

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL
DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA
COMUNICACIÓN DEL PERSONAL DE LA RED DE
SERVICIOS DE SALUD INS PARA EL SEGUNDO
CUATRIMESTRE DEL 2021**

MARÍA JOSSETTE PANIAGUA ÁLVAREZ

SAN JOSÉ, ENERO, 2021

Contenido

CÁPITULO I: PROBLEMA	11
Planteamiento del problema	11
Objetivos	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos.....	12
Justificación	12
Antecedentes	13
Antecedentes históricos.....	13
Antecedentes internacionales	14
Antecedentes nacionales	18
Proyecciones	24
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	26
Comunicación.....	26
Elementos de la comunicación.....	27
Barreras de comunicación.....	28
Barreras para la comunicación eficaz.....	29
Proceso de comunicación	30
Plan de comunicación	31
Canales de comunicación.....	32
Tipos de canales de comunicación.....	32
Riqueza del canal.....	33
Reuniones.....	33
Teléfono	34
Video conferencias.....	34
Internet	35
Comunicación oral.....	36
Ruido	37
Rumores	38
Capacidad para comunicar	38
Comunicación visual.....	39
Comunicación verbal.....	40
Comunicación no verbal.....	42
Comunicación organizacional	43

Comunicación profesional.....	43
Comunicación lateral.....	44
Comunicación interna	44
Comunicación ascendente	45
Comunicación descendente	45
Comunicación transversal	46
Comunicación Circular	46
Comunicación digital.....	47
Comunicación escrita	47
Cartas	49
Folletos o volantes	49
Diarios y revistas	50
Comunicación institucional	50
Seguridad de la información	50
Organizaciones en red.....	51
Involucramiento en el trabajo.....	51
Satisfacción de vida	52
Motivación	53
Motivar mediante el diseño de puesto	53
Dimensiones de la motivación	54
Liderazgo	55
Teorías contemporáneas del liderazgo.	56
Teoría del intercambio líder-miembro.	56
Teoría del liderazgo carismático.	56
Líder.....	57
Compromiso del empleado.....	58
Cultura organizacional.....	59
Clima organizacional	60
Clima de comunicación	62
Cumplimiento.....	63
Objetivo del cumplimiento.....	64
Teoría	64
Tipos de teoría.....	65

	10
CAPÍTULO III: METODOLOGÍCO	66
Historia Red de Servicios de Salud INS.....	66
Misión.	67
Visión.....	67
Valores.	67
Enfoque cuantitativo.....	69
Diseño de investigación.....	70
Diseño no Experimental	70
Diseño descriptivo	70
Población.....	71
Muestra	71
Cuadro de variables.....	73
Instrumentos	76
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	80
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
Conclusiones	106
Recomendaciones	108
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE CAMBIO.....	110
Referencias.....	123
Anexos.....	127

CÁPITULO I: PROBLEMA

Planteamiento del problema

Actualmente la Red de Servicios de Salud, funciona como institución pública, para la atención de asegurados con necesidades de una atención médica especializada para el manejo de sus lesiones ocasionadas por accidentes tanto de tránsito como laborales.

Existen varios factores que influyen en la afectación de la comunicación del personal en la institución, si las personas no sienten que exista una buena herramienta o canal de comunicación efectiva esto puede generar grandes deficiencias ya que los colaboradores no cuentan con la información clara y concreta de lo que se desea transmitir.

La comunicación se considera uno de los aspectos más importantes en el clima organizacional dentro de una institución. Abarca una variedad de factores que intervienen en el ambiente laboral y pueden variar mediante un adecuado manejo de información asertiva.

En el aspecto de la comunicación, existe una serie de factores que influyen directamente en el ambiente laboral y de las actividades diarias del personal, las cuales afectan a los colaboradores de la Red de Servicios de Salud INS, por lo que se hace necesario desarrollar herramientas que permitan identificarlas con el fin de mitigar sus efectos.

Dada a la problemática que presenta actualmente en temas de la comunicación de la Red de Servicios de Salud explicada antes, surge la siguiente pregunta para el desarrollo de la investigación.

¿Cuáles son los factores que favorecen la comunicación en la Red de Servicios de Salud INS?

Objetivos

Objetivo General

- Analizar las estrategias para fortalecer la comunicación del personal de la red de servicios de salud INS para el segundo cuatrimestre del 2021.

Objetivos Específicos

- Conocer los aspectos que influyen en la comunicación de los colaboradores de la Red de Servicios de Salud, en el segundo cuatrimestre del 2021.
- Identificar los canales de la comunicación que utiliza la Red de Servicios de Salud INS.
- Comprender la teoría de los canales de comunicación.
- Verificar el cumplimiento de la teoría de la comunicación del personal de la Red de Servicios de Salud INS para el segundo cuatrimestre 2021.

Justificación

Esta investigación servirá de guía para facilitar la comunicación del personal de la Red de Servicios de Salud INS. Los persistentes cambios a los cuales se enfrentan las organizaciones hoy en día representan un mayor reto para las jefaturas; algunos de estos cambios se presentan al interior de la compañía debido a una posible falta de asertividad en la comunicación institucional.

Es fundamental que los distintos departamentos cuenten con una buena comunicación para la mejora continua, por lo cual se considera de suma importancia desarrollar estrategias, con el fin de fortalecer la participación, el desarrollo profesional y el sentido de pertenencia dentro de la institución.

La relevancia de esta investigación es fortalecer la comunicación dentro de la institución, con el fin de minimizar los aspectos que pueden estar afectando la fluidez de las directrices emitidas por las jefaturas.

Es muy importante para esta investigación conocer la perspectiva de los colaboradores, de su manera de pensar y el cómo creerían ellos cuál sería el mejor escenario para el buen manejo de la información departamental o institucional que se les desea brindar.

Con base en técnicas aplicadas para el conocimiento del nivel de comunicación que se emplea dentro de la institución a investigar en este proyecto, por lo tanto, las condiciones en que se desenvuelve constituyen un factor importante para un buen manejo de la información que se desea transmitir con brevedad.

Antecedentes

Antecedentes históricos

Hoy en día las organizaciones tienen nuevos retos con los constantes cambios del entorno como el avance constante de la tecnología en el mundo.

La comunicación es muy importante para los empleados de la organización, con una buena comunicación por parte de los jefes y supervisores dentro de la institución hace que mejore el desempeño, la calidad y la información que maneja cada persona que labora para la Red de Servicios de Salud INS.

El estudio de los procesos de comunicación organizacional ha cobrado mayor importancia a partir del desarrollo y difusión de la Cultura Organizacional. Con el objetivo de analizar el comportamiento de la comunicación organizacional interna. Se tomaron en consideración investigaciones internacionales y nacionales que servirán de apoyo para la realización de esta investigación.

Antecedentes internacionales

A nivel internacional se han desarrollado diferentes estudios sobre el tema de la comunicación y la satisfacción laboral y sus variables aplicado a diferentes ámbitos, por ejemplo, la investigación realizada según Balerazo (2014), “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive.” Para la obtención del título de bachillerato en administración de empresas para la Universidad Técnica de Ambato.

La investigación tenía como propósito investigar la motivación y su influencia en el desarrollo organizacional de los empleados de la escuela San Miguel Drive en el Ecuador, ellos utilizaron la metodología cualitativa, la investigación se realizó a 30 colaboradores de la escuela, el instrumento utilizado para la obtención de los resultados fue la elaboración de un cuestionario aplicado a cada uno de ellos y el estudio de campo.

En este trabajo de investigación, se utilizaron los siguientes objetivos: objetivo general “Estudiar la incidencia de una deficiente comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive”, y los siguientes objetivos específicos:

Diagnosticar cuál es impacto que produce a la empresa San Miguel Drive una deficiente comunicación organizacional interna para desarrollar posibles soluciones; Analizar la forma de como impulsar el desarrollo organizacional dentro de la empresa San Miguel Drive, para poder generar propuestas coherentes y Proponer una solución a la deficiente comunicación organizacional interna entre el talento humano, para el mejoramiento del desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive.

Según Balerazo (2014), La comunicación debe ser concebida como un vector estratégico y un aspecto integral, cuyos efectos y causas pueden ser comunes reflejadas en el clima laboral, la cultura, el estilo de liderazgo, la toma de decisiones, las relaciones, el trabajo en grupo, y en definitiva en los niveles de producción y el Desarrollo Organizacional (p.11).

El autor brindó la siguiente conclusión que la comunicación organizacional interna de la institución San Miguel Drive no está cumpliendo las funciones que debería, como son generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa y no fortalecen las relaciones interpersonales entre cada uno de los funcionarios.

Una de las recomendaciones brindadas por Balerazo fue Analizar la actual distribución de funciones de la organización y su incidencia sobre el trabajo en equipo. Además, mejorar el clima organizacional de la empresa San Miguel Drive con el fin de tener un correcto desenvolvimiento de los trabajadores.

La relevancia de esta investigación con el estudio a implementar es que los dos toman en consideración los aspectos que afectan directamente la comunicación y que perjudican el desarrollo organizacional y la satisfacción personal de los empleados.

Como segunda tesis se utilizó la elaborada por Beca, Cachuan, y Cruz (2016), en Perú bajo el título “La comunicación efectiva del gobierno corporativo y su rol como generador de valor en la empresa” para la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) en el grado de licenciatura en administración de empresas.

La importancia de la investigación fue analizar la relación existente entre la comunicación del Gobierno Corporativo y los colaboradores, y cómo el impacto de esta genera valor a la organización, donde los factores sean la fluidez de la comunicación y el grado de vínculo laboral.

Se diseñó una investigación cualitativa a que este diseño permite observar o medir variables en unidades de estudio tal y como se dan en un contexto natural, en este estudio se utilizó el instrumento de la encuesta aplicada a 110 colaboradores equivalente al 50% de la población total de la empresa Aeropuertos Andinos del Perú S.A.

Las encuestas fueron aplicadas a colaboradores de todas las áreas de la empresa, las cuales son: Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia Comercial, Gerencia de Operaciones, Jefatura de Seguridad AVSEC, Gerencia de Mantenimiento e Inversiones, Gerencia de TI, Gerencia Legal, entre otras. Con las encuestas realizadas y recolectadas, se procedió a ordenar y estructurar estratégicamente la información

Los objetivos utilizados en este estudio fueron los siguientes: objetivo general, Analizar la relación existente entre la comunicación efectiva del Gobierno Corporativo a sus colaboradores y el valor de la empresa Aeropuertos Andinos del Perú S.A.

Mientras que los objetivos específicos realizados por los autores fueron:

Diagnosticar cuál es el impacto que produce a la empresa Aeropuertos Andinos del Perú S.A. una débil comunicación interna del Gobierno Corporativo; Evaluar cómo el conocimiento del Gobierno Corporativo favorece un mayor compromiso por parte del colaborador para con la empresa; Analizar la forma de cómo repotenciar la comunicación interna dentro de la empresa Aeropuertos Andinos del Perú S.A., apoya a la generación de valor para la misma y Evaluar si existe un impacto de la instauración de las políticas del Gobierno Corporativo en los ingresos/términos económicos de la empresa Aeropuertos Andinos del Perú S.A.

Una de las conclusiones sobre esta investigación fue que se pudo observar que gran parte de los colaboradores no tienen conocimiento de los principios de Gobierno Corporativo, un ejemplo de ello es el desconocimiento de la Visión y Misión de la empresa por lo que es complicado esperar que estén alineados con los objetivos de la organización.

Por otro lado, se brindó a la empresa la conclusión que en el área de comunicación corporativa está conformada únicamente por dos personas, estas son las encargadas de realizar la comunicación para las empresas de la corporación lo cual dificulta que se pueda transmitir la información de manera óptima. Por lo que se recomienda la contratación de mayor personal para que pueda ayudar con las funciones.

La similitud de este estudio con la investigación es analizar los factores de la comunicación de la empresa para la creación de valor y de un buen manejo de la información dentro de la organización.

Como tercer antecedente elaborado por Manjarrez, Boza, y Mendoza, 2020), en el artículo bajo el tema “La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador” para la Universidad Técnica Estatal de Quevedo Ecuador.

En la investigación tenía como propósito investigar la motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados del hotel Quevedo en el Ecuador, ellos utilizaron la metodología descriptiva, la investigación se realizó a 38 colaboradores del hotel, el instrumento utilizado para la obtención de los resultados fue la elaboración de un cuestionario aplicado a cada uno de ellos.

La motivación comprende sentimiento de realización, crecimiento, realización profesional que se manifiesta en la ejecución de tareas que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. En ese estudio se realizó un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo, la investigación se llevó a cabo bajo el instrumento de encuestas para la recolección de información donde se realizaron preguntas abiertas, cerradas y una selección múltiple donde les permitió obtener la información de cada funcionario del hotel.

Una de las conclusiones de esta investigación fue que la capacitación del personal es muy pobre, el número de empleados que se capacitan no tiene significancia, al igual que la promoción de estas a otros puestos.

Dentro de las recomendaciones que brindaron Manjarrez et al (2020), fue que se debe considerar la autonomía de los colaboradores ya que es un aspecto clave para mejorar la motivación, los colaboradores recalcaron que la motivación interna es mucho más importante que la externa.

La relevancia de esta investigación con el estudio a implementar es que se toman en consideración los aspectos que afectan el clima organizacional en las instituciones como la comunicación y la satisfacción laboral y como perjudican las labores diarias por cada colaborador.

De acuerdo con el cuarto antecedente internacional según Quaranta (2019), bajo el título “La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo” para Universidad Adventista del Plata, Entre Ríos, Argentina. Para Quaranta (2019), el objeto del trabajo fue verificar el cumplimiento empírico de la comunicación efectiva como factor crítico de éxito de los grupos de trabajo académicos (p.21).

El enfoque del estudio es cualitativo-descriptivo. Con relación a la muestra, se utilizó el método de muestreo no probabilístico, empleando la herramienta de encuesta y

estudio de campo aplicados a dos grupos del primer cuatrimestre de la asignatura Taller Integrador Interdisciplinario del año 2007, perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste.

La principal conclusión fue que se pudo observar que la comunicación efectiva (compuesta por los factores lingüísticos y paralingüísticos, la escucha empática y la cooperación) es un factor crítico para el éxito y, por lo tanto, la aplicación de la información teórica contribuirá en gran medida al funcionamiento eficiente de los grupos y la tan buscada sinergia positiva.

“La comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción”.

La relevancia de este estudio con esta investigación es que se investiga factores de la comunicación que benefician un buen trabajo en equipo y un buen desarrollo organizacional en las empresas.

Antecedentes nacionales

A nivel nacional se han desarrollado diferentes estudios sobre el tema de la comunicación interna dentro de cada organización, por ejemplo, la investigación realizada por González y Alvarado (2015), bajo el título “Propuesta de gestión de la comunicación interna por medio de redes sociales para medianas empresas del sector tecnología en Costa Rica”. Realizado para la Universidad de Costa Rica para la obtención del grado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Colectiva con énfasis en Relaciones Públicas.

“La comunicación interna es un aspecto fundamental para el alcance de los objetivos de una organización. Por medio de ella, podemos [sic] establecer relaciones fuertes y estratégicas con las y los colaboradores para poder alcanzar los objetivos de negocio de las empresas” (p.1).

El enfoque de esta investigación es mixto ya que es un proceso que recolecta y analiza datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, y su alcance de

investigación fue exploratoria ya que toda la bibliografía consultada, no se encontraron estudios relacionados con el problema.

Se utilizaron tres métodos para la recolección de información: una entrevista semiestructurada que le permitió profundizar temas específicos de la comunicación aplicadas a funcionarios de tres empresas, una encuesta y revisión bibliográfica donde se vieran temas relacionados con la investigación.

Para este trabajo de investigación González (2015), utilizó los siguientes objetivos: objetivo general “Fortalecer la gestión de la comunicación interna de las pequeñas y medianas empresas de Costa Rica, del sector tecnología e innovación, por medio del desarrollo lineamientos para la planificación e implementación de comunicación en la red social en línea Facebook, con el fin de promover relaciones estratégicas constantes con las y los colaboradores.

Mientras que los objetivos específicos fueron:

Determinar los elementos claves que se deben considerar para planificar una estrategia de comunicación interna por medio del uso de la red social en línea Facebook; Establecer el estado de la comunicación interna en las medianas empresas en cuanto a sus necesidades de comunicación y el uso de las herramientas tecnológicas que utilizan actualmente; Analizar las características que ofrece la red social Facebook en función de las necesidades de comunicación de la empresa y sus colaboradores y las características del uso de tecnología para el diseño de estrategias de comunicación interna e Integrar las necesidades de comunicación e información diagnosticadas, en lineamientos para planificar e implementar comunicación por medio de la red social en línea Facebook, para los públicos internos de medianas empresas.

La principal conclusión mencionada por González (2015), “Los medios tecnológicos que utilizan las organizaciones en estudio para realizar comunicación interna se limitan a dos tipos que son el correo electrónico y la internet. Estos medios se usan sin una estrategia especializada de comunicación.

Es importante que en cada empresa si utilizan medios de comunicación tecnológicos cuenten con una estrategia para el manejo de la información ya que esto puede ocasionar problemas en la comunicación interna de la organización.

Una de las recomendaciones brindadas por González (2015), fue “ Tener la asesoría de un profesional en la comunicación o por lo menos de un estudiante avanzado que le ayude a las empresas a dirigir este proceso de comunicación interna por estos canales”.

La relevancia de este trabajo con esta investigación es que se investiga la comunicación interna de las organizaciones y el uso de estrategias de tecnología como herramienta para brindarle la información a cada colaborador

Como segunda tesis se utilizó la realizada por Hidalgo y Seevers (2015), bajo el título “Fortalecimiento de la comunicación interna y externa de la Asociación Nacional Protectora de Animales (ANPA) para contribuir al logro de sus objetivos organizacionales”. Realizado para la Universidad de Costa Rica para la obtención del grado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Colectiva con énfasis en Relaciones Públicas.

De acuerdo con Hidalgo et al (2015), “un diagnóstico de comunicación es un proceso donde se indentifica y analiza el estado de la comunicación interna y externa de una organización. Este ejercicio permite visualizar oportunidades de mejora que convellen a la optimización de sus procesos”.

El enfoque utilizado en esta investigación es mixto ya que la información obtenida se dio mediante el proceso investigativo y no generalizada y fueron amplicados directamente a los colaboradores de la Asociación Protectora de Animales (ANPA). Los instrumentos utilizados para la recolección de la información fueron los siguientes: entresvista, cuestionario, método de obversación y revisión bibliográfica.

Para este trabajo de investigación Hidalgo et al (2015), utilizó el siguiente objetivo general: “Fortalecer la comunicación interna y externa de la Asociación Nacional Protectora de Animales (ANPA), mediante el desarrollo de un marco estratégico y un plan de comunicación integral, que contribuyan al logro de sus objetivos organizacionales”

Y en los objetivos especificos como: Analizar las características que aportan a la construcción de la identidad organizacional de ANPA para facilitar la actualización de su

marco estratégico (misión, visión y valores); Identificar las oportunidades de mejora comunicacional de ANPA mediante la elaboración de un diagnóstico de comunicación interna y externa; Determinar oportunidades estratégicas idóneas mediante el desarrollo de un menú estratégico con sus objetivos correspondientes y Generar un plan de comunicación integral para fortalecer la comunicación de ANPA.

Una de las conclusiones presentadas por Hidalgo et al (2015), fue “ Los espacios televisivos y radiofónicos de ANPA, aunque valiosos, pueden mejorar en términos de fondo y forma. Los usuarios de los servicios de la organización desconocen la existencia de estos programas y por ende, las temáticas seleccionadas carecen de impacto en la audiencia”.

Hidalgo et al (2015), recomiendan a la organización utilizar catálogos de fotografías o imágenes con licencia gratuita para la creación de materiales digitales o impresos así como desarrollar materiales educativos y productos de comunicación.

La relación de este estudio con esta investigación es que por parte de los dos se valorar las estrategias y los cambios que pueden realizar las organizaciones con el fin de mejorar la comunicación interna del personal y poder así brindar la información por los medios correctos que puedan ser vistos por los funcionarios.

Como tercer antecedente nacional se utilizó el artículo elaborado por Rojas (2011), bajo el título “La comunicación interna: una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones”. Artículo realizado para la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica. Para Rojas “La comunicación corporativa permite utilizar y delimitar los conceptos de identidad e imagen de una organización a través de su cultura, símbolos, comportamiento y procesos de comunicación que logren crear y fortalecer una imagen consistente y coherente” (p.102).

Como objetivo general de esta investigación Rojas indicó “Diagnosticar y formular recomendaciones sobre el estado situacional de los procesos de comunicación interna ejecutados por el Departamento de Recursos Humanos de Amanco Costa Rica”, mientras que sus objetivos específicos fueron:

Identificar, mapear y diagramar todos los macroprocesos, procesos y actividades de comunicación interna efectuados para conocer lo que ocurre en cada etapa del proceso y los flujos y contraflujos de información y Evaluar la estructura formal e informal de los procesos, dinámicas y canales de comunicación interna.

En el estudio se utilizó la metodología mixta, se dividió la investigación en un estudio exploratorio de fuentes primarias como libros, revistas, sitios web entre otros; también se implementó la herramienta encuesta la cual fue aplicada a 23 personas de la empresa Amanco pertenecientes a puestos administrativos y operarios.

Como principal conclusión según Rojas (2011) “Es importante definir y conocer cuáles son los procesos de comunicación interna ejecutados en las organizaciones, esto puede darse a través de los mapeos y diagramas de flujo”. Esto permite generar un sistema de indicadores para evaluar la eficacia y la eficiencia de los procesos.

Se le brindo la siguiente recomendación a la empresa Amanco a presencia de un comunicador, la realización de un diagnóstico y una estrategia de comunicación interna, la definición y estudio de públicos de interés, la presencia de objetivos departamentales, la definición de procesos como las evaluaciones de desempeño, las capacitaciones, los mecanismos de motivación y supervisión, así como los canales y las dinámicas de comunicación interna.

La relevancia de este artículo con este estudio es que se investiga factores y estrategias de la comunicación que le permitan a la organización buscar la mejor herramienta o plan para mejorar los canales o los procesos de comunicación dentro de la empresa.

Como último antecedente nacional elaborado por los autores Mora y Valverde (2013), bajo el título “Estrategia de Comunicación Organizacional para Tripulantes de Cabina de la aerolínea Avianca en Costa Rica”, para la Universidad Estatal a Distancia para la obtención de maestría en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Administración de Empresas.

Para Mora et al (2013), “La comunicación dentro del mundo empresarial evolucionó hasta convertirse en parte indispensable del núcleo de las sociedades occidentales. Dada su importancia, es una materia de estudio en universidades y existe gran cantidad de libros que intentan explicar su complejidad”.

Como objetivo general de esta investigación Mora et al (2013), indicaron “Diseñar una estrategia de comunicación para los tripulantes de cabina de la aerolínea Avianca en Costa Rica, que se integre al plan de comunicación interna de la empresa, mediante el análisis de las redes, los flujos y los medios de comunicación existentes, para contribuir con el fortalecimiento del vínculo entre este público y la organización” mientras que sus objetivos específicos fueron:

Diagnosticar cuáles son las redes formales e informales de comunicación entre los tripulantes de cabina de la Aerolínea; Analizar los canales y los esfuerzos de comunicación interna hacia este público; Analizar la relación actual entre la organización y los tripulantes de cabina y Caracterizar la cultura organizacional de los tripulantes de cabina.

En el estudio se utilizó la metodología mixta, ya que utiliza la recolección y el análisis de datos de forma cuantitativa y cualitativa y de tipo explicativa pues su interés es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones da este. Para la obtención de la información se utilizó una entrevista aplicada a los funcionarios de Avianca.

Una de las conclusiones de la investigación según Mora et al (2013), fue la siguiente la totalidad de los medios existentes, están diseñados para personal que permanece en tierra, ya sea personal administrativo con accesos a computadoras y sistemas de la empresa, o a personal operativo que está ubicado en un solo espacio físico dentro de las instalaciones de la aerolínea, ya sea en el edificio administrativo o en el aeropuerto.

Y entre sus recomendaciones brindadas a la aerolínea fue plantear una estrategia de comunicación, dirigida a establecer formas, canales y encargados de comunicación con y entre los tripulantes de cabina.

La relación de esta investigación con este trabajo es que buscan cuales son las deficiencias que presentan en la organización para el manejo de la información y de la comunicación organizacional, es importante diseñar estrategia para el fortalecimiento de esta.

Proyecciones

Con esta investigación se pretende analizar y diseñar estrategias para mejorar la comunicación que se les brinda a los colaboradores de la Red de Servicios de Salud.

En esta investigación se pretende mostrar los aspectos que pueden ser causantes de la afectación de la buena comunicación en la organización; esto permitirá tomar los resultados arrojados para la creación de estrategias para el desarrollo de la propuesta planteada para la solución de esta problemática.

Por otra parte, con la aplicación de las encuestas a cada uno de los colaboradores permitirá conocer la opinión de ellos sobre los factores que consideran que son puntos claves para mejorar las estrategias ya implementadas por la institución.

Al finalizar este proyecto de investigación se le brindará los resultados obtenidos sobre cuáles son las mejores estrategias de comunicación que considera el personal y cuáles son los aspectos influyentes que existen en la actualidad.

Por lo tanto, con los resultados arrojados de esta investigación se pretende transformar las estrategias ya implementadas por la Red de Servicios de Salud INS para el manejo de la comunicación que debe ser transmitida con veracidad a cada funcionario, buscando una mejora continua que genere un buen ambiente en los empleados con respecto al desarrollo de sus labores dentro de la Red de Servicios de Salud INS.

La propuesta de cambio a implementar que se le presentará a la institución con el fin de que puedan fortalecer la comunicación brindada para cada colaborador, así mismo, que puedan mejorar aquellas deficiencias que se están presentando en la institución, con el objetivo de que la problemática mejore y sea de resultados positivos, así como también poder lograr el nivel esperado de satisfacción de todo el personal que conforma la empresa.

Se pretende con esta investigación desarrollar y diseñar estrategias para la mejora de la comunicación de los colaboradores de la Red, como capacitaciones, inducciones, implementación de nueva tecnología entre otros que permitan dar un buen manejo y que les llegue a todos la información que se le desea comunicar.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Es requisito de toda investigación tener un marco teórico, así como conceptos básicos que sirvan de referencia primaria a la investigación. De esta manera, cualquier persona que acceda a ella, puede tener las bases necesarias para comprenderla, en la justa dimensión que el autor o los autores la concibieron.

En el presente capítulo se exponen todos los conceptos básicos relacionados con la investigación, esto con el objetivo de obtener referencias de definiciones óptimas que se utilizarán a lo largo del trabajo. A continuación, se describirán todos los aspectos teóricos inmersos en la presente investigación, ayudando al lector para la comprensión de los resultados obtenidos de las variables estudiadas y analizadas.

Comunicación

De acuerdo con Hernández y Ávila (2018), la comunicación es un “Acto por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información (p.6). Para que exista la comunicación deben de participar por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Solo una persona no puede comunicarse: el acto de comunicación se da solo si existe un receptor. Las empresas no existen ni operan sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes.

Las personas son primordialmente seres “sociales”, en el sentido de que se pase la mayor parte de la vida estableciendo relaciones con otras personas. Por consiguiente, es importante aprender a entenderse con los otros y a funcionar adecuadamente en situaciones sociales. Ciertas habilidades de comunicación ayudan a mejorar las relaciones interpersonales.

La comunicación es un elemento fundamental en la cotidianidad de toda persona. El aprendizaje de la lengua, la apropiación del lenguaje y el ejercicio del habla pueden parecer tareas poco especializadas. Sin embargo, aprenderlas involucra esfuerzo, tiempo y, por qué no decirlo, muchas frustraciones.

Cada día, el ser humano se ve inmerso en un mundo donde las redes de la comunicación de masas y de la tecnología le exigen la revisión y restructuración de su comunicación intrapersonal, interpersonal e intergrupala. La comunicación dentro de las organizaciones es muy importante ya que es la base de un buen trabajo en equipo y de una buena relación laboral entre los colaboradores de la empresa, esto permite el cumplimiento de los objetivos propuestos por la institución.

El ambiente donde una persona desempeña diariamente su trabajo, el trato que brinda un jefe a sus colaboradores influye mucho en la interacción que tiene con sus compañeros e incluso la relación que tiene con los proveedores y clientes va formando una buena comunicación dentro de la Empresa.

Elementos de la comunicación

Según Rodas (2017), citando a Blanco, Lobato y Lobato (2013), “Es un proceso a través del cual se intercambia información y es necesario conocer cuáles son los aspectos básicos o esenciales para que se de este proceso” (p.11). Cada elemento aporta un valor que, dependiendo de la circunstancia, ayuda a mejorar o a distorsionar la comunicación.

De acuerdo con Rodas (2017), la comunicación constituye un procedimiento compuesto por cinco elementos:

- Emisor o fuente: es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, para el destino. Es la fuente de la comunicación.
- Transmisor o codificador: es el equipo que une la fuente al canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que se vuelva adecuado y disponible para el canal.
- Canal: es la parte del sistema que enlaza la fuente con el

destino, que pueden estar físicamente cerca o lejos.

- Receptor o decodificador: es el equipo situado entre el canal y el destino, es decir, el que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
- Destino: es la persona, cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje. Es el destinatario de la comunicación (p.11).

Barreras de comunicación

Para Fernández y Fernández (2017):

En cualquiera de los elementos del proceso comunicativo puede aparecer una distorsión que dé lugar a que se produzcan barreras en la comunicación. Estas barreras pueden ser:

- Ambientales: Sonidos de teléfono, ruidos o interrupciones.
- Terminológicas: Utilizar un lenguaje demasiado técnico que sea difícil de comprender, así como la falta de claridad en las expresiones o en el uso de abreviaturas o siglas.
- Administrativas: Forman parte de la estructura organizacional de la institución y hacen que se reciba información que no corresponda a los conocimientos o responsabilidades.
- Interpersonales: Son basadas en percepciones o suposiciones incorrectas, debido a información escasa, conclusiones prematuras por no saber escuchar (p.3).

Barreras para la comunicación eficaz.

Robbins et al (2017), mencionan que existen ciertas barreras que suelen retrasar o distorsionar la comunicación eficaz como, por ejemplo: (p.365).

- Filtrado: se refiere a la manipulación intencionada que hace el emisor de la información, de modo que el receptor la vea de manera más favorable.
- Percepción selectiva: es importante porque los receptores en el proceso de comunicación observan y escuchan en forma selectiva con base a las necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales.
- Sobre carga de información: condición en la cual la entrada de información excede la capacidad de procesamiento del individuo.
- Emociones: las personas tienden a interpretar el mismo mensaje de forma diferente cuando están enfadadas o consternadas, que cuando se sienten felices.
- Lenguaje: aun cuando nos comunicamos en el mismo idioma, las palabras tienen significados diferentes para personas distintas.
- Silencio: es fácil ignorar el silencio o la falta de comunicación, precisamente porque se define como la ausencia de información.
- Miedo a la comunicación: tensión y ansiedad excesivas por la comunicación oral o escrita, o por ambas (pp.365,366).

Proceso de comunicación

De acuerdo con Rodas (2017), citando a Blanco, Lobato y Lobato (2013). Existen ocho pasos para llevar a cabo el proceso de comunicación efectivamente:

- **Desarrollo.** Primer paso que da valor a la comunicación consiste en pensar y desarrollar una idea para que la comunicación tenga sentido, para ello se debe seleccionar el código y el canal más adecuado a utilizar.
- **Codificación.** Se basa en la traducción del mensaje es decir transformarlo en un código que se compartido por el emisor y el receptor ya sea palabras o símbolos entendibles para los dos; y en este paso se define también el lenguaje a utilizar puede ser oral, escrito, no verbal y el formato a desarrollar.
- **Transmisión o emisión.** Ya que está elaborado el mensaje se envía a través de los canales que se seleccionen, estos actúan como vehículos de transmisión en el lenguaje, se debe prestar atención a que no existan barreras o inconvenientes.
- **Recepción.** Permite recibir datos por medio del canal establecido y también existen los que son naturales como la vista, oído, gusto, olfato y tacto. A través de esto la persona recibe el mensaje que transmite el emisor.
- **Decodificación.** En esta etapa la persona que recibe el mensaje debe descifrarlo es decir interpreta y reconstruye la idea original del mensaje. Se cumple la finalidad si la idea es semejante a lo que quiso explicar el emisor.

- Aceptación y respuesta. Una vez que se interprete y decodifique un individuo tiene la posibilidad de aceptarlo o rechazarlo, por supuesto que el efecto deseado para establecer el proceso comunicativo es que sea recibida dicha información y se genere uso adecuado de lo recibido.
- Retroalimentación o feedback. Último paso que cierra el ciclo y permite disponer de una interacción entre las partes y quiere decir que el mensaje se recopiló, por lo tanto, si este paso no se cumple totalmente permanecerá como unilateral información sin respuesta (pp.12,13).

Plan de comunicación

De acuerdo con Tiaguaro (2018) citando a Túnez y Costa (2015), manifiestan que:

Aquellos actores que no tienen un plan de comunicación desaprovechan la oportunidad de una gestión meditada de sus mensajes en el interior de la organización y en el escenario mediático. La ausencia de información completa dificulta la toma de decisiones y la ausencia de estrategias facilita perderse en el camino a seguir para conseguir los objetivos de imagen y proyección pública fijados. De ahí las numerosas iniciativas que se promueven en los últimos años sobre las características de los planes de comunicación para la sociedad en red y acerca de cómo afrontar los desafíos que plantea una sociedad enredada donde la comunicación es ubicua. (p.9).

El plan de comunicación permitirá que el equipo encargado de este aspecto en la empresa esté enterado de lo que es importante comunicar y de qué manera hay que hacerlo para poder brindar y que llegue la información correcta a cada una de las personas que

laboran en la institución.

Canales de comunicación

Según de Souza (2019), “Los canales de comunicación son los medios y recursos utilizados para establecer un intercambio de mensajes entre emisores y receptores” (párr.1).

Los canales son útiles principalmente porque permiten mantener un registro tangible y verificable del mensaje a comunicar en la organización. Es importante seleccionar el canal correcto dependiendo del objetivo y del tipo de información que se debe comunicar al personal de la empresa.

Tipos de canales de comunicación.

Para Moreno (2019), existen los siguientes tipos o clases de canales de comunicación más frecuentes:

- **Personales:** son medios de comunicación más directos, que permiten la interacción entre emisor y receptor. Es una conversación limitada a un número de participantes.
- **Interactivos:** son canales de amplio alcance que permiten la interacción con los usuarios.
- **Interpersonales:** tenemos un mensaje de un emisor para muchos receptores. No hay posibilidad de personalizar el mensaje, ni contacto personal. Esto no quiere decir que no haya una segmentación previa para ajustar la comunicación al target (párr.11).

Riqueza del canal

Para Robbins et al (2017), definen riqueza del canal como “cantidad de información que puede transmitirse durante un episodio de comunicación” (p.359). Los medios impersonales escritos, como los reportes formales y los boletines, tienen la puntuación más baja en cuanto a la riqueza y en cuanto a la conversación cara a cara tiene la puntuación más alta. La riqueza es un marco de referencia útil para elegir la modalidad de comunicación.

En los grupos u organizaciones deben de tomar en cuenta lo siguiente: el correo electrónico o una carta son adecuados cuando deseamos transmitir una gran cantidad de información. Si se trata de llegar a un acuerdo, lo mejor es la conversación cara a cara o la videoconferencia ya que existe una interacción entre una o más personas.

Existen varios tipos de canales de comunicación implementados en las empresas como por ejemplo las reuniones formales o informales, se recomienda que las organizaciones realicen reuniones interactivas y personales para lograr tener una interacción con los funcionarios.

Reuniones

Robbins y Judge (2017), definen reuniones como:

Las reuniones pueden ser formales o informales, incluir dos o más personas, y llevarse a cabo casi en cualquier lugar (...). Llevar a cabo incluso las interacciones de negocios casuales en reuniones ayuda a que las personas se mantengan concentradas en el progreso (...). Una buena comunicación interpersonal es fundamental para organizar reuniones eficaces (p.351).

En toda empresa o grupo es importante que realicen estas sesiones con sus trabajadores, las reuniones con las jefaturas o encargados permite que aumente la confianza del grupo de trabajo y además que exista un espacio de diálogo entre funcionarios y superiores donde se pueda tocar temas laborales y comunicar acuerdos de mejora o

reatrolimentaciones tanto de la jefatura a los colaboradores como vicerversa.

Teléfono

Por otra parte, para Robbins et al (2017), “ el teléfono se ha utilizado desde hace tiempo, que muchas veces se pasa por alto su eficiencia como forma de comunicación. La comunicación telefónica es rápida, eficaz y menos ambigua que el correo electrónico” (p.353).

Adicionalmente para de Souza (2019), la comunicación por teléfono puede funcionar bien en diversas situaciones, pero la llamada telefónica tiene las siguientes ventajas:

- Transmitir la información de manera más clara y detallada
- Resolver un problema de cliente rápidamente
- Saber su reacción de forma inmediata (párr.3).

Una llamada es una herramienta muy importante dentro de las instuciones esto sirve para tener una comunicación directa con el pesonal o con la jefatura, permite que se pueda dar un intercambio de palabras más rapido que utilizando un medio como correo electrónico o un mensaje donde se puede duar hasta días para la confirmación del mismo.

Video conferencias

Robbins et al (2017), definen videoconferencia como:

Permiten que los trabajaodres en una organización tengan reuniones en iempo real con personal ubicado en lugares remotos. Las imágenes de video y el audio en vivo permiten a los participantes verse, escucharse y hablar entre sí, sin estar físicamnete en el mismo lugar (p.352).

Uno de los beneficios del uso de la videoconferencia en las organizaciones es que les permite administrar de manera eficiente los sistemas de comunicación empresariales, así como lograr obtener herramientas estratégicas de mayor productividad y mejores procesos comerciales. Con la videoconferencia, los gerentes o jefaturas pueden tratar con los funcionarios de una manera más personal, lo que fomenta mejores relaciones en toda la organización cumpliendo así con las políticas de calidad empresarial.

Adicionalmente, es una herramienta que ayuda a elevar las capacidades dentro de los grupos u organizaciones, en la capacitación del personal de la empresa y el intercambio de ideas e información, optimizando así los recursos de tiempo, dinero y espacio.

Internet

Peiró (2019), define el internet como “es una red que permite la conexión de ordenadores a través de unos protocolos denominados TCP/IP (párr.1). También se conoce como Red informática de nivel mundial que utiliza la línea telefónica para transmitir la información.

El autor Uriarte (2020), menciona las siguientes ventajas del internet: el internet facilita el acceso a una cantidad grande de información donde se puede encontrar variedad como información académica, noticias, artículos, videos entre otros, esta red es capaz de transmitir la información de una manera inmediata. Como también permite la comunicación en tiempo real, con múltiples usuarios alrededor del mundo con oportunidades de relacionarse entre si (párr.20).

Uriarte (2020), también menciona las siguientes desventajas del uso del internet: esta red puede ocasionar problemas de privacidad, acceso a información falsa, accesos a virus y la recepción de información no deseada como anuncios o correos electrónicos, otra de las desventajas es la aparición de virus en la red que pueden bloquear el acceso al dispositivo electrónico o dañar el sistema operativo del dispositivo utilizado (párr.22).

Existen diferentes tipos de comunicación, entre los que se detalla:

Comunicación oral

La comunicación oral para Raffino (2020), se refiere a “es la transmisión de información entre dos o más individuos a través del habla y del código contemplado en un idioma”. (párr.1). Su fundamental elemento es el habla.

La importancia de esta comunicación es que permite expresar y dar a conocer a los demás opiniones o ideas. En toda organización es importante contar con la comunicación verbal entre colaboradores.

Para Raffino (2020), existen dos tipos de elementos en la comunicación oral:

Lingüísticos

- Un canal: ondas sonoras que transportan los sonidos.
- El mensaje: contiene la información transmitida.
- El código o idioma: los codifica y decodifica para crear un sistema de representación común entre emisor y receptor.
- Los interlocutores, esto es, un emisor (que codifica el mensaje) y un receptor (que lo decodifica) y que normalmente intercambian sus roles (párr.13).

Extralingüísticos

- El contexto: momento y espacio en el que tienen lugar la conversación y que puede plantear ciertos retos comunicativos o entorpecer la comprensión del mensaje.
- Los gestos y elementos pragmáticos: no tienen que ver con lo que se dice sino con comunicación de las manos o gestos faciales,
- Las capacidades personales: su capacidad para comunicarse: el funcionamiento de su anatomía, su competencia lingüística, su formación lingüística, etc. (párr.14).

Para Robbins et al (2017), “una de las principales desventajas de la comunicación oral surge siempre que un mensaje debe pasar a través de varios individuos: cuantas más personas haya, mayor será el potencial de distorsión” (p.351). Dentro de las empresas existe el riesgo de que no todas las personas tienen una misma idea sobre una misma palabra y esto puede ocasionar confusiones entre los mismos colaboradores.

Ruido

De acuerdo con Alfie & Salinas, (2017) mencionando a Rodríguez (2015), indican que:

El sonido tiene una armonía, un mensaje y un tiempo, mientras el ruido carece de estos elementos. Existe una amplia diversidad de definiciones sobre sonido y ruido, pero todas de alguna manera desembocan en que el ruido es cualquier sonido (incluso la música) que perturba al ser humano y el desarrollo de sus actividades (pp.70,71).

Así también como un rumor es un ejemplo clásico de comunicación distorsionada, amplificada y, muchas veces, falseada

En general, dentro de los efectos adversos del ruido pueden incluirse:

- Cefalea.
- Dificultad para la comunicación oral.
- Disminución de la capacidad auditiva.
- Perturbación del sueño y descanso.
- Estrés.
- Fatiga, neurosis y depresión.

Según Alfie et al (2017), La contaminación auditiva no es un tema nuevo o desconocido, pues como se ha mencionado, toda actividad produce un tipo de sonido. En las sociedades preindustriales, el ruido se producía en un ambiente sonoro casi natural y carente de efectos negativos sobre la salud humana.

Rumores

Robbins et al (2017), definen rumores como “la red de comunicación informal en un grupo u organización son los rumores. Aunque los rumores y los chismes son informales, o dejan de ser una fuente importante de información para los trabajadores y los candidatos” (p.349).

La conversación informal entre compañeros de trabajo sirve para crear lazos de amistad o cercanía entre quienes comparten la información, esta comunicación es la más utilizada en las organizaciones se da día con día, para los funcionarios es más fácil comunicarse de boca en boca brindando la información a sus compañeros que emitiendo comunicados por medio de un canal formal.

Para Robbins et al (2017), “La comunicación sobre una compañía, proviene de la comunicación interpersonal o de los rumores de los colegas, influye de manera importante en la decisión de los aspirantes a una organización” (p.349).

Este tipo de comunicación que se da en los grupos u organizaciones puede contraer consecuencias por el mal manejo de la información la cual su veracidad puede estar en duda o no se puede corroborar. También pueden ocasionar malinterpretaciones entre compañeros y generar problemáticas dentro de la empresa.

Capacidad para comunicar

Ramos (2018), define la capacidad para comunicar como:

(...) la capacidad para transmitir y recibir información en forma útil, si el líder puede cumplir eficazmente algunas de las metas ya mencionadas, ganará más terreno todavía si envía y recibe mensajes con toda claridad. Los buenos comunicadores suelen encontrar más fáciles todas las responsabilidades (planear, organizar, controlar y, especialmente, conducir), porque se pueden relacionar con los demás fácilmente y pueden utilizar mejor los datos

disponibles (p.122).

Todas las personas son seres sociales por naturaleza y la comunicación con otras es algo que se lleva a cabo día con día. Pero se debe tomar en cuenta que no es lo mismo hablar, que saber comunicar, muchas veces se dice algo y la otra persona lo interpreta de una manera diferente. Esto es señal de que no se transmitió el mensaje de forma correcta.

Además es importante mencionar que la comunicación es bidireccional, es decir, no solamente se trata de hablar, sino de saber escuchar a la otra persona y mostrar empatía, cercanía y comprensión. Esta habilidad de entender e interpretar correctamente el mensaje que envían se llama escucha activa.

Comunicación visual

Raffino (2020), " Se refiere a la trasmisión y recepción de un mensaje a través de imágenes, signos o símbolos" (párr.1). Dentro de este tipo de mensajes pueden incluirse letras o palabras escritas, aunque siempre predomina lo no verbal.

Constantemente se encuentra la comunicación verbal, desde que se revisa el teléfono celular, cuando se viaja por carretera hasta una publicidad. Básicamente se tiene presente en la vida diaria del ser humano.

Raffino (2020), define los elementos de la comunicación visual como:

- El punto: Es la unidad más simple dentro de la comunicación visual.
- La línea: Se lo puede definir como "un punto en movimiento".
- La dimensión: Representa el volumen de los elementos.
- El contorno: Es lo que la línea define.
- La textura: Representa lo táctil.
- Los colores: Son representaciones monocromáticas (párr.4).

Comunicación verbal

Para Ruiz (2017), define la comunicación formal como:

La expresión o comunicación verbal está formada por un conjunto de técnicas que deben ser seguidas para una buena comunicación oral; es la forma de expresar lo que se piensa y que llegue y sea interpretado en forma adecuada por el receptor. Esto implica un buen manejo y conocimiento del idioma, combinarlos adecuadamente con elementos no verbales (pp.127,128).

Ruiz (2017), indica que la expresión oral se conforma de las siguientes cualidades:

- **Voz:** es el sonido generado por el aparato fonador humano. Es toda palabra, vocablo o unidad léxica.
- **Tono:** es básicamente definido como la cualidad de la voz de una persona. Dichas cualidades están compuestas por el tono, las características y el volumen de la voz.
- **Timbre:** cualidad que le confiere al sonido los armónicos que acompañan a la frecuencia fundamental; es lo intrínseco de cada voz.
- **Inflexión:** es la elevación o atenuación que se hace con la voz quebrándola o pasando de tono a otro. Sirve para comunicar sentimientos y emociones.
- **Volumen:** es la mayor o menor intensidad que un hablante imprime a su voz al transmitir un mensaje ante un auditorio. Hace referencia a la fuerza y el volumen acentual, a lo fuerte o suave del sonido.
- **Velocidad:** según los estudios indican que la velocidad óptima del habla para facilitar el procesamiento de la información se encuentra entre 170 y 190 palabras por minuto.

- Ritmo: es la armonía y la acentuación grata y cadenciosa del lenguaje que resulta de la combinación y sucesión de las palabras, frases y cláusulas que se seleccionan y que se expresan respetando los signos de puntuación.
- Énfasis: implica realzar la voz palabras y expresiones de manera que nuestros oyentes capten fácilmente las ideas comunicadas.
- Dicción: es la forma de emplear las palabras para formar oraciones, sea de manera oral o escrita.
- Vocabulario: es la lista de palabras que se tienen guardadas en la mente; es necesario saber seleccionar las que ayudan a transmitir claramente el mensaje, de manera que sea entendido por los receptores teniendo en cuenta su cultura, su nivel social y su psicología.
- Pronunciación: el concepto se utiliza para nombrar el modo o la manera en que se expresan las palabras. Una misma palabra puede ser pronunciada de maneras diferentes.
- Fluidez: consiste en utilizar las palabras de manera espontánea, natural y continua.
- Emotividad: consiste en proyectar por medio de nuestras palabras la pasión y el calor necesarios para convencer, sensibilizar o persuadir a un auditorio.
- Pausa: uso del silencio durante un discurso es el método verbal más poderoso para mantener la atención (pp.128-131).

Es importante que en toda conversación se tomen en cuenta los aspectos anteriores con el fin de tener una buena comunicación, se deben de considerar los aspectos más importantes para emitir la información por los diferentes canales utilizados en las organizaciones para mantener comunicado al personal de la empresa.

Comunicación no verbal

De acuerdo con Ruiz (2017), menciona que “la comunicación no verbal permite que se filtren los contenidos del inconsciente, que son los que predominan, y sobre todo son los portadores de la verdad”. Adicionalmente este autor menciona que existen siete secretos para un lenguaje corporal los cuales son:

- Cara: mantener una cara animada, incluyendo una sonrisa en el repertorio regular. Hay que asegurarse de mostrar la dentadura.
- Gestos: ser expresivos, pero sin exageración, al gesticular mantener los dedos cerrados y las manos por debajo del nivel de la barbilla, evitando cruzar los brazos y los pies.
- Movimiento de la cabeza: al hablar se recomienda realizar un triple movimiento de cabeza, e inclinarla hacia adelante al estar escuchando.
- Contacto visual: mantenerlo de tal forma que haga sentir cómodas a las personas presentes, excepto que no sea adecuado o permitido por las costumbres culturales.
- Postura: inclinarse hacia adelante cuando se escucha, manteniéndose erguido al hablar.
- Territorio: pararse lo más cercano posible de la persona con la que se dialoga, hasta donde se sienta cómoda.
- Espejo: sutilmente se debe observar el lenguaje corporal de las personas con las que se conversa (p.149).

La comunicación no solo es verbal, todo se comunica. El lenguaje corporal y la entonación es incluso más poderosa, por eso es muy importante cuidar los gestos y el tono de voz. Ahora que la comunicación presencial es limitada es importante las gesticulaciones en las reuniones capacitaciones virtuales que se dan hoy en día en las empresas.

Comunicación organizacional

Para Pineda (2020), citando a Morgan (1998), indica que la comunicación organizacional:

Es una disciplina abordada por las ciencias sociales y administrativas. Las primeras Escuelas Clásicas de la Administración (siglos XIX y XX) resaltaron la importancia de la división del trabajo, como un mecanismo para cumplir con los objetivos propuestos por la organización.(p.13).

La comunicación organizacional está anclada a la cultura organizacional de toda empresa esto ayuda a promover el bienestar laboral, el orden y la autoridad con el fin de garantizar el cumplimiento de las funciones y objetivos relacionados exclusivamente con la productividad de la organización.

Comunicación profesional

De acuerdo con Gutiérrez (2016), la comunicación profesional “consiste en la transmisión de ideas ordenadas con el propósito de lograr una reacción de quien escucha o lee; se fundamenta en el interés por obtener el resultado pretendido por medio del manejo estructurado del mensaje” (p.13).

Es de suma importancia la comunicación profesional efectiva dentro de cualquier grupo u organización ya que esto permite un resultado positivo en el manejo adecuado de la información que se desea transmitir con fluidez.

Comunicación lateral

Robbins y Judge (2017), definen la comunicación lateral como “tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo separados del mismo nivel o entre cualquier personal equivalente horizontalmente”. Esta comunicación se refiere a la que se da de compañero a compañero es un poco más informal.

Las comunicaciones entre compañeros que se dan con el conocimiento de la jefatura suelen ser benéficas, pero no siempre son así muchas de estas conversaciones pueden ocasionar malinterpretaciones entre funcionarios o peor aun cuando se utiliza esta comunicación para emitir chismes o realizar problemáticas dentro de cada departamento.

Si esta comunicación es aprovechada de buena manera por cada funcionario pueden atraer grandes aspectos positivos para el departamento u organización, ya que permite el ahorro de tiempo y facilita la coordinación.

Comunicación interna

De acuerdo con Pineda (2020), citando a Gómez y Benito (2014), “La comunicación interna, es una herramienta para la motivación de los empleados y para transmitirles toda la información acerca de las actividades de la empresa, de sus logros y fracasos” (p.28).

Para tener una buena comunicación interna dentro de una organización tiene que garantizar un buen sistema de participación que implique a todos los grupos de interés, también tiene como objetivo mejorar la imagen de la empresa entre los propios empleados y el conocimiento de la realidad empresarial.

Comunicación ascendente

De acuerdo con Robbins et al (2017), mencionan que la comunicación ascendente como “fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para brindar retroalimentación a los jefes, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales” (p.347).

Esta comunicaciín permite que las jefaturas o supervisores conozcan el pensar o el sentimiento de cada colaborador hacia su puesto de trabajo, en toda organización es muy importante que los trabajadores tengan voz y que les permitan brindar retroalimentaciones a sus jefaturas para que puedan conocer los aspectos que deben mejorar.

Así como las jefaturas o coordinadores reciben mensajes de sus colaboradores los gerentes o la junta directiva de alguna institución pueden recibir criticas u observaciones de las distintas jefaturas para tener ideas de cómo pueden mejorar las cosas dentro de la empresa.

Comunicación descendente

Robbins et al (2017), definen esta comunicación como “comunicación que fluye desde el nivel de un grupo u organización hasta un nivel inferior. La utilizan los líderes de grupos y gerentes para asignar metas, dar instrucciones sobre el puesto de trabajo, (...)” (p.347).

Es muy importante que en todo grupo u organización exista comunicación descendente, esto con el fin que la jefatura o supervisor esté en una constante comunicación con sus compañeros, brindando la información en el tiempo necesario para el cumplimiento de las objetivos de la empresa.

Es por esto que esta investigación brindará la información y el pensar de cada colaborador sobre la comunicación existente entre la jefatura de cada departamento con los funcionarios del mismo. Esto con el fin de mejorar el proceso de comunicación de los líderes de cada departamento del Hospital del Trauma.

Comunicación transversal

Para Ladrón (2018), define la comunicación transversal como “(...), el flujo recorre todas las direcciones, sin distinción de niveles jerárquicos. Es por ello que se pone en práctica en organizaciones modernas, descentralizadas y flexibles, cuya administración es más participativa e integrada” (p.46).

Es la comunicación que se da en la mayoría de las organizaciones ya que comprende todos los elementos que intervienen en el interior de una empresa o institución como los mensajes, los canales y públicos que se relacionan o interactúan por un objetivo o meta. Esta comunicación favorece las relaciones intrapersonales de la empresa, es fundamental para una buena gestión de imagen y ambiente laboral entre equipos de trabajo.

Comunicación Circular

“(…) la información repercute libremente entre todos los colaboradores, Generalmente, ese flujo es más común en las empresas de pequeño porte o que recién inician operaciones, que cuentan con una cantidad reducida de trabajadores” según Ladrón (2018) (p.46).

Esta comunicación favorece las relaciones laborales, permite que se genere una buena relación entre compañeros, fomenta el buen clima laboral, orienta la gestión del cumplimiento de metas u objetivos empresariales y favorece la productividad laboral.

Comunicación digital

De acuerdo con Romero y Rivera (2019), “Desde una perspectiva socio–histórica podemos [sic] ver como las relaciones entre los seres humanos se han ido transformando, a la par que las tecnologías, con el paso del tiempo. Esta evolución ha permitido crear nuevos entornos comunicativos que han impactado en las costumbres y modos de vida de las civilizaciones” (p.154).

Según Coll (2004) citado por Romero et al (2019), “De entre todas las tecnologías creadas por el hombre, las que más relevancia han tenido, son aquellas que están directamente relacionadas con la capacidad para representar y transmitir la información: desde las formas y prácticas de organización social, hasta la manera de comprender el mundo, organizar esta comprensión y transmitirla a otras personas” (p.154).

La comunicación digital vino a cambiar el proceso de la comunicación en las empresas ya que deben de tomarse nuevas estrategias donde incluyan la tecnología dentro de las organizaciones para mejorar las fuentes de información emitidas para los miembros de las organizaciones.

Comunicación escrita

Robbins et al (2017), mencionan que “la comunicación escrita incluye cartas, correo electrónico, mensajes instantáneos, boletines organizacionales y cualquier otro método que transmita palabras o símbolos escritos” (p.354). Es importante saber que el emisor y el receptor deben compartir el conocimiento de ese método de comunicación, para que la comunicación sea efectiva.

Para Raffino (2021), menciona las siguientes ventajas y desventajas de la comunicación escrita:

Ventajas

- Permite la organización: a través de la escritura se pueden reglamentar leyes y códigos que estructuran y controlan a una sociedad.
- Fomenta la reflexión: antes de escribir, la persona debe pensar en aquello que quiere comunicar.
- Disminuyen la distorsión: la escritura acota los niveles de interpretación y manipulación que un intermediario puede introducir (párr.24).

Por otra parte Raffino (2021), indica que dentro de los elementos que componen la escritura se pueden mencionar tres:

- Estructura: (...), es la manera en que el emisor ordena o estructura aquello que quiere comunicar.
- Estilo: es la manera en que redacta el contenido en cuestión. Puede ser formal o informal, personal o impersonal.
- Contenido: es aquello que se quiere comunicar. Puede ser conocimiento, las cualidades de un producto que se quiere vender, una historia de ficción, entre otros (párr.25).

En toda organización es bueno que cuenten con canales de comunicación, porque permiten brindar la información a sus funcionarios por diferentes medios como por ejemplo boletines, pantallas informativas o correos electrónicos, esto permite que el colaborador tenga varias opciones para recibir la información correspondiente. En la comunicación escrita la existen varias herramientas más utilizadas para transmitir el mensaje de manera formal como por ejemplo cartas, folletos o diarios.

Cartas

Robbins et al (2017), definen cartas como “este medio se utiliza para generar un efecto profundo de los negocios, agregando un toque personal a una comunicación o, como alternativa, creando un documento duradero para transmitir una comunicación oficial” (p.354).

La carta es un medio de comunicación escrito que se utiliza ya sea por computadora o escritas a mano, existen cartas personales, formales e informales. Estas son escritas con la intención de transmitir un mensaje de una persona a otra. La carta tiene un valor de gran relevancia, ya que lo que se transmite permanece en el tiempo, además rompe fronteras no importa lo distante que se encuentren las personas para establecer contacto, llegar a acuerdos, realizar negocios. La carta permite el fomento de las relaciones, los lazos de amistad y hasta negociaciones.

Folletos o volantes

Según Raffino (2021), definen folletos o volantes como “medio en que se comunican mensajes vinculados a la propaganda o a la publicidad. En general, buscan convencer al receptor de algo. Se suelen repartir en espacios públicos y tener poco texto (párr.8).

Uno de los beneficios de implementar estas herramientas es que se adaptan a cualquier necesidad que puedan tener los anunciantes: una promoción especial, la apertura de un nuevo local, temporada de rebajas, etc. Todo es posible con esta pequeña pero efectiva publicidad que a día a día sigue siendo una buena alternativa para cualquier organización.

Diarios y revistas

Raffino (2021), mencionan los diarios y revistas como “sus contenidos suelen estar vinculados con la actualidad, están escritos por periodistas y se imprimen cada cierto lapso o tiempo, abarcan temáticas específicas” (párr.10).

Los medios impresos utilizados por las empresas son idóneos para poder llegar a una determinada población, especialmente aquel que o bien por edad o por ubicación geográfica, no tenga acceso al internet o redes sociales.

Comunicación institucional

Según Tiaguaro (2018) mencionando a Morató (2016), manifiestan que “la función de la comunicación corporativa/institucional son ofrecer datos (explicar, describir, definir), persuadir (motivar a la acción, convencer) y aportar conocimiento a los públicos de la organización” (p.14).

La comunicación institucional es la encargada de lograr que una organización se conecte tanto en el ámbito interno como en el externo a la empresa. El mundo está cada vez más comunicado y eso otorga a todos una mayor accesibilidad y dinamismo entre compañeros. También ayuda a establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos a los que se dirige, para darse a conocer socialmente y proyectar una imagen pública adecuada a sus fines y actividades.

Seguridad de la información

Robbins et al (2017), mencionan que “casi todas las organizaciones que cuentan con información privada o exclusiva acerca de sus clientes y empleados se preocupan mucho por la seguridad. (...) La mayoría de las compañías vigila activamente el uso que hace su personal del internet y sus registros de correo electrónico, y algunos incluso utilizan video de vigilancia y grabaciones de las conversaciones telefónicas (p.362).

En toda organización es importante que manejen cierta información con discreción, hay información muy sensible que se debe canalizar con las altas jefaturas, deben de tomar en cuenta cuál canal es el mejor para comunicar información sensible sin que sea un riesgo para la empresa que otras personas o funcionarios sepan datos confidenciales.

Organizaciones en red

Para Robbins et al (2017),

Las organizaciones que utilizan redes permiten que las personas se comuniquen y trabajen en conjunto, aun cuando se encuentren alejadas a miles de kilómetros de distancia (...). El puesto de trabajo de un gerente es diferente en una organización con redes. Motivar y dirigir al personal, así como tomar decisiones de colaboración en línea, requieren diferentes técnicas de aquellas que se necesitan cuando los individuos están presentes físicamente en la misma instalación (p.22).

En toda organización es importante contar con herramientas de comunicación como redes, computadoras, móviles, entre otras, esto permite que el colaborador tenga herramientas de comunicación y mantener informado sobre temas relevantes dentro de la empresa. A los colaboradores no solo les gustaría estar informados sobre temas empresariales sino también ser motivados por medio de esas herramientas utilizadas por sus jefaturas.

Involucramiento en el trabajo

Según Robbins et al (2017), el involucramiento en el trabajo significa:

(...) grado en el cual un individuo se identifica psicológicamente con su puesto de trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para el autoestima. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se sienten muy identificados con la actividad que realizan y muestran

interés por ésta (p.78).

Que un colaborador se sienta a gusto en su lugar de trabajo donde además de recibir retroalimentaciones o información empresarial también pueda recibir motivación por parte de su jefatura ayuda a mejorar los siguientes aspectos: el ambiente laboral, reducir el ausentismo, hacer que mejoren las condiciones laborales, incrementar los niveles de desempeño y efectividad en todas las áreas.

Satisfacción de vida

Para Robbins et al (2017), definen satisfacción de vida como “la satisfacción laboral está correlacionada positivamente con la satisfacción de la vida, y que las actitudes las experiencias vitales afectan las experiencias y la forma en que se percibe el trabajo” (p.87).

Los colaboradores se sienten satisfechos cuando realizan tareas que le generen un sentimiento agradable, es importante mencionar que esto no sucede en todos los trabajos, sin embargo, el buscar un poco de amor o atracción por lo que se hace será el pilar para sentirse bien y satisfecho de realizar y cumplir con sus labores.

Es importante que las jefaturas motiven a sus colaboradores a realizar siempre las cosas con buena actitud, hacerles sentir que el trabajo que realizan es de suma importancia para el crecimiento de la empresa.

Por eso es muy importante que exista una motivación por parte de la empresa a cada uno de los colaboradores el Hospital del Trauma, creando sentimientos de satisfacción tratando de mostrar que son importantes para la compañía.

Motivación

Robbins et al (2017), definen la comunicación como “proceso que determina la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de una meta” (p.209). La motivación es muy importante para la realización de actividades en el área laboral. Por lo que la empresa debe motivar a sus empleados para que inviertan sus esfuerzos e interés en el desempeño de sus funciones de la mejor manera.

Uno de los beneficios más importantes de la motivación laboral es el compromiso de parte de los colaboradores de la organización. Cuando las personas se sienten satisfechas y productivas en sus lugares de trabajo se sienten comprometidos hasta obligados en dar lo mejor de ellos en la empresa. La motivación en todas las empresas no siempre es de la mejor manera, pero siempre pueden cambiar y trabajar para mejorar las acciones y así cumplir con lo deseado.

Sin embargo, cuando la motivación del personal de la organización baja ya sea por frustración o por problemas de satisfacción de las necesidades individuales que presenta cada uno, la comunicación tiende a disminuir, mostrando situaciones o estados de disconformidad y agresividad por parte de los colaboradores, es por ello que este tema es una percepción de cada individuo.

Es muy importante que las personas mantengan una aptitud agradable para mantener altos los niveles de motivación, es importante que los gerentes y supervisores se den a la tarea y entender y escuchar a sus colaboradores esto es un secreto básico para mejorar muchos aspectos del ambiente laboral.

Motivar mediante el diseño de puesto

Robbins et al (2017), definen diseño del puesto de trabajo como “forma en la que están organizados los elementos de un puesto de trabajo”, cualquier puesto de trabajo se describe en términos de cinco dimensiones laborales fundamentales los cuales son:

- La variedad de habilidades: es el grado en que el puesto requiere que se realicen distintas actividades diferentes.
- Identidad de la tarea: se refiere al grado en que el puesto requiere que se complete una fracción de trabajo y sea identificable.
- La importancia de la tarea: es el grado en que el puesto tiene un efecto significativo en la vida o el trabajo de otras personas.
- La autonomía: representa el grado que el trabajador ofrece libertad y discrecionalidad sustanciales al individuo, para que programe su trabajo y determine los procedimientos que usará para llevarlo a cabo.
- La retroalimentación: es el grado en que la ejecución de las actividades laborales requeridas por el puesto permite que el individuo obtenga información clara y directa sobre la eficacia de su desempeño.

Dimensiones de la motivación

De acuerdo con Mendoza, Leyva, Santiesteban y Velázquez (2019), definen las dimensiones de la motivación como expresan los niveles de la formación de lo psíquico, en lo que la motivación es un aspecto esencial. En tanto las dimensiones personalológica, sociocultural y metodológica-interactiva son dimensiones del todo, del proceso docente educativo, reveladas desde la motivación y explicadas en un estadio de la dinámica. (p.65).

Mendoza et al (2019), explican las siguientes tres dimensiones de la motivación:

- Dimensión sociocultural: es la expresión del movimiento que se expresa en el proceso a

través de las relaciones dialécticas que cuando se produce se revelan determinadas cualidades que manifiestan la valoración de la intencionalidad educativa del contenido como una síntesis entre las configuraciones argumentación [sic] del contenido y el establecimiento de nexos afectivos.

- Dimensión metodológica- interactiva: es la expresión del movimiento que ocurre en el proceso a través de las relaciones dialécticas, que cuando se produce se revelan determinadas cualidades que manifiestan la significación del objeto como síntesis entre las configuraciones y la identificación de necesidades e intereses.
- Dimensión personológica: es la expresión del movimiento que ocurre en el proceso a través de las relaciones dialécticas, y que cuando se produce se revelan determinadas cualidades que manifiestan la identificación de necesidades e interes (pp.66-76).

Liderazgo

Los autores Robbins et al (2017), definen el liderazgo como “habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de una visión o conjunto de metas” (p.383). Todas las empresas necesitan contar con un liderazgo firme y una gerencia sólida para alcanzar una eficacia óptima como también necesitan gerentes que elaboren planes detallados, crear estructuras organizacionales eficientes y supervisar las operaciones cotidianas.

El liderazgo en las organizaciones se convierte en un buen uso de psicología para logro de objetivos, ya que a través de una influencia bien utilizada los individuos de una compañía llegan a hacer lo que el líder desea y en muchas ocasiones sin darse cuenta.

El liderazgo se puede crear, sin embargo, los mejores líderes son los que nacen con esta habilidad no toda persona cuenta con la habilidad de ser líder y no solo jefe, ya que sin esfuerzo alguno se logra influir en las decisiones y acciones de un grupo de personas, planteándoles una visión positiva diferente a la que ellos tal vez deseen, pero con las mismas ventajas o mejores y así cumplir en conjunto metas que se necesitan se logren a tiempo sin tardar en tomar la decisión.

Teorías contemporáneas del liderazgo.

Robbins et al (2017), definen las teorías contemporáneas como “las teorías parten de las bases que se describieron previamente, y buscan descubrir las formas específicas en que los líderes surgen, influyen y dirigen a sus empleados y organizaciones” (p.390).

El líder crea un puente entre el exterior y el interior de la empresa u organización, colaborando en la identificación, interpretación y lineamientos requeridos por parte de los clientes y colaboradores, el éxito de la empresa reside en la formación de los líderes y en una transformación del cambio cultural interno de la empresa para adaptarse a los cambios.

Teoría del intercambio líder-miembro.

Para Robbins et al (2017), mencionan esta teoría como “teoría que respalda la creación de un círculo interno y un círculo externo por parte del líder; los subalternos del círculo interno tendrán mayores puntuaciones de desempeño, menor rotación y mayor satisfacción laboral” (p.390).

La relación entre un líder y cada uno de sus colaboradores se forma de manera individual. Ambos el líder y los colaboradores comparten conocimientos, capacidades, confianza entre otros. Esto quiere decir que los líderes de cualquiera organización establecen distintos tipos de liderazgos con sus subalternos.

Teoría del liderazgo carismático.

Robbins et al (2017), definen esta teoría como “establece que los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertas conductas y tienden a otorgar poder a esos líderes” (p.392).

Los líderes carismáticos de un grupo u organización son percibidos como poseedores de un fuerte compromiso y están dispuestos a asumir altos riesgos personales, incurrir en altos costos y hasta practicar el auto sacrificio para alcanzar su visión. Es importante que en toda empresa exista este tipo de liderazgo para obtener el cumplimiento de los objetivos por parte de los colaboradores.

Líder

De acuerdo con Fuentes (2019), define líder como:

son los que impulsan a las empresas, marcan la misión y visión, crean la cultura corporativa, definen las políticas y estrategias que ayudarán a alcanzar las metas propuestas y sobre todo se encargan de desarrollar a los demás miembros de la organización para crear equipos que les ayuden a lograr todo lo anterior (párr.1).

Según Ruiz (2017), menciona seis tipos de líderes los cuales son:

- Líder espontáneo: es el líder que surge espontáneamente al presentarse una determinada situación o problema asumiendo el mando de las acciones a realizar, dando instrucciones y coordinando las acciones necesarias para llevarlas a buen fin.
- Líder tradicional: es el líder que obtiene el poder por poseer un cargo o por pertenecer a un grupo de poder establecido antaño; es el caso que suele darse en monarquías y empresas familiares, en las que el liderazgo es heredado a un miembro.
- Líder autoritario: es aquel que toma las decisiones de forma autoritaria, sin pedir consejo a otras personas ni dar explicaciones sobre sus actos y decisiones; aunque en ocasiones sus decisiones son acertadas, suelen errar

en el camino adecuado para la consecución de las acciones tendientes a un fin preciso.

- Líder democrático: es el líder que toma las decisiones previas consulta a los demás, y plantea los problemas aceptando las opiniones y consejos de los otros para tomar las decisiones.
- Líder liberal: es el líder que delega algunas decisiones a los demás, permitiéndoles de esa manera aumentar las capacidades de cada miembro del grupo.
- Líder carismático: son líderes que por su personalidad y carisma influyen en algunas personas llegando incluso a inspirarlas; son personas que por lo común tienen una autoconfianza muy elevada y la contagian, de cierta forma, a los demás (p.34).

Los líderes en los roles de jefes deben mantener la calma y mantener calmados a sus colaboradores en el equipo de trabajo. Es importante que se comuniquen con respeto y empatía. El líder debe de fomentar estos aspectos dentro de cada departamento.

Compromiso del empleado

De acuerdo con Robbins et al (2017), menciona el compromiso del empleado como “el involucramiento, la satisfacción y el entusiasmo que una persona muestra hacia el trabajo que realiza” (p.79).

Los colaboradores motivados que se sienten a gusto en su lugar de trabajo, son muy comprometidos, sienten la pasión por realizar sus labores esto genera un aspecto positivo para la empresa. En cambio un colaborador que no este comprometido con la institución puede causar problemáticas operativas entre otros.

Cultura organizacional

De acuerdo con Jáuregui y Louffat (2019), mencionan la cultura organizacional como “la cultura son las costumbres y los rituales que las sociedades desarrollan a lo largo de su historia y las organizaciones se pueden entender como tribus, sociedades o literalmente (culturas). Por lo que, desde esta perspectiva, la cultura organizacional se encuentra en las interpretaciones o percepciones individuales de los integrantes de la propia organización.

Según Robbins et al (2017). De acuerdo con lo que indican estos autores, las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización.

- Innovación y aceptación del riesgo. Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- Atención al detalle. Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- Orientación a los resultados. Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
- Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
- Orientación a los equipos. Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
- Dinamismo. Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.

- Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el estatus quo en contraste con el crecimiento (p.527).

Clima organizacional

La mayoría de las organizaciones enfrentan nuevos retos de administración encaminado hacia el talento humano, obligando a tomar nuevos roles y estrategias para hacerlas más eficientes y productivas uno de ellos es el estudio del clima organizacional. Que hoy en día es de gran importancia, el cual busca, un continuo mejoramiento del ambiente de la organización, para alcanzar una mayor productividad.

Peralta (2020), define el clima organizacional como:

Se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de esta área, estas características pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los funcionarios de la empresa que se desempeñan en ese medio ambiente, esto determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve (párr.5).

El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas dentro de la empresa que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, entre otros. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional por que las personas se sienten a gusto es su lugar de trabajo. Estas características de la organización pueden variar en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de un departamento a otro dentro de una misma empresa.

Los niveles de un buen clima organizacional bajan cuando existen conflictos en el ambiente laboral, como discusiones, roces, desinterés, insatisfacción, lo que genera bajo rendimiento y desmotivación dentro de los colaboradores, y al mismo tiempo podría incurrir en una rotación del personal al no querer laboral para ese departamento o empresa.

Peralta (2020), menciona las siguientes características del clima organizacional:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de esta, estas características pueden ser externas o internas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen,

forman un sistema interdependiente altamente dinámico (párr.14).

El ambiente donde una persona desempeña diariamente su trabajo, el trato que brinda un jefe tiene con sus colaboradores influye mucho en la interacción que tiene con sus compañeros e incluso la relación que tiene con los proveedores y clientes va formando un buen clima organizacional dentro de la Empresa.

El clima organizacional a manera de observación se puede medir de muchas formas, y una de ellas es una simple conversación, ya que a través de ésta se determinan aspectos importantes como la relación, tanto entre jefe y colaborador o de compañero a compañero, la forma de comunicarse y tratar de entenderse es una sencilla y perfecta manera de determinar como parte de los factores si existe o no un buen clima organizacional dentro de la empresa.

Clima de comunicación

Jáuregui & Louffat (2019) mencionando a Falcione et al (2006), definen clima de comunicación como:

El clima de comunicación, a diferencia del clima organizacional, incluye solo elementos comunicacionales, tales como juicios de la receptividad en la gestión de la comunicación o la confiabilidad de la información que se difunde en la organización. En este tipo de clima existen dimensiones relevantes como la apertura y confianza en la comunicación, la participación percibida en la toma de decisiones y la sensación de ser tomado en cuenta (p.325).

La comunicación dentro de una organización agiliza el flujo de los mensajes que se dan entre los colaboradores que influyen en las opiniones y conductas para lograr que se alcancen los objetivos planteados a corto o mediano plazo.

Cumplimiento

López (2017), menciona que el cumplimiento es “una función de las empresas para garantizar que se respeten las normas y se cumplan las leyes vigentes. Esta función se encarga de asesorar, vigilar y monitorizar los riesgos de posibles incumplimientos legales en la empresa” (párr.1).

Entre las funciones del cumplimiento normativo López (2017), indica que se destacan las siguientes:

- **Prevención:** evitar los riesgos. Se identifican los posibles riesgos de incumplimiento de las normas, se definen los controles y se forma a los empleados y directivos en el cumplimiento normativo.
- **Detección:** hallar las deficiencias en los controles de cumplimiento de las normas.
- **Informar:** comunicar permanentemente a la alta dirección sobre los riesgos de incumplimiento de las normas, las deficiencias en los sistemas de detección y las medidas correctoras que se vayan a proponer (párr.3).

La integración del cumplimiento en un empresa hará una organización estable, sólida y sustentable. No solo se trata de estar llenos de papeleo o manuales, sino de regularizar las actividades filosóficas y de prevención en el proceso diario del desempeño de los colaboradores.

Para Barrios (2019), inidca que para el cumplimiento:

Es recomendable que las empresas cuenten con sistemas personalizados que le ayuden a sus directivos y accionistas a procurar el cumplimiento de sus obligaciones y/o saber cuáles son las

actividades que le suponen un mayor riesgo. La base para que el programa de cumplimiento sea efectivo y apropiado para cada entidad, es el estudio y análisis de los riesgos que enfrenta la empresa en su actividad económica y su entorno empresarial (párr.5).

Objetivo del cumplimiento

Ángel (2020), Menciona que el objetivo del cumplimiento “busca la prevención de los delitos, y evitar la responsabilidad penal de las personas jurídicas. A partir de su implantación se ha añadido también el cumplimiento de las normas y códigos de conducta, para prevenir daños en la reputación corporativa” (párr.3). En general, cumplimiento significa cumplir con una regla, como una especificación, política, estándar o ley.

Ángel (2020), indica que el cumplimiento conformado por un conjunto de buenas prácticas y procedimientos destinados a garantizar que una corporación cumple con:

- El marco normativo y reglamentario.
- Las políticas internas.
- Los códigos éticos y de buenas prácticas.
- Los compromisos con terceros (clientes y proveedores) (párr.4).

Teoría

Para Petralanda (2020), “Las teorías son una explicación amplia para una variedad de fenómenos e incluyen muchas hipótesis y leyes. Y deben tener una serie de características estructurales: deben ser concisas, deben ser sistemáticas, deben ser predictivas y deben ser aplicables de manera amplia” (párr. 6).

Raffino (2020), menciona que la teoría es una serie de leyes que dan cuenta de un determinado fenómeno del universo, y que involucran normalmente tres elementos:

- Un conjunto de hipótesis comprobadas, que sirven de punto de partida;
- Un campo de aplicación, o sea, las cosas que explica la teoría;
- Un conjunto de reglas que permiten extraer consecuencias válidas de las hipótesis (párr.3).

Tipos de teoría.

Por otra parte, para Raffino (2020), existen tres tipos de teorías, que son:

- Descriptivas: que identifican y detallan los rasgos de uno o varios acontecimientos o fenómenos bajo estudio. Buscan crear un modelo objetivo que refleje el accionar de la naturaleza.
- Explicativas: que abarcan dos o más fenómenos distintos para hallar la correlación entre ellos y determinar las leyes fundamentales que contienen su relación. Son aquellas que intentan construir relaciones de causa y efecto.
- Predictivas: que a partir de una relación causa y efecto ya descrita y explicada, se dedican a la inducción, o sea, a la extrapolación y la proyección de fenómenos posibles o de vínculos insospechados entre fenómenos. Procuran conectar puntos lejanos en la matriz de la realidad (párr.7).

En general las teorías sirven para confeccionar modelos científicos que interpreten un conjunto amplio de observaciones, en función de los principios, supuestos, postulados y consecuencias lógicas.

CAPÍTULO III: MÉTODOLÓGICO

En el presente capítulo se describe el proceso metodológico utilizado para la búsqueda y el análisis de la información para cumplir con los objetivos planteados.

En la primera parte se define el enfoque de la investigación, el alcance, el objeto de estudio y las fuentes de información. Por otra parte, se describen todos los instrumentos de investigación que corresponden a cada uno de los sujetos de información. Por último, se detalla el procesamiento de los datos y cómo estos se utilizaron para llegar a las propuestas y conclusiones del proyecto.

El marco metodológico tiene como fin presentar una descripción de cómo se desarrollará la investigación, que permita la obtención de resultados a través de diversas técnicas aplicables para alcanzar con éxito los objetivos planteados. En este capítulo, también se desarrollan aspectos relacionados con la organización, tales como la historia, misión, visión de la Red de Servicios de Salud INS.

Historia Red de Servicios de Salud INS

El Instituto Nacional de Seguros es una entidad autónoma del Gobierno de Costa Rica, se creó mediante Ley No.12, del 30 de octubre de 1924 con el propósito de responder a las necesidades de protección de la sociedad costarricense. En junio de 1926 se autorizó al Banco de Seguros, quién asumió la administración del Seguro de Accidente de Trabajo.

¿Qué es la red de servicios de salud?

Es una subsidiaria del Instituto Nacional de Seguros, creada con el objetivo de brindar servicios de salud integrales y de alta calidad a sus asegurados. Esta Red está conformada por el Complejo de Salud en La Uruca, donde se ubica el Hospital del Trauma, el cual es pionero como modelo de salud moderna y especializada, además cuenta con 24 Centros de Salud a nivel nacional, segregados en centros regionales y referenciales.

El 12 de diciembre del 2013 se inaugura el Hospital del Trauma con el fin de brindar las prestaciones médicas de los regímenes obligatorios: Riesgos del Trabajo y Seguro Obligatorio Automotor.

El 10 de junio de 2016, la Junta Directiva del INS aprueba el fortalecimiento de la Red de Servicios de Salud, integrando los 24 Centros de Salud del primer y segundo nivel, existentes con anterioridad, con el complejo Hospital del Trauma ubicado en La Uruca, San José, convirtiéndose este en el tercer nivel de atención del modelo de salud.

En la RSS, brindan servicios a través de una gestión especializada y según procesos estratificados en nuestros 3 niveles de atención, de acuerdo a la complejidad de cada caso.
Fuente : Red de Servicios de Salud.

Brindan los servicios:

- Seguro Obligatorio Automotor.
- Riesgos de Trabajo.
- Póliza Estudiantil.
- Seguros Personales.
- Otros seguros comerciales.

Misión.

Somos la Red de Servicios de Salud, brindamos servicios integrales con calidad y calidez a la población asegurada del INS.

Visión.

Ser un referente en la prestación de servicios integrales de salud.

Valores.

- Respeto
- Compromiso
- Honestidad
- Solidaridad

La Red de Servicios de Salud está conformada por:

- Hospital del Trauma INS
- Centros de salud referenciales
- Centros de salud regionales.

Reconocimientos obtenidos

- Hospital seguro (OPS)
- Red Global de Hospitales Verdes y Saludables
- Programa Bandera Azul Ecológica
- Programa Sello Calidad Sanitaria
- Excelencia Ambiental Hospital del Trauma

Los centros están distribuidos de la siguiente manera:Centros de salud referenciales

- Liberia
- Alajuela
- Heredia
- Guadalupe
- Cartago
- Guápiles
- San Isidro Pérez Zeledón

Centros de salud regionales

- Filadelfia
- Nicoya
- Santa Cruz
- Cañas
- Grecia

- Ciudad Quesada
- San ramón
- Pital de San Carlos
- Santa Ana
- Puntarenas
- Jacó
- Turrialba
- Batán
- Siquirres
- Limón
- Talamanca
- Ciudad Neilly
- Quepos

Enfoque cuantitativo

Según Hernández y Mendoza (2018), “Recolectar datos significa aplicar uno o varios instrumentos de medición para recabar la información pertinente de las variables del estudio en la muestra o casos seleccionados (personas, grupos, organizaciones, procesos, eventos, etc.)” (p.226).

Las características de la presente investigación determinan un tipo de estudio cuantitativo, en la medida que permita puntualizar las posibles causas por las cuales los colaboradores del Hospital perciben de una manera u otra cada uno de los factores incidentes en la comunicación, se busca especificar las propiedades importantes de personas frente a un fenómeno que sea sometido a análisis.

Diseño de investigación

Hernández et al (2018), define diseño como “Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información (datos) requerida de una investigación con el fin último de responder satisfactoriamente el planteamiento del problema” (p.150).

Una vez realizado el planteamiento del problema es importante la elección del diseño para analizar la información que se desea, con el propósito de responder la problemática de la investigación.

Diseño no Experimental

Hernández et al (2018), clasifica investigación no experimental como “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.175). La investigación no experimental es sistemática y empírica ya las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido.

Diseño descriptivo

De acuerdo con Hernández et al (2018), “ Investigan grupos o comunidades que comparten una cultura: el investigador selecciona el lugar y detecta a los participantes; de ese modo recolecta y analiza los datos” (p.539).

Los estudios descriptivos, únicamente, buscan medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables que se analizan. De acuerdo con las definiciones brindadas, en esta investigación se utiliza un tipo de investigación descriptiva.

Se aplicará una investigación descriptiva a la Red de Servicios de Salud INS, ya que se analizarán resultados que los colaboradores emitirán a través de repuestas sobre la comunicación; además será cuantitativa ya que obtendrá resultados de un conjunto de personas.

Población

Hernández et al (2018), citando a (Chaudhuri, 2018 y Lepkowski, 2008b) define población “conjunto de todos los casos que concuerdan una serie de especificaciones” (p.198). Para la investigación que se realiza en la Red de Servicios de Salud INS., se tomará en cuenta una parte de la población, que en este caso son colaboradores.

Ésta será una población finita ya que es un número limitado de personas. La población estará constituida por los 1468 colaboradores que laboran para el Hospital del Trauma. Para Hernández et al (2018), “las poblaciones deben situarse de manera concreta por sus características de contenido, lugar y tiempo, así como accesibilidad” (p.199).

Muestra

Según Hernández et al (2018), la muestra es un “Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativos de esta, si desean generalizar los resultados” (p.196).

La muestra se elegirá a conveniencia, debido al horario de trabajo, por lo que se ubican personas que laboren en el horario del primer y segundo turno del día los cuales alcanzan la suma de 600 colaboradores por lo tanto de estos se tomara el 25 % como muestra lo que corresponde a 150 colaboradores.

Para esta investigación la muestra será de 150 colaboradores masculinos y femeninos que laboren en distintos departamentos de la Red de Servicios de Salud, el cual el personal será seleccionado de manera aleatoria, tanto personal administrativo como personal de la salud.

Roberto et al (2018), definen asignación aleatoria o al azar como “técnica de control muy difundida para asegurar la equivalencia inicial al ser asignados aleatoriamente los casos o sujetos a los grupos del experimento” (p.161). Es por eso por lo que los colaboradores se elegirán de manera aleatoria o al azar, el cuestionario se aplicará a 150 funcionarios del Hospital del Trauma INS, estas serán escogidas de diversos departamentos para así abarcar muestras de toda Red de Servicios de Salud INS.

Fuentes de Información

Para López (2017) mencionando a Blázquez (2015), definen fuentes de información como:

Se entiende por fuente de información cualquier conjunto de documentos, informaciones y datos cuyo contenido y estructura informativa constituyen una unidad informacional en la que pueden ser satisfechas las consultas y demandas documentales de un usuario determinado (p.25).

Existen dos tipos: las fuentes primarias y las fuentes secundarias. Para análisis de este estudio, las fuentes de información a consultar serán de tipo primaria ya que se contará con información de primera mano que será proporcionada por los colaboradores de la Red de Servicios de Salud.

Según Gallud (2015), se consideran fuentes de información primaria:

Son las que no han sido interpretadas anteriormente o, al menos, que no lo han sido en el sentido que interesa al enfoque de la tesis o con la amplitud que se desea. So fuentes originales en el sentido de que nadie reunió antes esa información. Una fuente primaria puede ser un libro que se analiza, un manuscrito que se interpreta, datos estadísticos recién recopilados, encuestas, el relato de un testigo ocular o algún tipo de documento sobre el que no se ha realizado un análisis previo (p.21).

Para Gallud (2015), se consideran fuentes de información secundarias como “Incluyen un material que ya ha pasado por el análisis de otros expertos. Se trata de hechos y materiales conocidos o transmitidos por otros. Son los libros de crítica y, en general, las interpretaciones que de un tema se han hecho” (p.21).

Cuadro de variables

Como se mencionó anteriormente en el desarrollo del marco teórico de esta investigación, la comunicación de una empresa está determinado por elementos o factores visibles e invisibles que influyen en el contexto y que interfieren en el desempeño laboral de cada colaborador. Para la operación de este concepto, se tomarán las siguientes variables: características de la comunicación y condiciones laborales que influyen en el personal de la Red de Servicios de Salud INS.

Objetivos Específicos	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Instrumento	Ítem
<p>1. Conocer los aspectos que influyen en la comunicación de los colaboradores de la Red de Servicios de Salud, en el segundo cuatrimestre del 2021.</p>	Comunicación	<p>De acuerdo con Hernández y Avila (2018), la comunicación es un “Acto por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información (p.6).</p>	<p>Acción de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir información u opiniones distintas</p>	Cuestionario	1,5,11,12,13 y 14
<p>2. Identificar los canales de la comunicación que utiliza la Red de Servicios de Salud INS.</p>	Canales de comunicación	<p>Según de Souza (2019), “Los canales de comunicación son los medios y recursos utilizados para establecer un intercambio de</p>	<p>Son el soporte mediante el que se transmite el mensaje desde el emisor hasta el receptor.</p>	Cuestionario	3 y 6

		mensajes entre emisores y receptores” (párr.1)			
3. Comprender la teoría de los canales de comunicación.	Teoría	Para Petralanda (2020), “Las teorías son una explicación amplia para una variedad de fenómenos e incluyen muchas hipótesis y leyes. Y deben tener una serie de características estructurales: deben ser concisas, deben ser sistemáticas, deben ser predictivas y deben ser aplicables de manera amplia” (párr. 6).	Sistema lógico-deductivo constituido por un conjunto de hipótesis comprobadas, un campo de aplicación (de lo que trata la teoría, el conjunto de cosas que explica) y algunas reglas que permitan extraer consecuencias de las hipótesis.	Cuestionario	2

<p>4. Verificar el cumplimiento de la teoría de la comunicación del personal de la Red de Servicios de Salud INS para el segundo cuatrimestre 2021.</p>	<p>Cumplimiento</p>	<p>López (2017), menciona que el cumplimiento es “una función de las empresas para garantizar que se respeten las normas y se cumplan las leyes vigentes. Esta función se encarga de asesorar, vigilar y monitorizar los riesgos de posibles incumplimientos legales en la empresa” (párr.1).</p>	<p>Refiere a la acción y efecto de cumplir con determinada cuestión o con alguien.</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>4,7,8,9 y 10</p>
--	---------------------	---	--	---------------------	---------------------

Fuente: Paniagua 2021,

Instrumentos

Tomando en cuenta el diseño, la población y la muestra, además de los objetivos planteados al inicio de la investigación, lo siguiente es describir los instrumentos que se van a utilizar para la recolección de datos e información. Según Roberto et al (2018), el instrumento de medición es “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p.228).

Según Roberto et al (2018), citando a Grinnell, Williams y Unrau (2019), “un instrumento de investigación adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente” (p.228). Por lo que es importante tomar en cuenta los objetivos en todo momento, además,

el elegir el enfoque y el diseño adecuadamente permite seleccionar los instrumentos adecuados.

En base a al enfoque de la investigación, del diseño y de la muestra seleccionada, así como los objetivos de la investigación, los instrumentos que permitirán recolectar los datos e información, es la siguiente: cuestionario este instrumento se encargará de recoger la información que permita brindar respuesta a los objetivos planteados.

Para la recolección de la información necesaria para el desarrollo del proyecto, se trabajó con el siguiente instrumento de investigación:

Cuestionario

El Instrumento por definir es el cuestionario, Roberto et al (2018), lo definen como “conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.250). Lo que representa que la recolección de una opinión o argumento que colabore con la investigación.

Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo, esto permite realizar el interrogatorio partiendo de un conjunto de preguntas abiertas y cerradas que sirvan para obtener la información necesaria para la investigación.

Roberto et al (2018), definen como preguntas cerradas “son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar” (p.251). y preguntas abiertas como “las preguntas abiertas no delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas” (p.254).

Para esta investigación se utilizará un cuestionario formado por 14 preguntas cerrada, 1 pregunta abierta se aplicará el escalamiento tipo likert, el cual Roberto et al (2018), lo definen como:

“conjunto de ítems que se representan en forma de afirmaciones para medir el grado de acuerdo o reacción del respondiente en tres, cinco o siete categorías jerarquizadas de mayor a menor o viceversa. Todos los reactivos o ítems tienen las mismas opciones de respuesta tanto verbal como numéricamente” (p.274).

Método de Análisis

Para esta investigación el proceso de recolección y el análisis de los datos obtenidos por medio del instrumento empleado para este proyecto se detallan en tres fases las cuales son las siguientes:

- Etapa 1: La recopilación de la información secundaria, realizar una sistematización de esta y analiza la información.
- Etapa 2: Aplicación de encuestas de comunicación del personal al personal de la Red de Servicios de Salud INS, realizar un análisis de marco de las encuestas realizadas.
- Etapa 3: Analizar los resultados y plan de mejoramiento de la comunicación en la RSS.

Proceso recolección de datos

Para Roberto et al (2018), recolección de datos es “aplicar uno o varios instrumentos de medición para recabar la información pertinente de las variables de estudio en la muestra o casos seleccionados (personas, grupos, organizaciones, procesos, eventos, etc.). Los datos obtenidos son la base del análisis”. (p.226).

El primer paso para la recolección de los datos fue proceder a la aplicación del cuestionario creado para el personal administrativo y de salud de la Red de Servicios de Salud INS.

Se aplicó la entrevista llamada: “Cuestionario comunicación efectiva en la Red de Servicios de Salud INS”, a 150 trabajadores los cuales fueron conformados por personal del

Hospital del Trauma con el fin de obtener información sobre el pensamiento y las reacciones de las personas sobre el tema de la comunicación institucional.

Ya aprobado el cuestionario por los encargados de la Red de Servicios de Salud y el departamento de comunicaciones del hospital se procede con las indicaciones de la aplicación de la encuesta. Una vez finalizada la aplicación y el análisis correspondiente de las respuestas de los colaboradores, se procede a depurar las respuestas para dividir las por categorías y respuestas similares.

Tratamiento de la información

Al finalizar con la aplicación de la entrevista a los colaboradores de RSS, se procede a ejecutar el proceso de la información obtenida. El cuestionario está compuesto por preguntas semiestructuradas.

Las preguntas abiertas se agruparán de acuerdo con las opiniones brindadas por cada colaborador estarán procesadas mediante la confección de tablas dinámicas en Microsoft Excel en las cuales se tabularán las respuestas de cada colaborador que serán representadas por diversos gráficos para una mejor comprensión y posterior análisis. Toda la información obtenida servirá de base para realizar un análisis exhaustivo de los resultados y a su vez brindar una propuesta adecuada a lo expuesto.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se analizarán los resultados obtenidos del instrumento detallado en el apartado anterior, el cual fue aplicado a 150 colaboradores que forman parte de la Red de Servicios de Salud del INS, con la población que se estudió se logró obtener una apreciación de cómo perciben la comunicación institucional.

Cabe recalcar que en este capítulo se analizarán y mostrarán los resultados obtenidos en forma gráfica, a continuación, se detallan una serie de gráficos que permiten analizar cada una de las variables estudiadas en esta investigación. Con la exploración y el análisis de las variables, se podrán observar las diferentes dimensiones en las que se refleja la comunicación en la RSS.

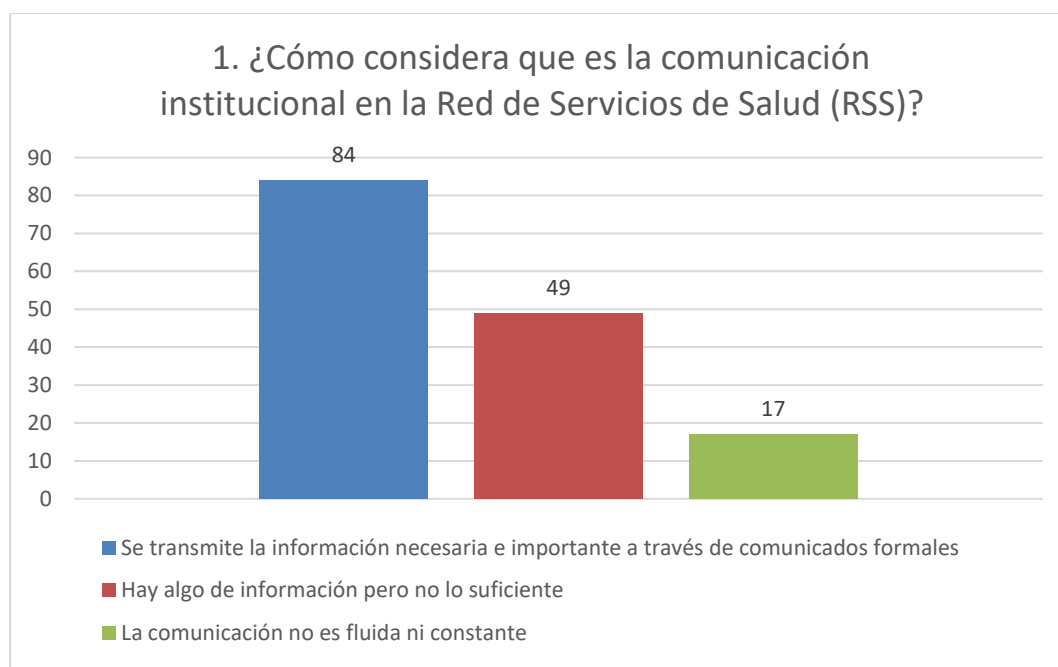
Se inicia la encuesta con 14 preguntas cerradas las cuales son obligatorias de responder para que sea fácil el estudio de la comunicación institucional, entre las cuales se encuentran 2 abiertas opcionales de responder para conocer el pensamiento de los funcionarios de la RSS con el fin de obtener los resultados para la futura propuesta de cambio. A continuación, se presentará el análisis de los resultados de cada pregunta.

Tabla 1: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿Cómo considera que es la comunicación institucional en la Red de Servicios de Salud (RSS)?

Hay algo de información, pero no lo suficiente	La comunicación no es fluida ni constante	Se transmite la información necesaria e importante a través de comunicados formales	Total
49	17	84	150

Fuente: Paniagua (2021).

Gráfico 1: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿Cómo considera que es la comunicación institucional en la Red de Servicios de Salud (RSS)?



Fuente: Paniagua (2021).

En el gráfico se muestra que la mayoría de los encuestados indica que se transmite la información necesaria e importante a través de comunicados formales, un segundo grupo

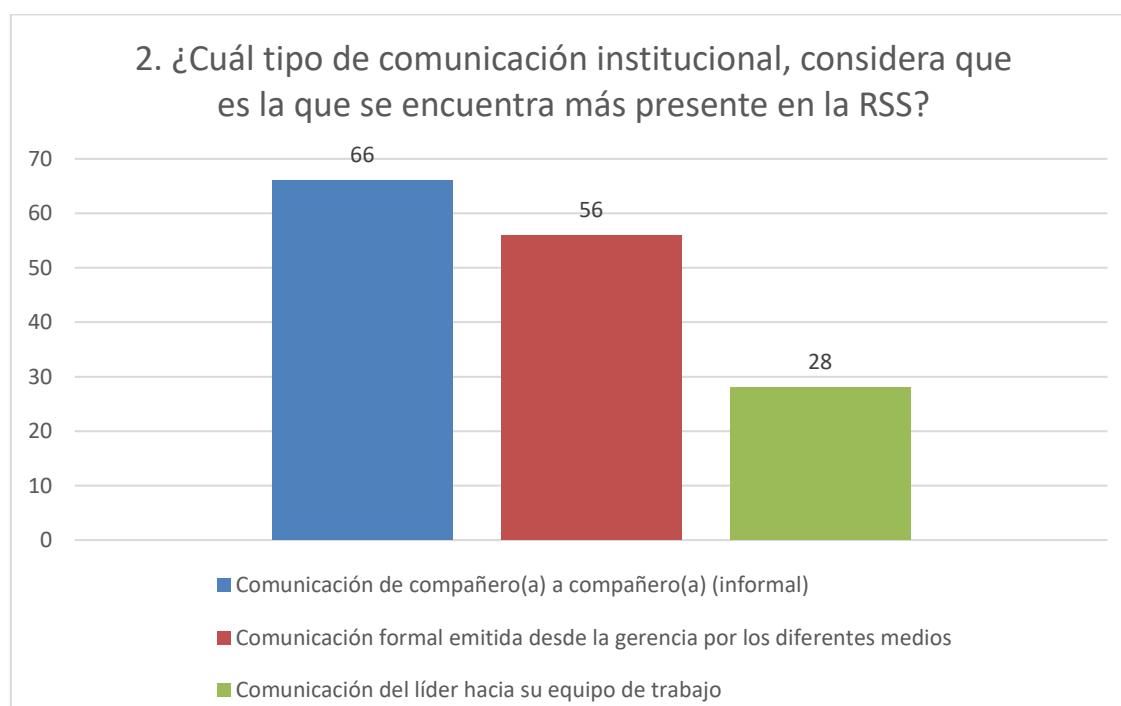
correspondiente a 49 funcionarios indican que existe algo de información, pero no lo suficiente para sus requerimientos, el tercer grupo de 17 personas indican que la comunicación no es fluida ni constante.

Tabla 2: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿Cuál tipo de comunicación institucional, considera que es la que se encuentra más presente en la RSS?

Comunicación de compañero(a) a compañero(a) (informal)	Comunicación del líder hacia su equipo de trabajo	Comunicación formal emitida desde la gerencia por los diferentes medios	Total
66	28	56	150

Fuente: Paniagua (2021).

Gráfico 2: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿Cuál tipo de comunicación institucional, considera que es la que se encuentra más presente en la RSS?



Fuente: Paniagua (2021).

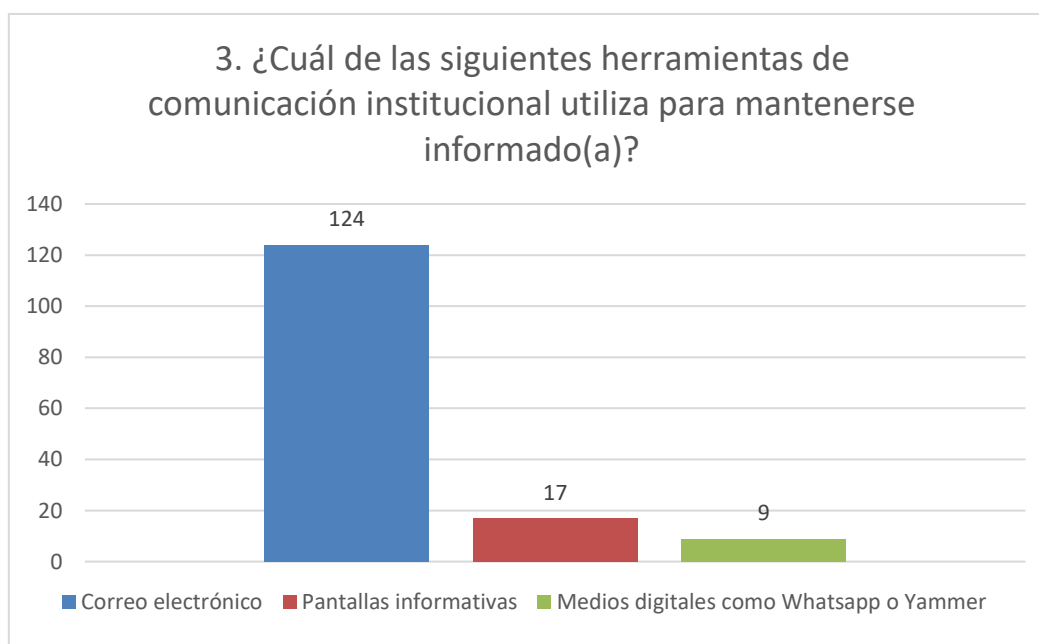
De la pregunta sobre cuál es la herramienta de comunicación institucional que utiliza la empresa la mayoría de los funcionarios indica que se da por medio de la comunicación de compañero a compañero, la que se cataloga informal. Para un segundo grupo de los encuestados 56 indicaron que la comunicación entre la gerencia y sus colaboradores es emitida formalmente, y el último grupo de 28 personas indicaron que la comunicación es entre el líder y su equipo de trabajo.

Tabla 3: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿Cuál de las siguientes herramientas de comunicación institucional utiliza para mantenerse informado(a)?

Correo electrónico	Pantallas informativas	Medios digitales como WhatsApp o Yammer	Total
124	17	9	150

Fuente: Paniagua (2021).

Gráfico 3: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿Cuál de las siguientes herramientas de comunicación institucional utiliza para mantenerse informado(a)?



Fuente: Paniagua (2021).

De acuerdo con el gráfico anterior 124 personas indicaron que utilizan como medio de comunicación institucional el correo electrónico, una pequeña porción, 17 personas se

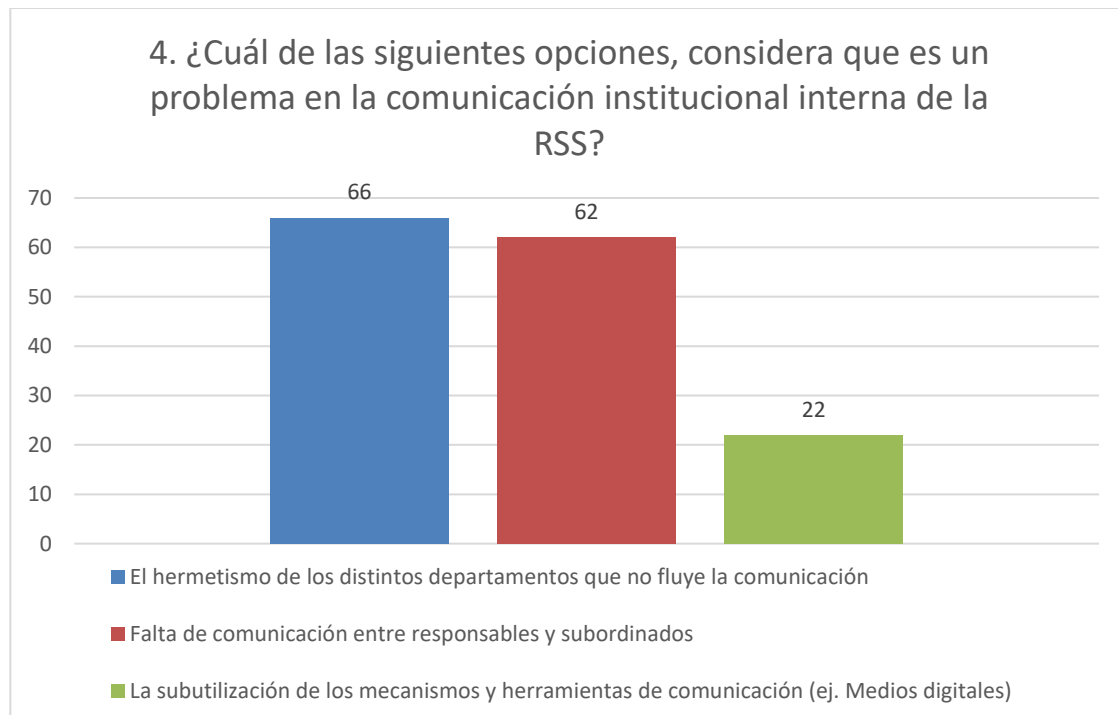
informan por medio de las pantallas informativas, siendo 9 personas que prefieren utilizar la herramienta de medios digitales como WhatsApp y Yammer.

Tabla 4: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿Cuál de las siguientes opciones, considera que es un problema en la comunicación institucional interna de la RSS?

Falta de comunicación entre responsables y colaboradores	El hermetismo de los distintos departamentos que no fluye la comunicación	La subutilización de los mecanismos y herramientas de comunicación (ej. medios digitales)	Total
62	66	22	150

Fuente: Paniagua (2021).

Gráfico 4: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿Cuál de las siguientes opciones, considera que es un problema en la comunicación institucional interna de la RSS?



Fuente: Paniagua (2021).

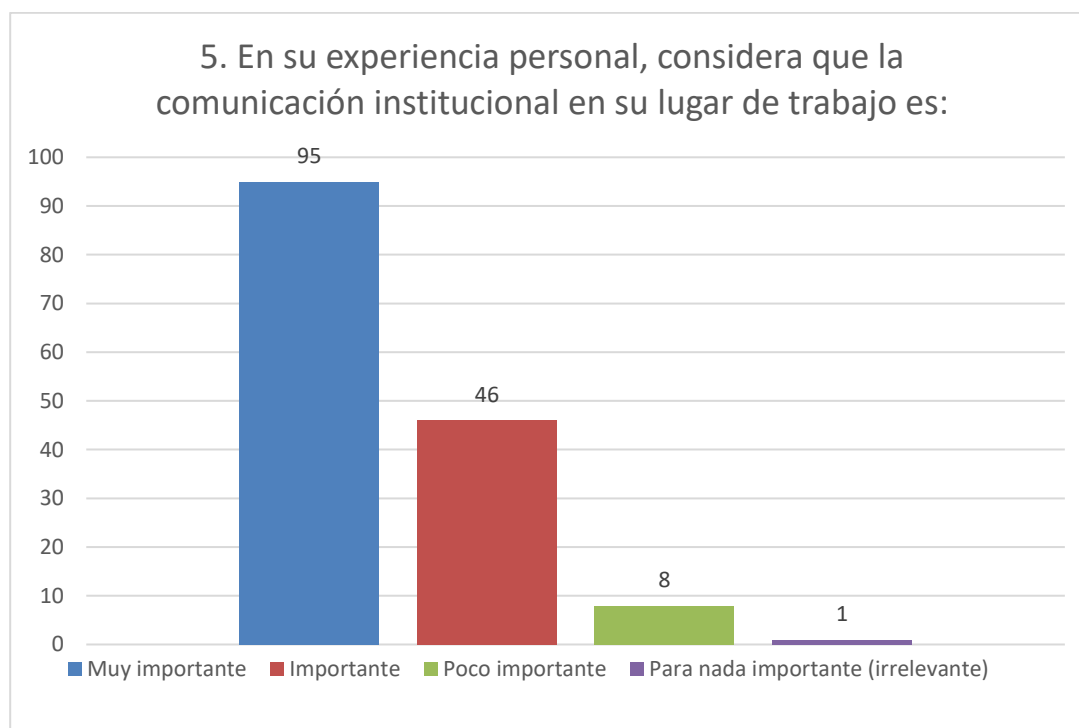
De acuerdo con la pregunta sobre cuál opción considera que es un problema en la comunicación institucional 66 colaboradores indicaron el hermetismo de los distintos departamentos que no fluye la comunicación, mientras que 62 indicaron ser la falta de comunicación entre responsables y colaboradores y en el tercer grupo 22 funcionarios indicaron ser la subutilización de los mecanismos y herramientas de comunicación (ej. medios digitales).

Tabla 5: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿En su experiencia personal, considera que la comunicación institucional en su lugar de trabajo es?

Muy importante	Importante	Poco importante	Para nada importante (irrelevante)	Total
95	46	8	1	150

Fuente: Paniagua (2021).

Gráfico 5: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿En su experiencia personal, considera que la comunicación institucional en su lugar de trabajo es?



Fuente: Paniagua (2021).

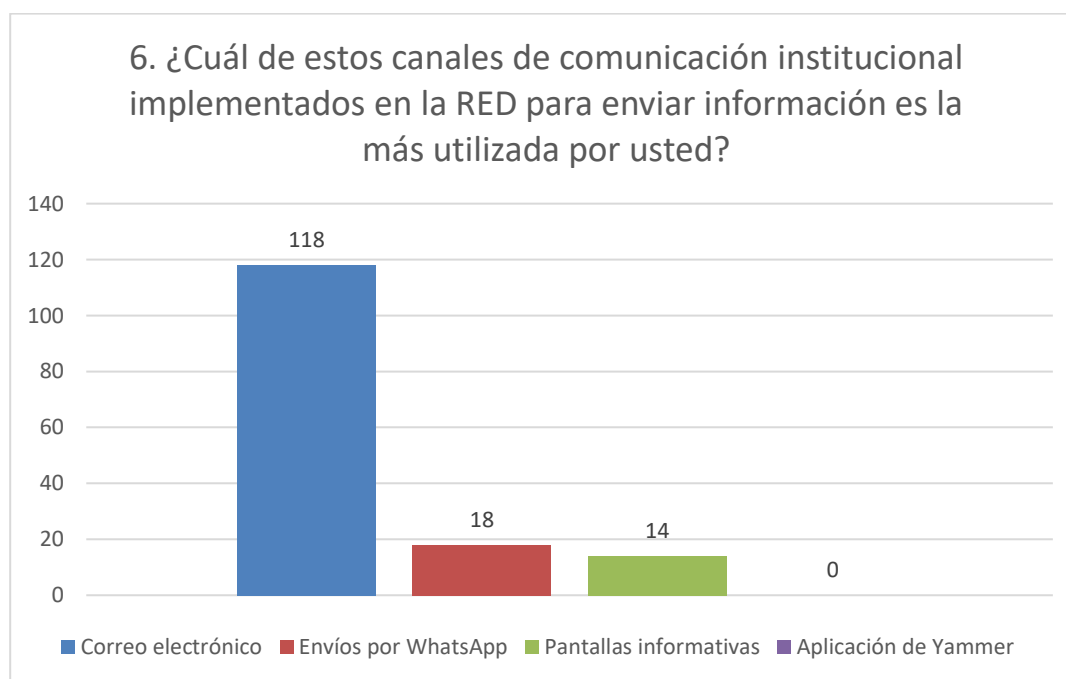
Según se muestra en el gráfico, 95 funcionarios indicaron que la comunicación institucional es muy importante mientras que 46 indicó ser importante, un tercer grupo conformado por 8 personas mencionó ser poco importante y solo 1 persona dijo ser para nada importante o irrelevante.

Tabla 6: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿Cuál de estos canales de comunicación institucional implementados en la RED para enviar información es la más utilizada por usted?

Correo electrónico	Pantallas informativas	Envíos por WhatsApp	Aplicación de Yammer	Total
118	14	18	0	150

Fuente: Paniagua (2021).

Gráfico 6: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿Cuál de estos canales de comunicación institucional implementados en la RED para enviar información es la más utilizada por usted?



Fuente: Paniagua (2021).

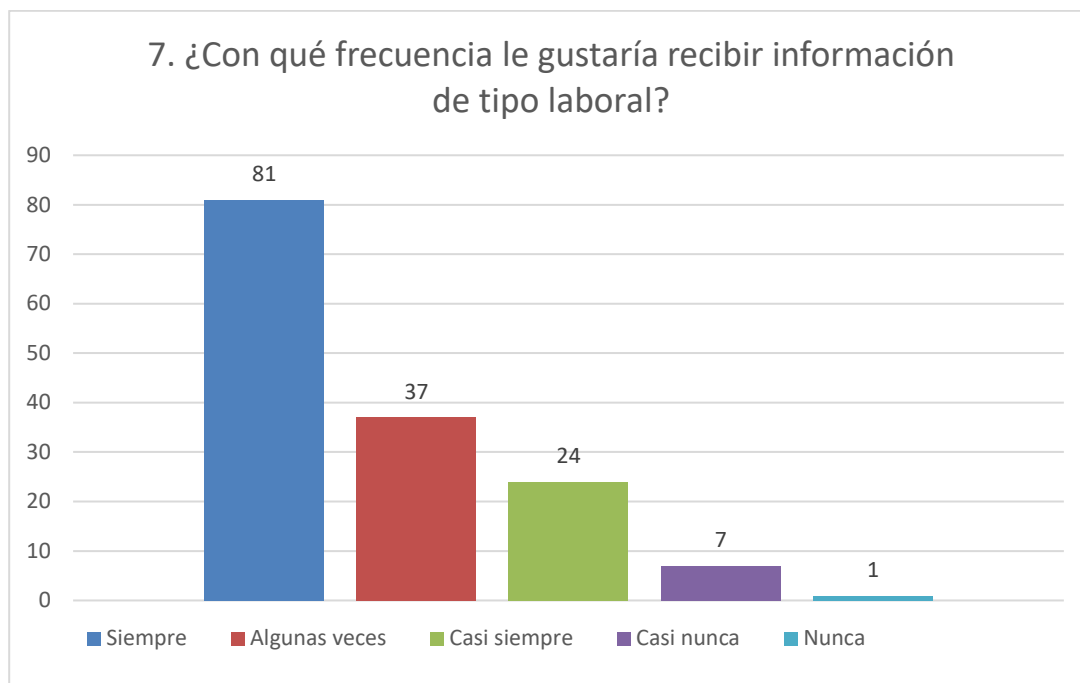
En el gráfico se muestra que 118 funcionarios indicaron que utilizan el correo electrónico, mientras que 18 indicaron que ven los envíos por medio de WhatsApp, 14 personas indicaron que utilizan las pantallas informativas y nadie indico utilizar la aplicación de Yammer.

Tabla 7: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿Con qué frecuencia le gustaría recibir información de tipo laboral?

Casi siempre	Siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
24	81	37	7	1	150

Fuente: Paniagua (2021).

Gráfico 7: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿Con qué frecuencia le gustaría recibir información de tipo laboral?



Fuente: Paniagua (2021).

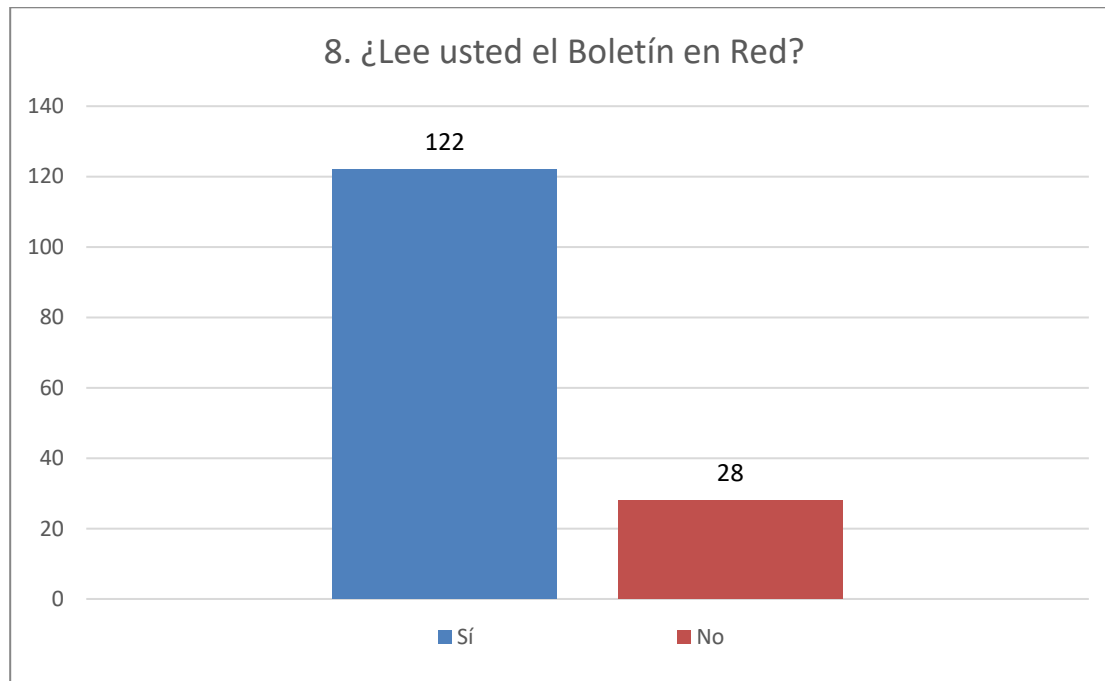
Para la pregunta número siete sobre cuál es la frecuencia en la que les gustaría recibir información laboral la mayoría de los colaboradores indico que siempre, en el segundo grupo de 37 personas indican ser algunas veces, mientras que el tercer grupo de 24 dijeron que casi siempre les gustaría recibir la información y el restante de los funcionarios indico casi nunca o nunca.

Tabla 8: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿Lee usted el Boletín en Red?

Sí	No	Total
122	28	150

Fuente: Paniagua (2021).

Gráfico 8: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿Lee usted el Boletín en Red?



Fuente: Paniagua (2021).

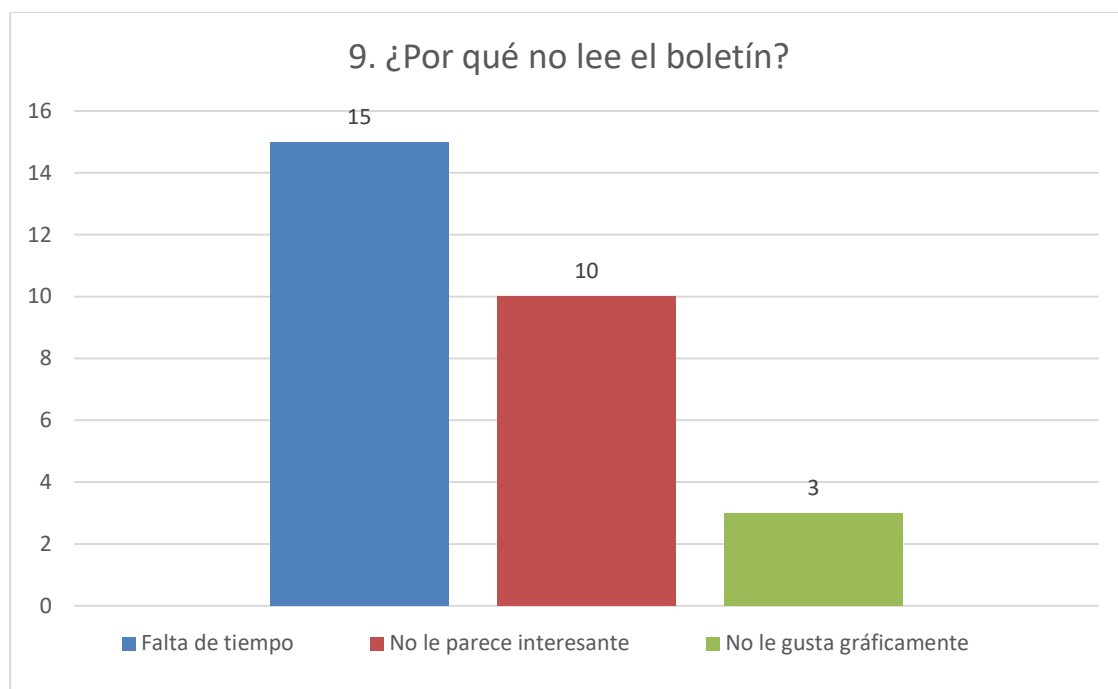
En el gráfico anterior muestra que más de la mitad de los colaboradores sí leen el boletín en Red, mientras que la minoría con 28 personas indicaron no leer el boletín enviado por los encargados del departamento de comunicación.

Tabla 9: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿Por qué no lee el boletín?

Falta de tiempo	No le parece interesante	No le gusta gráficamente	Total
15	10	3	28

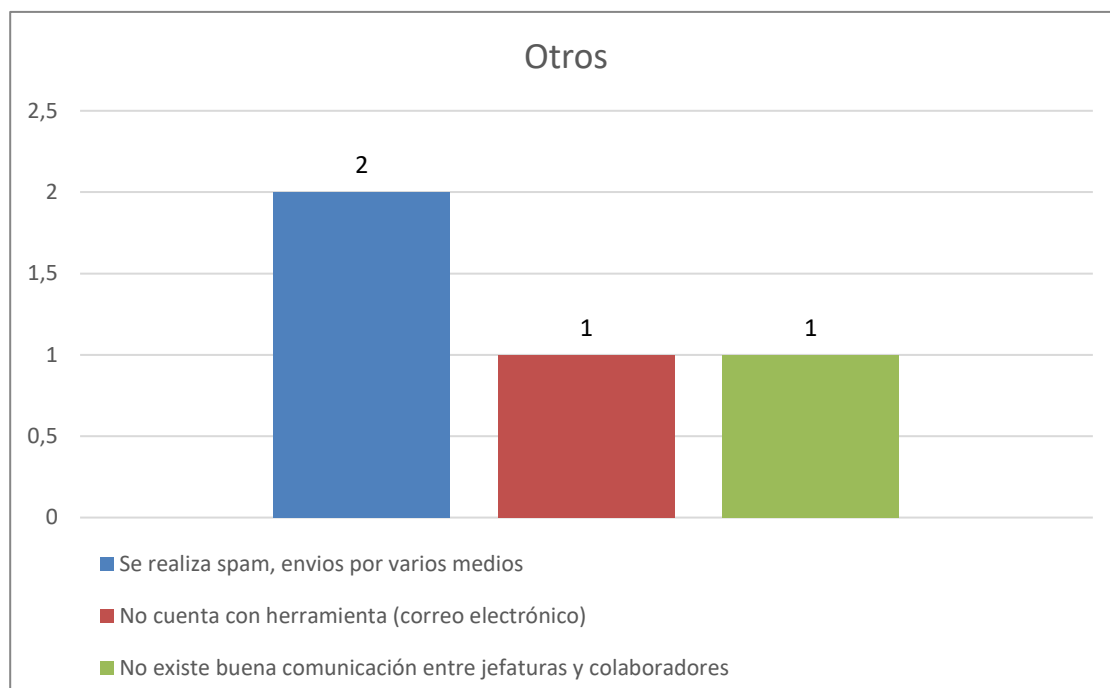
Fuente: Paniagua (2021).

Gráfico 9: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿Por qué no lee el boletín?



Fuente: Paniagua (2021).

El gráfico muestra que 15 personas indicaron que la razón por la que no leen el boletín es la falta de tiempo para hacerlo, en el segundo grupo de 10 funcionarios no lo leen porque el boletín no les parece interesante, y las 3 personas restantes porque no les gusta gráficamente, de estas 28 personas que no o leen cuales 4 explicaron la razón por la cual no leen el boletín las cuales se verán reflejadas en el siguiente gráfico.



Fuente: Paniagua (2021).

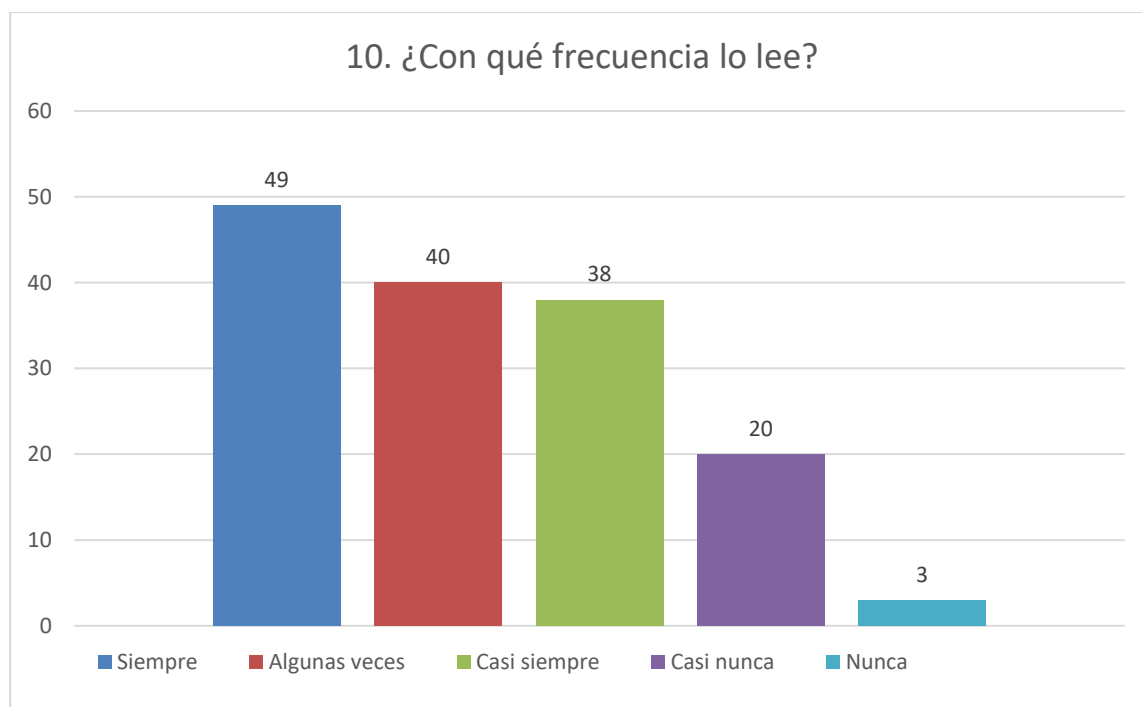
Como se comentó anteriormente cuatro personas dieron la razón por la cual no leen el boletín en Red, 2 indicaron que la empresa genera un spam a la hora de los envíos ya que se emite la misma información por varios canales y las 2 personas restantes indicaron que no lo leen porque no cuentan con la herramienta de correo electrónico y porque no existe buena comunicación entre jefaturas y colaboradores.

Tabla 10: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿Con qué frecuencia lo lee?

Casi siempre	Siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
38	49	40	20	3	150

Fuente: Paniagua (2021).

Gráfico 10: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿Con qué frecuencia lo lee?



Fuente: Paniagua (2021).

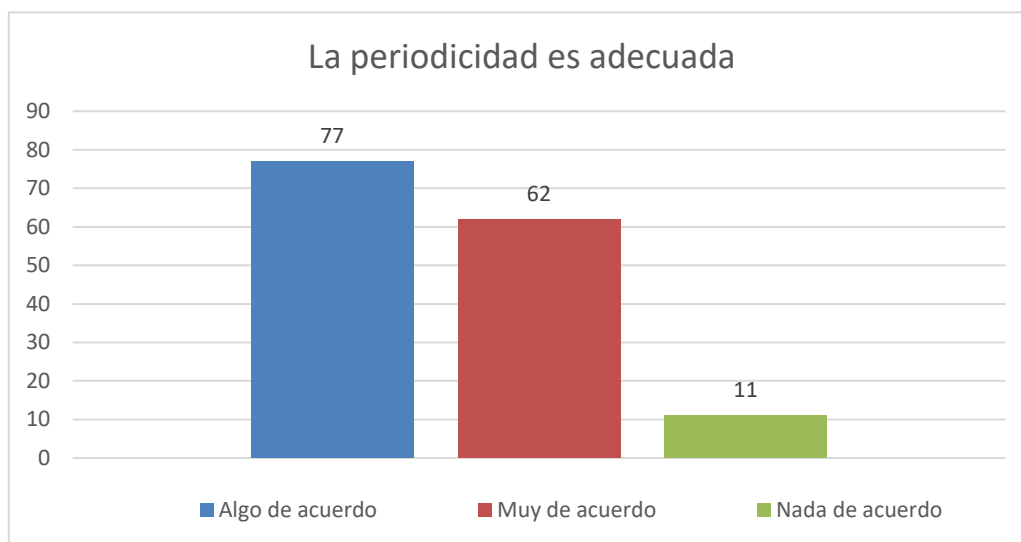
Para la pregunta número diez sobre con qué frecuencia leen el boletín en Red 49 funcionarios indican leerlo siempre, en el grupo dos con 40 funcionarios algunas veces, 38 de ellos casi siempre lo leen, en el cuarto grupo con 20 personas casi nunca y finalmente 3 indicaron que nunca lo leen.

Tabla 11: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿Qué tan de acuerdo se encuentra usted con las siguientes afirmaciones acerca del Boletín ADN Red? La periodicidad es adecuada.

Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Nada de acuerdo	Total
62	77	11	150

Fuente: Paniagua (2021).

Gráfico 11: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿Qué tan de acuerdo se encuentra usted con las siguientes afirmaciones acerca del Boletín ADN Red? La periodicidad es adecuada.



Fuente: Paniagua (2021).

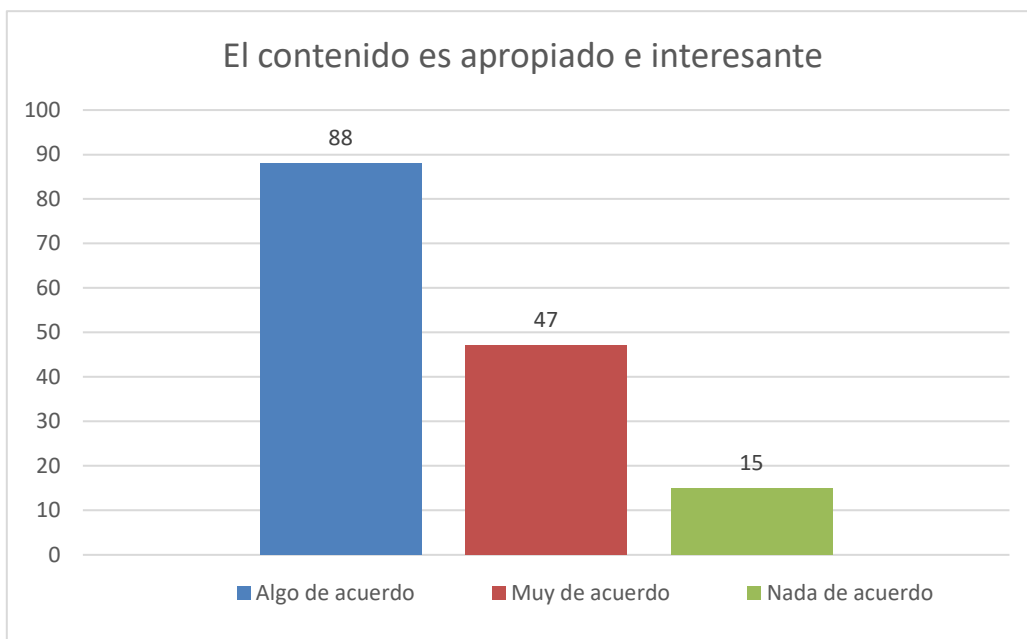
El gráfico anterior muestra que 77 colaboradores indicaron que están algo de acuerdo con la periodicidad con la que se envía el boletín, 62 personas indicaron estar muy de acuerdo y 11 funcionarios indicaron estar nada de acuerdo.

Tabla 12: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿Qué tan de acuerdo se encuentra usted con las siguientes afirmaciones acerca del Boletín ADN Red? El contenido es apropiado e interesante.

Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Nada de acuerdo	Total
47	88	15	150

Fuente: Paniagua (2021).

Gráfico 12: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿Qué tan de acuerdo se encuentra usted con las siguientes afirmaciones acerca del Boletín ADN Red? El contenido es apropiado e interesante.



Fuente: Paniagua (2021).

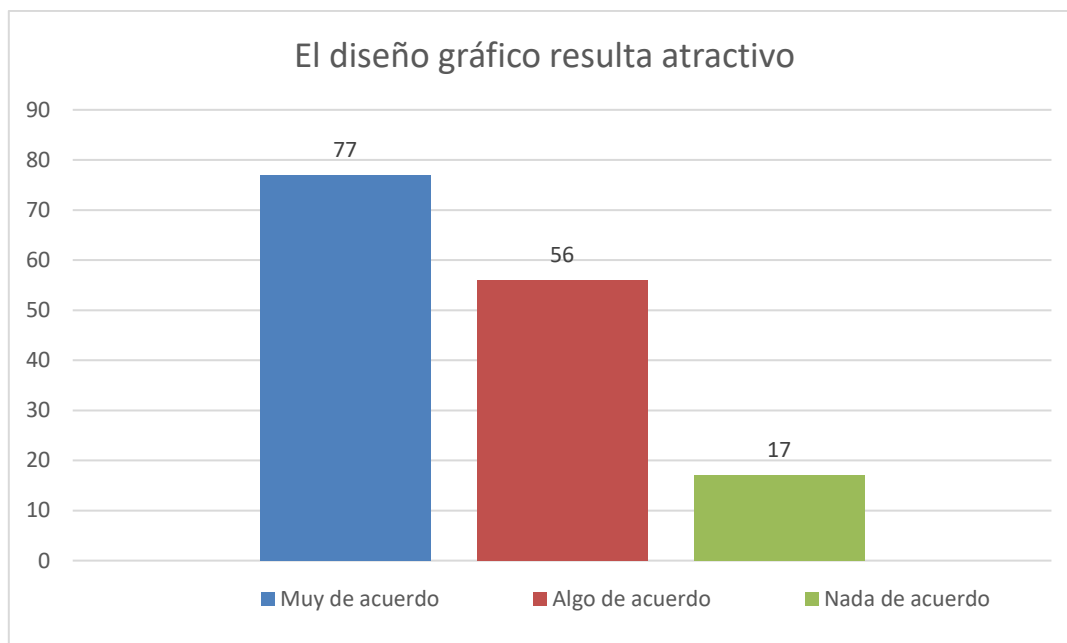
De acuerdo con la pregunta sobre si el contenido es apropiado e interesante 88 colaboradores indicaron que están algo de acuerdo, en el grupo dos 47 indicaron que están muy de acuerdo con el contenido y por último 13 indican estar nada de acuerdo.

Tabla 13: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿Qué tan de acuerdo se encuentra usted con las siguientes afirmaciones acerca del Boletín ADN Red? El diseño gráfico resulta atractivo.

Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Nada de acuerdo	Total
77	56	17	150

Fuente: Paniagua (2021).

Gráfico 13: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿Qué tan de acuerdo se encuentra usted con las siguientes afirmaciones acerca del Boletín ADN Red? El diseño gráfico resulta atractivo.



Fuente: Paniagua (2021).

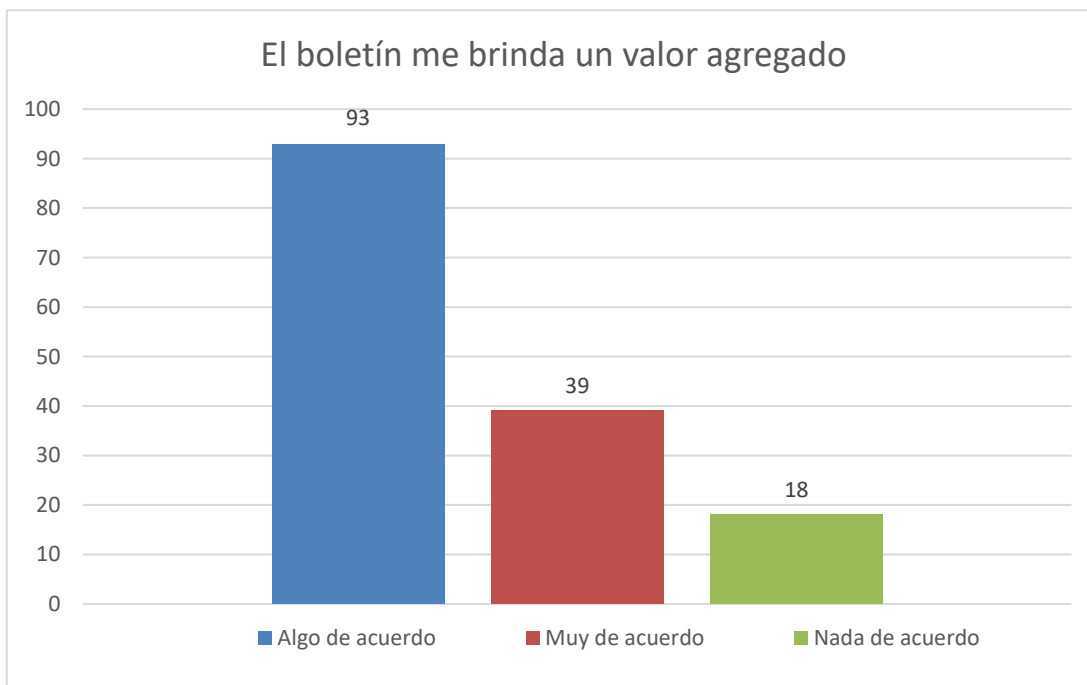
El gráfico muestra que 77 funcionarios están muy de acuerdo que el diseño de los boletines resulta atractivo, 56 indicaron que están algo de acuerdo y la minoría con 17 personas indican no estar nada de acuerdo con el diseño gráfico del boletín.

Tabla 14: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿Qué tan de acuerdo se encuentra usted con las siguientes afirmaciones acerca del Boletín ADN Red? El boletín me brinda un valor agregado.

Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Nada de acuerdo	Total
39	93	18	150

Fuente: Paniagua (2021).

Gráfico 14: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿Qué tan de acuerdo se encuentra usted con las siguientes afirmaciones acerca del Boletín ADN Red? El boletín me brinda un valor agregado.



Fuente: Paniagua (2021).

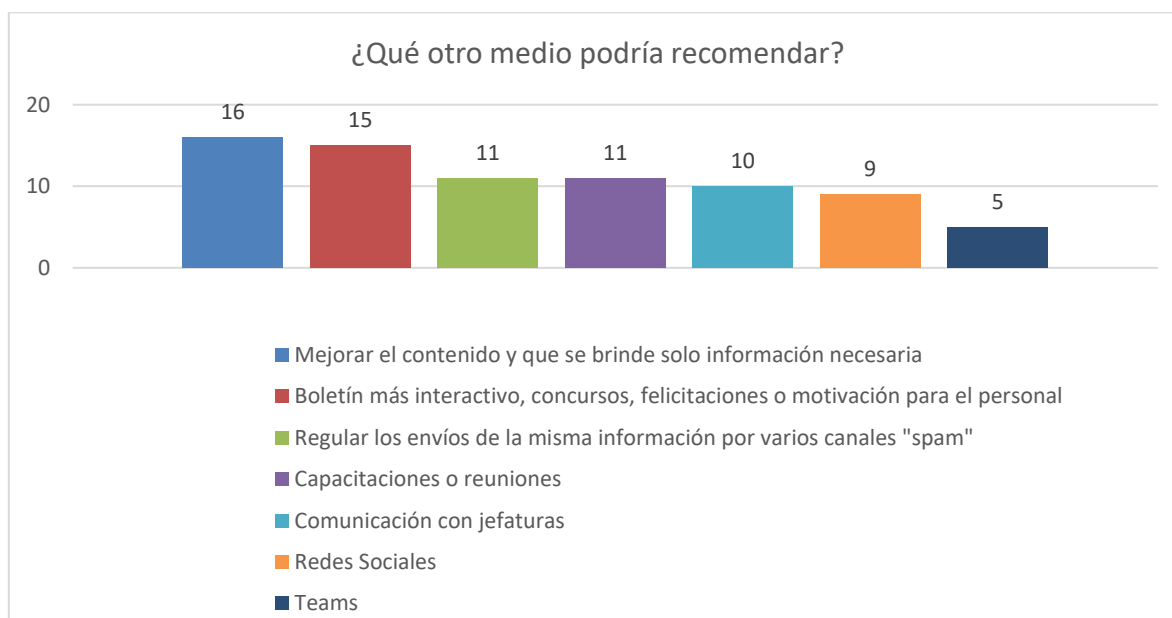
De acuerdo con la pregunta si el boletín brinda un valor agregado más de la mitad de los entrevistados indican que están algo de acuerdo, 39 de ellos dijeron estar muy de acuerdo y en el último grupo con 18 personas indicaron que están nada de acuerdo que el boletín brinde algún valor agregado.

Tabla 15: Distribución de las respuestas sobre la pregunta Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿qué otro medio podría recomendar?

Mejorar el contenido y que se brinde solo información necesaria	Boletín más interactivo, concursos, felicitaciones o motivación para el personal	Regular los envíos de la misma información por varios canales "spam"	Capacitaciones o reuniones	Comunicación con jefaturas	Redes Sociales	Teams	Total
16	15	11	11	10	9	5	150

Fuente: Paniagua (2021).

Gráfico 15: Distribución de las respuestas sobre la pregunta Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿qué otro medio podría recomendar?



Fuente: Paniagua (2021).

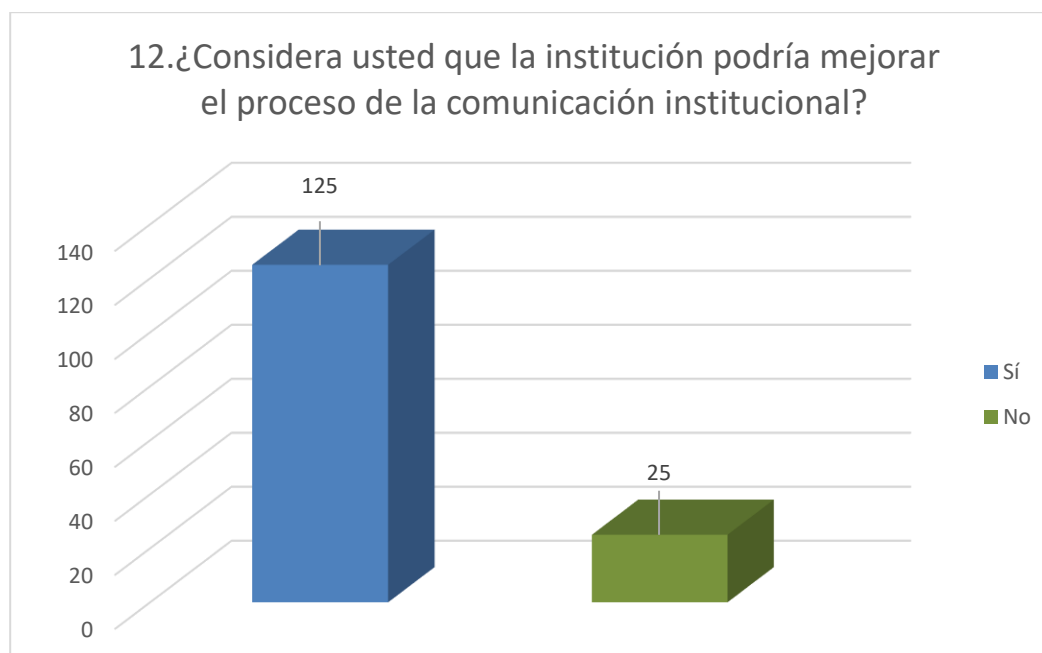
En el gráfico se mencionan los medios o las acciones a recomendar por parte de 77 funcionarios, 16 colaboradores indicaron mejorar el contenido, 15 mencionaron realizar el boletín más interactivo, 11 personas mencionaron que se debe regular los envíos por los diferentes medios, 11 indicaron que se realicen capacitaciones o reuniones, 10 mejorar la comunicación con las jefaturas, 9 indicaron implementar las redes sociales y 5 utilizar la herramienta de teams.

Tabla 16: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿Considera usted que la institución podría mejorar el proceso de la comunicación institucional?

Sí	No	Total
125	25	150

Fuente: Paniagua (2021).

Gráfico 16: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿Considera usted que la institución podría mejorar el proceso de la comunicación institucional?



Fuente: Paniagua (2021).

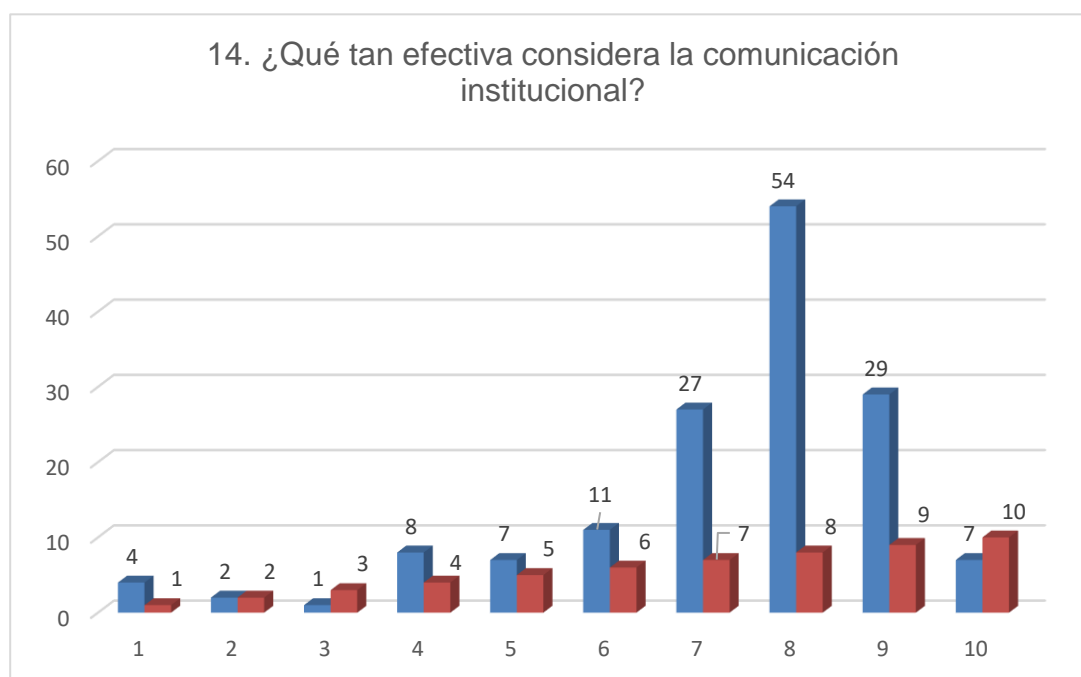
De acuerdo con el gráfico más de la mitad, 125 de los funcionarios entrevistados indicaron que sí se puede mejorar el proceso de la comunicación institucional y 25 colaboradores indicaron que no por lo que se entiende que para esas personas el proceso de la comunicación es bueno.

Tabla 17: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿Qué tan efectiva considera la comunicación institucional?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
4	2	1	8	7	11	27	51	29	7	150

Fuente: Paniagua (2021).

Gráfico 17: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿Qué tan efectiva considera la comunicación institucional?



Fuente: Paniagua (2021).

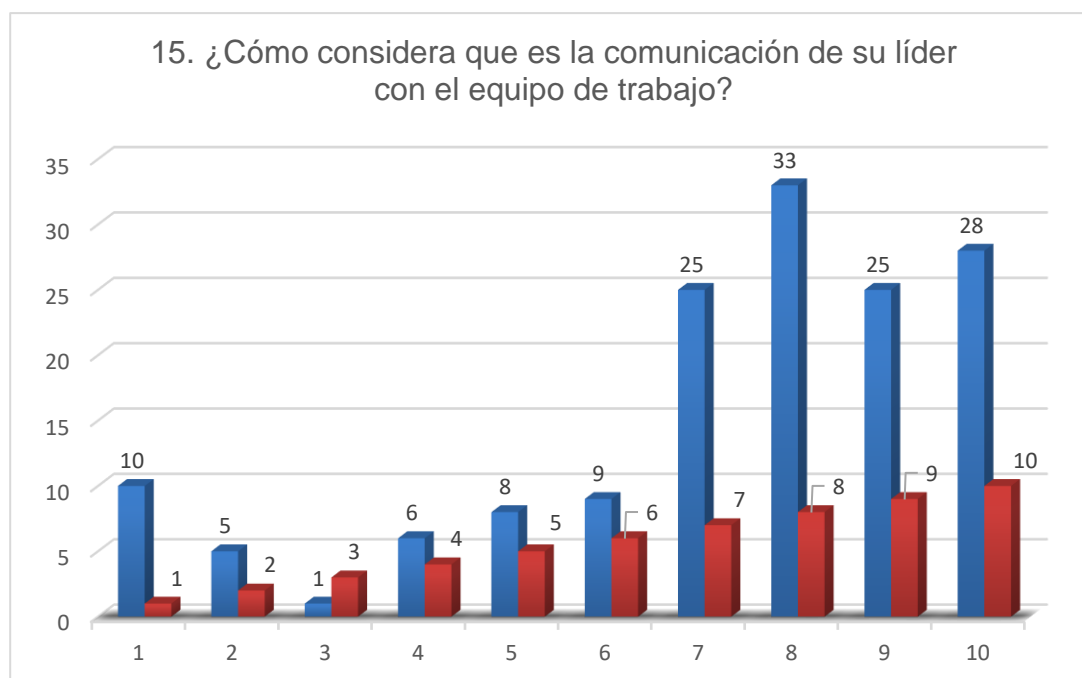
De acuerdo con la pregunta sobre qué tan efectiva consideran la comunicación institucional del 1 al 10 donde diez es excelente, 22 personas indicaron que la comunicación es menor a un 5, mientras que 128 calificaron entre 6 y 10 esto quiere decir que muy pocos funcionarios consideran que la comunicación no es tan efectiva, sin embargo es importante recalcar que solo 7 personas dieron la calificación máxima.

Tabla 18: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿Cómo considera que es la comunicación de su líder con el equipo de trabajo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
10	5	1	6	8	19	25	33	25	28	150

Fuente: Paniagua (2021).

Gráfico 18: Distribución de las respuestas sobre la pregunta ¿Cómo considera que es la comunicación de su líder con el equipo de trabajo?



Fuente: Paniagua (2021).

En el gráfico se muestra las calificaciones sobre la pregunta quince donde se consulta como considera que es la comunicación del líder con su equipo de trabajo, de los cuales 30 personas calificaron entre 1 y 5, mientras que la mayoría de los entrevistados calificó entre 6 y 10, es importante ver que en comparación al gráfico anterior si hay más funcionarios que brindaron un 1 pero sin embargo la mayoría dio la calificación de un 8.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De acuerdo con la respuesta obtenida a la pregunta número uno sobre el concepto que tienen los funcionarios sobre la comunicación institucional, la mayoría indica que sí se emite información necesaria a través de los comunicados formales, mientras que una cantidad menor, pero igualmente significativa indican que no es información suficiente por cuanto no es constante ni fluida.

Se concluye que la mayoría de los funcionarios consideran que la comunicación en la institución es informal esto quiere decir que la institución está haciendo un mal uso de los canales de comunicación.

Para tema sobre cual herramienta de comunicación utiliza la mayoría de los funcionarios se mantiene comunicados por los canales formales que son los correos electrónicos.

Por otra parte, se concluye que existe un hermetismo entre los departamentos de la organización que no permite que fluya la comunicación en la empresa como también la falta de comunicación entre las jefaturas con los trabajadores.

Para la pregunta sobre como consideran la comunicación institucional en su lugar de trabajo, por lo cual más de la mitad de los colaboradores entrevistados indicaron que es muy importante o importante esto quiere decir que los funcionarios creen que la comunicación en una organización es muy importante.

Se concluye de acuerdo con la pregunta seis que la herramienta más utilizada es el correo electrónico de seguido las pantallas informativas mientras que la aplicación digital de Yammer no es utilizada por ningún funcionario entrevistado.

Para la pregunta siete sobre con qué frecuencia le gustaría recibir información institucional se concluye que el personal si desea recibir la información que emite la organización por los diferentes canales implementados.

De acuerdo con el análisis de la pregunta ocho más de la mitad de los funcionarios indicaron leer el boletín, no con la misma frecuencia, pero si indican leerlo entre algunas veces o casi siempre, pero muy pocos indicaron del todo no leerlo casi nunca hacerlo por lo que es favorable para la empresa que la mayoría de los colaboradores si lean el boletín emitido por la RSS.

En conclusión, a la pregunta nueve se concluye que la mayoría de los entrevistados indica no tener tiempo para leer los boletines, la mayoría de estos trabajan en atención directa con los pacientes, mientras otros indicaron no leerlo por el “spam” que se realizan con el envío del boletín por varias herramientas.

Por parte a la pregunta número diez se concluye que la mayoría de los funcionarios entrevistados leen siempre el boletín, esto quiere decir que la mayoría del personal si recibe la información.

Por otra parte, se concluye con la pregunta once que a los funcionarios les gusta y están de acuerdo con la periodicidad, el diseño gráfico, que el contenido de los boletines en Red es interesante y que brindan un valor agregado a cada funcionario.

Según las respuestas obtenida en la pregunta número doce se concluye que más de la mitad de los entrevistados indican que si se debe realizar una mejora en el proceso de la comunicación.

Adicionalmente se concluye con la pregunta número trece que la mayoría de los funcionarios indican que se envía la misma información por diferentes canales esto les genera un “spam”, como también se concluye que se deben implementar otras herramientas para el envío de información y mejorar el contenido de los boletines.

De acuerdo con las dos últimas preguntas si la comunicación institucional es efectiva se concluye que la mayoría de los entrevistados dieron calificaciones positivas entre el rango de 5 y 10, como también calificaron de forma positiva la comunicación entre los líderes y sus colaboradores.

Recomendaciones

De acuerdo con la respuesta número uno se les recomienda a las jefaturas que el canal de comunicación permanezca fluida y constante, como también a los líderes de los departamentos tener una comunicación más fluida con sus colaboradores con la finalidad de mantenerlos informados acerca de los protocolos o procesos a seguir en casos necesarios.

Se le recomienda a la empresa de acuerdo con la pregunta dos que se brinde la información importante se transmita por medio de correos electrónicos y por las pantallas informativas o medios digitales como WhatsApp y Yammer con el fin de disminuir la comunicación informal de compañero a compañero.

Para la pregunta número tres se recomienda que se realicen capacitaciones o estrategias para utilizar las demás herramientas de comunicación como pantallas, WhatsApp o Yammer con el fin de que los colaboradores sepan cómo utilizar estas herramientas.

De acuerdo con la pregunta cuatro se les recomienda a las jefaturas mejorar la comunicación entre departamentos que permita una buena comunicación fluida entre el personal de cada grupo de trabajo.

A los encargados del departamento de comunicaciones se les recomienda de acuerdo con las respuestas de la pregunta seis utilizar técnicas y estrategias para que los funcionarios conozcan y utilicen la aplicación Yammer para mantenerse informados dentro de la compañía.

Se le recomienda a la Red de Servicios de Salud verificar que todos sus colaboradores cuenten con las herramientas necesarias para la revisión de los boletines en Red como por ejemplo que cuenten con su correo electrónico.

Como también implementar estrategias para que los funcionarios de atención directa a pacientes puedan leer los comunicados por otras herramientas, además se le recomienda controlar los envíos por todos los medios de comunicación sino evaluar el envío solo por medio de una herramienta.

Por otra parte, se le recomienda de acuerdo con la pregunta once a la empresa que el contenido de los boletines sea de importancia para los funcionarios, crear boletines con diseños más llamativos, entretenidos y que la periodicidad que se envían sea moderada.

De acuerdo con la pregunta trece se le recomienda al departamento de comunicaciones validar la posibilidad de emitir información por medio de otras herramientas digitales como teams o redes sociales, Además se recomienda que se brinde más capacitaciones y se den más reuniones con los líderes de trabajo.

Como última recomendación se le insta a la empresa mejorar las comunicaciones entre las jefaturas y colaboradores brindar la información verdadera que el colaborador este 100% enterado de la situación actual de la empresa.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE CAMBIO

En el presente capítulo se presentará la propuesta de cambio que fomente una buena comunicación institucional para la Red de Servicios de Salud INS, mejorando los aspectos negativos identificados en los capítulos anteriores.

Es importante destacar que la comunicación en una organización puede denotar el éxito o el fracaso de ésta, por lo que se debe de tratar de satisfacer y generar en la medida un ambiente grato y armonioso, como también buscar estrategias para mejorar los canales de comunicación utilizados por la empresa.

Con una propuesta de cambio se desea presentar un proyecto en un nivel más pequeño, pero con todas las opciones para mejorar; se detallará seguidamente objetivos generales y específicos de acuerdo con los problemas encontrados.

Objetivo de la propuesta

- Elaborar un programa de comunicación institucional para incrementar la comunicación entre los funcionarios de la Red de Servicios de Salud INS.

Objetivos Específicos

- Identificar las estrategias a seguir para mejorar la comunicación entre los funcionarios de la Red de Servicios de Salud INS.
- Planificar el plan de acción para mejorar la comunicación entre los colaboradores de la Red de Servicios de Salud INS.

Plan de acción a seguir

Se confeccionará el manual de procedimientos para el departamento de comunicaciones, este documento que sirve de guía para realizar los procedimientos de envíos de boletines en Red como de comunicados formales hacia los colaboradores, en el cual se detallan las estrategias a seguir para el envío correcto y la herramienta necesaria con el fin de garantizar el buen manejo de la comunicación institucional.

Este manual de procedimientos es de gran importancia debido a que:

- Proporciona información tanto a los departamentos encargados como a los líderes directos, sobre sus responsabilidades y funciones específicas que se han designado.
- Facilita el proceso de comunicación institucional y permite la orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados.
- Determina las funciones específicas, responsabilidad y las herramientas para los encargados del departamento de comunicaciones y jefaturas dentro de la organización.

Con la implementación de este manual de procedimientos, la organización podrá analizar las estrategias para la mejora de la comunicación institucional, ayudando con la efectividad de la llegada de la información a cada uno de los funcionarios de la Red de Servicios de Salud, con el fin de mejorar la comunicación de acuerdo con las habilidades y conocimientos brindados.

Las organizaciones en todo el proceso de diseñar e implementar los planes de comunicación, tiene que preparar los procedimientos, los cuales forman la base para poder desarrollar adecuadamente cada una de las estrategias, estableciendo responsabilidades a los encargados de los departamentos de comunicaciones y talento humano, generando información útil y necesaria para el cumplimiento de los objetivos de este manual.

El manual de procedimientos es una herramienta indispensable para la implementación de los planes a seguir, en este se deben incluir todas las actividades a realizar con respecto a las reuniones, capacitaciones y herramientas para el envío de los

comunicados formales emitidos por el departamento de comunicaciones, estableciendo las responsabilidades de los funcionarios implicados para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La creación del Manual de procedimientos será un apoyo para que la Red de Servicios de Salud pueda modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y calidez.

- Se establecerá un programa de capacitaciones realizado por el departamento de talento humano, la organización debe tener muy claro lo relevante que es capacitar a sus funcionarios de una forma constante y oportuna para que puedan conocer, planear y realizar las actividades donde se enfoquen en temas de motivación y liderazgo por parte de los líderes hacia los funcionarios, y así poder alcanzar la calidad de la información que se emite a cada una de las personas que laboral en la empresa.

El tema de capacitación para la Red de Servicios de Salud es de suma importancia ya que contribuye al desarrollo no solo personal, sino profesional de los empleados, quienes a su vez ofrecen grandes beneficios a la empresa. Se puede concluir que un empleado poco capacitado traerá pocos beneficios a la organización. La capacitación aplica para todas las áreas de la empresa, pero en cuestiones de motivación, liderazgo y comunicación muchas veces no se les brinda mucha importancia, los grandes beneficios que un colaborador bien capacitado puede aportar, estamos hablando que se puede aumentar su satisfacción laboral permitiendo mejorar la atención a cada uno de los pacientes atendidos.

Se debe dejar de pensar que la capacitación es un gasto innecesario de las empresas, sino verlo como una inversión que sin lugar a dudas generará frutos para las organizaciones. La capacitación no consiste en la aplicación temporal de programas para cumplir ciertos objetivos, sino que debe integrarse a la cultura interna de la organización como una práctica cotidiana.

La incorporación de hábitos de innovación y de eficiencia en la empresa supone la puesta en marcha de programas de capacitación permanente, con incentivos y beneficios para el empleado, pero también con resultados concretos en productividad y ventajas competitivas que se reflejan en el clima organizacional de la empresa.

Parte de las capacitaciones que se impartirán en el hospital están las siguientes dos:

1. **Motivación:** que está compuesto por los siguientes módulos y temas a tratar con cada jefatura de departamento.

Liderazgo

- Tipos de líderes.

Motivación

- Estrategias de la motivación.

Clima organizacional

- Satisfacción laboral

2. **Comunicación:** se divide en los siguientes temas a tratar con el departamento de comunicaciones.

- Canales de comunicación.
- Estrategias de comunicación.
- Herramientas para la comunicación.
- Tipos de comunicaciones.

Estas capacitaciones son de gran beneficio para la Red de Servicios de Salud, ya que tanto los colaboradores como las jefaturas estarán enterados sobre temas importantes acerca de la comunicación institucional para la mejora de la misma.

Tabla de costos para la capacitación

Capacitador: para obtener el dato del gasto del capacitador se tomará de la siguiente fórmula

Salario x hora * número de horas que durará la capacitación = costo por capacitador.
Tomando en cuenta que la Red de Servicios de Salud cuenta con el departamento de capacitación y desarrollo donde laboran especialistas en psicología.

Ejemplo: Psicóloga

Estas personas según el Colegio de Psicólogos, debe ser de ₡439 000, como base, pero en el Instituto Nacional de Seguros, debido a la antigüedad y otros pluses salariales, varía de un funcionario a otro, haciendo casi imposible generalizar el monto, por lo que se brindó la fórmula a emplear, esto conlleva a que las capacitaciones, dependiendo del profesional que las vaya a impartir, presentará diferencias de costos.

Área física: Los edificios se deprecian en línea recta, lo que da un monto fijo por mes esto se dividirá entre 720 horas que serían las 24 horas diarias por los 30 días mensuales el cual nos da el resultado de horas por mes. Obteniendo así una depreciación por hora y se multiplicará por el número de horas de la capacitación es importante mencionar que estos datos los maneja el departamento de contabilidad y no se brindó esta información.

Insumos: se toma en cuenta la depreciación de las pizarras, video beam, equipo de cómputo y mobiliario estos se deprecian igual que el área física dividido por las 720 horas por mes multiplicado por el número de horas de la capacitación, es importante mencionar que estos datos los maneja el departamento de contabilidad y no se brindó esta información.

Público: para la obtención del costo del funcionario a participar se toma el salario por hora que devenga el funcionario que esté llevando el curso, por la cantidad de horas que dure el curso.

Ejemplo: asistente administrativo

₡1760 por hora * 2 (la duración de 2 horas de capacitación) = ₡3520 total en colones del costo por persona, este dato puede variar de acuerdo con el puesto y los aumentos o antigüedad de años que influyen en su salario mensual.

A continuación, se presenta la estrategia de comunicación institucional que se presenta en la actualidad en la Red de Servicios de Salud INS:

Actualidad de la Red de Servicios de Salud		
	<u>Días de envío</u>	<u>Herramienta</u>
Boletín en Red	Martes y jueves	Correo electrónico, WhatsApp, pizarras y pantallas informativas
Información COVID-19	Viernes	Correo electrónico
Comunicados que surgen desde el departamento de comunicación no hay días fijos	No existen días fijos	Correo electrónico, WhatsApp, pizarras y pantallas informativas
Pantallas informativas	No existen días fijos	Pantallas informativas

Fuente Paniagua (2021).

De acuerdo con este cuadro se puede observar que existe una saturación de mensajes por diferentes herramientas, donde se envía la misma información por varios canales en un mismo día, según los datos brindados por los colaboradores, algunos mencionaron que consideran que existe un tipo de “spam”, lo que ocasiona cierto grado de desinterés por leerlos.

Es importante mencionar que los mismos funcionarios fueron los que brindaron la sugerencia de realizar únicamente el envío por un solo canal de comunicación considerando que esto puede ocasionar que el funcionario se agote de tanta información y en los envíos futuros no le presten la atención necesaria.

Para esos datos obtenidos gracias a la aplicación de la encuesta a 150 funcionarios del turno uno y dos del día logrando realizar la siguiente propuesta:

Propuesta de cambio para la Red de Servicios de Salud		
	<u>Días de envío</u>	<u>Herramienta</u>
Boletín en Red	Martes y jueves	Solo por un medio (correo electrónico)
Información COVID-19	Viernes	Correo electrónico
Comunicados que surgen desde el departamento de comunicación no hay días fijos	No existen días fijos	Correo electrónico dependiendo de la importancia de la información se puede validar utilizar WhatsApp o Yammer
Pantallas informativas	Jueves	Pantallas informativas información importante que venga desde gerencia o comunicados formales
Felicitaciones o motivaciones al personal	Lunes	Por medio de las reuniones departamentales, teams o Yammer

Fuente: Paniagua (2021).

La propuesta a implementar sería que se emita la información por un solo medio con el fin de no saturar por varios medios a los colaboradores, como también seleccionar otras herramientas o canales de comunicación, por ejemplo: la utilización de la herramienta teams o la implementación de reuniones con las jefaturas para brindar la información emitida desde la alta gerencia del Hospital del Trauma INS.

Como otra propuesta se le insta a cada jefatura de departamento validar que todos sus colaboradores cuenten con la herramienta de correo electrónico ya que un funcionario indicó que tiene siete años de laborar en el Hospital del Trauma y no le han brindado la herramienta.

Otro aspecto para considerar es la creación de una campaña para la actualización de datos por medio de un boletín llamado “Actualiza los datos y mantente comunicado” para cada uno de los funcionarios donde se adjunte un enlace donde puedan llenar la información solicitada, con el fin de obtener la información actualizada de cada una de las personas que trabaja en el hospital, algunas de las preguntas a implementar serían:

1. Nombre Completo.

2. Departamento en el que pertenece.

3. Número telefónico.

4. ¿Cuenta con correo electrónico?
Sí () o No ()
5. ¿Cuenta con la herramienta teams?
Sí () o No ()
6. ¿Cuenta con el acceso a una computadora?
Sí () o No ()

De acuerdo con la información obtenida se logra verificar si el funcionario cuenta con las herramientas esenciales para recibir la información emitida por gerencia general o jefatura directa. Una vez obtenida la información se pueden tomar medidas para la creación de correos teams o gestionar algún equipo donde el funcionario pueda recibir la información.

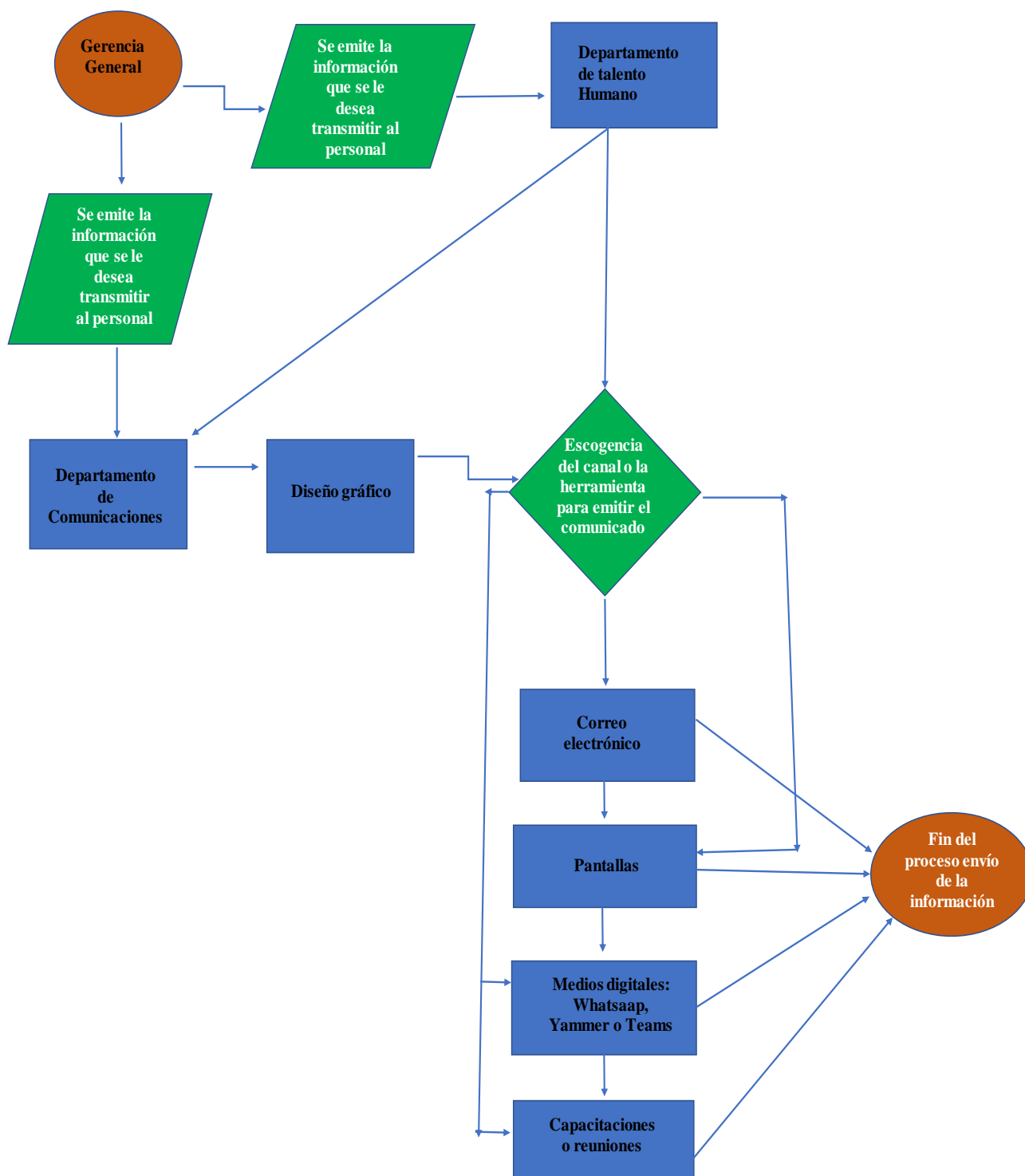
Se le recomienda al departamento de comunicaciones validar la información que se emite por medio de correo electrónico ya que algunos colaboradores indicaron que se emite información irrelevante o que del todo no pertenece al hospital del trauma. Enfocar información útil y necesaria que deben conocer los funcionarios.

Por otra parte, se presentará un diagrama de flujo para mejorar la comunicación institucional el cual tiene los siguientes beneficios:

- Los diagramas de flujo ayudan a la comprensión del proceso al mostrarlo con un dibujo. el cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos.
- Permite identificar los errores y brinda la oportunidad de arreglarlo y mejorar el proceso.
- Es una herramienta fácil para identificar los procesos.

A continuación, se presentará el diagrama de flujo que se le propone a la Red de Servicios de Salud INS con el fin de poder implementarlo para mejorar los aspectos negativos encontrados en la aplicación de la encuesta a los 150 colaboradores del Hospital del Trauma.

Flujograma: Proceso de capacitación y estrategias de comunicación institucional.



Fuente: Paniagua (2021).

- De acuerdo con el diagrama de flujo en el primer punto se encuentra la Gerencia General la cual se encargará de solicitarle al departamento de comunicaciones o a talento humano emitir la información que desean dar a conocer a cada uno de los funcionarios del hospital.
- Una vez realizada la solicitud el departamento de comunicaciones o la solicitud emitida desde talento humano al departamento de comunicaciones, este se encargará de pasarle la información al diseñador gráfico para la realización del boletín o publicación la cual será realizada de forma llamativa para cada funcionario.
- Como también el departamento de talento humano pueden recibir la información de la gerencia y ellos mismos diseñar y escoger su medio para el envío de la información.
- Una vez creado el contenido se procede a la selección de la herramienta de acuerdo con la información y la periodicidad con la que se debe enviar. Se debe seleccionar una sola herramienta con el fin de no crear una saturación de la misma información enviada por diferentes canales y en diferentes horarios.

Existen algunos conceptos importantes a considerar en la propuesta de cambio, los más importantes son los siguientes:

Comunicación

La comunicación se convierte en uno de los mejores aliados para cumplir eficazmente las metas que establece la compañía, ya que al final de cada logro viene la buena comunicación entre los equipos de trabajo, sin embargo, en la actualidad los departamentos de recursos humanos se enfocan poco en este aspecto, lo que podría cambiar el rumbo completo de cualquier organización.

Toda comunicación es de suma importancia para cualquier grupo u organización es la clave del éxito en las compañías ya que puede traer frutos positivos una buena comunicación entre compañeros y jefaturas con el fin de lograr juntos los objetivos o las metas propuestas por la gerencia general.

Capacitaciones

Las capacitaciones son de alta importancia en las organizaciones, ya que permiten brindar conocimientos que en ocasiones las personas creen, pero lamentablemente no los saben ejecutar.

Basado en las afirmaciones presentadas por los funcionarios del Hospital del Trauma, es fundamental poseer un plan de capacitación, por lo que se le propone a la empresa en este aspecto, ejecutar una capacitación orientada hacia las jefaturas, ya que no existe comunicación asertiva por parte de los colaboradores tanto hacia los jefes como viceversa.

La capacitación a todos los niveles de la organización constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar y satisfacción del personal de toda la empresa.

Es importante brindar capacitaciones al personal con el fin de motivar y dar a conocer los nuevos cambios o procesos que se van a implementar, una capacitación no necesariamente debe ser de temas laborales sino también de temas para mejorar la motivación, el trabajo en equipo y la satisfacción de cada uno de los colaboradores de la empresa.

Capacitaciones de trabajo en equipo

Las capacitaciones se han convertido en una herramienta muy útil en las empresas, ya que brindan los aspectos necesarios e indicados para mejorar el desempeño y las actitudes de los colaboradores. Por lo que se recomienda al departamento encargado de capacitación y desarrollo crear programas de capacitación de trabajo en equipos, para fomentar el compañerismo y aumentar los niveles de comunicación institucional.

Con este tipo de capacitaciones se logra la integración, desarrollo de habilidades de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, resolución de conflictos y motivación del personal a base de metodología basada en el aprendizaje.

Motivación

Al contar con colaboradores motivados dentro de la Red de Servicios de Salud INS, hace que el personal trabaje con calidad, con el deseo de realizar las tareas establecidas en función de recibir una felicitación por el esfuerzo emprendido.

Cuando un colaborador se siente motivado y acompañado por su jefatura, es un funcionario proactivo, colaborador, eficiente, brindando siempre su milla extra, entre otros. Decirle al colaborador siempre las cosas buenas y agradecerle por su labor, hace que una persona se sienta a gusto y contenta en su lugar de trabajo.

La motivación es clave para que los funcionarios se sientan identificados con la organización, es importante hacerle saber a cada persona que es una pieza importante del equipo y su colaboración es valiosa para la institución.

Liderazgo

De acuerdo con lo estudiado realizado anteriormente, el liderazgo es básicamente una habilidad de influir en las personas para que alcancen objetivos. Por lo que a partir de esto se determina que un líder se involucra con otras personas para lograr metas. Es una actividad enfocada en las personas, es decir, implica utilizar el poder.

Cada líder debe tener empatía con sus funcionarios. Éste es imprescindible para que el ambiente en la empresa sea lo más reconfortante posible, y derivado de ello, la gente se sienta cómoda trabajando ahí. Una empresa donde los funcionarios se sienten mejor y felices es una empresa que funciona mejor. Los líderes de cada empresa deben mostrar preocupación por sus compañeros, escucharlos y compartir las prioridades de la empresa.

Referencias

- Alfie, M., & Salinas, O. (7 de Julio de 2017). *Contaminación auditiva y ciudad caminable*. Obtenido de Ruido en la ciudad:
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-72102017000100065&lng=es&tlng=es.
- Ángel, H. (14 de Octubre de 2020). *Pirani*. Obtenido de Cumplimiento Normativo: riesgos y beneficios de su implementación: <https://www.piranirisk.com/es/blog/cumplimiento-normativo-que-es-como-evita-riesgos>
- Balerazo, B. (2014). La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive. *Bachillerato en ingeniería*. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Barrios, F. (12 de Setiembre de 2019). *BLP*. Obtenido de Los programas de Cumplimiento y los beneficios que brindan a las empresas: <https://www.blplegal.com/es/Programas-de-cumplimiento-y-beneficio-empresas>
- Beca, K., Cachuan, Y., & Cruz, J. (2016). La comunicación efectiva del gobierno corporativo y su rol como generador de valor en la empresa. *Licenciatura en Administración de empresas*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Perú. Obtenido de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/622225>
- Bernal, C. (2010). *Metdología de la Investigación*. Bogota, Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. Ministerio de educación, Unidad de gestión educativa, Lima.
- Chiavenato, I. (2011). *Recursos Humanos "El capital humano de las organizaciones"*. Rio de Janeiro: Copyright © 2009 por Elsevier Editora Ltda.
- de Souza, I. (15 de Julio de 2019). *Rockcontent*. Obtenido de 6 canales de comunicación con el cliente donde necesitas tener presencia: <https://rockcontent.com/es/blog/canales-de-comunicacion/>
- Fernández, D., & Fernández, E. (2017). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid: Copyright.
- Fuentes, E. (9 de Julio de 2019). *El líder exponencial un blog sobre el liderazgo de esta nueva era*. Obtenido de 11 definiciones que describen la figura del líder: <https://liderexponencial.es/11-definiciones-que-describen-la-figura-del-lider/>
- Gallud, E. (2015). *Manual para elaborar una tesis*. Madrid: Verbum.

- González, W., & Alvarado, A. (2015). Propuesta de gestión de la comunicación interna por medio de redes sociales para medianas empresas del sector tecnología en Costa Rica. *Tesis de Licenciatura*. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica. Obtenido de <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/2903>
- Guardia de Viganno, N. V. (2009). *Lenguaje y Comunicación*. San José Costa Rica: CECC/SICA. Obtenido de https://inscr-my.sharepoint.com/personal/rchaconm_grupoin_s_com/_layouts/15/onedrive.aspx?ct=1623330217006&or=OWA%2DNT&cid=bf86b957%2D2a17%2D5852%2D4fce%2Dd00fb0c7cb67&originalPath=aHR0cHM6Ly9pbmNjci1teS5zaGFyZXBvaW50LmNvbS86ZjovZy9wZXJzb25hbC9yY2hhY29ubV9
- Gutiérrez Madrigal, F. (2016). *Técnicas de comunicación oral y escrita*. San José: Secade. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bia/79262ibliou>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández, S., & Avila, D. (2018). Habilidades de la comunicación barreras de la comunicación. (*Trabajo de investigación*). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Hidalgo.
- Hidalgo, M., & Seevers, M. (2015). Fortalecimiento de la comunicación interna y externa de la Asociación Nacional Protectora de Animales (ANPA) para contribuir al logro de sus objetivos oragnizacionales. *Tesis Licenciatura*. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica. Obtenido de <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/6000>
- Jáuregui, K., & Louffat, E. (2019). *Cultura y clima organizacional: fundamentos e instrumentos*. Naucalpan Juárez, México: Pearson. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/136619?page=4>.
- Ladrón de Guevara, M. (2018). *Técnicas de recepción y comunicación: MF0975*. San Millán: Tutor formación. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/44253?page=2>
- López, R. (2017). *Fuentes de información: guía básica y nueva clasificación*. Barcelona: UOC. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/58655>
- López, D. (4 de Marzo de 2017). *Conomipedia haciendo fácil la economía*. Obtenido de Cumplimiento normativo: <https://economipedia.com/definiciones/cumplimiento-normativo.html#:~:text=El%20cumplimiento%20normativo%20o%20compliance,incumplimientos%20legales%20en%20la%20empresa>.
- Manjarrez, N., Boza, J., & Mendoza, E. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón de Quevedo, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 359-365. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100359&lng=es&tlng=e
- Mendoza, L., Leyva, P., Santiesteban, E., & Velázquez, k. (2019). *Estimulación de la motivación: una alternativa para lograr su desarrollo*. Las tunas: Académica Universitaria Edacun. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/151751>

- Monje, C. (2011). *Metodología de investigación cunitativa y cualitativa*. Colombia: Universidad Surcolombiana. Obtenido de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Mora, L., & Valverde, S. (2013). Estrategia de Comunicación Organizacional para Tripulantes de Cabina de la aerolínea Avianca en Costa Rica. *Tesis de Maestría en Administración de Medios de comunicación con énfasis en Administración de Empresas*. Universidad Estatal a Distancia, San José, Costa Rica. Obtenido de <https://repositorio.uned.ac.cr/handle/120809/1163>
- Moreno, Ó. (23 de Junio de 2019). *Instasent*. Obtenido de ¿Cuáles son los canales de comunicación más efectivos?: <https://www.instasent.com/blog/cuales-son-los-canales-de-comunicacion-mas-efectivos>
- Peiró, R. (6 de setiembre de 2019). *Economipedia haciendo fácil la economía* . Obtenido de Internet: <https://economipedia.com/definiciones/internet.html>
- Peralta, R. (26 de Noviembre de 2020). *Gestiopolis*. Obtenido de El Clima Organizacional: <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- Petralanda, I. (2020 de Junio de 2020). *El país*. Obtenido de ¿Qué diferencia hay entre hipótesis, ley y teoría en la ciencia?: <https://elpais.com/ciencia/2020-06-19/que-diferencia-hay-entre-hipotesis-ley-y-teoria-en-la-ciencia.html>
- Pineda, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON*, 13.
- Quaranta, N. (2019). La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo. *Revista de la Universidad Adventista del plata*, 21-46.
- Raffino, M. (11 de Noviembre de 2020). *Comunicación oral*. Obtenido de concepto.de.: <https://concepto.de/barreras-de-la-comunicacion/>
- Ramos, P. (2018). *Psicología empresarial y comunicación*. Málaga: Editorial IBC. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/106624>
- Red de Servicios de Salud*. (s.f.). Obtenido de Nuestra Red: <https://redsalud.ins-cr.com/inicio-salud/quienes-somos/>
- Red de Servicios de Salud* . (s.f.). *Red de Servicios de Salud* . Obtenido de Nuestra Red: <https://redsalud.ins-cr.com/inicio-salud/quienes-somos/>
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Roberto, H., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.
- Rodas, E. (2017). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. (*Tesis licenciatura*). Univerdidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/43/Rodas-Estefanny.pdf>

- Rojas, P. (2011). La comunicación interna: una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones. *Departamento de Videoconferencia*, 101. Obtenido de <https://doi.org/10.22458/rna.v2i2.375>
- Romero, L., & Rivera, D. (2019). *La comunicación en el escenario digital*. (A. D. Jaime, Ed.) Perú: Pearson Educación de México S.A.
- Ruiz, O. (2017). *Liderazgo*. México: Alfil. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/117658>
- Tiaguaro, E. (2018). La comunicación institucional y el fortalecimiento de la imagen corporativa del gobierno autónomo descentralizado de mocha, periodo marzo-agosto 2017. *Licenciatura en ciencias de la comunicación social*. Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- Uriarte, J. (22 de Mayo de 2020). *Caracteristicas.co*. Obtenido de Internet: <https://www.caracteristicas.co/internet/>.

Anexos

Anexo 1

Estimado (a) colaborador de la Red de Servicios de Salud INS

Con el fin de completar el trabajo de investigación final para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Internacional de las Américas, se diseñó un cuestionario con el propósito de obtener información para conocer su opinión y percepción acerca de los aspectos más importantes relacionados con la comunicación. De manera que cada colaborador (a) pueda canalizar su opinión a través de este cuestionario. La información que usted suministre es totalmente confidencial y con fines didácticos.

PARTE A: Marque con un (●) la opción que considere adecuada para cada una de las siguientes preguntas.

1. ¿Cómo considera que es la comunicación institucional en la Red de Servicios de Salud (RSS)?
 - a) Se transmite la información necesaria e importante a través de comunicados formales.
 - b) Hay algo de información, pero no lo suficiente.
 - c) La comunicación no es fluida ni constante.

2. ¿Cuál tipo de comunicación institucional, considera que es la que se encuentra más presente en la RSS?
 - a) Comunicación de compañero(a) a compañero(a) (informal).
 - b) Comunicación del líder hacia su equipo de trabajo.
 - c) Comunicación formal emitida desde la gerencia por los diferentes medios.

3. ¿Cuál de las siguientes herramientas de comunicación institucional utiliza para mantenerse informado(a)?
 - a) Correo electrónico
 - b) Pantallas informativas
 - c) Medios digitales como WhatsApp o Yammer.

4. ¿Cuál de las siguientes opciones, considera que es un problema en la comunicación institucional interna de la RSS?
 - a) Falta de comunicación entre responsables y colaboradores.
 - b) El hermetismo de los distintos departamentos que no fluye la comunicación.
 - c) La subutilización de los mecanismos y herramientas de comunicación (ej. Medios digitales).

5. En su experiencia personal, considera que la comunicación institucional en su lugar de trabajo es:
 - a) Muy importante.
 - b) Importante.
 - c) Poco importante.
 - d) Para nada importante (irrelevante).

6. ¿Cuál de estos canales de comunicación institucional implementados en la RED para enviar información es la más utilizada por usted?
 - a) Correo electrónico
 - b) Pantallas informativas.
 - c) Envíos por WhatsApp.
 - d) Aplicación de Yammer

7. ¿Con qué frecuencia le gustaría recibir información de tipo laboral?

- a) Casi siempre
- b) Siempre.
- c) Algunas veces.
- d) Casi nunca.
- e) Nunca.

8. ¿Lee usted el Boletín en Red?

- a) Sí
- b) No

Si su respuesta es afirmativa, por favor omita la siguiente pregunta

9. ¿Por qué no lo lee?

- a) Falta de tiempo
- b) No le parece interesante.
- c) No le gusta gráficamente.
- d) Otra, especifique _____.

10. ¿Con qué frecuencia lo lee?

- a) Casi siempre.
- b) Siempre.
- c) Algunas veces.
- d) Casi nunca.
- e) Nunca.

11. ¿Qué tan de acuerdo se encuentra usted con las siguientes afirmaciones acerca del Boletín ADN Red?

Pregunta	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Nada de acuerdo
La periodicidad es adecuada			
El contenido es apropiado e interesante			
El diseño gráfico resulta atractivo			
El boletín me brinda un valor agregado			

12. ¿Considera usted que la institución podría mejorar el proceso de la comunicación institucional?

Sí _____.

No_____.

Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿qué otro medio podría recomendar?

Califique del 1 al 10, donde 1 es insatisfecho y 10 representa la mayor satisfacción:

13. ¿Qué tan efectiva considera la comunicación institucional?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14. ¿Cómo considera que es la comunicación de su líder con el equipo de trabajo?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10