19 ¿Existen canales de comunicación que permiten tener informados a todos los colaboradores del hospital?

Siempre	15.0%
Casi Siempre	24.0%
Regularmente	34.0%
Nunca	27.0%
Total	100.0%

Fuente: Elaboración propia

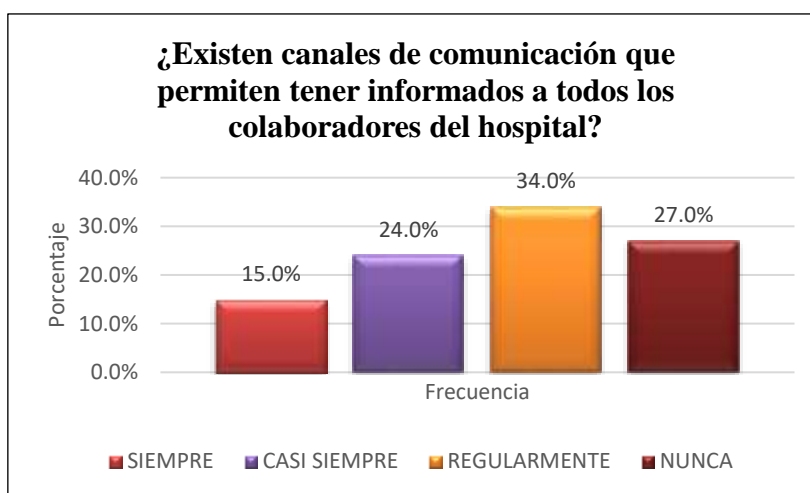


Figura 23 Eficiencia de canales de comunicación

Fuente: Elaboración propia

Mantener informado al público interno de una institución es de vital importancia, ya que esto permitirá que los trabajadores conozcan todo lo que está sucediendo en su lugar de trabajo, sin embargo; para que ello suceda es necesario contar con los medios de comunicación necesarios. Ante ello, mediante la encuesta aplicada, se pudo conocer que los canales comunicativos existentes en el Hospital Regional Docente Las Mercedes permiten de forma regular (39%) mantener informados a todos los colaboradores, mientras que el (34%) señala que esto sucede siempre y casi siempre, por otro lado, el (27%) de los encuestados señalaron que los canales de comunicación del nosocomio, nunca les permite estar informados de forma idónea.

Tabla 20 ¿Se cuenta con equipos o herramientas que ayudan la realización del trabajo?

Siempre	5.0%
Casi Siempre	24.0%
Regularmente	40.0%
Nunca	31.0%
Total	100.0%

Fuente: Elaboración propia

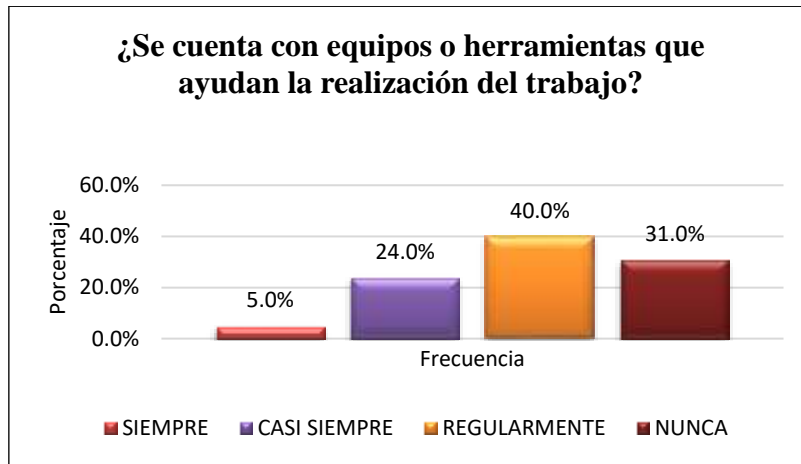


Figura 24 : Equipos o herramientas como apoyo.

Fuente: Elaboración propia

Contar con las herramientas necesarias en el centro de trabajo, es fundamental para que un colaborador pueda desarrollar su labor con mayor eficacia. Teniendo esto en cuenta, el Hospital Regional Docente las Mercedes, presenta un panorama negativo, ya que mediante la encuesta aplicada a parte de los colaboradores del nosocomio, se conoció que el 40% de los trabajadores consideran que regularmente cuentan con los equipos necesarios para realizar su trabajo, mientras que un 31% señala que nunca suelen contar con las herramientas necesarias para poder tener un mejor desempeño en su área de trabajo, situación que evidentemente debería cambiar para que la institución pueda tener una mejor producción por parte de sus colaboradores.

Tabla 21 ¿Cree que sería conveniente realizar reuniones laborales cada cierto tiempo?

Siempre	32.0%
Casi Siempre	48.0%
Regularmente	17.0%
Nunca	3.0%
Total	100.0%

Fuente: Elaboración propia

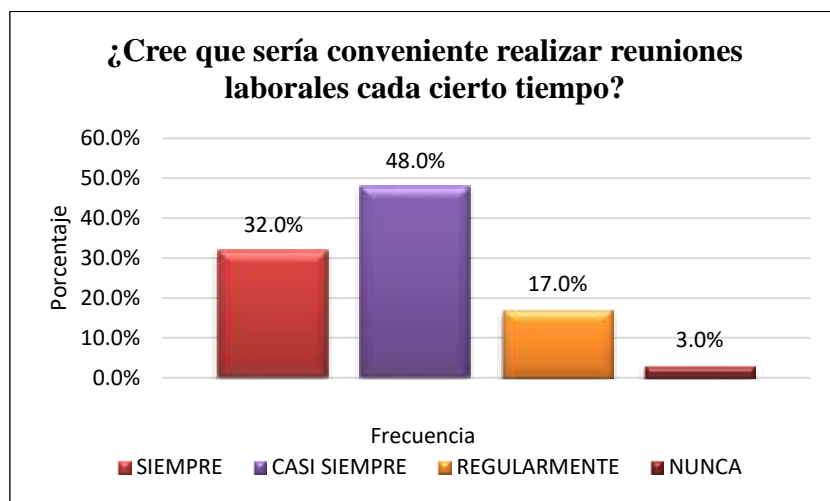


Figura 25 Reuniones Laborales.

Fuente: Elaboración propia

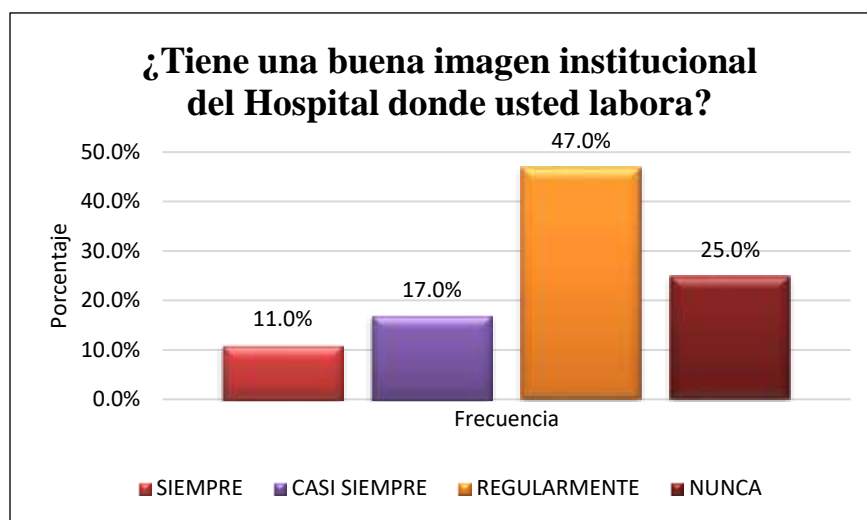
Las reuniones laborales son verdaderamente importantes ya que esto permitirá conocer las inquietudes de los colaboradores, los avances que está teniendo su área de trabajo y/o los posibles cambios que se podrían dar.

Teniendo esto en cuenta, por medio de la encuesta aplicada a parte de los colaboradores que trabajan en las distintas áreas del Hospital Regional Docente las Mercedes se pudo conocer que estos consideran importante que se realicen reuniones laborales cada cierto tiempo, puesto que el 80% de ellos indicaron que siempre y casi siempre se deberían de dar este tipo de juntas laborales, mientras que el 17% señala que regularmente esto se debería de dar.

Tabla 22 ¿Tiene una buena imagen institucional del Hospital donde usted labora?

Siempre	11.0%
Casi Siempre	27.0%
Regularmente	47.0%
Nunca	25.0%
TOTAL	100.0%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura 26 Imagen institucional del hospital

Los trabajadores encuestados del Hospital Regional Docente Las Mercedes manifiestan, en su mayoría, que regularmente suelen considerar que la institución donde laboran tiene una buena imagen institucional, siendo este un 47%, casi la mitad de la muestra quienes afirman este indicador, es decir, la mayoría de los trabajadores encuestados tienen normalmente una buena imagen de su institución. Por otro lado, el 28% afirma siempre y casi siempre han considerado que su centro de trabajo tiene buena imagen, mientras que el 25% señala que nunca ha estimado a su institución con una buena imagen.

Tabla 23 ¿Le gustaría que se efectuara actividades extra laborales para fortalecer las relaciones entre los colaboradores?

Siempre	51.0%
Casi Siempre	32.0%
Regularmente	12.0%
Nunca	5.0%
Total	100.0%

Fuente: Elaboración propia

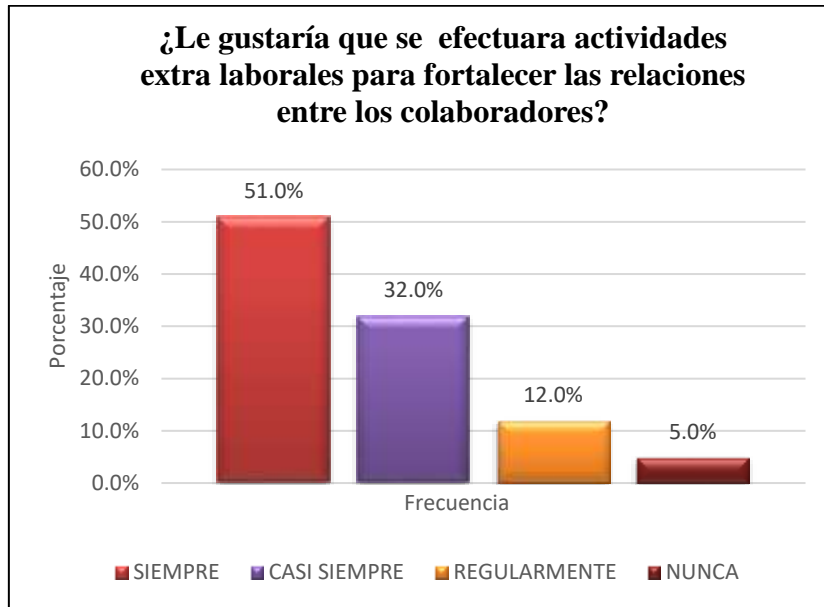


Figura 27 Actividades Extra laborales

Fuente: Elaboración propia

Considerando que la integración es una estrategia vital que las instituciones deberían de usar para los colaboradores de sus distintas áreas puedan convivir y crear lazos más fuertes, se conoció que los trabajadores del Hospital Regional Docente Las Mercedes consideran que les gustaría que se realizaran actividades extra laborales para fortalecer las relaciones entre los mismos, es así que; el 83% indicó que siempre y casi siempre desearían que se dieran este tipo de actividades, mientras que el 12% menciona que regularmente este indicador les llama la atención y un 5% se muestra totalmente indiferente.

Tabla 24 ¿Le gustaría que se efectuara actividades extra laborales para fortalecer las relaciones entre los colaboradores?

Siempre	10.0%
Casi Siempre	15.0%
Regularmente	27.0%
Nunca	48.0%
Total	100.0%

Fuente: Elaboración propia

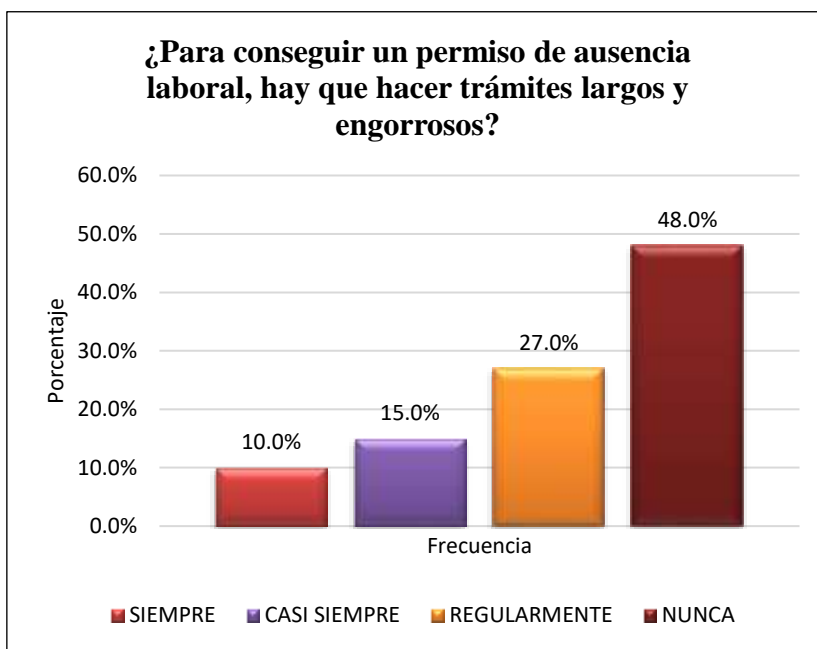


Figura 28 Permiso de ausencia laboral y trámites largos.

Fuente: Elaboración propia.

Mediante la encuesta aplicada a 100 colaboradores del Hospital Regional Docente Las Mercedes, se pudo conocer que para dichos trabajadores no es complicado poder conseguir algún permiso de ausencia, ya sea por salud u otras razones que justifiquen su inasistencia. Es así que el 48% indicó que nunca ha tenido que pasar por algún trámite engorroso para poder conseguir un permiso laboral, mientras que el 27% señaló que regularmente les resulta un tato difícil conseguir este tipo de licencia en el trabajo: por otro lado, sólo un 10% indicó que siempre pasan por esta situación.

Tabla 25 ¿Considera que es necesario fomentar las políticas del hospital?

Siempre	46.0%
Casi Siempre	35.0%
Regularmente	19.0%
Nunca	00.0%
Total	100.0%

Fuente: Elaboración propia

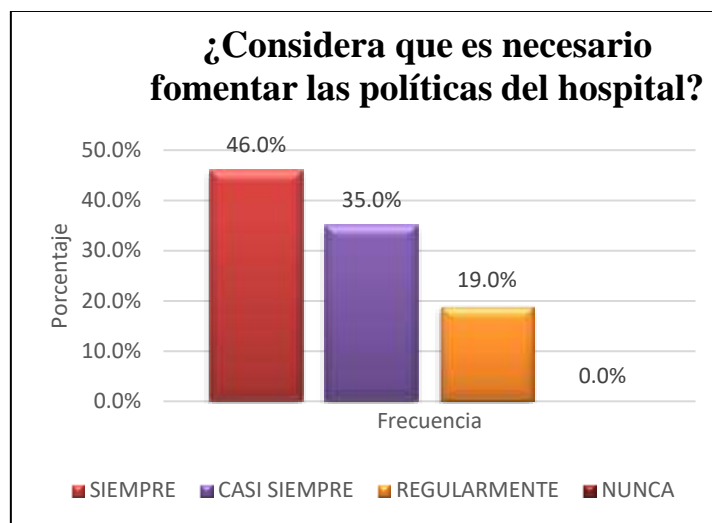


Figura 29 Fomentar políticas del hospital.

Fuente: Elaboración propia

Las políticas institucionales reflejan los valores de la institución, misión y visión de la mismas, además de otra información propia de su filosofía. Por esto mismo, es necesario que esta sea fomentada, para así lograr el conocimiento total entre todos los miembros de la institución. Ante ello, los trabajadores del Hospital Regional Docente Las Mercedes, considera en un 81% que es necesario fomentar las políticas del nosocomio, por otro lado; el 19% indica que regularmente esto se debería realizar.

Tabla 26 ¿Cree que es importante que se haga un diagnóstico de clima laboral en el hospital cada cierto tiempo?

Siempre	30.0%
Casi Siempre	42.0%
Regularmente	28.0%
Nunca	00.0%
Total	100.0%

Fuente: Elaboración propia

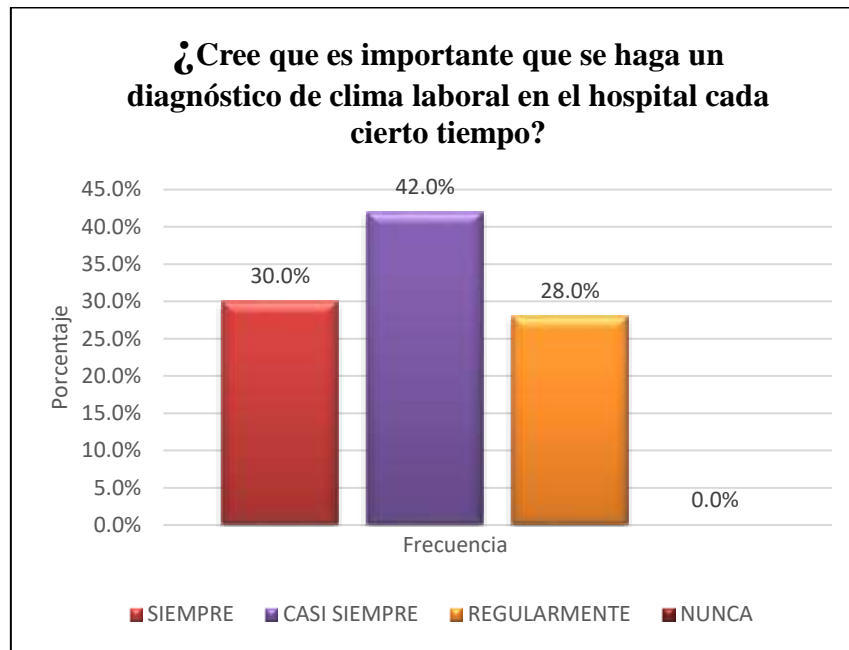


Figura 30 Diagnóstico de clima laboral

Fuente: Elaboración propia

El clima laboral juega un papel fundamental en cualquier institución, está claro que de esta dependerá altamente la comodidad y motivación del personal, teniendo con esto un mejor resultado laboral del parte del mismo. Por consiguiente, los colaboradores del Hospital Regional Docente Las Mercedes señalaron en un 72% que se debería de realizar siempre y casi siempre un diagnóstico del clima laboral en el nosocomio, para así conocer los puntos débiles de este, por otro lado; el 28% indica que regularmente este tipo de estudio se debería de aplicar en el hospital.

Tabla 27 ¿Se vive un ambiente de orden y organización en el Hospital?

Siempre	14.0%
Casi Siempre	19.0%
Regularmente	46.0%
Nunca	21.0%
Total	100.0%

Fuente: Elaboración propia

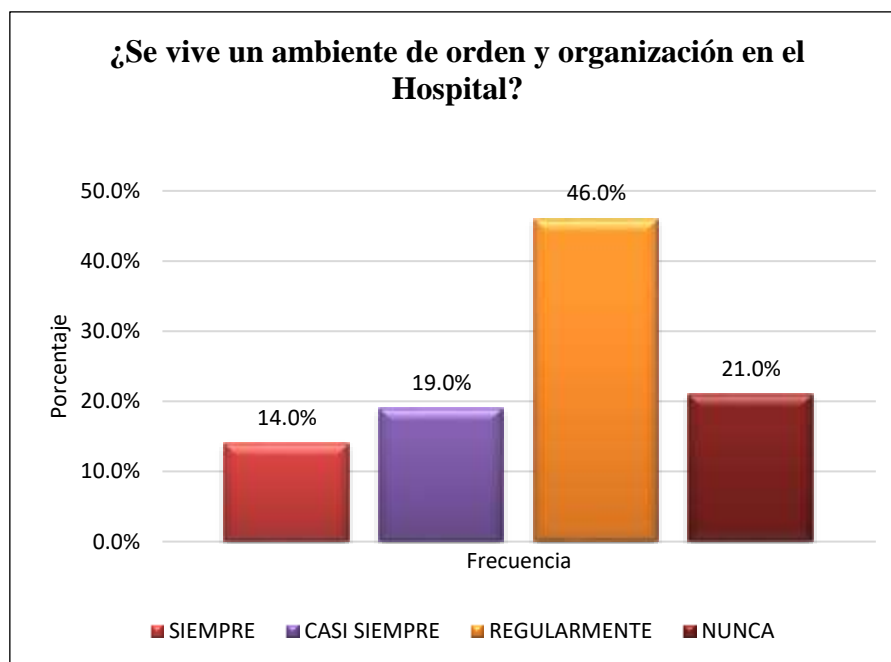


Figura 31 Existencia de un ambiente de orden.

Fuente: Elaboración propia

Mediante la encuesta realizada a los colaboradores del Hospital Regional Docente Las Mercedes de Chiclayo, se pudo conocer que el 46% considera que regularmente se vive un ambiente de orden y organización dentro del nosocomio, mientras que un 21% indica que esto nunca sucede. Así mismo, sólo un 14% considera que si se vive este ambiente dentro de la institución.

Tabla 28 ¿Le gustaría que en el fanpage del Hospital Regional Docente Las Mercedes le hagan reconocimientos virtuales en fechas importantes para usted (cumpleaños, logros profesionales, día de su profesión, etc)?

	22.0%
Casi Siempre	35.0%
Regularmente	29.0%
Nunca	14.0%
Total	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

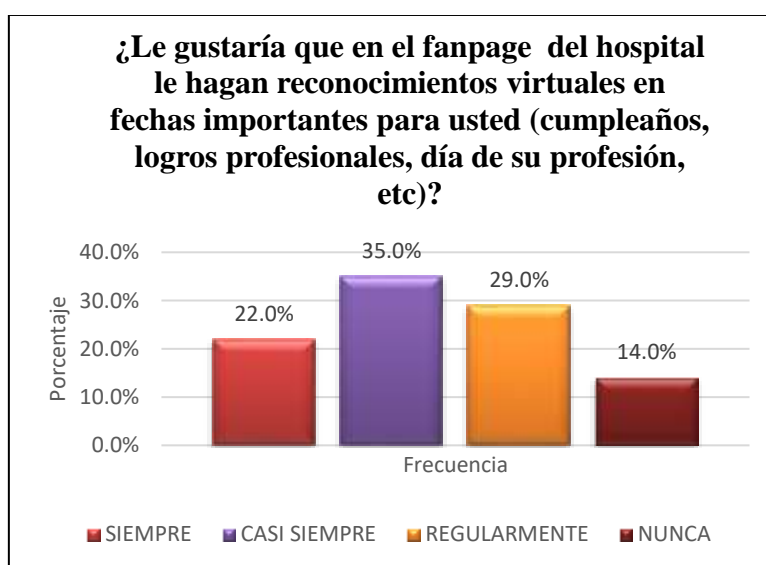


Figura 32 Reconocimientos virtuales

Fuente: Elaboración propia

Por medio de las encuestas aplicadas a los trabajadores del Hospital Regional Docente Las Mercedes, se pudo conocer que estos estarían interesados, en su mayoría, en que el nosocomio por medio de su página de Facebook, hiciera ciertos reconocimientos hacia los mismos cuando estos estén atravesando alguna fecha importante. Los resultados reflejaron que el 57% de los trabajadores siempre y casi siempre les gustaría que en el fanpage del hospital les hagan reconocimientos virtuales cuando estos sean merecidos, mientras que; el 29% regularmente estaría interesado en que esto sucediera.

Tabla 29 ¿Es difícil trabajar en equipo en el Hospital Las Mercedes?

Siempre	12.0%
Casi Siempre	22.0%
Regularmente	35.0%
Nunca	31.0%
Total	100.0%

Fuente: Elaboración propia

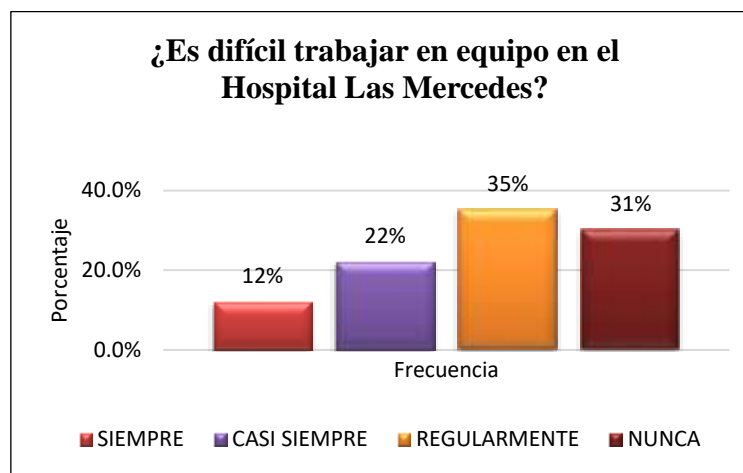


Figura 33 Trabajo en equipo en el hospital.

Fuente: Elaboración propia.

Generalmente, las instituciones suelen estar conformadas por un personal numeroso y variado, lo cual muchas veces conlleva a que los colaboradores trabajen en conjunto y de tal manera generen mayor productividad. Sin embargo, no a todos los trabajadores se les es fácil laborar en conjunto, lo cual trae como consecuencia resultados desfavorables para las organizaciones.

Entre los colaboradores encuestados del Hospital Regional Docente Las Mercedes de Chiclayo, el 35% indicó que; regularmente les cuesta trabajar en equipo dentro del nosocomio en donde labora, lo cual es preocupante puesto que demuestra la carencia que existe dentro de un hospital al momento de solucionar problemas en conjunto. Por otro lado, el 31% señaló que esto nunca les pasa, mientras que sólo el 12% mencionó que siempre se les es difícil realizar trabajos en conjunto.

Tabla 30 Cuando le cuesta realizar alguna labor, ¿Cuenta con el apoyo de sus compañeros?

	21.0%
Casi Siempre	31.0%
Regularmente	40.0%
Nunca	8.0%
Total	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

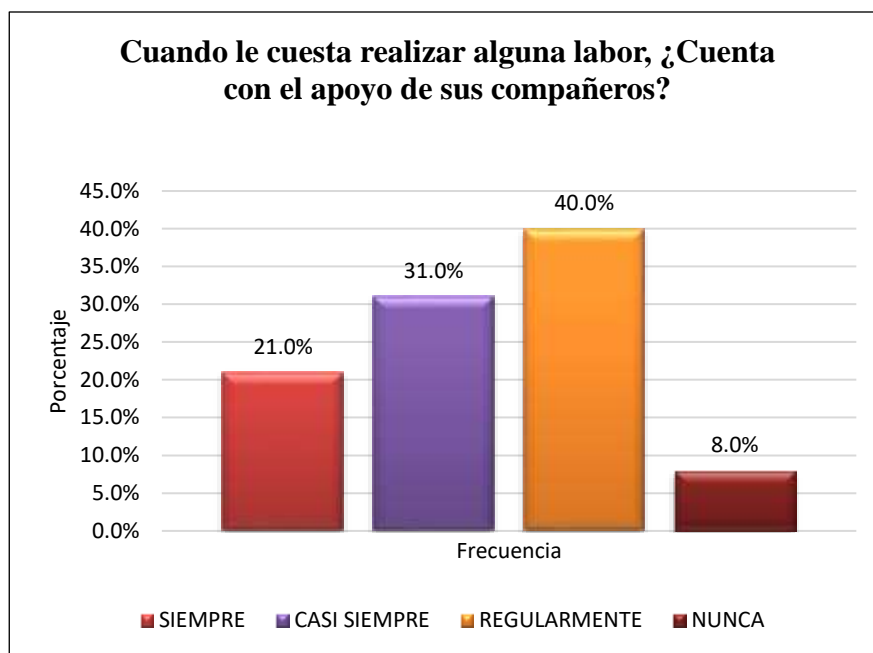


Figura 34 Apoyo entre compañeros

Fuente: Elaboración propia.

Tener buenas relaciones entre colaboradores y jefes, dentro de una empresa, siempre ha sido de vital importancia, ya que esto permite tener un entorno laboral óptimo, así mismo poder contar con el apoyo de los mismos ante cualquier dificultad dentro de su centro de labor. Así mismo, dentro de las encuestas realizadas a los colaboradores del Hospital Regional Docente Las Mercedes de Chiclayo, indicaron en un 40% que regularmente cuenta con el apoyo de otros colaboradores dentro del nosocomio, así mismo el 31% señaló que casi siempre sucede esto. Por otro lado, sólo el 21% de los encuestados consideran que siempre cuentan con el apoyo de sus compañeros al momento de realizar una tarea.

Tabla 31 ¿Le gustaría que en el fanpage del hospital se publiquen vídeos que resalten el servicio de su área de trabajo?

Siempre	52.0%
Casi Siempre	34.0%
Regularmente	12.0%
Nunca	2.0%
Total	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

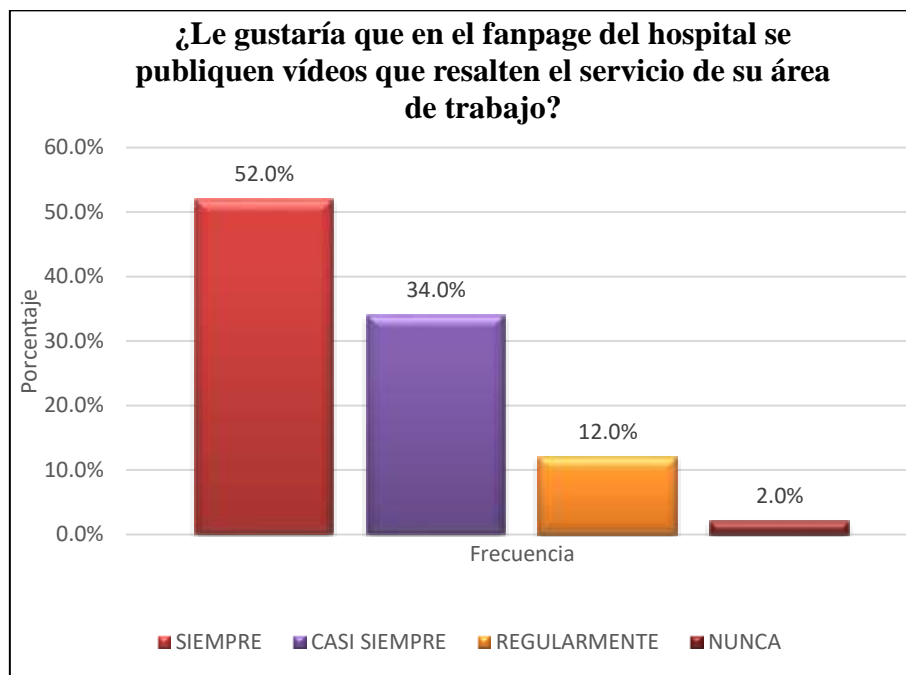


Figura 35 Vídeos que resalten el trabajo realizado

Fuente: Elaboración propia.

Es importante mostrar a la población todos los servicios con los que cuenta el Hospital Regional Docente Las Mercedes, los nuevos equipos que poseen y sobre todo el personal capacitado con el que cuentan. Esto además de ser una estrategia de comunicación externa, también es visto como una estrategia interna ya que permite que el colaborador sienta que su trabajo es resaltado. Así mismo, ante la consulta a los colaboradores del nosocomio, se conoció que; el 86% considera que siempre y casi siempre le gustaría que, en el fanpage de la institución, se publiquen videos del servicio

donde labora, resaltando su trabajo. Mientras que; el 12% señaló que regularmente le interesaría que esto suceda.

Tabla 32 Cuando comete un error ¿le asignan algún tipo de sanción?

Siempre	14.0%
Casi Siempre	18.0%
Regularmente	32.0%
Nunca	36.0%
Total	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

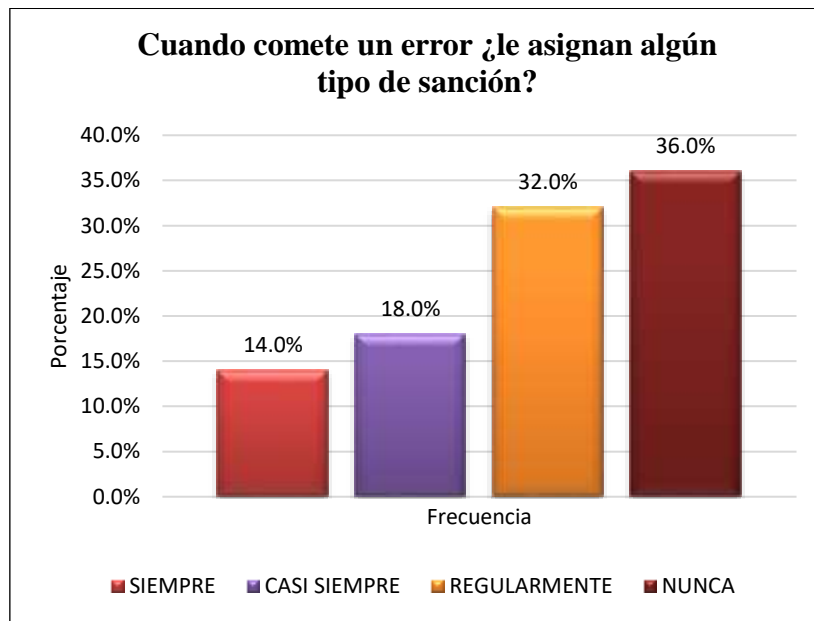


Figura 36 Sanción por error cometido

Fuente: Elaboración propia.

Los colaboradores encuestados del Hospital Regional Docente Las Mercedes de Chiclayo, señalaron en un 68% que (regularmente y nunca) les asignan algún tipo de sanción cuando cometen un error dentro de su centro de labor. Mientras que un 18% menciona que esto casi siempre sucede. Sin embargo, existe un 14% que consideran que siempre son sanciones ante cualquier tipo de equivocación dentro del trabajo.

Tabla 33 ¿Utiliza uniforme o algún tipo de símbolo que lo identifique con la Institución?

Siempre	52.0%
Casi Siempre	34.0%
Regularmente	12.0%
Nunca	2.0%
Total	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

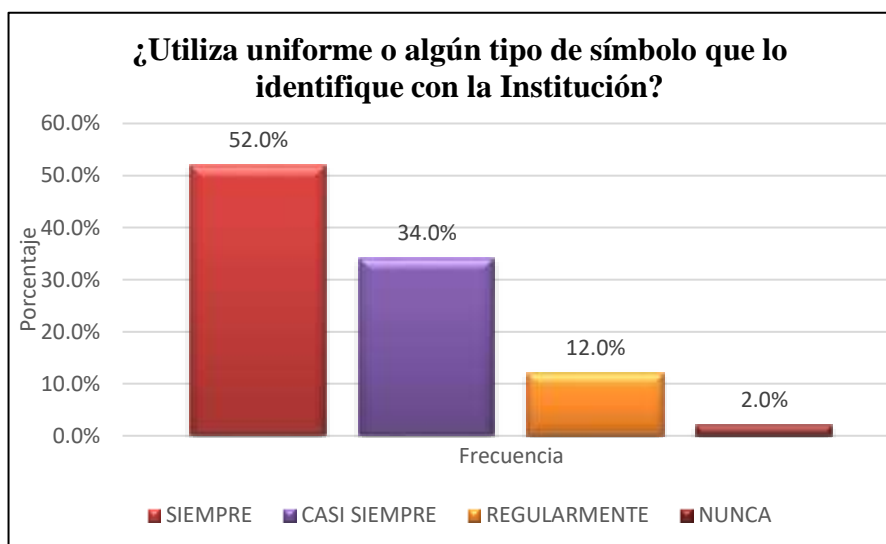


Figura 37 Utiliza elemento que identifica con la institución.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de una institución, siempre ha sido importante que cada uno de los colaboradores tenga algo que los identifiquen con la misma, para de tal forma pueda representar a su centro de labor, como ser reconocido por los usuarios. Así mismo, por medio de la encuesta realizada a los colaboradores del Hospital Regional Docente Las Mercedes de Chiclayo, se pudo conocer que el 86% (siempre y casi siempre) utilizan uniforme o algún símbolo que los identifica con el nosocomio. Por otro lado, un 12% señaló que regularmente utiliza esto, mientras que sólo un 3% menciona que esto nunca sucede.

Tabla 34 ¿Con qué frecuencia se hacen capacitaciones dentro de su área de trabajo?

Siempre	15.0%
Casi Siempre	27.0%
Regularmente	32.0%
Nunca	26.0%
Total	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

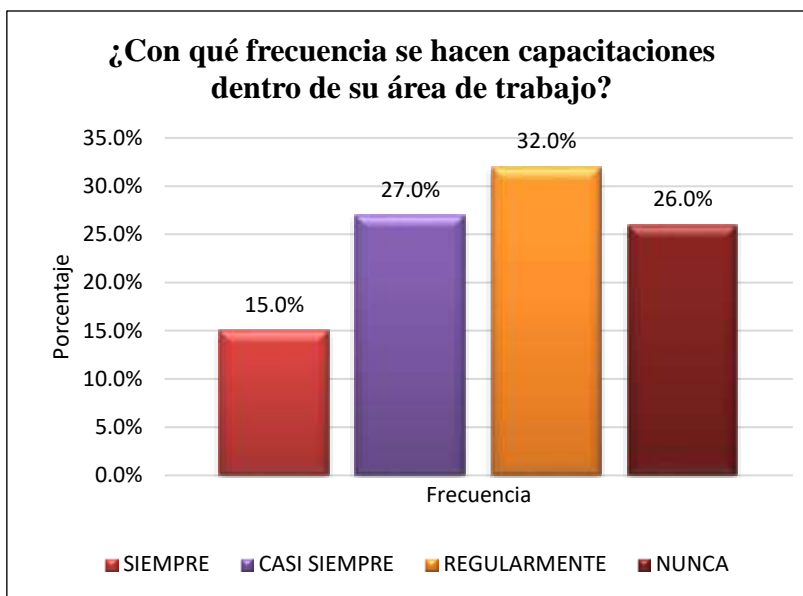


Figura 38 Utiliza elemento que identifica a la institución.

Fuente: Elaboración propia.

Existen muchas organizaciones que consideran a las capacitaciones como gastos innecesarios y no como algo que contribuirá a la mejora tanto de la empresa como de los mismos colaboradores. Las capacitaciones son un proceso continuo, ya que la tecnología como los conocimientos siempre están en constante cambio, al cual se deben de adaptar los trabajadores, para de tal manera lograr tener un mayor rendimiento laboral.

En el Hospital Regional Docente Las Mercedes de Chiclayo, mediante las encuestas realizadas, se conoció que el 32% de los colaboradores consideran que regularmente se suelen hacer capacitaciones dentro del nosocomio, mientras que el 27% señaló que esto casi siempre sucede. Por último, sólo un 15% dijo que siempre se les capacita.

Tabla 35 ¿Le parecería útil que se creara un cronograma de capacitación mensual para el personal?

	43.0%
Casi siempre	34.0%
Regularmente	23.0%
Nunca	00.0%
TOTAL	100.0%

Fuente: Elaboración propia

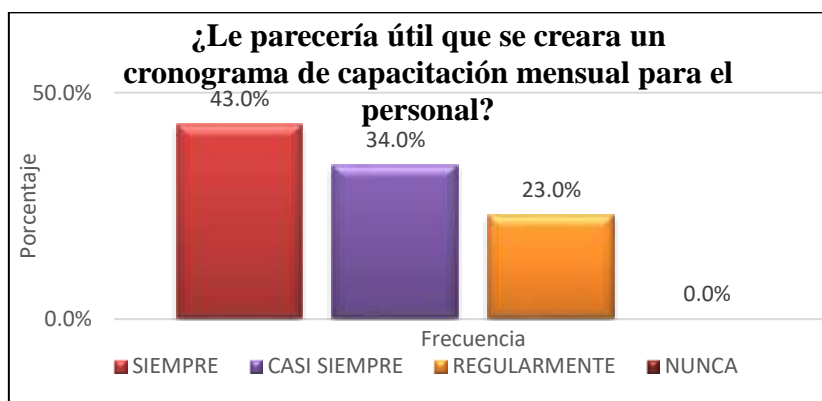


Figura 39 Cronograma de capacitación

Fuente: Elaboración propia

La capacitación al personal, además de permitir tener colaboradores con mayor conocimiento, también logra la fidelización de estos con su institución de trabajo, ya que ello refleja que para los altos mandos es importante el desarrollo de sus trabajadores. Así que, ante la consulta a los miembros del Hospital Regional Docente Las Mercedes respecto a si consideran útil que se cree un cronograma de capacitación mensual para el personal, estos indicaron en un 77% que siempre y casi siempre consideran que esto resultaría muy beneficioso, mientras que el 23% señaló que regularmente esto sería útil para ellos.

Tabla 36 ¿Le parece importante la creación de actividades que generen motivación en el personal?

	52.0%
Casi siempre	38.0%
Regularmente	10.0%
Nunca	00.0%
TOTAL	100.0%

Fuente: Elaboración propia



Figura 40 Actividades que generen motivación

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que la motivación laboral va de la mano de la productividad, se consideró necesario consultar a los colaboradores del Hospital Regional Docente Las Mercedes si creen importante la creación de actividades que les genere motivación en su centro laboral, a lo que casi la el total de los encuestado, sientos este un 90% indicó que siempre y casi siempre les parecería importante que se realicen este tipo de actividades, mientras que el 10% señaló que regularmente ven esto necesario.

Tabla 37 ¿Los cambios de política laboral institucional se avisan antes de aplicarse?

Siempre	6.0%
Casi siempre	18.0%
Regularmente	45.0%
Nunca	31.0%
Total	100.0%

Fuente: Elaboración propia

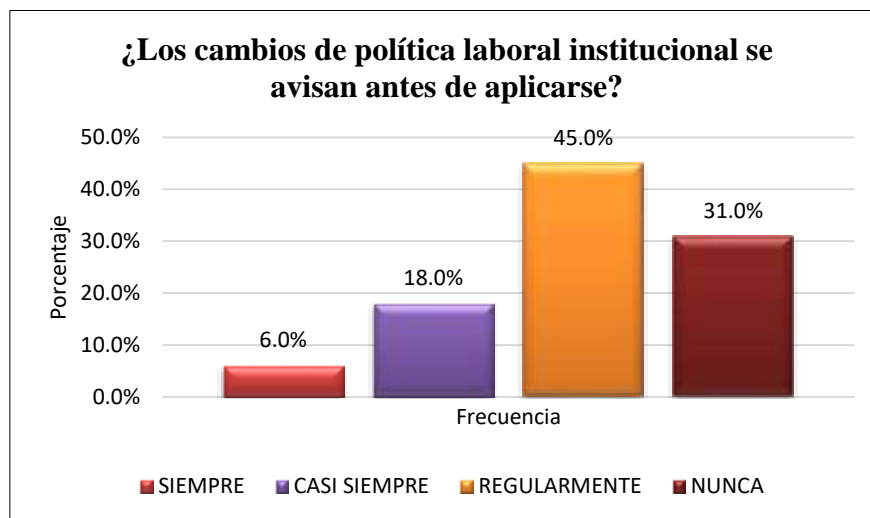


Figura 41 Avisos de cambios de Política.

Fuente: Elaboración propia

Las necesidades cambiantes de las organizaciones, con el fin de mejorar y brindar un mejor servicio, tienden a realizar cambios en las políticas laborales. Estos cambios no son negativos, sin embargo, el problema radica cuando no son comunicados e interviene el factor sorpresa para los trabajadores. Es así como se puede evidenciar que el 45% de los colaboradores manifiestan que los cambios mencionados anteriormente regularmente se le avisa antes de aplicarse. Por otro lado, el 31% indica todo lo contrario, pues se dice en un 31% esto nunca sucede. Finalmente, el 24% (Siempre y Casi siempre) indica que los cambios de política laboral se avisan antes de aplicarse.

Tabla 38 ¿Cree que hay buenas relaciones entre los trabajadores y jefes?

Siempre	13.0%
Casi siempre	26.0%
Regularmente	39.0%
Nunca	22.0%
Total	100.0%

Fuente: Elaboración propia

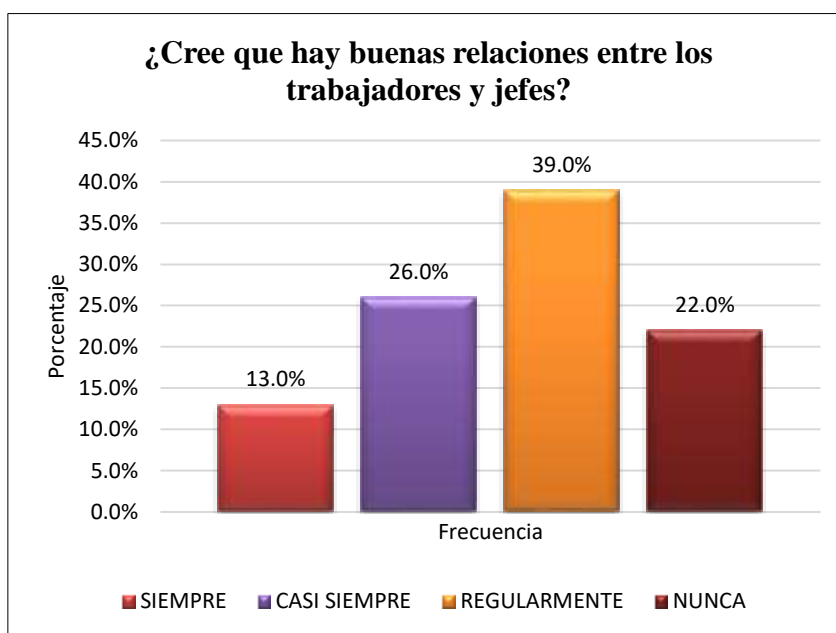


Figura 42 Buenas relaciones entre trabajadores y jefes

Fuente: Elaboración propia

Las buenas relaciones entre los trabajadores y jefes desencadenan una serie de resultados positivos, tanto en lo laboral como personal. Principalmente para evitar un hecho que es realidad en cualquier organización: el estrés laboral. Frente a ello y según lo que se observa en los resultados, el 39% indica que regularmente existe una buena relación. Mientras tanto, 22 trabajadores creen que no hay una buena relación entre los trabajadores y jefes. Por último, agrupando las frecuencias Siempre y Casi siempre, se observa que el 39% cree que si existe una buena relación en el Hospital Regional Docente Las Mercedes.

Tabla 39 . Cuando necesita algo del jefe, ¿él está dispuesto a ayudarlo?

Siempre	21.0%
Casi siempre	27.0%
Regularmente	35.0%
Nunca	17.0%
TOTAL	100.0%

Fuente: Elaboración propia

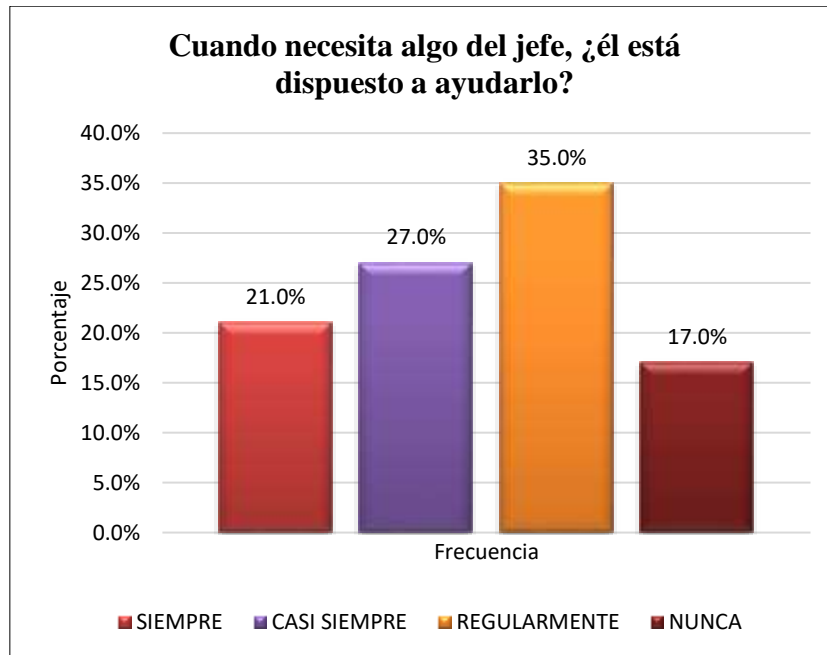


Figura 43 Disponibilidad de apoyo por parte del jefe.

Fuente: Elaboración propia

El compromiso para lograr objetivos personales, de trabajo, de área, con la institución; para brindar un mejor servicio e incluso para mejorar continuamente el desarrollo de las actividades diarias, etc. Todo ello depende de muchos factores como la comunicación; especialmente la relación Jefe – Colaborador, la cual está mermando la productividad del Hospital Regional Docente Las Mercedes. Esto se puede evidenciar en los resultados, donde el 35% expresa que regularmente los jefes están dispuestos a ayudar. Así mismo, el cuadro situacional de la interrogante demuestra que existen 17 colaboradores que nunca sintieron a sus respectivos jefes como un soporte o apoyo. Por último, el 48% (Siempre y Casi siempre) señala que efectivamente sus jefes están dispuestos a ayudar cuando se necesita algo.

Tabla 40 ¿Considera que los canales de comunicación del hospital deberían ser reforzados?

Siempre	38.0%
Casi siempre	45.0%
Regularmente	17.0%
Nunca	00.0%
Total	100.0%

Fuente: Elaboración propia

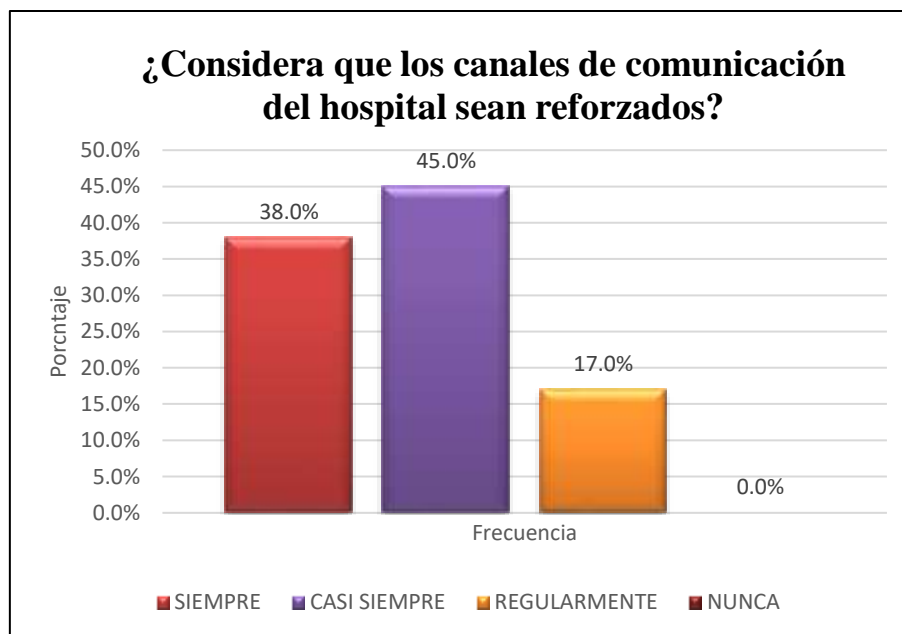


Figura 44 Reforzar los canales de comunicación

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que los canales de comunicación de una institución son realmente importante, ya que permite tener informados a todos los miembros de esta y lograr una retroalimentación de parte de los mismos, se consideró necesario consultar a los colaboradores del Hospital Regional Docente Las Mercedes si creen que los canales de comunicación existentes del nosocomio deberían de ser reforzados, a lo que el 83% señaló bajo el indicador de siempre y casi siempre estos deberían de ser mejorados, mientras que el 17% mencionó que de manera regular esto debería suceder

Tabla 41 ¿Cree que la falta de comunicación dificulta la buena realización de su trabajo?

	48.0%
Casi siempre	38.0%
Regularmente	10.0%
Nunca	4.0%
TOTAL	100.0%

Fuente: Elaboración propia

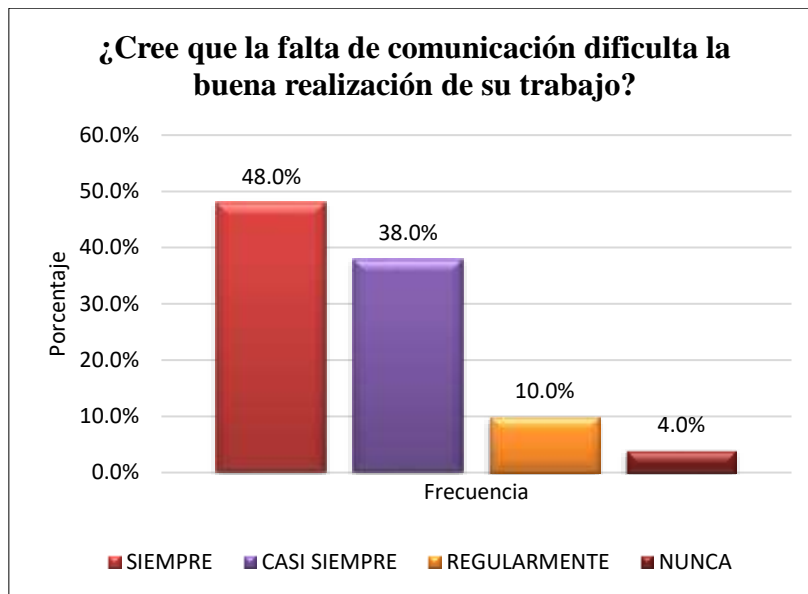


Figura 45 Falta de comunicación.

Fuente: Elaboración propia

La comunicación es fundamental en el aspecto laboral, y más aún cuando se ve afectada la buena realización del trabajo. Es así como se observa en los resultados, donde el 86% de los encuestados en el Hospital Regional Docente Las Mercedes aseguran que Siempre y Casi siempre la comunicación será directamente proporcional con la buena realización del trabajo. Es decir, a mayor comunicación entre colaboradores o áreas de la institución, mayor será el éxito y desempeño del buen trabajo realizado. Mientras tanto, el 14% (regularmente y nunca) manifiesta que no es del todo imprescindible la dependencia de ambas variables.

Tabla 42 ¿Cree que los reconocimientos laborales, lo estimularían a cumplir un buen trabajo?

Siempre	52.0%
Casi siempre	41.0%
Regularmente	6.0%
Nunca	1.0%
Total	100.0%

Fuente: Elaboración propia

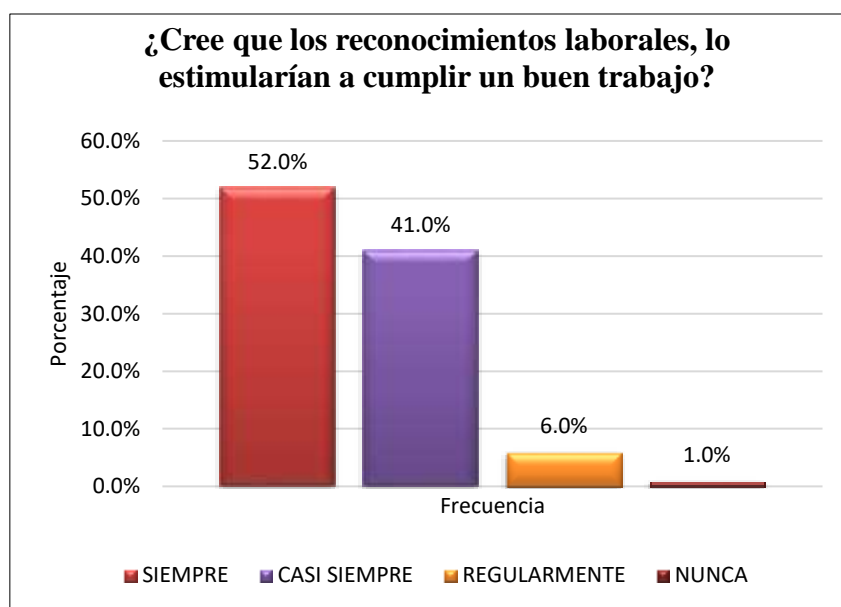


Figura 46 Reconocimientos laborales.

Fuente: Elaboración propia

Los reconocimientos laborales siempre serán relativos cuando se habla de desempeño laboral. El beneficio debe estar netamente relacionado con la eficacia de los objetivos esperados por cada colaborador. Es así que los resultados muestran el interés por parte de los trabajadores, donde el 93% de los encuestados (siempre y casi siempre), consideran al reconocimiento laboral como un estímulo sobresaliente para cumplir un buen trabajo. Finalmente, el 7% (regularmente y nunca), restan importancia a este factor laboral.

3.2. Resultados de la entrevista

Tabla 43 Entrevista al jefe del área de comunicaciones y relaciones públicas del Hospital Regional Docente Las Mercedes

ENTREVISTA N° 1		
N°	PREGUNTA	RESPUESTA
01	¿Cuáles son los canales de comunicación que existen en el hospital para mantener informados a los colaboradores del mismo?	Bueno, los canales que actualmente utilizamos, son aquellos que van de la mano de la tecnología ya que son los más efectivos, trabajamos con los grupos institucionales de Whatsaap, en donde tenemos a todas las jefaturas del hospital, que nos permite comunicarnos en tiempo real, no sólo a una persona sino a un grupo determinado de personas, alguna situación o comunicado que institucionalmente en donde queramos hacer partícipe a los colaboradores. También utilizamos los paneles informativos, que utilizamos para poder comunicar a todos los trabajadores de algún tipo de evento o situación que pueda presentarse en el hospital. Así mismo, aún seguimos utilizando los volantes, que son una herramienta en la cual podemos llegar a cada trabajador con uno de estos. El Sistema de Gestión Documentaria, viene a ser casi un correo institucional, pues a través de ello podemos enviar documentos, audios vídeo en tiempo real.

02	¿Han considerado incrementar los canales de comunicación ya existentes?	En la medida que la tecnología nos permita y también que el hospital pueda adquirir los equipos necesarios. Cada vez hay más canales de comunicación, utilizando los equipos que son necesarios.
03	¿Consideran que los canales de comunicación que utilizan, les es útil para mantener informados a los colaboradores del hospital?	Definitivamente, pues son los canales más efectivos y que tienen características de última tecnología, pues podemos emitir documentos, imágenes, audios, contenido y podemos interactuar con ellos en tiempo real y con mejores costos.
04	¿En qué plano queda la comunicación “cara a cara”?	Eso jamás se puede perder, la comunicación personalizada cara a cara es la mejor comunicación y la que debemos practicar día a día, sin embargo, mediante la tecnología también nos ayuda a llegar a un grupo más grande. Sin embargo, la comunicación cara a cara logra definir la situación exacta y real, me refiero a que uno puede visualizar a la persona y que determinar un grado de veracidad de información, es por ello que este tipo de comunicación es la más importante porque nos permite conseguir una comunicación mucho más directa.

05	<p>¿Qué tan difícil puede ser que uno de los colaboradores se comunique con la máxima autoridad de la institución, en este caso la actual directora?</p>	<p>Bueno, en el hospital los directores tienen su forma de trabajar, yo he trabajado con 14 directores estos 16 años que llevo a cargo con la jefatura del área y cada uno tiene diferente forma de comunicarse, diferente concepto de trabajo. Referente a la unidad de comunicaciones, ahora se ha modificado la comunicación, la dirección ejecutiva no ha estado comunicándose mucho con nosotros, por ello hemos quedado en una reunión de trabajo cara a cara, en donde yo pueda preguntarle todo lo que quiera y ella a mí, expresándome cosas que no lo haría por otro medio, es por ello que ya se está logrando tener una ruta de trabajo diario mucho más eficaz.</p>
----	--	--

06	<p>Usted como jefe del área de comunicaciones de la institución ¿conoce en su mayoría los ingresos de material en el nosocomio y los que hacen falta en el mismo? ¿Actualmente considera que los colaboradores cuentan con las herramientas suficientes para poder realizar su trabajo de manera eficaz?</p>	<p>Considerando que estamos hablando de una institución que trabaja bajo la línea del estado, siempre habrá carencias de por medio. Constantemente solemos tener donaciones significativas en el hospital. Sin embargo, el Hospital Regional Docente Las Mercedes es uno de los nosocomios que más usuarios recibe diariamente, entonces no sólo hay de cierta forma carencia de equipos de trabajo, sino también espacios de atención y hasta de personal. Pero también es cierto que contamos con equipos importantes que permiten que los profesionales de la salud puedan ejercer su trabajo eficazmente.</p>
----	--	---

La entrevista al jefe del área de comunicaciones del Hospital Regional Docente Las Mercedes, respecto a los canales de comunicación de dicho nosocomio; indica que, en su mayoría, se utiliza las nuevas tecnologías para poder llegar a los jefes de cada departamento de la institución, quienes después deben de comunicarlo al resto de colaboradores a su cargo. Así mismo, también indicó que se siguen utilizando paneles informativos, para hacer conocido algún evento u otro suceso entorno al hospital.

Por otro lado, refiere que por el momento consideran suficientes los canales de comunicación existentes y no han pensado en abrir algún otro pues creen que les es útil con los que cuentan actualmente, sin embargo, no cierra esta posibilidad según el alcance que pueda lograr la institución para poder conseguir los equipos necesarios.

Así también, el jefe del área de comunicaciones del Hospital Regional Docente Las Mercedes opinó que. la comunicación “cara a cara”, no se puede olvidar, ya que es la más importante puesto que nos permite tener un contacto directo con la persona, lo cual amplía la información que esta pueda transmitir además de recibir una rápida

retroalimentación. Quedó claro también que actualmente, ni siquiera el área de comunicaciones ha logrado tener una óptima comunicación con la dirección del hospital, de tal forma que es evidente que este contacto mucho menos se ha dado con los demás colaboradores de la institución.

Por último, mediante la presente entrevista, se reafirmó la carencia de herramientas laborales que tienen los colaboradores del nosocomio. Como se sabe, la mayoría de las instituciones del estado, como el hospital Las Mercedes, no cuentan con los recursos ni capacidades para optimizar sus procesos, puesto que su prioridad es cumplir con sus funciones sin muchas veces buscar la eficacia.

3.3. Discusión de resultados

Hoy en día lograr que una persona se sienta satisfecha y feliz en su centro de labor resulta ser altamente significativo para su entidad de trabajo, ya que se tiene claro que mientras más cómodo, satisfecho y realizado se sienta un colaborador, este se sentirá con mayor compromiso y por ende su desempeño será más eficaz, lo cual se ve reflejado en su productividad. Así mismo, Quintana (2016) indica que "La autorrealización de trabajadores es provechosa para las organizaciones de diferentes líneas. En primer lugar, la opción de retener a un trabajador es fácil si el trabajador talentoso está feliz, así mismo, un trabajador con talento tendrá oportunidades, siempre y cuando sea valorado y recompensado, sería aún más complicado para el competidor aprovecharlo. "

Siguiendo la línea ya mencionada, a través de una encuesta que se aplicó a trabajadores de las diversas áreas del Hospital Regional Docente Las Mercedes, se pudo conocer que, en su mayoría, los trabajadores sienten que están creciendo profesionalmente en esta institución ya que siempre/casi siempre (53%) estos consideran que el trabajo que realizan les permite tener un desarrollo personal; lo cual es efectivo. Así mismo, se tuvo conocimiento que las actividades que desarrollan en el nosocomio les permiten

aprender siempre o casi siempre con un total de (11% y 47%) respectivamente, significando que los trabajadores sienten que su autorrealización no se ha visto frenada. Capriotti (1998) señala que las personas deben considerarse como miembros activos, y como comunicadores, tal como no deben sentirse solo receptores, es decir, sus opiniones deben ser escuchadas, existiendo una retroalimentación y sentimiento de confianza con la institución ya que se sienten escuchados.

Partiendo de lo antes citado, podemos contrastar entre lo que se tiene que hacer y lo que en realidad se hace, y es que siendo el Hospital Regional Docente Las Mercedes un nosocomio con una gran cantidad de colaboradores; muy pocas veces los hacen partícipes del logro de los objetivos de la institución, ya que sólo el 37% (casi siempre/siempre) cree que sí es considerado como eje importante para alcanzar los objetivos en su centro de labor, siendo esta cifra muy poco favorable para tan alta cantidad de personal. Además, se conoce que los trabajadores sí se sienten muy identificados, comprometidos y considerados por parte del área donde se desarrolla, es decir, cuando se trata de salir de esta y ya no pensar como grupo pequeño sino como institución, la situación cambia notoriamente.

Participar es idea céntrica, pues si los integrantes de una institución lo hacen, existirá trabajo en equipo, colaboración, los trabajadores podrán surgir, comentar y estará la comunicación (Capriotti 1998).

De esta manera, podemos considerar que a pesar de que el Hospital Regional Docente Las Mercedes, sea uno de los nosocomios tal vez más criticados, los colaboradores en su mayoría (45%) siempre y casi siempre se logran sentir identificados con la institución, mientras que el (40%) regularmente tiene este sentido de pertenencia, lo cual aparentemente el hospital no explota y utiliza a su favor, ya que no genera la suficiente participación de estos y cuando así se hace, es por propia iniciativa de los trabajadores y no por una organización comandada de los altos mandos.

Por otro lado, en un artículo, Navarro y Carmona (2010) señalan que las relaciones que se dan entre jefes y trabajadores ayudan a la identidad e imagen con la institución, pues habrá una mejor valoración, fomentando bienestar entre sus miembros y también

compromiso, añadido a ello la comunicación será óptima, ya que existirá relación de calidad entre un superior y un delegado, incrementando su motivación y deseo al trabajador de querer seguir laborando y alcanzando sus metas,

Hay que tener en cuenta que, un colaborador para que cumpla con sus funciones laborales, no depende directamente de su jefe inmediato. Sin embargo, esto no exime a la persona a cargo para brindar apoyo a sus subordinados, puesto que ello contribuirá a una mayor efectividad laboral, ya que se contará tanto con apoyo como supervisión. En el Hospital Regional Docente Las Mercedes, la relación entre el jefe y colaborador no es tan preocupante ya que el 57% de los trabajadores encuestados indican que con regularidad el jefe a cargo brinda apoyo. Mientras tanto, el 35% asienta que siempre y casi siempre la situación es positiva con relación al cumplimiento de actividades y funciones.

Al emitir demasiada información a los trabajadores como: órdenes, cartas, boletines, revistas, contribuirá a un desorden entre los miembros, pues los mensajes serán olvidados y no se considerarán, o se borrarán del correo electrónico. Por lo tanto, el contenido debe ser relevante, manteniendo bien informada a la institución (Ansedo, 2010).

Lo antes mencionado, no se relaciona con la opinión del jefe del área de Comunicaciones del Hospital Regional Docente Las Mercedes, quien manifestó que uno de los medios de comunicación integrados en la institución son los grupos de WhatsApp, el cual no siempre es una herramienta de comunicación efectiva, ya que al existir una gran cantidad de miembros en dicho grupos, los mensajes incrementan rápidamente, dejando que el colaborador pierda interés por algún comunicado, ya que para ello tiene que buscar dicha información dentro de este chat, que generalmente suele ser desplazado ante cualquier otro mensaje emitido por otro miembro. De esta forma, queda claro que es muy concurrente lo dicho por el autor antes mencionado, pues en su mayoría; las instituciones envían cualquier cantidad de mensajes, a pesar de no toda la misma importancia, esto con el fin de “querer informar”.

Así mismo, Kreps (1990) menciona que la principal función de los canales de comunicación interna es acceder a un desarrollo, coherencia y obediencia formales de las labores transfiriendo mensajes que comuniquen y auxilién a las secciones de la empresa a percibir el estado actual de la organización y sus roles en la misma (citado por Morales, 2012).

Mantener informado al público interno de una institución es totalmente relevante, ya que esto permitirá que los trabajadores estén enterados de todos los cambios y movimientos que están sucediendo en su lugar de trabajo. Es así que, por medio de la entrevista antes mencionada, se conoció que la institución además cuenta con el correo institucional y sumado a ello los paneles informativos, estos últimos son colocados en lugares estratégicos del nosocomio y resultan ser de cierta forma los más eficaces hasta el momento ya que permite llegar a gran parte del personal. Sin embargo, por medio de la encuestas se conoció que estos canales permiten de forma regular (39%) mantener informados a todos los colaboradores, mientras que el (34%) señala que esto sucede siempre y casi siempre, por lo que se deduce que existe una necesidad de reforzar este aspecto.

Ansede (2010) afirma que la competitividad permite fomentar rivalidad, desconfianza y egoísmo, y que dicho rasgo se potencia tanto explícitamente como implícitamente en diversas organizaciones, incidiendo negativamente a la empresa.

Lo antes mencionado, se relaciona con lo que indican la mayoría de los colaboradores encuestados, ya que gran parte no se logra entender con sus compañeros de trabajo, es decir, muchas veces no hay una buena relación entre los mismos, de tal manera que no hay facilidades al momento de trabajar en conjunto (esto se da mayormente entre áreas) ya que los lazos existentes entre el personal no son lo suficientemente adecuados como para lograr laborar sin problema. Esto se vio reflejado en los resultados cuantitativos de la investigación, donde se observó que el porcentaje mayor indicaba que el 36% sentía que regularmente su relación con sus compañeros era buena, mientras que el 29% señaló que casi siempre estos lazos son fuertes. Sin duda, no es un porcentaje preocupante pero que sí se debe mejorar, al punto que los colaboradores puedan

compartir más y crear relaciones que permitan, al momento de trabajar en equipo, lograr resultados eficientes.

Como lo menciona Palma (2004) las condiciones laborales son una de las dimensiones determinantes en el clima laboral, es importante reconocer lo que la institución cuenta para lograr las tareas recomendadas. Ante ello, el hospital en estudio presenta un panorama ciertamente negativo, pues mediante la entrevista como la encuesta aplicada, se conoció que los colaboradores carecen de las herramientas necesarias para realizar su trabajo. Si bien es cierto, el Hospital Regional Docente Las Mercedes cuenta con equipos altamente significativos para el nosocomio, debido a la alta cantidad de personas que atienden diariamente no les da abasto y siendo esta una institución del estado tratar de cambiar esta situación es algo que no está dentro de las posibilidades ni siquiera de los altos mandos del hospital, puesto que lo máximo que pueden llegar a hacer para la búsqueda de más equipos y herramientas necesarias, es seguir la gestión de pedido y presionar la misma.

Parada (2017) añade que examinar la contribución de un trabajador es un rol que se tiene fácilmente, y el factor calidad del jefe explica mucho de la responsabilidad y de la estabilidad de los trabajadores. De hecho, un buen jefe significa tener un jefe rastreador y desarrollador, principalmente si se concentra en el talento diferencial de cada uno de sus colaboradores.

Es bien dicho que un reconocimiento es algo que todo trabajador desea tener, ya que esto les hace sentir que están haciendo su trabajo de forma eficaz y que incluso está adelante que sus compañeros. Nada motiva más que un reconocimiento que no es más que éxito para un trabajador. Lamentablemente lo mencionado por el autor no está siendo considerado por el área de comunicación del hospital, ya que no se ha organizado para que dentro de cada área existe la elección del colaborador del mes, recordemos que dichos estímulos no necesariamente tienen que ser monetarios para ser significativos. Mediante la encuesta aplicada se conoció que el 93% de los trabajadores (siempre y casi siempre), consideran al reconocimiento laboral como un apremio sobresaliente para cumplir un buen trabajo.

3.4. Aporte teórico

Estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional del Hospital Regional Docente Las Mercedes de Chiclayo.

3.4.1 Introducción

Este documento presenta una propuesta de estrategias de comunicación interna que tiene como fin mejorar el clima organizacional del Hospital Regional Docente Las Mercedes. Para ello, fue necesario conocer la situación actual del ambiente laboral de la institución, por lo tanto, se realizó una investigación, la cual se llevó a cabo desde mayo del 2018 hasta diciembre del mismo año. Luego de ello, se plantearon estrategias que parten de las cinco dimensiones de clima laboral propuestas por Sonia Palma en el 2004.

El diagnóstico situacional se realizó por medio de encuestas conformadas por 40 preguntas, las cuales fueron aplicadas a 100 colaboradores del nosocomio, así mismo; se ejecutó una entrevista al jefe del área de comunicación y relaciones públicas de la institución. Dichas herramientas permitieron conocer los principales problemas de clima organizacional del nosocomio, además de los canales comunicativos del mismo.

Posteriormente, se propusieron estrategias de comunicación organizacional interna: entre las cuales son: generar programas de capacitación al personal de cada área del hospital, potenciar el sistema de Comunicación del nosocomio y fomentar la filosofía institucional e implementar programas que promuevan la motivación y relación entre los colaboradores. Además de un cronograma de actividades, las cuales se proponen a la Institución para que sean aplicadas y monitoreadas por quien crea conveniente el jefe del área de comunicaciones.

Mediante el diagnóstico realizado a dicha institución, se pudo conocer la falta de comunicación entre jefes de áreas con la máxima autoridad del nosocomio, el director. Así mismo, la relación que existe entre colaboradores de las distintas áreas no es la óptima teniendo en cuenta, además, que dichos trabajadores hicieron notar la falta de motivación que atraviesan en su centro de trabajo, mediante la encuesta aplicada.

Es por ello que esta propuesta de estrategias comunicativas, busca permitir que la institución mejore su clima laboral, teniendo a colaboradores mucho más cómodos y satisfechos, así como motivados. Por tal razón se tendría como resultado una mayor y mejor productividad por parte de dicho personal, teniendo como resultados usuarios mejor atendidos y, ante ello, el Hospital Regional Docente Las Mercedes progresivamente podría mejorar su imagen institucional.

3.4.2 Visión

Al 2023 el Hospital Regional Docente Las Mercedes contará con un clima organizacional idóneo para los trabajadores y para el servicio de la sociedad.

3.4.3 Misión

La implementación de la propuesta permitirá dar impulso al clima organizacional mediante programas de capacitación, políticas institucionales, actividades de integración, canales comunicativos y actividades laborales que promuevan y fortalezcan la motivación de los colaboradores.

3.4.4 Datos de la institución

a) Razón social

Gobierno Regional Lambayeque Hospital Regional Docente Las Mercedes

b) RUC

20437274518

c) Dirección legal

Av. Luis Gonzales Nro. 635

3.4.5 Objetivos

a) General

Proponer estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de un Hospital Público de Chiclayo.

b) Específicos

- Generar programas de capacitación al personal del hospital.
- Potenciar el sistema de Comunicación del nosocomio y usarlo para fomentar la filosofía institucional.
- Implementar programas que promuevan la motivación y las buenas relaciones entre los colaboradores.

3.4.6 Justificación

El clima laboral es un aspecto importante para el desarrollo, crecimiento y sostenimiento de las instituciones, sin embargo, mediante la investigación realizada se conoció que el Hospital Regional Docente las Mercedes, es una entidad que ha dejado rezagado este aspecto.

Es conveniente realizar una propuesta de estrategias de comunicación interna, ya que esto permitirá generar un cambio en cuanto al clima organizacional del nosocomio. Por lo mismo, el hospital podrá contar con colaboradores mucho más motivados en su lugar de trabajo, creando así una mayor productividad.

En definitiva, este proyecto tiene una alta relevancia para la sociedad, además de beneficiar al público interno del hospital, también favorecerá al público externo del mismo, puesto que, contando con un óptimo clima organizacional, se tendrá a un personal mucho más cómodo y feliz en su trabajo, por ende, el servicio que ofrezca, la atención y trato directo con el usuario será mucho mejor. Teniendo en cuenta la cantidad de personas que recibe diariamente el nosocomio, siendo este uno de los más importantes del departamento, los cambios serán trascendentales, pues la población a la que se dirige es muy amplia. Es así que, se generará una cadena de mejoras, tanto como mejor trato a los pacientes y familiares, el tiempo de espera de los usuarios también será reducido, a raíz de que la productividad del colaborador es más eficaz.

Así mismo, el estudio realizado permite conocer las debilidades en cuanto a comunicación interna y clima organizacional posee un hospital público de Chiclayo, como lo es el Hospital Las Mercedes. Por lo mismo, el estudio elaborado puede servir como referente en próximas investigaciones ejecutadas en entidades públicas, refiriéndose a la comunicación interna como tal, ya que las limitaciones suelen ser las muy parecidas.

3.4.7 Alcance

Todos los colaboradores del Hospital Las Mercedes de Chiclayo

3.4.8 Desarrollo de propuesta

A continuación, se describen las estrategias de cada uno de los objetivos, así mismo se indican las acciones a seguir de cada una de ellas.

A) Programas de Capacitación

En base a la investigación realizada, se conoció que gran parte de los colaboradores no conocen los programas de capacitación que se dictan en el nosocomio. Además de ello, se observó que los jefes de cada área no reciben ningún tipo de capacitación de liderazgo. Por lo que se considera importante crear e implementar nuevos programas capacitivos y darlos a conocer estratégicamente a los trabajadores.

-Objetivo: Generar programas de capacitación al personal de cada área del hospital.

-Acciones:

- Realizar estudio de necesidades capacitivas.

Antes de iniciar con las capacitaciones al personal de la institución, es importante primero conocer las necesidades formativas que estos tienen, considerando que se cuenta con profesionales de distintas especialidades, es esencial separar a cada grupo para saber los requerimientos de los mismos. Para ello se pedirá un reporte a cada jefe de departamento, respecto a las capacitaciones que se requiere para su personal a cargo.

- Diseñar programas de capacitación coherente con las necesidades.

Una vez que se cuente con la información requerida, se diseñará un programa de capacitaciones para cada departamento, por lo que se tendrá establecido los temas que se abordarán. La participación es totalmente voluntaria, esto con el fin que la asistencia sea por decisión del colaborador. Para impulsar dicha participación, se entregará certificado a cada trabajador por su asistencia.

Así mismo, se diseñará capacitaciones de liderazgo dirigidas a los jefes de cada área, con el fin que estos desarrollen y practiquen el liderazgo participativo con sus colaboradores a cargo y así contribuir a un clima organizacional agradable.

- Establecer alianzas con entidades que presten capacitación a fin de facilitar el acceso a estas.

Teniendo en cuenta que el Hospital Regional Docente Las Mercedes es una institución del Estado y no cuenta con los recursos monetarios para realizar capacitaciones, se realizarán alianzas con entidades que faciliten la ejecución de las mismas.

Para llevar a cabo estas sociedades estratégicas se tomarán en cuenta aquellas instituciones con las que ya viene trabajando el hospital, ya sean universidades, empresas que abastecen al nosocomio u otras empresas. Por ello, se permitirá que dichas instituciones coloquen su publicidad durante dos semanas en el área que designen, además entreguen sus flyers en las actividades realizadas en el hospital.

- Diseñar cronograma de capacitaciones al personal.

Por último, se realizará un cronograma en donde estén ubicadas las fechas, público al que va dirigido y tema a tratar en cada una de las capacitaciones, para que esto sea del conocimiento de los colaboradores y se trabaje de forma ordenada cada

uno de los cursos. Así mismo, cada cronograma se colocará en los 3 murales del nosocomio.

- Crear el programa de “On boarding” para cada área

Establecer un plan estratégico de integración a los nuevos trabajadores del hospital, con la finalidad de acelerar el proceso de aprendizaje y el trabajador se comprometa desde el primer día. Esta actividad estará comandada por cada jefe de servicio, porque serán estos los que recibirán a los nuevos miembros de su área.

Durante la primera semana, el jefe de área se tomará una hora para hacer un recorrido y explicación del servicio al nuevo trabajador, detallando las funciones de cada uno de los miembros, las reuniones que se realizan, los reportes que hacen, entre otros.



Ilustración 1 Propuesta de certificado para los colaboradores. Sujeto a cambios.

Fuente: Elaboración propia

-Responsable: El área de relaciones humanas y el área de comunicaciones.

-Alcance: Destinado a todos los colaboradores del Hospital Regional Docente Las Mercedes, funcionarios y personal asistencial.

-Periodo: Cada capacitación será fragmentada en distintos días, teniendo cada día una duración 2 horas.

-Recursos:

- ✓ Ponente.
- ✓ Laptop.
- ✓ Proyector.
- ✓ Salón de capacitación.
- ✓ Material de apoyo (copias, apuntes, marcadores).

-Propósito: Brindar continuamente capacitaciones a los colaboradores.

B) Canales de comunicación interna

Teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de cada uno de los canales de comunicación con los que actualmente cuenta la institución, se busca reforzar la comunicación entre los colaboradores y los jefes directos de los mismos, por lo que se piensa implementar nuevos medios comunicativos dentro de la institución.

-Objetivo: Potenciar el sistema de comunicación del nosocomio y fomentar la filosofía institucional.

-Acciones:

- Coffe Break: “La comunicación cara a cara ha sido una de las formas comunicativas que más han quedado rezagadas en el Hospital Regional Docente Las Mercedes, por lo que se propone el “coffe Break”.

Se propone que cada jefe de los distintos departamentos se reúna con cada colaborador de su área una vez por quincena en la cafetería destinada a los trabajadores de la institución. Con ello se busca que mediante una reunión espontánea y cómoda se puedan tratar temas concernientes a su área de labor. Así mismo, fortalecer la comunicación interna ya que dichas reuniones permitirán flexibilizar la comunicación, hacerla más personalizada y lograr un dialogo más libre con los colaboradores.

Por otro lado, el director de la institución realizará la misma reunión en la cafetería, una vez por semana con cada jefe de departamento, para que estos les transmitan lo dicho por parte del resto de los trabajadores.

-Responsable: Área de comunicaciones y RR.PP. y jefe de cada área.

-Alcance: Destinado a los jefes de cada área y sus colaboradores a cargo.

-Periodo: Cada colaborador se reunirá dos veces al mes con su jefe de área en el cafetín del hospital.

-Propósito: Generar una comunicación directa y espontánea.

- **Off-site meeting:** Se propone trasladar el lugar de trabajo a un entorno distinto tres veces al mes, esto con el fin de crear reuniones que permitan lograr una comunicación más casual y espontánea, obteniendo así información por parte de los colaboradores de forma más abierta y en confianza.

Cada cierre de mes se realizará dicha reunión a forma de conversatorio entre el jefe y los subordinados de cada área. Teniendo en cuenta que el hospital trabaja con marcación de tarjeta de horario de ingreso y de salida. Estas salidas se darán al finalizar la jornada laboral, y se realizarán en restaurantes, lugares de esparcimientos u otros centros escogidos por el jefe inmediato.

Lo propuesto además permite alcanzar una mayor conexión entre los trabajadores y su jefe directo, creando así un mejor clima laboral, puesto que ofrece un entorno perfecto para conocer, de manera más personal, a sus compañeros.

- Responsable:** Jefe de cada área del hospital y jefe de comunicaciones.
- Alcance:** Destinado a todos los colaboradores de cada área del hospital.
- Periodo:** Una vez al mes.
- Propósito:** Fomentar una comunicación transversal.

- **Intranet:** Considerando la facilidad de uso y la velocidad de entrega de información, se pretende reforzar el uso de esta herramienta de comunicación formal, puesto que permite compartir en tiempo real diferente contenido visual y audio visual (videoconferencias) con los colaboradores y a su vez tener una retroalimentación por parte de los mismos.

Para lograr que el personal empiece a utilizar más este medio, se solicitará a los jefes de cada área realizar sus informes o requerimientos por intermedio de esta herramienta, con el fin de vencer las barreras existentes entre trabajadores de las diferentes áreas del nosocomio (administrativas, de mantenimiento y asistenciales), y así compartir información importante con dichos compañeros.

- Responsable:** Jefe del área sistemas.
- Alcance:** Destinado a todos los colaboradores de cada área del hospital.
- Periodo:** Diario.
- Propósito:** Fomentar una comunicación rápida, eficaz y formal.

- **House organ:** Se busca realizar una revista interna con el fin de mantener informado a todos los colaboradores de la institución, darles a conocer concretamente todo lo que está haciendo el nosocomio, los proyectos, avances, logros y más. Así mismo, en este boletín se publicarán fotografías de las actividades institucionales realizadas en ese lapso de tiempo, como también comunicados motivacionales.

La revista contará con las secciones de: noticias, proyectos, logros, consejos, zona de venta (anuncios sobre elementos que los trabajadores desean vender) y entretenimiento (actividades institucionales, cumpleaños, flyers motivacionales, etc.). Así mismo, la revista también contará con la edición virtual, la cual se les hará llegar a cada trabajador por medio de su correo institucional, además que podrá ser revisada por intranet.

En busca de promover la filosofía del hospital, en cada publicación del boletín se contará con un apartado en donde se colocará la misión, visión, principios y objetivos de la institución.



Ilustración 2 Propuesta de portado de revista interna. Sujeto a cambios.

Fuente: Elaboración propia

-Responsable: Jefe del área de comunicaciones.

-Alcance: Destinado a todos los colaboradores de cada área del hospital.

-Periodo: Mensual.

-Recursos: Papel cuché o papel bond, impresora y computadora.

-Propósito: Mantener informados a los colaboradores e incrementar el sentido de pertenencia.

- Murales: Se colocarán 3 murales en zonas estratégicas del hospital (urgencias, pérgola y pasillo principal) aquí se pondrán notas, fotografías y gráficos informativos orientados a todos los colaboradores.

Además, se utilizarán estos murales para seguir fomentando la filosofía institucional del nosocomio, puesto que cada uno de ellos contará con la misión, visión, objetivos y organigrama de la institución. Esta será la única información que estará perennemente en este medio comunicativo.

Teniendo en cuenta que la situación en la que vivimos hoy en día nos hace sumergirnos más en el mundo virtual, los flyers y todo el contenido que será publicado en los murales, también serán colgados a la red en una edición virtual, además se les hará llegar a los colaboradores por medio del correo institucional.

-Responsable: Jefe del área de comunicaciones.

-Alcance: Destinado a todos los colaboradores de cada área del hospital.

-Periodo: El mural estará de forma permanente, su contenido será cambiado diario o semanalmente, según el contenido publicado.

-Recursos: Papel cuché o papel bond, impresora y computadora.

-Propósito: Mantener informados a los colaboradores de los sucesos del hospital.

C) Motivación y actividades de integración

Objetivo: Implementar programas que promuevan la motivación y relación entre los colaboradores.

- **Pack day:** Se propone que cada trimestre se realice un día de integración, con el fin de que esta actividad permita que los colaboradores de las distintas áreas, con quienes no suelen compartir laboralmente, puedan confraternizar más. Además de ello, se busca que los trabajadores salgan de la rutina y sean partícipes de un día de entretenimiento.

Teniendo en cuenta que el hospital labora con más de 800 trabajadores, dichas actividades se realizarán por departamentos (asistencial, administrativo y de mantenimiento).

Para la programación de la elección de la actividad, se aplicará una pequeña encuesta, con el fin de que sean los mismos trabajadores quienes escojan el horario y el lugar en el que quieren compartir.

-Responsable: Jefe del área de comunicaciones.

-Alcance: Destinado a todos los colaboradores de cada área del hospital.

-Periodo: Esta actividad se programará de 1 a 5 pm una vez por trimestre.

- **Noche de talento:** Se realizará un concurso en donde cada una de las áreas del hospital contará con sus representantes, quienes competirán con colaboradores de las otras áreas. Cada uno de ellos mostrará su talento, ya sea en baile, canto o actuación.

Se contará con un jurado calificador y se escogerá a un 1er, 2do y 3er puesto. Estos 3 ganadores recibirán un premio según el puesto en el que quedaron. Los premios serán costeados por las empresas privadas con las que ya anteriormente se propuso hacer alianzas estratégicas a cambio de permitir colocar sus banners de publicidad en la institución.

-Responsable: Jefe del área de comunicaciones.

-Alcance: Participarán voluntariamente colaboradores de cada área. Será un espectáculo para el público interno y externo.

-Periodo: Esta actividad se realizará en julio (por fiestas patrias) y en septiembre (aniversario de la institución).

- Navidad Mercedina: Además de las actividades realizadas en el nosocomio por las fiestas navideñas. Se propone realizar una cena el 23 de diciembre (ya que la institución no labora 24 ni 25 de ese mes) entre cada área de la institución. Se agasajará a los colaboradores sorteando una canasta por cada área, además de realizar un intercambio de regalos entre compañeros y jefes, generando así lazos internos que se convierten en mayor productividad y compromiso.

-Responsable: Jefe del área de comunicaciones.

-Alcance: Colaboradores de cada área del hospital.

-Periodo: Esta actividad se realizará en julio (fiestas patrias) y en septiembre (aniversario de la institución).

- Orgullo Mercedino: Mensualmente se realizarán reconocimientos a cada dos colaboradores de departamento (asistencial, administrativo y de mantenimiento), como resultado a su excelencia de servicio, esto luego de ser evaluados por el personal encargado de la elección. Dichos reconocimientos serán publicados en el boletín mensual, los murales del nosocomio y publicados en fanpage del mismo.



Ilustración 3 Reconocimiento de colaborador del mes. Sujeto a cambios.

Fuente: Elaboración propia

Cada logro profesional que obtenga algún colaborador del hospital, será publicado en los 3 medios de comunicación ya mencionados. Se propone realizar esto con el fin de demostrar al colaborador que sus logros son compartidos y considerados importantes por la institución.



Ilustración 4 Reconocimiento de logros profesionales de los colaboradores. Sujeto a cambios.

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, se realizará el reconocimiento de cumpleaños a cada colaborador. Todos los cumpleaños del mes serán publicados en el boletín informativo que se entrega cada inicio de mes. Además, el día del onomástico, se realizará una publicación de felicitaciones en la página de Facebook del nosocomio y este mismo se colocará durante dos días en los murales del mismo.



Ilustración 5 Tarjeta de feliz cumpleaños. Sujeto a cambios.

Fuente: Elaboración propia

- Tu salud mental nos importa: Contar con psicólogos y psiquiatras es un factor que la institución debe de aprovechar. Es por ello que se ofrecerá este servicio en cualquier momento, al colaborador que lo requiera, puesto que habrá una profesional encargada de atender únicamente al personal de la institución. Para poder adquirir este servicio; a inicios de mes el jefe de cada área entregará 4 tickets de atención psicológica a cada trabajador, cuando este requiera dicho servicio sólo entregará el ticket a su jefe directo, quien reservará rápidamente la cita para el día siguiente.



Ilustración 6 Ticket para atención psicológica a los colaboradores. Sujeto a cambios

Fuente: Elaboración propia

-Responsable: Jefe del área de comunicaciones y jefe de cada área del Hospital Regional Docente Las Mercedes.

-Alcance: Todos los trabajadores. Los tickets serán entregados a todos los jefes de cada área para que estos les entreguen a sus colaboradores a cargo.

-Periodo: Se entregarán 4 tickets cada mes (dichos tickets podrán ser usados el mes de entrega)

- **Brain Storming:** Hacer sentir importante al colaborador es un elemento trascendental en cualquier organización. Ya que esto permite que el colaborador sienta que sus ideas son tomadas en cuenta para los nuevos proyectos, posibles cambios, etc.

Es por ello que se colocará un tablero vacío en cada área del hospital, junto a este habrá post-it y lapicero. De esta forma cada vez que un trabajador tenga una idea importante que considere pueda contribuir a un cambio positivo, colocará dicha idea de forma voluntaria en el tablero. Todas las ideas serán recogidas por el jefe directo semanalmente, cada una de ellas se tomarán en cuenta, de cierta forma, esto con el fin de no desmotivar a los colaboradores a seguir contribuyendo en este proceso de recolección de ideas.

-Responsable: Jefe del área de comunicaciones.

-Alcance: Participarán voluntariamente colaboradores de cada área.

-Periodo: El tablero estará colocado perennemente, las ideas se irán retirando cada semana.

-Recursos: Tablero, post-it, lapicero.

- El trabajo Mercedino: Además de publicar tarjetas o flyers por alguna fecha especial a los colaboradores, también se realizarán videos de cada área, explicando del servicio que se ofrece día a día y resaltando el trabajo de cada trabajador, mostrando el lado más humano de cada profesional. Con esto, además de hacer ver al colaborador que su trabajo es resaltado por la institución, también se busca mostrar al público externo los increíbles profesionales que trabajan en el nosocomio.

A parte de mostrar el servicio y el trabajo realizado, también se busca realizar videos cortos mostrando la historia de cada trabajador en un minuto, para que así se conoce el otro lado del personal. Esta estrategia es planteada de forma interna y externa.



Ilustración 7 Aniversario

Fuente: Elaboración propia

Se trabajará con el hashtag “HRDLMCH” (Hospital Regional Docente las Mercedes de Chiclayo), así mismo para los videos en donde se muestre el trabajo de cada área, se utilizará el hashtag “*Trabajo mercedino*” y el nombre del área. Esta estrategia se desarrollará en el aniversario de área o alguna otra fecha importante en relación a la promoción de la salud, de tal manera que sea del interés también del público externo. Además, siempre se utilizarán emojis que estén relacionados a la medicina, acompañado de otros que vayan acorde con la publicación

3.4.9 Cronograma de actividades

Tabla 44 Cronograma de actividades

Actividades	Responsables	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Propuesta de estrategias de comunicación interna.	Tesista responsable de la propuesta.	X											
Divulgación de la propuesta.	Jefe del área de comunicaciones del Hospital Las Mercedes de Chiclayo.		X	X									
Implementación de la propuesta de estrategias de comunicación interna	Dirección Ejecutiva y Jefe del área de Comunicaciones del Hospital Las Mercedes.			X	X	X	X	X	X	X	X		
Seguimiento evaluación	Dirección Ejecutiva del Hospital.								X	X	X		
Resultados del plan	Jefe del área de comunicaciones.											X	
Retroalimentación de la propuesta	Jefe del área de comunicaciones.												X

Fuente: Elaboración propia.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Por medio del diagnóstico actual del clima organizacional del Hospital Regional Docente Las Mercedes de Chiclayo se pudo conocer que los colaboradores tienen una percepción deficiente del actual clima laboral de dicha institución, puesto que por medio de la encuesta aplicada indicaron que existe falta de comunicación dentro de su centro de trabajo en 80%, así mismo, indicaron que la actual directora de la institución no visita, ni dialoga con los trabajadores de las distintas áreas 75% lo cual fue reafirmado por el jefe de comunicaciones del hospital, ya que por medio de la encuesta señaló que ni siquiera su área tiene un fácil acceso a la comunicación con la directiva. Por otro lado, los colaboradores no tienen una buena relación con sus compañeros 32%, predomina la comunicación informal 42%, sumado a ello, los cambios de política institucional no se suelen avisar antes de ser aplicados 76%.

Así mismo, se identificaron los canales de comunicación existentes en el Hospital Regional Docente Las Mercedes, ya que, por medio de la entrevista aplicada, se evidenció que al presente para que los colaboradores se mantengan informados respecto a lo que sucede dentro de la institución, se utilizan aquellos medios que van de la mano de la tecnología, como lo son los grupos institucionales de WhatsApp, el cual tiene como principal objetivo, comunicarse únicamente con las jefaturas de la institución. También se hace uso de los paneles informativos, lo cuales tienen como finalidad: informar a todos los trabajadores de las distintas áreas respecto algún evento o suceso de la misma. De igual manera, los volantes aún se manejan dentro del nosocomio, para de tal forma llegar directamente a cada miembro. Sin embargo, los colaboradores hicieron presente su deseo por que se reforzara los canales comunicativos con los que cuentan 83%.

Ante los resultados obtenidos, se diseñaron estrategias de comunicación interna con el fin de mejorar el clima organizacional con el que cuenta el hospital, por lo que se presenta una propuesta realizada en base a la problemática identificada y conformada

por actividades que involucran a cada uno de los miembros de la institución. El cambio y desarrollo del nosocomio procederá de las gestiones que se tomen a partir de dicha propuesta.

4.2. Recomendaciones

Las instituciones son como seres vivos y están conformados por los mismos, es por ello que necesitan de cuidado para poder crecer y desarrollarse adecuadamente. El clima laboral tiene que ser visto como un eje importante, puesto que de esto dependerá el éxito de cualquier organización.

Así mismo, el Hospital Regional Docente Las Mercedes de Chiclayo, es un nosocomio que no ha sabido manejar el clima en el que trabajan cada uno de sus colaboradores y ante lo diagnosticado, es necesario que los jefes de las áreas tengan una relación estrecha con sus trabajadores a cargo; no sólo por temas laborales, sino porque también es importante conocer las aspiraciones y las propuestas que ellos puedan tener con la institución, para de tal manera determinar si es un buen elemento para el crecimiento del área y por ende del hospital.

La motivación es elemental para que un trabajador realice sus tareas eficientemente, es por ello que la Dirección del nosocomio debe tener en cuenta realizar incentivos hacia aquellos colaboradores que lo merezcan, teniendo en cuenta que estos no sólo tienen que ser monetarios, ya que estos en su mayoría sólo condicionan la conducta de los trabajadores y cuando estos se acaben mostrarán desinterés.

Se recomienda al director del hospital, ejecutar la presente propuesta de estrategias de comunicación interna para que el clima laboral del Hospital Regional Docente Las Mercedes de Chiclayo mejore, así los colaboradores perciban un mejor ambiente dentro de su centro de labor, lo que tendrá como consecuencia un personal que genere una mayor productividad. Esta propuesta está elaborada basada en su realidad problemática, por lo que cada estrategia fue trabajada partir de las debilidades identificadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, W., & Zegarra, J. (2013). Clima Organizacional, Síndrome de Burnout y Afrontamiento en trabajadores de un Hospital Oncológico de Arequipa. *Revista de Psicología*, 15(1), 37-54. Obtenido de http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/R_PSI/article/view/210
- Abad, A. A., Perez, M. A., & González, A. M. (2013). *La Gestión de Intangibles: Futura Administración de las Instituciones Hospitalarias*. RES NON VERBA. Obtenido de <http://biblio.ecotec.edu.ec/revista/edicion4/LA%20GESTI%C3%93N%20DE%20INTANGIBLES.pdf>
- Aguilar, M. A. (2014). *Estrategias de Comunicación Interna para una agencia de publicidad de Guatemala*. Universidad Rafael Landívar. Tesis de Postgrado. doi:<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/68/Aguilar-Maria.pdf>
- Angulo, C. Y. (2016). *Propuesta de Comunicación Interna para reducir la comunicación Informal en el área Administrativa de UPAO-Campus Trujillo 2016*. Universidad Privada Antenor Orrego. Tesis de Postgrado. Obtenido de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/2370>
- Anónimo. (15 de Julio de 1997). Ley General de Salud. *Plataforma digital única del Estado Peruano*. Lima, Perú.
- Ansede, P. (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. Universidad de Coruña. Obtenido de <https://es.slideshare.net/chezsan81/comunicacion-47175391>
- Arevalo, L. E. (2017). *Plan de Mejoramiento de Comunicación Interna en La Facultad De Ingeniería Zootecnia De La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo De Lambayeque, Año 2016*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Tesis de Pregrado. Obtenido de <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/UNPRG/5698>

- Arias, F. G. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6ta ed.). Caracas, Venezuela.: Editorial Episteme. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=y_743ktfK2sC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Aricoche, E. A., & Zeña, L. M. (2015). *Propuesta de Plan de Comunicación Interna para mejorar el servicio de atención de los ciudadanos en el Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo- Chiclayo 2014*. Universidad Señor de Sipan. Tesis de Pregrado. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/1367>
- Camacho, A. M., & Arroy, I. K. (2010). *Propuesta de un plan de comunicaciones interna orientado a la motivación de los empleados de la Empresa Dissan Santa Marta*. Universidad Sergio Arboleda Santa Marta. Tesis de Pregrado. Obtenido de <https://es.slideshare.net/yilupinan/com410-p30-s4epropplan-comint-30960067>
- Capriotti, P. (1998). La Comunicación Interna. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, 1-7. doi:http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Cárdenas, A. M., & Godoy Daza, D. S. (2008). *Estrategias de Comunicación. Basado en un diagnóstico empresarial THE NATURAL SOURCE*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Castillo, A. (2008). Estudio sobre el uso de las tecnologías de la comunicación en la comunicación interna. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 6(12), 93-106. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4915/491549027006.pdf>
- Castillo, E. B., & De la Cruz, J. E. (2015). *Propuesta de un Plan de Comunicación Interna para fortalecer el Clima Organizacional de las carreras de Ciencias de La Comunicación, Trabajo Social y Turismo de la Universidad Nacional de Trujillo-2015*. Universidad Nacional de Trujillo. Tesis de Pregrado. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/1727>
- Castro, A. d. (2013). *Comunicación Organizacional: Técnicas y Estrategias*. Barranquilla, Colombia.: Universidad del Norte. Obtenido de https://books.google.com.pe/books/about/Comunicaci%C3%B3n_oral_T%C3%A9

cnicas_y_estrategi.html?id=NrFCDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Cloninger, S. C. (2003). *Teoría de la Personalidad*. (3era Edición ed.). México: Pearson Educación. doi:<https://tuvntana.files.wordpress.com/2016/09/teorc3adas-de-la-personalidad.pdf>

Collantes Hidalgo, C. M., & Tenorio Cabrera, K. (2015). *Análisis de la Comunicación Interna dentro del Movimiento Internacional de La Cruz Roja y media Luna Roja Filial Chiclayo 2014*. Universidad Señor de Sipan. Tesis de Pregrado. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/3430>

Collantes, C. M., & Tenorio, K. (s.f.). *Análisis de la Comunicación Interna dentro del Movimiento Internacional de La Cruz Roja y media Luna Roja Filial Chiclayo 2014*. Universidad Señor de Sipan. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/3430>

Com, S., Ackerman, S. E., & Morel, M. P. (2011). *Introducción a la Comunicación*. Buenos Aires: Aula Taller. Obtenido de https://kupdf.net/download/aula-taller-introduccion-a-la-comunicaci-oacute-n-sergio-luis-com_590d0cdedc0d600566959eab_pdf#

Cuevas, C. E. (2012). *Estrategias de comunicación Interna y externa para el Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación Dr. Jorge Von AHN*. Universidad de San Carlos Guatemala. Tesis de Postgrado. doi:http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_1078.pdf

Dávila, H. A. (2018). *Diagnóstico de la comunicación organizacional interna en los trabajadores CAS-15 del Hospital Regional Lambayeque, 2017*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Chiclayo: Tesis de Pregrado. doi:<http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/4277/BC-TES-TMP-3092%20D%c3%81VILA%20D%c3%8dAZ%20PIERRE%20H%c3%89CTOR%20ALFONSO.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Escobar, J. (2009). *La comunicación corporativa*. Buenos Aires, Argentina.: El Cid Editor.

- Estébanez, P. (2005). *Medicina Humanitaria*. España: Díaz De Santos. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=kH9WmAqs_FMC&pg=PA134&dq=Medicina+Humanitaria&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj9jJfh3ozsAhUMqJ4KHeA4AVYQ6AEwAHoECAAQA#v=onepage&q&f=false
- Fernández, C., & Galguera, L. (2009). *Teorías de la comunicación*. México DF: McGraw-Hill.
- Fernández, E. M., & Fernández, L. (2010). *Comunicación Empresarial y atención al cliente* (1era ed.). Madrid, España.: Paraninfo. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=6LxMsmsrC34C&printsec=frontcover&dq=Comunicaci%C3%B3n+Empresarial+y+Atenci%C3%B3n+al+Cliente&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjmmo6viovAhWUA9QKHUiLDpMQ6AEwAAnoECAIQAg#v=onepage&q=Comunicaci%C3%B3n%20Empresarial%20y%20Atenci%C>
- Gómez, R. (2007). *Comunicación y Cultura Organizacional en empresas chinas y japonesas*. . Obtenido de www.eumed.net/libros/2007a/221/
- Hernández, R., Fernández, C., & Bautista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). México D.F.: Mc Graw Hill. doi:https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20a%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Bautista, P. (2015). *Metodología de la investigación quinta edición* (Vol. 5). México, D.F, México: INTERAMERICANA EDITORES.
- Horcas, M. (Marzo de 2009). *Contribuciones a las Ciencias Sociales: Lenguaje y comunicación*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/cccss/03/jmhv7.htm>.
- Kouss, S. (2014). *La Comunicación Interna en las Organizaciones*. Salamanca: Universidad de Salamanca. doi:file:///C:/Users/MICHEL/Pictures/TG_KoussGutierrez_Comunicaci%C3%B3n.pdf

- Lázaro, J. F., & Taboada, M. Y. (2017). *Estrategias de Comunicación Interna para mejorar el Clima Organizacional en la "Corporación Mechan Service S.A.C" de la ciudad de Chiclayo*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Tesis de Pregrado. Obtenido de <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/UNPRG/1400>
- Macías, M. J. (2015). *Análisis de la comunicación interna asertiva en el hospital docente de especialidades Dr. Abel Gilbert Pontón de Guayaquil*. Universidad de Guayaquil. doi:<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/9021/1/Marco%20Javier%20Mac%C3%ADas%20Villac%C3%ADs..pdf>
- Martín, M. F. (1995). *Comunicación en Empresas e Instituciones de la Consultora a la Dirección de Comunicación*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Medina, P. (2010). El Impacto de la Comunicación Interpersonal en la Motivación del Personal Hospitalario. *Universidad y Salud*, 1(12), 110-119. Obtenido de <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/usalud/article/view/192>
- Méndez, C. E. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. (1era ed.). Bogotá, Colombia.: Universidad del Rosario. Obtenido de https://books.google.com.pe/books/about/Clima_organizacional_en_Colombia.html?id=qipFxpVbK1AC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Millán, M. T. (sin fecha). *Modelos y Teorías de la Comunicación*. Londres: Universidad de Londres. doi:<http://moralescom.com/sitio/wp-content/uploads/Modelos-y-Teorias-de-la-Comunicacion-Universidad-de-Londres.pdf>
- Morales, Y. Y., Ruíz, J. V., & Hernández, M. (2017). *Diseño de plan de marketing digital caso práctico restaurante de bocadillos taiwaneces "Uncle Yang"*. Universidad del Salvador, Salvador, San Salvador. Recuperado el Septiembre de 2020, de <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/12926/1/trabajo-version-final.pdf>
- Moscoso, J. M., Cruz, M. L., & Quispe, J. (2017). *Propuesta de mejora de la Comunicación Interna de Interbank*. Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado John Von

Neumann. Tesis de Pregrado. Obtenido de https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/NEUM_83256706273ff72a19bc56a1bb499dd1

Navarro, R., De la Rosa, D., & Carmoja, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*(26), 112-132. doi:<https://www.redalyc.org/pdf/433/43315587006.pdf>

Obez, R., Avalos, L., Steier, M., & Balbi, M. (2018). *Técnicas mixtas de recolección de datos en la investigación cualitativa. Proceso de construcción de las prácticas evaluativas de los profesores expertos en la UNNE*. Argentina: Universidad Nacional del Nordeste. Obtenido de <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2018/article/view/1685/1637>

Olano, A. (2012). *Acopios de Comunicación*. Obtenido de Morrisville.

Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL-SPC: Manual*. Lima, Perú.

Parada, J. A. (2017). Estrategias gerenciales para el reconocimiento del desempeño laboral docente. *Mundo Fesc*(14), 42-56.

Pelitti, P. (2016). Estrategias de comunicación interna y externa de los hospitales públicos bonaerenses de la Región Sanitaria XI. *Questión*, 368-379. Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/52530>

Perez, R. (1991). *Pedagogía experimental : la medida en educación : curso de adaptación*. España: UNED.

PLATAFORMAVOLUNTARIO. (2017). *Plan de Comunicación*. Madrid: Fundación La Caixa. Obtenido de https://www.solucionesong.org/img/foros/4c8ddf9bb43a2/Elaboracion_plan_de_comunicacion_PPVE.pdf

PNUD. (2012). *Estrategia de comunicación y movilización social, seguridad ciudadana y construcción de paz*. Obtenido de

<https://www.undp.org/content/dam/rblac/docs/Research%20and%20Publications/Repository/Panama/UNDP-RBLAC-GuiaSeguridadCiudadana2PA.pdf>

- Prieto, M. A., Bilbao, I., Martínez, F., Guerrero, C., Bono, L., & March, J. C. (2002). Marketing y Comunicación Interna en hospitales y en atención primaria: opinión de profesionales y de gestores. *Horizonte sanitario*, 1(1), 6-17. Obtenido de <http://revistas.ujat.mx/index.php/horizonte/article/view/36>
- Quintana, N. A. (30 de Noviembre de 2016). Autorrealización del empleado. Bogotá, Colombia. Obtenido de LatinPyme: <https://www.latinpymes.com/autorrealizacion-del-empleado/>
- Robbins, A. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ma ed.). Naucalpan de Juárez, México.: Pearson Educación. Obtenido de https://www.academia.edu/11225693/Comportamiento_Organizacional_10ma_ed_SStephen_P_Robbins_PDF
- Santoro, E., Sánchez, E., Villegas, J., Salazar, J., Montero, M., & Muñoz, C. (1980). Percepción Social. *Psicología Social*, 77-109. doi:http://metabase.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/1059/264_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sayago, L. (2009). *Investigación en Comunicación Organizacional*. El Cid Editor. Obtenido de https://books.google.com.pe/books/about/Investigaci%C3%B3n_en_comunicaci%C3%B3n_organiza.html?id=eec-ngAACAAJ&redir_esc=y
- Urbina, N. S., & Monteza, L. A. (2014). *Diagnóstico y Propuesta para mejorar el Clima Organizacional en la empresa NY Ingeniería SAC ubicado en la ciudad de Chiclayo*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Tesis de Pregrado. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12423/628>
- Vera, M., & Samudio, M. (2013). Clima organizacional de enfermería en los hospitales regionales del Instituto de Previsión Social. *Memorias del Instituto de*

Investigaciones en Ciencias de la Salud, 11(2), 41-54.
doi:<http://scielo.iics.una.py/pdf/iics/v11n2/v11n2a06.pdf>

Villegas, J. T. (2007). *Identidad corporativa y estrategias de Comunicación Interna en la Municipalidad distrital de Santa Anita-2007*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tesis de Pregrado. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12672/1280>

Zayas, P. M. (2011). *La Comunicación Interpersonal*. Academica Española. Obtenido de http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55772.pdf

ANEXOS

ANEXO N° 1:

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

El propósito de este cuestionario es identificar la percepción que usted tiene sobre clima organizacional de la institución y así proponer estrategias de comunicación interna que la mejoren.

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas.

A continuación, lea cuidadosamente y marque con una “X”, donde considere. Sus respuestas se presentarán de forma anónima.

La escala utilizada es de 1 (Siempre) al 4 (Nunca).

INDICADORES	1	2	3	4
1.- ¿Cree que existe falta de comunicación en tu centro de trabajo?				
2.- ¿Tiene comunicación directa con sus jefes?				
3.- ¿Sus jefes respetan su opinión al momento de solucionar problemas?				
4.- ¿Cree usted que, respetando las opiniones de sus compañeros, mejoraría la comunicación en su centro de labor?				
5.- ¿El Director del hospital visita y dialoga cada cierto tiempo con los trabajadores de las distintas áreas del hospital?				
6.- ¿Es buena la relación laboral con sus compañeros de trabajo?				
7.- ¿Tiene comunicación con otras áreas de trabajo?				

8.- ¿Cree que existe un buen ambiente laboral en el hospital?				
9.- ¿Sus compañeros lo apoyan para mejorar su trabajo?				
10.- ¿Usted cree que en el hospital predomina la comunicación informal (rumores)?				
11.- ¿El trabajo que realiza permite su desarrollo personal?				
12.- ¿Las actividades que desarrolla, le permiten aprender más en el ámbito profesional?				
13.- ¿Cree que el trabajador es visto como eje importante para alcanzar los objetivos de la institución?				
14.- ¿Se siente identificado con la Institución donde labora?				
15.- ¿Su jefe inmediato le brinda apoyo para el cumplimiento de sus funciones?				
16.- ¿Considera importante la evaluación de su trabajo para tener resultados eficaces?				
17.- ¿Existen canales de comunicación que permiten tener informados a todos los colaboradores del hospital?				
18.- ¿Se cuenta con equipos o herramientas que ayudan la realización del trabajo?				
19.- ¿Cree que sería conveniente realizar reuniones laborales cada cierto tiempo?				
20.- ¿Tiene una buena imagen institucional del Hospital donde usted labora?				
21.- ¿Le gustaría que se realizara actividades extra laborales para fortalecer las relaciones entre los colabora?				
22.- ¿Para conseguir un permiso de ausencia laboral, hay que hacer trámites largos y engorrosos?				

23.- ¿Considera que es necesario fomentar las políticas del hospital?				
24.- ¿Cree que es importante que se haga un diagnóstico de clima laboral en el hospital cada cierto tiempo?				
25.- ¿Se vive un ambiente de orden y organización en el Hospital?				
26.- ¿Le gustaría que en el fanpage del hospital le hagan reconocimientos virtuales en fechas importantes para usted (cumpleaños, logros profesionales, día de su profesión, etc)?				
27.- ¿Es difícil trabajar en equipo en el Hospital Las Mercedes?				
28.- Cuando le cuesta realizar alguna labor, ¿Cuenta con el apoyo de sus compañeros?				
29.- ¿Le gustaría que en el fanpage del hospital se publiquen vídeos que resalten el servicio de su área de trabajo?				
30.- Cuando comete un error ¿le asignan algún tipo de sanción?				
31.- ¿Utiliza uniforme o algún tipo de símbolo que lo identifique con la Institución?				
32.- ¿Con qué frecuencia se hacen capacitaciones dentro de su área de trabajo?				
33.- ¿Le parecería útil que se creara un cronograma de capacitación mensual para el personal?				
34.- ¿Le parece importante la creación de actividades que generen motivación en el personal?				
35.- ¿Los cambios de política laboral institucional se avisan antes de aplicarse?				
36.- ¿Cree que hay buenas relaciones entre los trabajadores y jefes?				
37.- Cuando necesita algo del jefe, ¿él está dispuesto a ayudarlo?				

38.- ¿Considera que los canales de comunicación del hospital deberían ser reforzados?				
39.- ¿Cree que la falta de comunicación dificulta la buena realización de su trabajo?				
40.- ¿Cree que los reconocimientos laborales, lo estimularían a cumplir un buen trabajo?				

ANEXO 02:

GUÍA DE ENTREVISTA

Nombre del Entrevistado _____

Cargo empresarial: _____

Tiempo Laboral: _____

Lugar de entrevista: _____

Fecha de Entrevista: _____

Preguntas:

- 1.- ¿Cuáles son los canales de comunicación que existen en el hospital para mantener informados a los colaboradores del mismo?
- 2.- ¿Han considerado incrementar los canales de comunicación ya existentes?
- 3.- ¿Consideran que los canales de comunicación que utilizan, les es útil para mantener informados a los colaboradores del hospital?
- 4.- ¿En qué plano queda la comunicación “cara a cara”?
- 5.- ¿Qué tan difícil puede ser que uno de los colaboradores se comunique con la máxima autoridad de la institución, en este caso la actual directora?
- 6.-. ¿Actualmente considera que los colaboradores cuentan con las herramientas suficientes para poder realizar su trabajo de manera eficaz?

ANEXO 03

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

CONSTANCIA DE VALIDACION

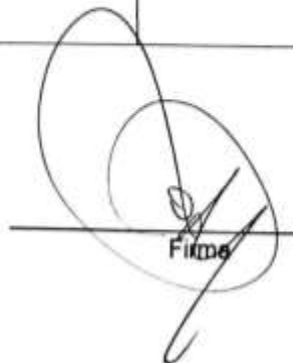
Quien suscribe WALTER KIERA SULENTO
con documento de identidad N° 6457431, de profesión Psicólogo
Industrial con Grado de Bachiller, ejerciendo
actualmente como Jefe Comunicaciones, en la Institución
HOSPITAL REGIONAL ROBERTO DA MERCEDES.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en el trabajo de investigación de grado de bachiller, estudiante de la Universidad Señor de Sipan.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UN HOSPITAL PÚBLICO DE CHICLAYO,

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de los Ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X


Firma

CONSTANCIA DE VALIDACION

Quien suscribe, Maria de los Angeles Sanchez Quezada,
con documento de identidad N° 18131566, de profesión Comunicadora
Social con Grado de Mg. en Relaciones Pub. ejerciendo
actualmente como Docente en Ciencias de la Com., en la Institución
Universidad Señor de Sipón

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en el trabajo de investigación de grado de bachiller, estudiante de la Universidad Señor de Sipan.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UN HOSPITAL PÚBLICO DE CHICLAYO,

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				/
Amplitud de contenido				✓
Redacción de los Ítems			/	
Claridad y precisión				/
Pertinencia				/



(Firma)

CONSTANCIA DE VALIDACION

Quien suscribe, Roberto Alvarado Benito
con documento de identidad N° 4238061, de profesión Comunicador
con Grado de Letrado, ejerciendo
actualmente como Jefe de Imagen, en la Institución
Univ. Señor de Sipan

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en el trabajo de investigación de grado de bachiller, estudiante de la Universidad Señor de Sipan.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UN HOSPITAL PÚBLICO DE CHICLAYO,

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Items		✓	✓	
Amplitud de contenido				✓
Redacción de los Items			✓	
Claridad y precisión			✓	
Pertinencia			✓	


Firma

ANEXO 04

SOLICITUD DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTO



SR. WALTER ELERA VALLEJOS
JEFE DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN Y RR.PP DEL HRDLMCH

Asunto: PERMISO PARA APLICAR ENCUESTA A LOS COLABORADORES DEL HRDLMCH.

De especial consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted y hacerle llegar mi cordial saludo, la presente es para que por medio del plan de trabajo considerado dentro de mis prácticas, realizadas en el área de Comunicación y RR.PP del HOSPITAL REGIONAL DOCENTE LAS MERCEDES, se me permita aplicar una encuesta de COMUNICACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL, a los colaboradores de las distintas áreas de dicha institución.

Los resultados del instrumento aplicado serán tomados como base de estudio para la tesis que es de mi autoría, ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UN HOSPITAL PÚBLICO DE CHICLAYO.

Sin otro particular y agradeciendo la atención que brinde a la presente, quedamos de usted.

Atte.

Chiclayo 12 de Septiembre de 2018

MICHEL YAJAIRA SANTA CRUZ CENTURIÓN
75920955

09/12/18
R.A.H. M.A.

ANEXO 05

APROBACIÓN DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTO



GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE

GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE
GERENCIA REGIONAL DE SALUD LAMBAYEQUE

HOSPITAL REGIONAL DOCENTE "LAS MERCEDES" **CHICLAYO**

SRTA. MICHEL YAJAIRA SANTA CRUZ CENTURIÓN
ESTUDIANTE DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN

Asunto: PERMISO PARA APLICAR ENCUESTA A LOS COLABORADORES
DEL HRDLMCH.

De especial consideración:

Por la presente se le otorga el permiso para aplicar la encuesta de COMUNICACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL, a los colaboradores de las distintas áreas del HOSPITAL REGIONAL DOCENTE LAS MERCEDES, por ser parte del plan de trabajo considerado dentro de sus prácticas realizadas en el área de Comunicación y RR. PP. de esta institución.

Se tiene en cuenta que los resultados del instrumento aplicado serán tomados como base de estudio para la tesis, ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UN HOSPITAL PÚBLICO DE CHICLAYO, que es de la autoría de Michel Yajaira Santa Cruz Centurión.

Chiclayo 18 de septiembre de 2018

Atte.

WALTER ELENA VALLEJOS
Jefe de la Unidad de Comunicaciones y RR. PP.
HRDLMCH