



**Ministerio de Educación Superior
Universidad de Matanzas
“Camilo Cienfuegos”
Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades
SUM. Dora Alonso.**

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Estudio del desarrollo de la comunicación interna y propuesta de acciones comunicativas en el policlínico “Docente Universitario de la Familia XXX Aniversario del Moncada de Perico.

Autora: Yanetsy Usín Benavente.

Tutor: Dr.C. Anesio R. Mesa Sardiñas.

**Matanzas, 2010.
“Año 52 de la Revolución”**

Declaración de Autoridad.

Yo, Yanetsy Usín Benavente, declaro ser la única autora de este Trabajo de Diploma. Por lo que, según las facultades que me son otorgadas, autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” a hacer uso del mismo, tanto en ella como en cualquier otra institución del país, con la finalidad que se estime necesario.

Yanetsy Usín Benavente
Nombre y Apellidos.

Dedicatoria.

Para mis hijos, esposo y padres por su apoyo incondicional y su infinito amor.

Agradecimientos.

A la Revolución por darme la oportunidad de cursar estudios universitarios.

De forma muy especial a mi tutor Dr. C. Anesio R. Mesa Sardiñas por sus sabios consejo y la oportunidad que me dio de aprender de él.

A mis hijos y mi esposo por su cariño e infinito amor.

A mi mamá y a Tony que estuvieron siempre a mi lado.

A mi papá y a Judith por contar siempre con su ayuda.

A mi hermana y mis sobrinos por su amor incondicional.

A mis amigas Eliza y Mayulis por su colaboración en el desarrollo de esta tesis.

A mi Jefa de carreras la Lic. Diana Argüelles Hernández por la persistencia que mantuvo durante los seis años de mi carrera para que hoy este sueño se haya hecho realidad.

A mis compañeras de aula, que siempre estuvimos juntas en las buenas y en las malas y a todos los profesores que durante todos estos años me brindaron sus conocimientos.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar un estudio de la comunicación interna en el Policlínico “Docente Universitario de la Familia XXX Aniversario del Moncada”, para determinar el clima laboral y la participación de los trabajadores en el cumplimiento de su Misión y Visión, así como los flujos de comunicación desarrollados en la misma. La misma se desarrolla con una metodología mixta en la que se aplican técnicas para la recogida de datos y su posterior valoración para determinar una oferta de soluciones a partir de una propuesta de acciones comunicativas encaminadas a minimizar las dificultades presentadas, lo cual constituye la resultante principal a partir del diagnóstico efectuado. Para ello se establece como principio básico seguir un criterio dialéctico que permita el análisis pormenorizado del campo de estudio, tanto en sus particularidades internas, como en sus generalidades, de ahí que sean aplicados métodos teóricos que condicionen este enfoque y métodos empíricos que permitan el arribo de conclusiones.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo I Marco Teórico.....	7
I.1 Comunicación.....	7
I.1.2 Organización.....	9
I.1.3 Comunicación Organizacional.....	10
I.1.4 Funciones de comunicación.....	13
I.2 Comunicación Interna.....	14
I.2.1 Público interno.....	17
I.2.2 Canal de la Comunicación.....	18
I.2.3 Redes de la Comunicación.....	19
I.2.3.1 Comunicación Formal.....	19
I.2.3.1.1 Comunicación Ascendente.....	19
I.2.3.1.2 Comunicación Descendente.....	20
I.2.3.1.3 Comunicación Horizontal.....	21
I.2.3.1.4 Comunicación Transversal.....	21
I.2.3.2 Comunicación Informal.....	22
I.2.4 Importancia de la comunicación Interna.....	23
I.3 Clima Organizacional.....	23
I.4 Participación.....	26
Capítulo II Objeto de estudio y diseño metodológico.....	32
II.1 Caracterización del Policlínico Docente Universitario de la Familia XXX Aniversario del Moncada.....	32
II.1.2 Misión y Visión del Policlínico Docente Universitario de la Familia XXX Aniversario del Moncada.....	33
II.1.3 DAFO.....	34
II.1.4 Barreras.....	35
II.2 La estructura de la organización.....	35
II.2.1 Organigrama.....	35
II.2.2 El público interno.....	36
II.3 Diseño metodológico.....	36

II.3.1 Tipo de investigación.....	36
II.3.2 Diseño de la investigación.....	37
II.3.2.1 Etapas por la que atraviesa la investigación.....	37
II.3.3 Selección de la muestra.....	38
II.3.4 Métodos de recogida de información.....	38
II. 3.4.1 Encuesta.....	38
II. 3.4.2 Entrevistas.....	39
II.3.4.3 Revisión documental.....	39
II.3.4.4 Observación.....	40
II.4 Metodología de la Implantación de la Propuesta de acciones Comunicativa.....	40
Capítulo III. Análisis de los resultados. Propuesta de acciones comunicativas.....	43
III.1 Resultados de la revisión de documentos.....	43
III.2 Resultados de la encuesta.....	43
III.3 Resultado de la entrevista.....	48
III.4 Resultado de la observación.....	50
III.5 Elaboración y desarrollo de propuestas.....	52
Conclusiones.....	60
Recomendaciones.....	61
Bibliografía.....	62
Anexos.....	68

Introducción

La constante elevación del nivel de salud de nuestro pueblo constituye uno de los fines de la nueva sociedad que se construye. Es una gigantesca obra desplegada por la Revolución en esta área tan humana, por lo que, justamente está situada entre sus primeras y más importantes conquistas de unánime reconocimiento mundial.

Uno de los objetivos del Estado es mantener y preservar la salud del pueblo, por lo que es una permanente y priorizada tarea del país, al mismo tiempo la experiencia médica cubana es extendida a otros países necesitados. Estos éxitos significan un legítimo honor para los trabajadores de la medicina que se sienten dignificados por el respeto y la confianza de nuestro pueblo. Es por eso que su actuación en el cumplimiento del deber sólo puede responder a los principios éticos de la moral socialista, expresión de los intereses de la clase obrera y del pueblo en general.

Entre todos los hombres y mujeres se práctica la comunicación, ya sea de una u otra manera. Cada palabra, mensaje, imagen, acción u omisión deja huellas en la mente de cada individuo; aunque la comunicación no es sólo mediante el lenguaje articulado, sino también a través de señas, la escritura, signos, todos ellos ya bien conocidos entre todos.

Por la importancia de este proceso se vio la necesidad de estudiar algunas manifestaciones relacionadas con la Comunicación Social por ser parte constitutiva de la actividad del hombre en todas las esferas de la vida.

Es bien conocido que la comunicación en Cuba apenas empieza a abrirse paso en algunas organizaciones productivas y de servicios, y que los profesionales en ese sentido, requieren de la comprensión y del espacio en las todas las entidades para aplicar y demostrar la efectividad de la comunicación para la sinergia de la organización. Por tanto, la comunicación no se debe entender como un gasto sino como una inversión; donde el reto radica en lograr una eficaz optimización de la misma en función de los recursos disponibles en la

empresa cubana.

La comunicación interna dentro de una organización es uno de los pilares fundamentales para optimizar de una forma efectiva todos los procesos de gestión. Es por eso que se tienen que catalizar acciones que se orientan sinérgicamente hacia la totalidad del público interno. Para ello es necesario prever la utilización de distintos soportes, de acuerdo a cada situación en particular.

Un proceso de comunicación eficiente requiere de la creación de un medio que posibilite la correcta retroalimentación o feedback, ya que es imprescindible para desarrollar cualquier tipo de acción que permita conocer los deseos y necesidades del factor humano.

Así mismo, para obtener un verdadero compromiso de los trabajadores en general, es necesario que se sientan plenamente identificados con la realidad de la organización. Para ello es necesario que los objetivos de la organización sean transparentes y se comuniquen integralmente a los públicos para el correcto desarrollo de la cultura organizacional, visión, valores y objetivos de la entidad.

La presente tesis de grado es la profundización de una investigación iniciada a finales del 2009, donde se prevé el análisis de los datos del Diagnóstico en aras de formular los principales apuntes para la implementación de un futuro Plan de Comunicación Interna, que en estos momentos no existe; a fin de, en primer lugar, aplicar los conocimientos teóricos adquiridos durante la carrera y luego, contribuir con este proyecto al desarrollo integral del Policlínico XXX Aniversario del Moncada, en el municipio de Perico, Provincia de Matanzas, en el campo de la comunicación institucional, ya que en la actualidad esta adopta un papel preponderante para facilitar y fortalecer la implicación de los empleados, el sentido de pertenencia, la identificación con la organización, la motivación y el compromiso, y de esta forma contribuir al logro de los objetivos de esta organización, constituyendo este el problema científico.

Problema de investigación

¿Cómo mejorar la comunicación interna en el Policlínico Universitario de la Familia XXX Aniversario del Moncada, del municipio de Perico, provincia de Matanzas, para lograr un mejor clima laboral y una mayor participación de los trabajadores?

El objeto de la investigación es la comunicación interna. **El campo** lo constituye el Policlínico “Docente Universitario de la Familia XXX Aniversario del Moncada”.

Objetivo general

- Proponer un grupo de acciones comunicativas para mejorar la comunicación interna en el Policlínico Universitario de la Familia XXX Aniversario del Moncada.

Preguntas científicas

- ¿Qué referentes bibliográficos tributan a la presente investigación como aspectos teóricos a consultar, relativos a la comunicación?
- ¿Cuál es el estado de la comunicación interna en el Policlínico Universitario de la Familia XXX Aniversario del Moncada?
- ¿Qué propuestas de acciones comunicativas pudieran efectuarse para mejorar la comunicación interna en el Policlínico Universitario de la Familia XXX Aniversario del Moncada?

Tareas investigativas

- Selección de los referentes bibliográficos que tributan la presente investigación como aspectos teóricos a consultar relativos a la comunicación.
- Aplicación de un diagnóstico de la comunicación interna en el Policlínico Universitario de la Familia XXX Aniversario del Moncada.
- Elaboración de propuestas comunicativas para mejorar la comunicación interna en el Policlínico Universitario de la Familia XXX Aniversario del Moncada.

El trabajo investigativo realizado por la autora se corresponde esencialmente con el paradigma mixto que permite un análisis exhaustivo del objeto de estudio al poder cuantificar la información, además de permitir el análisis subjetivo que proporciona la misma.

Dentro de los Métodos empíricos utilizados se encuentran:

La revisión de documentos: el cual permitió a la autora profundizar en el tema que ocupa y otros de interés para el trabajo. La observación científica: a actividades políticas y culturales, matutinos, Consejo de Dirección, para conocer como se lleva a cabo dicha labor en el policlínico. La entrevista: realizada a la directora, jefes de departamentos y vicedirectores para la búsqueda de información sobre los flujos comunicacionales La Encuesta: a partir de la cual se aplicó a 112 trabajadores de la entidad para la búsqueda de información sobre el clima reinante en la organización y la participación en las distintas actividades programadas por el centro.

La Tesis está estructurada en tres capítulos generales, acompañados de introducción, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Novedad científica.

Esta investigación aporta gran beneficio social, debido a que a partir del diagnóstico realizado y de la propuesta del plan de comunicación, permitirá conocer el estado actual de los flujos internos comunicacionales para lograr un mejor clima laboral y participación de los trabajadores. Aunque ha sido un tema profundamente tratado por los especialistas, resulta de gran utilidad estudiarlo en el contexto del policlínico, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la entidad y al fortalecimiento de su identidad. No existen antecedentes de investigaciones sobre dicho tema en esta institución en el municipio de Perico, en lo cual radica la novedad de la presente investigación.

En cuanto al aporte teórico de la tesis, consiste en toda la fundamentación que desde el punto de vista de constituir un estudio de comunicación, puede permitir su futura consulta para posteriores estudios.

La bibliografía consultada fue nutrida con los avances de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, las cuales permiten el acceso a un gran volumen de información sobre la comunicación interna y los diferentes flujos comunicacionales. En este sentido, se destaca la información a través de los servicios de Internet, así como publicaciones digitales en las que se destacan autores como Joaquín Albalade, Anon, María Escat Cortés, entre otros. Se consultaron los siguientes autores Irene Trelles, Fernández Collado, Annie Bartoli, Charles Redding, Goldhaber, Gabriel Kaplún, entre otros.

Capítulo I. Marco Teórico.

I.1 Comunicación.

La Comunicación ha tenido gran importancia durante el transcurso de los años, por lo que se configura como una ciencia o disciplina independiente en el área de las Ciencias Sociales.

Varios teóricos han conceptualizado el término comunicación y en su gran mayoría coinciden en ver la misma como la concepción de un proceso, integrado por emisor, mensaje y receptor.

Autores como Serrano (1980:65) plantea que la comunicación no es un proceso aislado de las actividades propias del ser humano, expresado en el lenguaje, los gestos, las señales o signos, sino que debe existir una interacción e intercambio de información y de significados compartidos. En este proceso no sólo tiene gran importancia la fuente que emite el mensaje, sino que existe una bidireccionalidad donde participan activamente tanto el emisor como el receptor, y en el que influyen los códigos de ambos en la codificación y descodificación de los mensajes (Eco), los cuales deben poseer un valor comunicativo según plantea Fernández Collado (1997:31).

Más recientemente (Llibre, 2003:34) escribió que “La comunicación implica siempre un proceso que ocurre entre las personas las cuales se comunican entre sí a través de la construcción, emisión y recepción de mensajes. No es lineal (...) es mediante el cual se comparte y se rescata lo común entre la fuente y el receptor en el intercambio de mensajes y donde siempre se le da un sentido a este por parte de los interlocutores”

Posteriormente Orozco argumentó que “La comunicación, a diferencia de otras disciplinas u objetos de estudio, es a la vez un paradigma, campo interdisciplinario, fenómeno, práctica o conjunto de prácticas, proceso y resultado, parte esencial de la cultura y la innovación cultural, soporte simbólico y material del intercambio social en su conjunto, ámbito donde se genera, se gana o se pierde el poder, enlace y registro de agentes, agencias y

movimientos sociales, herramientas de interlocución, espacio de conflicto, conjunto de imágenes, sonidos y sentidos, lenguaje y lógica de articulación de discurso, dispositivo de la representación, herramienta de control al servicio de unos cuantos y de exclusión de las mayorías, de los beneficios del desarrollo, ámbito diferenciador de las prácticas sociales. Comprenderla en su compleja dimensión es, en todo caso, un objetivo parcialmente accesible y siempre por alcanzar” (Orozco en Benítez, 2005: 4)

Para que el proceso de comunicación tenga el fin deseado se debe tener presente que el destinatario comprenda el mensaje y envíe su respuesta, ocupando entonces el papel del emisor (Betancourt, 2003: 30). El proceso anteriormente expuesto se cumple si se tiene en cuenta los diversos factores que influyen de manera negativa. Dentro de ellos se puede citar el ruido (físico, semántico, etc.), las trabas comunicativas (actitudes poco receptivas por parte del receptor o carentes de estímulos por parte del emisor), etc., por lo que la efectividad del proceso de comunicación se cumple cuando está presente la bidireccionalidad o proceso de retroalimentación Nosnik (1995:84) y Fernández Collado (1997:19);

El fenómeno de la retroalimentación se puede manifestar de dos formas: positivas y negativas, Fernández Collado 1997: 23-24), plantea: "...Cuando es positiva, informa a la fuente el efecto logrado; si es negativa, le informará lo contrario. La retroalimentación negativa tiene más importancia que la positiva en una comunicación efectiva. Como lo señalan Kahn y Katz (1999:33), esta permite a la fuente -en mayor medida- corregir desviaciones y situarse en el curso de acción adecuado. En las organizaciones, la falta de retroalimentación repercute en varias formas: descensos en la productividad, mala calidad de la producción, aumento del ausentismo o rotación del personal, falta de coordinación o conflictos entre las unidades.

La buena comunicación tiene algunas características que la distinguen: escuchar con atención, no acaparar la palabra, evitar interrumpir, utilizar un lenguaje propio y moderado, lo cual demuestra educación y trato delicado hacia las personas, elementos fundamentales e indispensables para lograr una verdadera comunicación.

I.1.2 Organización

Para Annie Bartoli (1992:42), la palabra organización, “en primer término significa a la vez acción de organizar y conjunto organizado”, pero al referirse al campo de las ciencias de gestión, define: “La organización es a la vez, acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo”.

Según la definición de Irene Trelles Rodríguez, 2001:87 la organización es:

“Todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas e instituciones, asociaciones gremiales, o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no”.

Las mismas están sujetas a procesos de cambio según Robbins (1996:45) implican una variación en la vida de la empresa, es decir, en la forma de hacer y pensar tanto a nivel formal como informal dentro de la organización. Se presenta de igual modo el cambio del recurso humano, el cual suele implicar el cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización por medio de procesos de comunicación.

Según Shein, (1991:112) constituyen la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

Por tal motivo, el proceso administrativo en la organización debe estar orientado en beneficios del cumplimiento de los objetivos, mediante el esfuerzo y los conocimientos de sus miembros.

I.1.3 Comunicación Organizacional.

En la segunda mitad de la década de los cuarenta, y específicamente en Estados Unidos, el estudio de la comunicación en las organizaciones empezó a llamar la atención de un número creciente de investigadores, a partir de entonces se despertó un fuerte interés en el tema, lo que redundó en la aparición de una extensa bibliografía (algunos de estos libros son considerados ahora como clásicos en la disciplina) y en la proliferación de investigaciones de campo, cuyo objetivo es analizar el impacto que ejercen diversas variables organizacionales sobre la comunicación y viceversa. Cabe destacar la labor realizada por los integrantes de la Escuela de Sistemas (Martínez de Velasco Arellano, 2001:35), quienes conceden a la comunicación una importancia primordial dentro de los procesos organizacionales.

Comienza a hablarse de comunicación organizacional en los años 50, pero no es hasta la década de los setenta, con la publicación del libro “Comunicación en la organización”, del especialista norteamericano Charles Redding, cuando se aborda por vez primera de manera teórica el estudio de la comunicación organizacional. A este título siguen otros que continúan y amplían los estudios iniciales, y con ello se inaugura este nuevo campo de las Ciencias Sociales.

Un gran número de autores y obras evidencian la importancia de su estudio y aplicación, para favorecer el perfeccionamiento de las comunicaciones.

Redding y Sanborn definen a la comunicación organizacional así:

“El hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Se incluyen en esta definición las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir) y los programas de evaluación de las comunicaciones.”

Por su parte Hodgetts y Altman (1998:22) definen a la comunicación organizacional como al “proceso mediante el cual un individuo o una de las

subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte”.

Otro concepto que aporta Rebeil (1998:160) señala que la comunicación organizacional “se dedica fundamentalmente a las comunicaciones internas, entendidas éstas como un quehacer complejo que va al fondo de las organizaciones de cualquier índole”.

Goldhaber (s/f: 20) delimita a la comunicación organizacional como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Esta percepción de la comunicación organizacional incluye cuatro conceptos clave: mensajes, red, interdependencia y relaciones”.

Mientras que (Trelles, 2001:25) argumenta que “la Comunicación Organizacional surge como disciplina en el campo de las ciencias sociales hace tres décadas. Centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad”.

Otros autores le atribuyen gran importancia a la comunicación organizacional Sheinsohn (1997:40), Costa (2001 <http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativares.html>) entre otros. Estos, la conciben con un enfoque integrador así como una herramienta más de la estrategia general de las instituciones, cuyas actividades no surgen de manera empírica sino que son resultado de una acción planificada.

Otros ubican el estudio de la comunicación organizacional desde el vector de la competitividad y la definen como “el sistema nervioso mediante el cual circula la información hacia todos los niveles dentro y fuera de la empresa, con el objeto de reunir partidarios convencidos de su causa”. (Weil, 1992:25). Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es para la empresa una de las más importantes estrategias a desarrollar para la mejora de cada una de las partes que la integran.

Bajo este mismo concepto se encuentran autores como Villafañe (1998:120) y Costa (2001:43), quienes conciben la comunicación organizacional como el catalizador para un logro efectivo de los objetivos y estrategias empresariales.

La comunicación organizacional establece relaciones entre teorías de la comunicación y la teoría organizacional; contempla paradigmas o modelos que se aplican en los contextos de organizaciones sociales, empresas e instituciones, propiciando fundamentos teóricos para la orientación de los procesos comunicativos y la investigación aplicada a la solución de problemas económicos y sociales.

Smith plantea que los requisitos básicos para la aplicación de la comunicación organizacional en una entidad son los siguientes:

- “La comunicación ha de ser un componente fundamental del proceso directivo y estar integrada en la gestión.
 - Los altos directivos han de legitimar al comunicador.
 - La comunicación ha de ser un proceso global, permanente y planificado.
 - Todos los directivos deberían responsabilizarse de la comunicación.
 - Las cuestiones de negocios prioritarias deberían ser el contenido central del programa de comunicación.
 - El proceso de comunicación debería ser evaluado regularmente.
 - El comunicador tendría que asumir, además de su ya clásico rol, los servicios de asesoría, consultoría y formación del resto de la organización”.
- (Smith citado por Saló, 2000:100)

Los objetivos específicos de la comunicación organizacional, podrían ser enunciados de la siguiente forma:

1. “La difusión de información que fomente
 - a) La integración en la empresa.
 - b) Unión entre el personal
 - c) La continuación del personal en la empresa y la activación de la interacción en la mayoría de los flujos posibles.
2. La coordinación, difusión y promoción de actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas para el personal.
3. La superación de todos sus miembros en los órdenes profesional, organizacional y personal.
4. El conocimiento del ambiente externo, importante para el desarrollo de las funciones personales y de la empresa como grupo.
5. La creación, consolidación y prevalencia de un clima social y organizacional sano.
6. Facilitar la presencia de innovaciones y técnicas tendientes a la depuración de la práctica comunicativa por parte de los componentes del grupo”. (Arrieta en Fernández Collado, 1997: 143)

1.1.4 Funciones de la comunicación

Gary Kreps (1995:102) plantea: “La comunicación tiene mayoritariamente una función cultural como lo mencionan Pacanowsky & O’donnell-Trujillo (1982): “dos funciones culturales básicas de la comunicación en las organizaciones son las de proveer a los miembros la información de la cultura de la organización y socializar a los miembros hacia ella.”

De acuerdo con esto, la mexicana Gabriela Herrera argumenta que: “la función de comunicación en las organizaciones va mucho más allá de asegurarse que todos sepan qué se planeó y cómo y cuándo se hará. Se trata de captar la atención y confianza de la gente, involucrarla en lo planeado, convencerla de lo valioso que resulta su participación y hacerle saber que un logro (o fracaso) individual, de equipo, de grupo, también lo es de la organización en su conjunto. Y para ello se vale de los canales, medios y productos comunicativos que tenga a su alcance, dependiendo del tipo de organización de que se trate, de su cultura corporativa y de los recursos de que disponga (humanos,

materiales y económicos).” (Herrera, 2009:69)

La importancia concedida al conocimiento y definición de estas funciones en las organizaciones hicieron posible que varios estudiosos del tema expusieran sus criterios sobre las mismas.

Sobre este tema Katz y Kahn (1999:156) plantean:

- “A nivel de organización: con las funciones de producción, mantenimiento, adaptación y dirección.
- A nivel de relaciones interpersonales: con funciones específicas como instrumento de trabajo, procesos organizacionales e información para insular el sentido de misión.” (Katz y Kahn en Trelles, 2002:22)

Para Fernández Collado (1997:45) las funciones de comunicación organizacional están agrupadas en:

- “Función descriptiva: revela la situación actual de la institución, facilitando los instrumentos necesarios para determinar el estado de la misma y la concepción que de las situaciones poseen los diferentes ámbitos de la organización.
- Función evaluadora: posibilita explicitar las causas por las cuales los diferentes ámbitos de la organización actúan de una forma u otra forma.
- Función de desarrollo: aporta estrategias para fortalecer, potenciar y superar las actividades del ámbito organizacional que así lo necesiten.” (Fernández Collado en Gómez, 2001: 11)

Años posteriores Marín (1997:13), alega que las funciones de la comunicación en las organizaciones se remiten a “coordinar o canalizar del plan o la estrategia de comunicación en la organización, además la gestión de las acciones enfocadas a mejorar la imagen pública, potenciar, desarrollar y difundir las actividades de comunicación, conseguir que sea clara, veraz, transparente, mantener estrechas relaciones de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias, influencias y públicos de todas las acciones de comunicación.” (Marín en Arzuaga, 2003:28)

I.2 Comunicación Interna

El proceso de comunicación interna de una organización es un conjunto integral, motorizado mediante acciones que se orientan sinérgicamente hacia la totalidad de los públicos internos. Para ello se debe prever la utilización de distintos soportes, de acuerdo a cada situación en particular.

Para Pedrotti la comunicación interna bien gestionada promueve la cooperación, la unión y las coexistencias dentro de una realidad sujeta a condicionantes e identificadores institucionales; donde cobra relevancia en la gestión de tareas y el reconocimiento de las realidades de cada individuo y de su grupo de trabajo. Esto permitió entender la comunicación como proceso de interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma.

Se compartió también con lo planteado por Andrade (1997:32), al relacionarla con actividades efectuadas para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación.

Según Marian Jaén Díaz (2006:91) la comunicación interna en las organizaciones es el proceso más importante que se da en cualquier situación de relación interpersonal; toda conducta en una interacción es una comunicación, y es imposible no comunicar. Tanto más, cuando se habla de organizaciones, es decir, de formaciones sociales complejas compuestas de trabajadores que deben coordinarse entre sí con el fin de lograr unos objetivos establecidos.

El interés se centra en la llamada Comunicación Interna (dirigida a los empleados de la organización), cuya función principal es contribuir a la creación de beneficios económicos, generando buenas relaciones entre todos los departamentos y empleados, intentando al mismo tiempo conseguir equilibrar los objetivos de la organización con los individuales.

Otros autores reconocidos como Díaz, Luceño, Martín y Valdehita (2006:65), plantean la existencia de barreras que dificultan la buena comunicación interna:

1. **Barreras físicas:** se producen en el ambiente físico en el que se desarrolla la comunicación (un ruido fuerte o la disposición de los espacios de trabajo, por ejemplo). Las características del entorno físico en el que trabajan las personas determinan las posibilidades, tipos y calidad de sus comunicaciones.
2. **Barreras personales:** por el hecho de que los participantes en la comunicación tienen sus propias personalidades, valores, prejuicios y emociones. En el ámbito laboral son frecuentes este tipo de barreras, tanto entre personas de distinto nivel jerárquico como del mismo nivel, ya que cada persona tiende a percibir la realidad de forma distinta. Algunos fallos que se cometen habitualmente son: no prestar atención al interlocutor, no saber o no querer practicar la escucha activa, o adelantarse a lo que la otra persona quiere expresar y no dejarle terminar.
3. **Barreras semánticas:** por la incorrecta interpretación de los símbolos (las palabras) empleados en el mensaje. Para evitarlas, el emisor debería ponerse en el lugar del receptor a la hora de codificarlo. Estas barreras y las anteriores, deberían ser tenidas muy en cuenta en el mundo actual del trabajo, donde, por diversos fenómenos de índole social, económica y política, la fuerza laboral de las organizaciones se caracteriza por la diversidad cultural.

Para el éxito de la comunicación interna según los autores citados anteriormente son los siguientes:

1. La alta dirección tiene que comprometerse, implicarse y liderar esta filosofía.
2. La comunicación interna debe ser una responsabilidad compartida por todos estar al servicio de los objetivos y estrategias de la organización.
3. Implementar un plan estratégico de comunicación interna que potencie la comunicación ascendente, descendente y horizontal.

El buen funcionamiento de una comunicación interna favorece el logro de un clima laboral en la organización y el cumplimiento de la misión estratégica de la misma, según lo expresado por López-Casares (2008 <http://www.navactiva.com/web/es/amkt/doc/>), permite a la empresa mantener la coordinación entre sus distintas áreas, contribuyendo a lograr los objetivos estratégicos.

Este mismo autor plantea como otras funciones de la comunicación interna ayuda a definir con claridad y exactitud las atribuciones y responsabilidades de cada miembro de la organización, limando roces y colocando a cada persona en un sitio determinado. Además de facilitar la introducción, difusión, aceptación e interiorización de nuevos valores o pautas de comportamiento.

Mediante todos estos conceptos se puede resumir que la comunicación interna contribuye a que la planificación estratégica de la organización sea compartida por todos sus miembros; además es un tema básico para afianzar las relaciones, hacerlas transparentes, adoptar decisiones y generar nuevas ideas hacia el interior de cualquier organización.

I.2.1 Público interno

Para Muriel y Rota (1980:269) el público interno de una organización, se halla integrado “por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales”.

Trelles (2002:47) resume una clasificación de público interno, con la que coinciden gran parte de los investigadores de este campo:

- “Directivos o dirigentes de alto nivel: los ubicados en la parte superior de la organización, y caracterizados por su responsabilidad en la toma de decisiones, con diferencias en cuanto a su tipo de relación con otros niveles, en función de las características dadas de cada empresa en particular.

- Cuadros medios: escalón consecutivo en relación a los anteriores, por lo general, encargados de dirigir los procesos que llevarán a la práctica las decisiones tomadas por el nivel más alto de la organización, grupo más operativo y en relación más directa con la base.
- Base: gran mayoría; trabajadores de la producción o servicios.”

Por otro lado, uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación interna al incrementar las posibilidades de participación, favorece las iniciativas y moviliza la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

I.2.2 Canal de comunicación

El canal de comunicación es “el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor; el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo. Los canales pueden dividirse en medios de comunicación masiva, pública y medios interpersonales. Los canales masivos hacen posible que una fuente alcance a muchos receptores, casi siempre de manera simultánea - como los periódicos, las revistas, el cine, la radio y la televisión. Los canales públicos permiten la comunicación entre una fuente y un grupo de personas relativamente amplio; por ejemplo, los boletines y revistas de una empresa, que circulan entre sus empleados, los periódicos, murales, los discursos en un recinto, entre otros. Los canales interpersonales implican un intercambio más directo entre fuente y receptor o entre los miembros de un grupo pequeño: una conversación frente a frente o por teléfono, la correspondencia entre dos personas, una discusión en un grupo pequeño, etcétera.” (Fernández Collado, 1997: 22).

I.2.3 Redes de comunicación

Las redes de comunicación surgen por medio de grupos de individuos que se ubican en ciertos estadios o juegan determinados roles atendiendo a cómo se comporta el intercambio de mensajes entre estos grupos.

Estas redes de comunicación son específicamente las formas por las cuales la comunicación transita. En dichas redes se establece un mecanismo de circulación de mensajes dentro de estos grupos que se puede catalogar como comunicación formal (descendente, ascendente y horizontal) e informal.

I.2.3.1 Comunicación formal

La comunicación formal establece las reglas, los canales y el modo en que será utilizada la comunicación en la entidad por los diferentes miembros que constituyen el organigrama.

Estos mecanismos se utilizan para divulgar las tareas productivas, su programación y cumplimientos. Se presentan en forma de mensajes que llegan a los colectivos laborales con los objetivos, las acciones y problemas a resolver.

Las dos vías principales dentro de la comunicación formal recorridas por los mensajes son: la vertical (descendente y ascendente) y la horizontal.

I.2.3.1.1 Comunicación descendente

La comunicación descendente comprende aquellos mensajes que fluyen desde los directivos o superiores hasta la base; por lo general vinculada con el enfoque mecánico de comunicación.

Smith plantea que la comunicación descendente es “la dimensión de los canales formales más frecuentemente estudiada. Las comunicaciones descendentes marcan el ritmo y establecen el medio ambiente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces” (Smith en Goldhaber, s/f: 105).

La comunicación descendente tiene un rol protagónico en la organización, les permite a los trabajadores conocer el papel que juegan dentro de la entidad así como su estructura, metas y objetivos. Brinda las instrucciones específicas en el trabajo: quién debe hacer, qué, cuándo, cómo, dónde y por qué.

Los canales de comunicación que más utiliza son los escritos (cartas, manuales, guías) y audiovisuales.

Atendiendo a este tema se puede señalar que para lograr el éxito de la comunicación descendente resulta imprescindible que los directivos cuenten con información actualizada, así como los mecanismos para transmitirla, convirtiendo en efectivos también la escucha y los sentimientos. También es válido agregar que los superiores deben estar atento a todo tipo de comunicación no verbal que emita el empleado, desde sus gestos, su postura, sus movimientos corporales, entre otros. De esta forma, el director podrá conocer realmente al personal que tiene a su cargo y sus necesidades, así como también podrá emitir confianza al personal, lo cual facilitará el acercamiento y transmisión de información necesaria por parte de los empleados para el manejo de la organización, además de credibilidad a los mensajes que reciben.

I.2.3.1.2. Comunicación ascendente

Por el contrario la comunicación ascendente se utiliza en la búsqueda de la retroalimentación ya que transita desde la base hacia los directivos.

Este tipo de comunicación favorece las relaciones interpersonales en la entidad, proporciona el diálogo social, sentido de pertenencia y a su vez le permite a los directivos verificar la repercusión de los mensajes transmitidos.

Además, ofrece otras ventajas: permite conocer el clima social de la organización, contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores, favorece su enriquecimiento y desarrollo personal, hace que el trabajo y la dirección sean más cooperativos desapareciendo elementos de tensión y conflicto en las relaciones interpersonales, aumenta el compromiso con la organización, mejora la calidad de las decisiones, entre otras.

Dentro de los canales de la comunicación ascendente se encuentran los sistemas de sugerencias (a través de ellos los trabajadores pueden expresar sus criterios, ideas o proposiciones), reivindicaciones (constituyen las quejas formales escritas que exponen los empleados); aunque, de acuerdo con varias investigaciones, se ha demostrado que la comunicación cara a cara es considerada la más efectiva.

I.2.3.1.3 Comunicación horizontal

La comunicación horizontal radica en el “intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización” (Massie en Goldhaber, s/f: 21). Dichos mensajes están vinculados, en su mayoría, con tareas, labores a realizar o de factor humano.

La comunicación horizontal persigue mediante el intercambio de información y el apoyo socio emocional entre compañeros mejorar el trabajo entre los miembros de la entidad, mediante el intercambio de información y el apoyo socio emocional e Interviene en la solución de problemas y en la búsqueda de información.

En cuanto a los medios más idóneos para beneficiar la comunicación horizontal se pueden citar, las reuniones, encuentros y eventos que posibiliten el diálogo y el contraste de opiniones.

I.2.3.1.4 Comunicación transversal

Este tipo de comunicación mayormente es utilizada en aquellas instituciones en las que predomina el enfoque sistémico y en las que se conforman grupos para el análisis y solución de problemas.

Esto permitió hacer referencia a lo planteado por Justo Villafañe (1998:79) sobre la existencia de la comunicación transversal, la cual tiene el propósito de promover nuevas mentalidades, modificar ciertos comportamientos, elevar el espíritu de trabajo en equipo, hacer más visible la aportación individual,

aumentar el rendimiento, ganar en eficacia y satisfacción e Incrementar la competitividad.

I.2.3.2 Comunicación informal

La comunicación informal es la que utiliza canales no formales, aunque su contenido trata, mayormente, aspectos laborales. De acuerdo con Goldhaber (s/f: 111) “Los mensajes que no fluyen siguiendo las líneas escalares o funcionales son clasificados como <informales> “.

Resulta de gran utilidad la comunicación informal si la entidad logra utilizarla de acuerdo a sus objetivos e intereses. No se debe obviar que la comunicación informal disminuye la monotonía, el aburrimiento, evita tensiones y competencia extrema en grupos de trabajo; constituye otra vía de comunicación diferente a las ya establecidas (vías formales antes mencionadas).

En cuanto al beneficio que aporta la comunicación informal, Annie Bartoli sostiene que “la comunicación informal es una corriente a la que resulta ventajoso favorecer en su fluidez. Por ella puede ser que pase la flexibilidad tan buscada por las organizaciones enfrentadas a los actuales desafíos de evolución.” (Bartoli, 1992: 112).

La comunicación informal fluye con mayor rapidez que la formal. De manera general, se considera positiva, pues la comunicación formal es demasiado esquemática y la forma en que comúnmente se expresa es a través de los rumores. Por lo general, surge mediante la necesidad de los trabajadores de aclarar, completar o comprender mensajes confusos. Se caracteriza por ser noticias resumidas, son cortos y el contenido de los mismos tiende a ser importante.

“El rumor es la información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización “(Lucas Marín, 1997:186)

“Esta información usualmente se refiere a temas con los que hay un alto grado de involucramiento por parte de los componentes individuales del sistema social en el que se difunde y sobre el cual se posee poca o ninguna información o la que se posee es incompleta o ambigua.” (Muriel y Rota, 1980: 233).

I.2.4 Importancia de la comunicación interna

La comunicación interna pretende como objetivo fundamental que todos los niveles de la entidad se sientan identificados y formen parte de ella, no como espectadores, sino como entes activos, ya que de ellos depende que se cumpla la misión del centro.

La comunicación interna no es un fin en sí misma sino que es un medio para obtener los objetivos corporativos. Para alcanzarlos se hace imprescindible el diseño y desarrollo de un Plan de Comunicación Interna. Por lo que es necesario que las empresas traten la información como un activo (que hay que gestionar) y un recurso (que hay que aprovechar), en lugar de seguir considerándola como un mero soporte de sus distintas actividades.

I.3 Clima Organizacional

La modernización del Estado es una necesidad en la cual todos los sectores sociales y políticos están de acuerdo, esto implica la modernización de la gestión de cada una de las instituciones públicas. Es así que el Sistema de Salud en el Policlínico de Perico, se mantiene en un proceso de cambio según las exigencias del mundo moderno, que lo ha llevado a insertarse en una senda de modernización, estableciendo como objetivo central la satisfacción de las necesidades del paciente, con eficacia, calidad y oportunidad.

El clima organizacional es relevante en el comportamiento del personal que labora en una organización determinada, ya que esto “potencia aspectos como la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación...” según (Valle, 1995:123). Este estudio pretende despertar la reflexión de los directivos sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, considerando que

el clima organizacional es un factor determinante en el éxito del trabajo de toda organización.

Estos autores de una forma u otra han dejado establecido que el clima organizacional es una característica del medio ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los miembros de las instituciones. El clima organizacional, condiciona el comportamiento de las personas dentro de la organización, es quien determina en las personas “enraizamiento, arraigo y permanencia...” (Guedes, 1998:32). Estudios como los de Izquierdo (1991:51), Álvarez (1991:74), Robbins (1993:96), Fernández (1993:61), y Zuriaga (1998:45), han tratado, al igual que este trabajo, de manera descriptiva mostrar al clima laboral como variable importante en el desarrollo de las actividades laborales en los establecimientos de salud. Según Sohi 1999:85, se debe iniciar programas y acciones que cambien los elementos culturales que impiden que el personal logre identificarse con la institución y desarrolle un clima de trabajo altamente motivador, además de lograr niveles de satisfacción personal.

Para llegar a ello, hay que identificar cuáles son los diferentes factores que hacen difícil dar cumplimiento a estos desafíos. Esta tarea se debe efectuar en función de la identificación de aquellos elementos que contribuyen y obstaculicen el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Koys y Decottis (1991:73) señalan que “estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles” (Schneider y Reichers, 1983:93). Por ejemplo, actualmente se debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual y el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

Así también, pueden que existan múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida en una organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros de la misma, sus diferentes lugares de trabajo, o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo.

Una definición de clima organizacional es la formada por los aportes de los investigadores Schneider y Reichers (1983:117) y Rosseau (1988:126): "clima son las descripciones individuales del marco social o contextual de la cual forma parte la persona, son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales."

Las organizaciones no se constituyen de manera natural, como sí lo hace la familia, sino que se componen de individuos o grupos en acoplamiento recíproco (Munduate, 1997:81), debido al proceso de adaptación en el que se ven inmersos los sujetos por su vinculación a los aspectos organizacionales objetivos (Romero y Leal, 1990:49), generando así dinámicas de conflicto, negociación y movimientos dialécticos que se convierten en el foco de interés de esta disciplina (Munduate, 1997:25).

El clima organizacional comprende el grupo de características que definen a una organización y que la distinguen de otras, son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas de dicha organización.

Rivera (2005:72), plantea, que este aspecto es de suma importancia ya que, el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

El clima organizacional o laboral es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, establecer mecanismos de medición periódica del clima organizacional y de diseño de acciones de mejora para corregir los aspectos que muestran peores resultados debe ser una práctica obligada para cualquier equipo de gestión.

I.4 Participación

Los orígenes de los primeros estudios de los efectos de la participación en el contexto del mundo del trabajo, se remontan a los experimentos de Hawthorn llevados a cabo por Elton Mayo (1933:137) durante los años veinte y treinta de este siglo, como miembro destacado de la Escuela de Relaciones Humanas, en los que se pudo comprobar la asociación entre la elevación de la motivación de los trabajadores y el aumento de la productividad de la empresa, como consecuencia del reconocimiento explícito de ésta del trabajo de sus miembros, invocando de esta manera la importancia de su presencia y participación en la consecución de los objetivos perseguidos por la empresa. No obstante, hay que señalar que, ya Taylor, no sólo no descartó la participación de los trabajadores, sino que la vio imprescindible en su filosofía sobre la dirección científica de la organización del trabajo.

El aumento de la satisfacción de los trabajadores no será ya la causa de un mejor desempeño, sino de las contribuciones que éstos realizarán en la toma de decisiones para el progreso de la organización (Quintanilla, 1987: 27). El directivo, por su parte, no sólo debe permitir la participación en las decisiones de rutina, sino que ha de estimularla de forma que « [...] cuanto más importante sea la decisión, mayor debe ser su obligación para alentar a los subordinados para que propongan nuevas ideas y sugerencias [...]» (Quintanilla, 1987: 28).

Desde una visión más conceptual que experimental, el tema de la participación (Finkel, 1994: 352) se ha situado recientemente entre dos polos de reflexión extremos: quien defendiendo la pervivencia de un taylorismo/fordismo «renovado» en el funcionamiento organizativo de las empresas, presupone que la implicación o participación de los trabajadores en estas, no sólo no modifica sustantivamente las tendencias a su degradación y alienación, sino que constituye una estrategia «cosmética» para afrontar con mayor éxito las exigencias de un mayor control que el mercado actual reclama del empresario, ante las graves consecuencias que un hipotético conflicto podría tener para los objetivos empresariales.

El concepto de participación encierra, inevitablemente, un aspecto político, al no poder dissociarse de cuestiones de autoridad, legitimidad, poder y control, por lo que abarca actitudes diversas y conflictivas cuando se intenta llevar a la práctica, en tanto que incide en las concepciones sociales y políticas que los distintos interlocutores poseen sobre, por ejemplo, el cómo debería de regularse la participación en la propiedad de la empresa y/o cómo habría que distribuir las atribuciones de poder en la gestión de esta.

La democratización de las empresas admite distintos tipos de participación de los trabajadores en las organizaciones en función de un conjunto de variables sobre las que cada autor pone su acento particular. Así, mientras para Quintanilla, (1998:113), la participación se lleva a cabo mediante el establecimiento de metas, la toma de decisiones en la solución de problemas o en el cambio organizativo, en cambio para Tezanos (1987: 27) la democratización del trabajo constituye un proceso complejo que puede ser objeto de múltiples concreciones, según es el grado de acceso que tienen los trabajadores para participar en las empresas. Por lo que se puede hablar de dos dimensiones básicas implícitas en el concepto de democratización del trabajo en la empresa: la que se refiere al control de la gestión y la que se relaciona con la propiedad.

Por otra parte, Finkel (1995: 352) desdobra la participación sobre el control de la gestión de la empresa en dos subáreas: la de los resultados y la de la organización interna del trabajo, afirmando que, a pesar de ciertas tendencias contradictorias sobre el alcance real de la participación de los trabajadores en las empresas, puede afectar a tres grandes áreas:

a) La que se refiere a la participación en la propiedad del capital de la empresa en forma de acciones, con lo que los trabajadores contraen el derecho a codecidir en la toma de decisiones del consejo de administración de aquella.

b) La que se refiere a la participación en los resultados de la empresa, cuya manifestación más generalizada se concreta en la obtención de pagas extraordinarias por beneficios, productividad u otro tipo de remuneraciones salariales o en especie.

c) La que se refiere a la participación en la gestión, es decir, en cómo organizar la actividad ordinaria de la empresa, y que abarca desde el mismo momento en que se deciden los objetivos a alcanzar a los modos de organizar y distribuir las tareas y los puestos de trabajo. Este tipo de participación es el que ha generado más literatura, ya que afecta al núcleo de las prerrogativas que poseen los empresarios sobre el tipo de las relaciones que se establecen en la producción.

Por su parte, (Moro, 1977:101) propone observar la participación, simplemente, a partir del grado de implicación que se deriva del acuerdo entre las partes. Así, según este autor, mientras la «codeliberación» implica una mera aportación de «visiones» de ambas partes, sin que ello comprometa a la dirección a tomar en consideración todo lo aportado por los trabajadores; la «codecisión» o «codeterminación» consiste en un avance en la capacidad de los trabajadores para acordar, con carácter vinculante y conjuntamente con la dirección, las decisiones que afectan a la empresa. Finalmente, la «cogestión» o «codeterminación» se situaría en un estadio superior, en el que existe una equidad de poder de partida para gestionar y decidir sobre la totalidad de los medios y los fines de la empresa, por lo que la iniciativa puede proceder de ambas partes, sin que una pueda imponer sus criterios a la otra.

Por su parte, (Hermel, 1990: 119) como (Giménez, 1995: 141), proponen una visión de la participación más completa y detallada, a partir de combinar la naturaleza de la participación con la intensidad de ésta. Así, según estos autores, la participación de los trabajadores puede darse en:

a) Los medios o recursos, mediante aportaciones financieras que, como ya se ha visto anteriormente, permiten, normalmente, el acceso al accionar de la empresa y, con ello, la obtención de un cierto control sobre las grandes directrices de esta, sin que ello dé derecho a la participación en las decisiones sobre su organización y funcionamiento.

b) El proceso o funcionamiento, como resultado implícito de la propia actividad laboral en la ejecución del trabajo en la empresa, aunque no por ello eso ha de significar, necesariamente, participar en la concepción o diseño de ese trabajo,

que es la forma más completa de participar en el proceso que tiene el trabajador (Hermel, 1990: 125), porque le permite definir, concertadamente con el resto de trabajadores y responsables, los objetivos de su trabajo y organizar la estrategia y los medios más adecuados para alcanzarlos.

c) Los resultados, o todo tipo de recompensas materiales o inmateriales que los trabajadores pueden obtener, tanto por su buen rendimiento individual como por los beneficios alcanzados por la empresa por el buen funcionamiento del proceso de trabajo global. Sin embargo, este tipo de prácticas, altamente extendidas, han sido objeto de crítica por su cuestionable carácter de verdadera participación, en tanto que suelen estar vinculadas a una participación limitada a la mera ejecución del trabajo, además de que pueden estar sujetas a criterios que pueden dar lugar a la «antiparticipación» de los sujetos (Giménez, 1995: 142).

Estos tres grandes ámbitos de participación en la empresa están íntimamente relacionados, a su vez, con otras tantas variables que permiten concretar la amplitud y la intensidad de esa participación:

a) El grado de participación, referido al tiempo de la acción participativa (coyuntural o permanente) y a la extensión en el espacio de esta a un sólo ámbito de los tres anteriormente citados (parcial) o, por el contrario, a todos ellos (global).

b) Los actores afectados, referido a la amplitud de los grupos sociales que quedan involucrados en las prácticas participativas, en el sentido de si sólo afectan a unos (usualmente, directivos o técnicos) o, contrariamente, implica a todos los niveles de la organización que voluntariamente lo deseen.

c) La forma de participación, que hace referencia a los niveles de intensidad, en orden creciente, con la que los trabajadores pueden participar en las decisiones de la empresa. Así, de forma equivalente a lo propuesto anteriormente por Moro, se puede hablar de participación en grado de «información », «consulta», «codecisión» o «autogestión», según sea el poder que tienen los trabajadores para ser sólo informados por la dirección, ser consultados pero no

necesariamente obedecidos, tener que contar, obligatoriamente, con su criterio para tomar una decisión. También puede considerarse la forma de participación, observando si es «directa», es decir, cuando un individuo o grupo tiene reconocido el poder para ejercer influencia en su entorno inmediato tomando las decisiones necesarias de forma autónoma o, por el contrario, si es «indirecta», es decir, realizada a través de intermediarios, como por ejemplo la que se lleva a cabo a través de entes como los comités de empresa (Hermel, 1990: 135).

Para Escat Cortés (2008 <http://www.gestiopolis.com>), la participación de los trabajadores debe entenderse desde dos puntos de vista:

- La participación como motivación: es raro que las personas no se sienta motivadas cuando se les consulta sobre las acciones que les afectan, al “participar en el acto”. Además, la mayoría de las personas en el centro de una operación tienen conocimientos tanto de los problemas como de las soluciones de los mismos. Por consiguiente, la forma correcta de participación produce tanto motivación como conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.
- La participación como forma de reconocimiento. Resulta atractiva para la necesidad de afiliación y aceptación. Sobre todo les da a las personas una sensación de realización. Se debe alentar la participación de los empleados en los asuntos en los que estos pueden ayudar y aunque les escuchen con mucha atención, en asuntos que requieran de su decisión son ellos quienes tienen que decidir.

Las personas deciden participar en un proyecto común cuando:

- Disponen de los medios personales necesarios, por ejemplo confianza hacia la organización y mandos.
- Observan las ventajas que hay en hacerlo, por ejemplo un mayor reconocimiento, ventajas económicas.

- Las estructuras técnicas se adaptan a ello, en el sentido de que flexibilizan el funcionamiento del proyecto.
- La organización lo permite. En primer lugar, hay un criterio de talla. Si para un mismo trabajo hay demasiado personal dedicado a ello, será inútil reclamar la implicación individual. Para favorecer la participación y el compromiso de todos los miembros el número máximo de una unidad de producción debe estar en torno a 150 – 250 personas. Para evitar el problema de las jerarquías y las responsabilidades de los niveles habrá que simplificar los organigramas a través por ejemplo del desarrollo del puesto de trabajo, que se consigue a través del aumento de la calificación de las tareas, o diversificando las actividades.

Hoy está ampliamente reconocido que la participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones y en un mayor control por parte de estos mismos sobre su propio trabajo, son soluciones necesarias, aunque no suficientes, para intentar resolver los problemas —algunos de ellos enormemente complejos— que caracteriza el trabajo en nuestra era.

Capítulo II Diseño Metodológico y Objeto de Estudio

II.1 Caracterización del Policlínico Docente Universitario de la Familia “XXX Aniversario del Moncada”.

El Policlínico Universitario de la Familia “XXX Aniversario del Moncada” fue inaugurado el 28 de febrero del año 1983 contando con la presencia del entonces Primer Secretario del PCC en la Provincia Esteban Lazo Hernández.

Comienza el funcionamiento del mismo con una plantilla reducida de trabajadores de nueve médicos que atendían a la población dividida por sectores, con las especialidades de medicina general, pediatría y una consulta de área rural, además de una consulta centralizada de ginecología, laboratorio clínico, rayos X estomatología, trabajo social, ambulancia y personal administrativo.

En el año 1985 el Centro fue declarado Unidad Modelo, condición que sostuvo por tres años consecutivamente y en el año 1988 obtuvo la Distinción de Unidad Modelo del Pueblo y para el Pueblo, por su constante trabajo en la elevación de la satisfacción de la población.

Durante el año 2005 el centro entra en remodelación como parte de los programas de la Revolución. La misma culminó en mayo del 2007, donde se recibe el Centro como Policlínico Universitario de la Familia “XXX Aniversario del Moncada”. Cuenta con una Sede Universitaria donde se estudian las carreras de Medicina y Licenciatura en Enfermería, además del incremento de servicios a la población, tales como:

- Servicios de 24 horas: estomatología, consulta médica, enfermería, traumatología, apoyo vital y trombolisis, terapia intensiva, observaciones, central de esterilización, laboratorio clínico, electrocardiograma, rayos x y biblioteca.

- Servicios con horario extendido: SIR, optometría, admisión y archivo.
- Otros Servicios: vacunatorio, USD, tratamiento citostático, banco de sangre, cirugía menor, endoscopia, regulación menstrual, planificación familiar, genética comunitaria, ITS, GOSMA, EMAG, psicología, psicometría, alergia, trabajo social y lucha antivectorial.

En diciembre del año 2007 se declara al Centro Colectivo Moral, condición que alcanza en su continuo laborar por la elevación de la satisfacción de la población además de los indicadores de salud que ostenta, hoy el centro aspira al título POR LA EXCELENCIA EN LOS SERVICIOS.

II. 1.2. Misión y Visión del Policlínico Docente Universitario de la Familia “XXX Aniversario del Moncada”.

El policlínico es el encargado de brindar la atención médica a la población, definiendo en su contenido la estructura, organización de funciones y ordenamiento de los principales procesos que se desarrollan en él. Organiza su funcionamiento para lograr una elevada satisfacción y calidad en la prestación de los servicios.

El Policlínico Universitario de la Familia “XXX Aniversario del Moncada” es la institución principal del Sistema Municipal de Salud, encargada de fomentar, proteger y restablecer la salud de su población. Para ello brinda servicios de atención integral a la salud del individuo, la familia, grupos, comunidad y al ambiente, con enfoque biopsicosocial, donde se fusiona la docencia, la asistencia médica, la higiene y epidemiología y la investigación, como elementos indisolubles de un mismo proceso.

Como Visión los trabajadores declararon:

Se trabaja por elevar la salud de la población, por mantener la condición de Excelencia en los Servicios y Colectivo Moral, fomentando valores como: lealtad a los principios de la Revolución, la moral, ética médica socialista, responsabilidad e internacionalismo.

Se pudo analizar que la Misión y la Visión que está declarada en el centro no integran elementos de comunicación, por lo que debe ser analizada con la dirección del policlínico.

II. 1.3. DAFO

Para esta Investigación se tuvo en cuenta elementos importantes que se manifiestan dentro del Policlínico de Perico, hacer uso de la DAFO, no es más que la determinación de las **Debilidades**, **Amenazas**, **Fortalezas** y **Oportunidades** que se presenta en el proceso de comunicación interna en una organización.

FORTALEZAS.

Desarrollo de la Universalización de la Enseñanza en las Ciencias Médicas en el Policlínico.

Alto porcentaje de trabajadores con experiencia y preparación.

Completamiento de la estructura del Consejo de Dirección.

Inserción de tecnologías de punta.

Incremento en los servicios.

DEBILIDADES.

Insuficiente organización y desarrollo del trabajo sindical.

Alto índice de ausentismo que afecta el cumplimiento de la misión del policlínico.

Escasa participación en trabajos voluntarios y días de la defensa.

Dificultad con los profesionales en la presentación de proyectos de Ciencia y Técnica.

Falta de estabilidad del personal dentro de la unidad.

Falta de una estrategia general de atención al hombre.

Escasa participación de los trabajadores en la toma de importantes decisiones.

La comunicación es espontánea, no dirigida ni planificada.

OPORTUNIDADES.

Voluntad política.

Universalización de la educación médica.

El movimiento de Colectivos Morales.

Desarrollo ordenado de la informática, las comunicaciones y la tecnología en equipos de salud.

AMENAZAS.

Débil conciencia de que la salud es tarea y responsabilidad de todos.

Falta de insumos médicos, estrechamente ligado a la acción política del bloqueo de Estados Unidos, constituye una amenaza permanente para el desarrollo del trabajo.

Carencia del personal capacitado para gestionar el proceso comunicativo.

II. 1.4 Barreras

Las barreras que la institución debe resolver para el buen funcionamiento son las siguientes:

- Pobre labor del sindicato.
- Incorrecta atención al hombre.
- Alto índice de ausentismo.
- Centralización de la toma de decisiones por parte del Consejo de Dirección.

II.2. La estructura de la organización.

II.2.1. Organigrama.

La estructura administrativa del Policlínico Docente Universitario de la Familia “XXX Aniversario del Moncada”, está constituida por:

- Primer nivel el Director y Vicedirectores: Médico, Docente, Administrativo, de Higiene y Epidemiología y de Enfermería.
- Segundo nivel: Jefe de Grupo Básicos de Trabajo, Jefes de Servicios y Departamentos.
(Ver Anexo 2)

II. 2.2. El público interno.

El Policlínico Docente Universitario de la familia “XXX Aniversario del Moncada” está constituido por 576 trabajadores, de ellos un 63% es femenino; mientras que el 37 % son masculinos. Los públicos se encuentran distribuidos de acuerdo a los niveles ocupacionales, cargos de dirección administrativa, el 2,16%, el 2.31% tareas administrativas, el 61.06% son técnicos, el 16.30% servicios y el 18.15% son operarios. Ver gráficos 1, 2 y, 3 del anexo 3.

II.3. Diseño metodológico.

II.3.1. Tipo de investigación.

La metodología que se aplicará en esta investigación es **Mixta**.

La cuantitativa permite obtener datos que satisfagan por lo menos tres requisitos: precisión, validez y confiabilidad. La precisión implica que los datos que proporciona la investigación representan a la realidad dentro de límites restringidos de error o de variación. La validez supone que los datos obtenidos efectivamente constituyen una representación de la realidad. Por su parte la confiabilidad se refiere al proceso mismo de medición y se entiende como la estabilidad y consistencia en la forma de medir la realidad. (Trelles, 2001:42).

La **cualitativa**, se refiere al uso de aquellos procedimientos de Investigación que maneja como fuentes de datos la palabra hablada o escrita y la conducta directamente observable interpretando los datos obtenidos al redefinirlos, mediante una descripción alternativa en código simbólico. Las técnicas de Investigación cualitativa permite el conocimiento directo de las percepciones de las personas, respecto del problema a investigar (Trelles, 2001:86).

Por otra parte, se aplicarán métodos **descriptivos** que permiten explorar la realidad y presentar sus características, las de sus elementos constitutivos, las de sus relaciones con otros objetos de la realidad y la de sus transformaciones a través del tiempo (Trelles, 2001:34).

Los métodos teóricos presentes en la investigación son:

- Analítico - sintético: para analizar en cada momento de la investigación cada uno de los componentes, sus estructuras e interrelaciones, la comprensión integrada de los mismos en su unidad dialéctica.
- Inducción - deducción: se utiliza para el estudio categorial del problema en la búsqueda de la solución y planteamiento, de lo general a lo particular y viceversa.
- Enfoque sistémico: para establecer la relación dialéctica entre los elementos que intervienen.
- Modelación: Para establecer los elementos estructurales y funcionales que forman las acciones de comunicación, conformando una guía o patrón a utilizar, que posibilite la contribución al mejoramiento de la comunicación interpersonal entre los trabajadores del policlínico.

II.3.2. Diseño de la investigación.

II.3.2.1 Etapas de la investigación:

Primera etapa.

Durante la misma se realiza la selección del tema a investigar, la revisión bibliográfica sobre los temas de comunicación referidos a la propuesta de investigación y se realiza el diseño preliminar de la misma.

Segunda etapa

Se procede al estudio del campo de acción donde se efectúa la investigación, se diseñan los instrumentos y se efectúa su aplicación.

Tercera etapa

Se realiza el análisis de los resultados y se propone un grupo de acciones comunicativas para disminuir las dificultades detectadas. Se procede a la elaboración del informe final.

II.3.3. Selección de la muestra.

Para la realización del diagnóstico se tuvo en cuenta el tamaño de la población, la cual tiene 576 trabajadores, distribuidos en diferentes vice-direcciones y departamentos. Se tuvo en cuenta que fuera representativa por lo que se tomaron 112 trabajadores.

La selección muestral, a partir del universo que conforma la entidad, se determinó de forma aleatoria simple para que todos los muestreados tuvieran los mismos criterios de selección.

Se realizaron cinco entrevistas a directivos del Policlínico Docente Universitario de la Familia “XXX Aniversario del Moncada” correspondiendo en este caso a la Directora, los Vice-directores y la Secretaria del Núcleo del Partido Comunista de Cuba.

De esta manera, la muestra elegida quedó de la siguiente forma: Médica, Docente, Enfermería, Higiene y Epidemiología y Administración.

Vice-dirección médica (16)
Vice-dirección docente (8)
Vice-dirección de Enfermería (48)
Vice-dirección de Higiene y Epidemiología (30)
Vice-dirección y Administración (10)

II.3.4. Métodos de recogida de información.

II.3.4.1. Encuesta.

La encuesta es un procedimiento de Investigación que, sobre la base de un cuestionario estandarizado, permite obtener datos generalizados, con cierto grado de precisión, a toda la población acerca de cierto problema o fenómeno que al investigador le interesa medir.

Por este medio se identifica la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El cuestionario se realiza de forma anónima. El mismo solicita formalmente la colaboración y su tabulación se efectuó de forma porcentual por los resultados. (Ver Anexo 4)

II.3.4.2. Entrevistas.

La entrevista es una técnica que se utiliza para obtener datos de forma directa. Se realiza con el fin de obtener información por lo general de una persona con conocimientos en la materia de la investigación y con el nivel cultural adecuado.

En el caso de esta investigación se realizó la entrevista semiestructurada, la cual consiste en un cuestionario generalmente poco extenso donde el investigador no necesariamente debe ceñirse a las preguntas preestablecidas por lo que tiene cierta libertad para desarrollar el diálogo. (Ver Anexo 5)

El proceder se efectuará a través de la transcripción exacta de lo planteado por los encuestados para minimizar los efectos tergiversadores que puede

ocasionar la extensión del instrumento dada la variedad de preguntas que aborda en sí misma, para la mayor obtención de información.

El análisis se efectuó por frecuencia de criterios, es decir, elementos coincidentes o divergentes en los criterios emitidos por los entrevistados.

II.3.4.3. Revisión documental.

Los documentos a revisar son:

Misión, Visión y Objetivos estratégicos de la entidad.

Actas del Consejo de Dirección del año 2009. (6)

Actas del Buró Sindical del año 2009. (6)

Indicaciones emitidas por organismos superiores que aluden a aspectos comunicativos.

II.3.4.4. Observación.

La observación constituye una herramienta fundamental para el estudio de los fenómenos comunicológicos en las investigaciones actuales debido a que permite desentrañar aspectos medulares de dichos procesos, permitiendo gran variedad de matices en la obtención de la información.

La investigadora pretende participar en los Consejos de Dirección, Asambleas Sindicales y Balances, así como matutinos y otras actividades que se produzcan durante el periodo de recogida de información; espacios ideales para la aplicación de la observación no participante, sobre la base de una guía de observación, la cual procura medir la frecuencia de intervenciones por parte de directivos y subordinados, entre otros aspectos, lo que posibilita conocer el clima reinante, los estilos de dirección y la dinámica de la retroalimentación. También serán revisados los murales para conocer si la información que poseen es útil y necesaria.

La misma se efectuará en su variante de observación científica no participante en la cual se recogerá la información desde afuera, sin que el investigador

intervenga en el hecho o fenómeno investigado, infiriéndose su carácter presencial sin participación activa en los mismos.

II.4 Metodología para la implantación de la propuesta de acciones comunicativas.

Un Plan incluye en sí mismo para comunicar la visión, los objetivos, los valores de la organización. Para su desarrollo y ejecución, previamente se necesita contar con la decisión política de la máxima autoridad si no quedará en una gaveta de buró y el esfuerzo habrá sido en vano.

Esta propuesta de acciones de la comunicación interna se puede definir como una secuencia de fases que comprende el diagnóstico, diseño, ejecución y control de las acciones de comunicación.

Las etapas a seguir en la realización de una propuesta de comunicación interna serían las siguientes:

1. Formación en la comunicación. Mentalización a todos los niveles de la empresa acerca del papel fundamental que desempeña la comunicación., debido a la importancia que la misma reviste en cuanto a la actitud del empleado hacia su propio trabajo y hacia la empresa, repercutiendo en su grado de integración y de motivación, y haciendo disminuir la productividad del individuo.
2. Determinación del contenido de la información. Es necesario tener el conocimiento exacto de cuáles son los asuntos que más interesan a los trabajadores para abordarlos con claridad y rapidez.
3. Programa de actuación en materia de comunicación interna. Incluye un plan de publicaciones periódicas a través de confección de boletines, revistas del tema de la Salud, así como materiales que aborden temáticas comunes a los intereses de los trabajadores.

4. Establecer canales que propicien los procesos de retroalimentación necesarios para establecer las enmiendas necesarias al grupo de acciones previstas.

La propuesta de acciones de Comunicación Interna sirve como herramienta de gestión del cambio por una parte y como herramienta para la mejora del rendimiento por otra debido a que:

Participa en la comunicación interna de la “visión estratégica” de la organización (desarrolla y comunica la nueva situación estratégica).

1. Ayuda a que se implanten los cambios organizativos existentes, consecuencia de la adopción de posicionamientos estratégicos, comunicando los objetivos, motivos y derivaciones del nuevo modelo organizativo.
2. Sirve de vínculo o de unión entre las comunicaciones existentes en la organización, es decir, entre todas las variantes de la comunicación interna que se manifiestan en la entidad.
3. Ayuda a la puesta en marcha de programas de Calidad Total, ya que un programa de este tipo necesita para su implantación y posterior seguimiento cada vez un mayor alto grado de participación por parte de sus beneficiarios.
4. Es un elemento de marketing interno fundamental para la organización, en el sentido de que permite a las personas que participan en su gestión conocer los aspectos más significativos que de ella se derivan, en una palabra permite que los empleados conozcan más la organización.
5. Constituye una herramienta para la gestión de cambio en el sentido que influye sobre el clima dentro de la organización, el cual repercute directamente sobre la organización al incidir directamente en la efectividad, profesionalidad y sentido de pertenencia de sus trabajadores a partir de los valores compartidos por los mismos.

Capítulo III. Análisis de los resultados. Propuesta de acciones comunicativas

III.1 Resultados de la revisión de documentación.

Mediante la revisión de documentos se pudo conocer que la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la entidad no integran elementos de comunicación sino que están definidos por las indicaciones generales del MINSAP.

En las actas del Consejo de Dirección se constató que en las mismas no se abordan temas vinculados con los procesos comunicológicos, la mayoría de los planteamientos están plasmados por parte de la Directora de la entidad, solamente se dictan normativas, tareas, y programas de ejecuciones con fechas límites y responsables de actividades, por lo tanto se evidencia el flujo de comunicación descendente, sin oportunidad para el ascendente ni la retroalimentación. Esta última sólo se aprecia en los acuerdos que quedan pendientes de los meses anteriores.

En las actas del Buró Sindical se pudo observar que la asistencia y la puntualidad presenta serios problemas no aplicando medidas para contribuir al mejoramiento de la participación de los afiliados, existen dificultades de entrega en tiempo de la cuota y pago de la MTT, poca participación en los trabajos voluntarios, no se le da respuesta a todos los acuerdos planteados en encuentros anteriores, poca profundidad en el análisis del plan de prevención. Existen indicaciones emitidas por organismos superiores que aluden a aspectos comunicativos, pero a los mismos no se le da el tratamiento adecuado. El clima en el que se desarrolla es tendente a la discusión, debido a la no solución de los planteamientos y al carácter impositivo en la conducción de la misma.

III.2 Resultados de la encuesta.

Los trabajadores del Policlínico “Docente Universitario de la Familia XXX Aniversario del Moncada” coinciden que una buena comunicación interna facilita las relaciones sociales y laborales entre todos los miembros de la organización.

Mediante esta investigación se pudo conocer, que el 40% de los trabajadores del Policlínico, reciben las informaciones a través del Jefe Inmediato Superior, y escasamente en un 20% por parte de la Dirección de esta institución y la misma cantidad del mismo nivel. Agregan, que la cantidad de información aún no es la adecuada, pues el 65% plantea que es suficiente, casi un 30% que esta es escasa; mientras que otro 5% es abundante. Esto evidencia que los procesos comunicológicos requieren urgente atención por parte de los directivos.

Sobre la calidad de las informaciones que reciben los trabajadores el 25% plantean que es clara, el 35% necesaria y un 30% oportuna y otro 10% plantean que la información es confusa. Esto demuestra al igual que los planteamientos anteriores que realmente existen serios problemas de comunicación en esta entidad, al demostrar con su inconformidad la ineficacia de las mismas.

Se demuestra que existen dificultades en cuanto a la inmediatez de las informaciones, lo cual constituye un aspecto medular para la comunicación interna de la organización, los resultados lo demuestran debido a que el 60% de los trabajadores plantean que la información llega en tiempo; mientras que otro por ciento (40) no menos importante, que llega con retraso. Esto significa, que este aspecto aún es deficiente.

La orientación de tareas y normativas ocupan los mayores porcentajes, aunque no sobrepasan el 60% y el 40 % respectivamente, mientras que la estimulación moral al hombre no llega al 10%. Por esta razón, se aprecia que estos últimos no constituyen los de mayor importancia para los directivos, a pesar del grado

de compromiso en que puede influir en los trabajadores y al grado de pertenencia que puede desarrollar en los mismos contribuyendo así al desarrollo de la cultura organizacional de la entidad.

Las decisiones en el policlínico se encuentran siempre centralizadas en un 98% por los directivos, en un 45% nunca tomada la decisión nada puede cambiarla y solo un 2% siempre se puede hacer, el 40% de estas decisiones pueden modificarse como resultado de la consulta con los trabajadores, mientras que un 15% niega lo anterior.

En cuanto al público interno, ninguno de los trabajadores que fueron encuestados conoce el año de inauguración del Policlínico Docente Universitario de la Familia “XXX Aniversario del Moncada”, sin embargo un 55% conoce la misión de la institución y un 35% tiene dudas. Esto denota una de las dificultades en la comunicación interna, y sus canales comunicativos.

Todo lo anterior es un reflejo de lo que se expresa a continuación. El 67.20% respondieron que no conocen a ningún personaje histórico, tales como fundadores, medallistas, internacionalistas y el 38.95% de los que respondieron afirmativamente la respuesta anterior, no pudieron describir cualidades o características positivas compartidas por la mayoría de sus compañeros, estando todos estos datos en el mural de la entidad.

Los resultados de la encuesta, ubican su fortaleza a determinados indicadores como el equipamiento en un 55%, la calidad de los servicios con un 63,2% y los estilos de dirección a un 85%, en tanto la eficiencia se encuentra en un 55%, la preparación del personal a un 49,1% y la disciplina tecnológica en un 45,6%. Pudiendo resumir que la mayoría de los indicadores descritos tienen fortalezas.

En cuanto a la percepción del público interno sobre los diferentes canales comunicativos, se puede apreciar que el 48% de los trabajadores plantean que existen algunos, mientras que el 39% plantean que no existen. Solo un 13% plantean la existencia de canales de comunicación.

Es apreciable que los trabajadores no visualizan los canales comunicológicos que existen dentro de la entidad, lo que obstaculiza la eficiencia y eficacia del proceso de la comunicación interna.

Sin embargo, en el Anexo 4 se plantea la disponibilidad de los diferentes canales comunicativos donde los encuestados señalan que los más útiles son: las reuniones (91,9%), asambleas (84,8%), matutinos (94,6%), circulares (66,9%), teléfono (71,4%), murales (86,6%) y encuentros informales (57,1%).

Mediante esta técnica se conoció que el 59,3% de los trabajadores definen que el ambiente que se encuentra la institución se relaciona como una gran familia o un grupo de amigos (61,2%), o sea, existe un clima medianamente favorable entre los miembros de la institución. Sin embargo otro porcentaje no menos importante no sabe definir si es una sala de espera (38,1%) o una de urgencias (51,2%).

El 60% de los trabajadores consideran que el Policlínico Docente Universitario de la Familia “XXX Aniversario del Moncada”, dedica recursos a la superación de los trabajadores y el 80% da la posibilidad de cambio de puesto de trabajo, en función de sus resultados, pero no siempre prevalece un sistema permanente de evaluación de la labor profesional dentro de la entidad y un 56% alega que tiene poco conocimiento sobre la existencia de un calificador de cargos y los aspectos que se le deben evaluar, denotándose que predomina un desconocimiento sobre la esfera de los Recursos Humanos y por consiguiente la comunicación entre los directivos y los trabajadores no es la más adecuada.

Por otra parte, la opinión que le merece el ambiente de trabajo que existe en el Policlínico a los indicadores formas de promoción, la comunicación con los superiores, la comunicación con los compañeros, la colaboración en el trabajo y la solidaridad entre los compañeros, oscila entre un 50 y 80 %, cifra que se considera medianamente favorable, ya que existe otro grupo no menos importante que catalogan estos indicadores como regular y en pequeña cuantía de malo.

Con respecto a la colaboración entre los diferentes departamentos se pudo conocer, que el 60 % de los trabajadores plantean que existe colaboración; mientras que el 35% plantea que esta no existe, por lo que esto guarda relación con los datos expresados anteriormente.

Se puede apreciar que el 40% de los trabajadores consideran que el Policlínico ha mejorado y el 60% que se mantiene igual, aspecto en el que se debe seguir profundizando con vistas a proyecciones futuras. No todos los trabajadores tienen la misma visión.

El policlínico se encuentra en el proceso de reordenamiento de plantilla lo que ocasiona diferentes puntos de vista y criterios en cuanto a proyecciones futuras. Donde el 70 % plantea que se mantendrá igual y el resto mejorará. No todos los trabajadores tienen la misma visión, o no se le ha explicado, que todas estas medidas persiguen como meta el mejoramiento permanente del trabajo.

En los momentos actuales el tema relacionado con el sentido de pertenencia es el resultado de varios factores que influyen en los centros laborales tales como: el clima laboral, y los procesos comunicológicos que se generan y manifiestan en las organizaciones. En este sentido más del 50% de los trabajadores consideran que se sienten poco identificados con el Policlínico y solamente el 18% se sienten muy identificados.

Todos estos resultados indican la necesidad de iniciar programas y acciones que cambien los elementos culturales que impiden que el personal logre identificarse con la institución y desarrolle un clima de trabajo altamente motivador, además de lograr niveles de satisfacción personal de acuerdo con estos resultados.

Para llegar a ello, hay que identificar cuáles son los diferentes factores que hacen difícil dar cumplimiento a estos desafíos. Esta tarea se debe efectuar en función de la identificación de aquellos elementos que contribuyan y obstaculicen el cumplimiento de los objetivos institucionales; con toda esta

información se pueden generar acciones que permitan alinear los objetivos organizacionales con las necesidades de los públicos internos.

La participación es de vital importancia para la sustentabilidad de la organización, pues si el colectivo laboral no se encuentra motivado para el emprendimiento de alguna tarea o trabajo, es difícil que se pueda acometer y que sea duradera en el tiempo.

Existe deficiencia en la participación a actividades políticas y culturales, donde solo un 8% asiste con sistematicidad a las mismas, el 80% señala que no participa en las actividades del Forum de Ciencia y Técnica, el 60% a veces asiste a los trabajos voluntarios de apoyo a las tareas del municipio o del centro, y otras actividades, lo que denota que los procesos de comunicación no son adecuados, donde las organizaciones políticas y de masa conjuntamente con el Consejo de Dirección y demás directivos tienen la necesidad obligatoria de pronunciarse en este sentido, para lograr resultados importantes.

III.3 Resultados de la entrevista.

Mediante las entrevistas aplicadas a los directivos se conoció como estos conceptualizan la comunicación:

Un gran porcentaje coincide en: “La comunicación es la base que posibilita el éxito de la misión del policlínico”, y desde ese punto de vista le dan gran importancia.

“La comunicación es un proceso inherente al ser humano ya que desde que nacemos nos comunicamos”

“La comunicación es importante porque contribuye a fomentar las bases de las relaciones entre los miembros de la entidad”

“Es importante la comunicación porque a través de la misma se crean lazos afectivos ya sea con trabajadores del mismo nivel o superiores”

Las respuestas relacionadas a la percepción de la comunicación organizacional difieren unas de otras, lo que se debe al poco conocimiento de la misma.

Dentro de los canales comunicológicos que emplea el Policlínico, según la entrevista a los directivos, son los despachos, las asambleas, consejo de dirección y reuniones.

Los entrevistados en su totalidad, aludieron que los trabajadores pueden plantear sus problemas y sugerencias en las asambleas de afiliados y al jefe inmediato superior, donde los mismos solucionan los que estén a su alcance, de lo contrario estos planteamientos se analizan en el Consejo de Dirección y se les da respuestas en el momento oportuno.

No existe ningún dispositivo que oriente el trabajo de la comunicación en sentido general y específicamente la interna. En estos momentos, el policlínico se apoya en los trabajadores sociales los cuales colaboran con los programadores de la Consejería Municipal, quienes son los encargados de transmitir informaciones del sector de salud, utilizando folletines y charlas educativas.

Se han realizado actividades de confraternización en fechas señaladas tales como, el Día de la Medicina y Día Internacional de la Mujer. Estas no han contado con la calidad ni la participación necesaria, argumentándose que se hace muy difícil organizarlas debido al gran número de personal con que cuenta el policlínico, aspecto que en un futuro deben mejorar, pues esta es una actividad donde permite el intercambio entre todos los trabajadores y entre los directivos y los miembros de la organización.

No existe sistematicidad en el envío de felicitaciones o de apoyo a los subordinados. Es necesario e importante retomar esta actividad. Todos les conceden la máxima importancia ya que estimula la labor en su desempeño cotidiano.

En las entrevistas aplicadas a los directivos, se destinan esfuerzos a la superación del personal, ya que aquí radica una Sede Universitaria Municipal.

La mayoría de los directivos señalaron que no podían responder claramente la pregunta si la comunicación estaba concebida como gasto o inversión porque no conocen las funciones que tendría la misma dentro de la entidad. Aunque dos de ellos la catalogaron como gasto.

El papel de las organizaciones políticas y de masas no es el adecuado, ya que en la entrevista realizada a la Secretaria General del Núcleo del PCC se conoció que existe un aislamiento entre ellos y la membresía del policlínico. Plantea además que se está realizando el proceso de reestructuración de la plantilla que dificulta el funcionamiento de los partidistas.

En entrevistas con funcionarios de esta entidad, se pudo conocer, que el canal que pudiera ser más efectivo son las asambleas de los trabajadores; sin embargo, en estos momentos carecen de la calidad requerida, ya que a veces no son preparadas adecuadamente, y no se logra el intercambio entre los trabajadores, el sindicato y la dirección de la entidad.

III.4 Resultados de la observación.

Mediante la observación se detectó que aspectos como la historia del centro, misión y visión están visibles en los murales; pero los mismos no reúnen las características necesarias para atraer a los trabajadores y así informarse de lo que transmite.

Esta investigación refleja que la comunicación interna no finaliza en orientar tareas, informar normativas, sino explotar los valores que existen dentro de este público interno y aprovecharlos en bien de la institución. No sólo los murales constituyen medios de información, se hace imprescindible el intercambio del colectivo en los matutinos y fechas históricas, convirtiéndose estos en los canales disponibles para este tipo de acción.

También mediante la observación se comprobó que el equipamiento del área de estomatología es totalmente nuevo.

De acuerdo con la observación realizada, se evidenció que las reuniones y asambleas se rigen por un Orden del Día previamente informado a sus participantes, cuyos puntos se siguen cabalmente, donde cada directivo se prepara en el tema que le corresponde según la función que desempeña, pero carece de debate abierto entre sus miembros.

El promedio de duración de las intervenciones y el número de participaciones de los Jefes – la cuales se extienden de acuerdo a la importancia del tema que se esté tratando- son mayores que el de los subordinados. Estos son los que normalmente inician el debate; a veces todos intervienen, aunque siempre unos se destacan más que otros. Este canal comunicativo pudiera ser más explotado por los directivos tanto administrativos como sindicales.

El clima laboral reinante en estas citas es autoritario, pues se apreció que los planteamientos de la Directora y los Vicedirectores son tomados por la mayoría como irrefutables, son ellos los que inician y dirigen la reunión. Los trabajadores solo intervienen en el tema que les corresponde. Además, en ocasiones no se respeta la palabra dada.

Los temas que se analizan están relacionados con el servicio médico, disciplina laboral, asistencia y puntualidad, sistemas de pagos, lucha contra el delito, entre otros, mientras que los temas vinculados con la comunicación, como actualización de murales, utilización de pancartas para recordar fechas históricas, entre otros, no se abordan, por no ser un punto de análisis.

La Directora pide ver documentaciones y exige que los procedimientos de cualquier tipo se lleven a cabo siguiendo los pasos establecidos. En cierta medida el ambiente que se respira es de tensión.

En cuanto a la participación en los matutinos fue reconocido en el Diagnóstico como uno de los canales más útiles; pero mediante la observación se detectó que muchos de los asistentes al mismo no prestan la suficiente atención, por lo que no se reciben los mensajes o las informaciones que se transmiten por esa vía.

Por todo lo anteriormente expuesto se puede plantear que las preguntas de Investigación fueron cumplidas satisfactoriamente, por lo que es necesario instrumentar un grupo de acciones que mejoren la comunicación interna, para de esta forma, lograr un clima favorable y una mejor participación de los trabajadores en dicha institución.

III.5 Elaboración y desarrollo de propuestas de acciones comunicativas.

Para mejorar la comunicación entre el público interno de la entidad es necesario elaborar una propuesta de acciones comunicativas que permita a toda la plantilla del policlínico establecer las pautas y procedimientos a seguir a fin de mejorar la comunicación entre todos los públicos internos de la entidad.

Objetivos a desarrollar:

- Disminuir los problemas de comunicación interna.
- Proporcionar la implicación de los directivos y de todo el público interno en la aplicación de esta propuesta de acciones comunicativas.

Para ello se establecen las iniciativas destinadas a mejorar la comunicación interna, las mismas deberán ser incluidas en la propuesta de acciones comunicativas del Policlínico. También se le debe demostrar a los directivos las mejoras que proporciona una propuesta de acciones comunicativas, para el mejor desempeño de la entidad.

Para su implementación debe comprometerse a toda la organización, sin olvidar las debilidades y amenazas, las cuales no deben descuidarse si se pretende tener éxito en esta propuesta.

Se debe señalar que esta propuesta comunicacional no necesita de grandes presupuestos, sino que se deberá hacer un uso correcto a los ya existentes como por ejemplo los soportes que brinda la entidad.

Se debe además, tener en cuenta la relación que existe entre las acciones o productos, la independencia y la flexibilidad, lo que evita el fallo de algunas de que ellas conlleve al desequilibrio del proyecto. La investigación se encamina a

los resultados señalados mediante el diagnóstico realizado a los directivos y trabajadores de la organización con respecto a la comunicación interna y así lograr un acercamiento entre los empleados y el policlínico.

Las estrategias a tener en cuenta para la realización de la propuesta de acciones comunicativas se muestran a continuación.

1. Conocimiento básico sobre aspectos de comunicación. Es necesario que el público interno se concientice acerca del papel fundamental que desempeña la organización y la importancia de la comunicación dentro de la entidad. De este modo se les capacitará sobre algunos temas de comunicación que les servirá de gran utilidad para un correcto desempeño de su labor profesional y así aprobar la realización de esta propuesta.

Sus principales temas para abordar serían

- Importancia de la comunicación organizacional
- Importancia de la comunicación interna
- Importancia de los canales de comunicación.
- Importancia del clima laboral.
- Importancia de la participación de los trabajadores

2. Crear un Departamento de Comunicación integrado por un comunicador social, un diseñador y de ser posible un psicólogo o especialista que pueda desempeñarse exitosamente (como sugiere en las estrategias de comunicación orientada a las DPS, DMS e instituciones de salud la oficina de comunicación del MINSAP, orientado, según revisión de documentación, a nivel nacional). Dotarlo de recursos económicos y materiales. Se deberá tener en cuenta que la comunicación deja de ser espontánea y pasa a ser organizada y planificada, reconociéndose como un departamento adjunto a la institución. Por consiguiente desde el punto de vista comunicacional el policlínico obtendría integración entre sus trabajadores, cohesión y motivación.

Sus principales objetivos serían:

- Potenciar la actividad de la comunicación interna dentro de la organización.
- Coordinar la implementación de la propuesta de acciones de comunicación interna.
- Gestionar acciones que faciliten la utilización correcta de los canales de comunicación.
- Efectuar talleres grupales de sensibilización, para que el público interno conozca la comunicación y los beneficios que la misma aporta para el buen funcionamiento de la organización y el cumplimiento de la misión y de los objetivos estratégicos.

3. Incentivar a los trabajadores para que adquieran una cultura organizacional.

Encuentro con antiguos dirigentes de la organización, internacionalistas y vanguardias nacionales, y otros personajes destacados en su trayectoria social y política, donde reflejen valores y transmitan enseñanzas. Estos personajes de la historia del policlínico pueden catalogarse como líderes de opinión, los cuales poseen habilidades como comunicadores, siendo un elemento idóneo para la realización de este tipo de acción.

Utilización de soportes internos donde refuercen la bibliografía de esos hombres y mujeres que se destacaron por su desempeño e intransigencia revolucionaria a través de vías establecidas en la entidad como los matutinos, días de las madres, de los trabajadores.

4. Establecer canales que propicien los procesos de retroalimentación

Esta propuesta radica en darle mayor importancia a los canales comunicativos que ya existen en la entidad y hacer un uso adecuado de los mismos. Así como el establecimiento de procedimientos que faciliten los estados de opinión como pueden ser: instrumentos empíricos como lluvia de ideas, entrevistas y cuestionarios.

La propuesta de acciones comunicativas estará principalmente sustentada en los soportes siguientes:

4.1 Reafirmar la importancia de los matutinos: el matutino fue reconocido en el Diagnóstico como uno de los canales más útiles; si bien es cierto que muchos de los asistentes al mismo no prestan la suficiente atención, en este sentido lo que se propondrá es obtener del mismo un intercambio productivo con los trabajadores.

Características propuestas para el desarrollo del matutino

Abordar temas de interés: Esto implica que además de la temática relacionada con las normas y la política del policlínico, se deberán abordar otros que puedan captar la atención y despertar la motivación de los trabajadores como por ejemplo establecer una emulación interna entre los departamentos y áreas que despierten el interés de esta sección semanal que resume el acontecer nacional e internacional, dar a conocer los resultados de eventos de Forum y dar a conocer al mejor trabajador del trimestre.

Estimular la participación de los trabajadores: tratar de cautivar la atención de los espectadores y con ello estimularlos para que comuniquen sus criterios u opiniones respecto a los temas que se abordan durante el matutino.

Intercambiar a los encargados del matutino: se basa en mantener la rotación en la confección de esta actividad para que la preparación no recaiga siempre en las mismas personas, utilizando la creatividad individual. Serán reconocidos los departamentos o áreas que se destaquen en la elaboración de matutinos relevantes.

4.2 Utilización de los murales: Es importante destacar la cantidad de información que puede brindar este medio de comunicación, y en muchas ocasiones solo se utilizan para decorar un departamento o cumplir con una orientación superior.

Línea temática a proponer:

- Temas que se relacionen con aspectos sociolaborales.
- Temas que se relacionen a aspectos sindicales (emulación departamental, individual, entre otros).
- Temas que se relacionen a la organización de la empresa.
- Temas que se vinculen con la historia del centro.
- Noticias de interés de las diferentes áreas.
- Temas de investigación vigentes.

El mismo tiene que poseer aspectos sustanciales del diseño visual como la tipología acertada de las letras y el uso de color adecuado para llamar la atención, que posea letra legible, que sea llamativo, y fundamentalmente persuasivo y que estén colocados en lugares de mayor estacionamiento del público.

La información que se brinde tiene que ser confiable, creíble, clara, precisa, y además poseer inmediatez.

En los mismos pueden incluirse boletines de circulación interna.

4.3. Promover la participación en las Asambleas Sindicales: el cumplimiento objetivo de estas asambleas contribuye al fortalecimiento de la comunicación ascendente o retroalimentación, para que el trabajador forme parte activa de la toma de decisiones en la entidad.

Temáticas a tener en cuenta para el desarrollo de las Asambleas Sindicales:

- Abordar temas que estimulen el interés de los trabajadores donde cada cual exponga sus puntos de vistas sin que se sienta reprimido y garantizándole una posible solución.
- Evitar los extensos discursos por parte de los que guían estos encuentros e incitar a la masa trabajadora a que forme parte activa de estas reuniones.

4.4 Buzón de quejas y sugerencias: El uso adecuado del buzón de quejas y sugerencias es el espacio donde los directivos responden con inmediatez, dándole la importancia que conlleva la solución de problemas de los empleados, propiciando una adecuada participación y motivando el sentido de pertenencia de los mismos con respecto a la institución. Incita un clima favorable en la comunicación general, creando mecanismos que posibiliten la escucha y la participación.

4.5 Visita de los directivos de manera informal a los departamentos: mediante este mecanismo se estrecharán los lazos afectivos directivos-empleados, donde será la ocasión propicia para comentar temas menos formales.

Son encuentros donde se le brinda la posibilidad de que los empleados hablen cara a cara con sus dirigentes, puedan expresarse y sean escuchados, qué les preocupa, qué necesitan, cómo se sienten, sin tener que esperar a las formalidades de las reuniones.

Esto no es más que involucrarse, relacionarse y comunicarse con las masas de trabajadores, sobre sus problemáticas y lo que les afecta. Estos encuentros posibilita al trabajador a ser escuchado directamente por sus superiores proporcionando sentimiento de protagonismo.

Para jefes y empleados es la oportunidad de participar activamente en la toma de importantes decisiones que estén afectando la empresa, afirmar el objetivo de la organización y trabajar en conjunto para poder lograrlo.

A partir del diagnóstico de comunicación interna realizado en el policlínico de Perico, se desarrolló la propuesta de acciones comunicativas donde se pudo constatar que el uso adecuado de los canales de comunicación garantiza el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de la entidad.

Logrando así que todas esas debilidades comunicativas (en cuanto a retroalimentación), transformarlas en fortalezas al incorporarlas a esta propuesta.

5. Incentivar la participación de los trabajadores.

A través de estos mecanismos de comunicación se debe incentivar la participación de los trabajadores en todos los eventos que se programen en la institución, en los mismos debe precisarse con previo aviso las fechas de realización. Mediante la propuesta de acciones de comunicación interna se deben fortalecer los flujos comunicacionales existentes en el policlínico, lo cual permitirá establecer la retroalimentación y el sentido de pertenencia por parte de todos los miembros de la institución.

Estimulación y atención al hombre: Se reconoce públicamente a los trabajadores que hacen contribuciones notables a la empresa. Estos empleados suelen convertirse en ejemplos dentro de la organización y resaltar los valores que los acredita por tal reconocimiento.

Utilizar el Sistema de Condecoraciones y Títulos Honoríficos en el sector, resaltando las hazañas y heroicidades de los trabajadores en la asistencia, docencia e investigaciones, tanto dentro como fuera del país.

6. Evaluación de la propuesta:

Evaluar mediante las encuestas y las entrevistas aplicadas, las estrategias de comunicación interna, comprobando así la satisfacción de los trabajadores y la utilización de los canales más efectivos de comunicación. Estas evaluaciones se deben realizar cada seis meses para detectar el canal que aún presenta deficiencia y poder trabajar en base a fortalecerlo.

7. Finalidad de la propuesta:

Esta propuesta tiene como finalidad, proporcionar los elementos teóricos metodológicos sobre comunicación, a través de la implementación de una

propuesta de acciones de comunicación interna con las herramientas necesarias a partir de actividades sencillas y empleando los canales de comunicación ya existentes, que proporcione a esta institución de salud consolidar el proceso comunicativo en el centro.

De esta manera se da la retroalimentación y la participación de los trabajadores y directivos, encaminados a la motivación y al buen desarrollo de las relaciones interpersonales. Ganando un espacio importante la comunicación horizontal, como la forma idónea para que fluya la información de forma eficiente.

El éxito de esta investigación en instituciones como es esta área de salud, la convierte en una entidad de mayor excelencia a partir de una sólida gestión de comunicación interna lo cual tributa la unidad y eficiencia del colectivo laboral que se esmera en alcanzar gran profesionalidad y cumplimiento de su misión.

Conclusiones

En el estudio realizado en el Policlínico Docente Universitario de la Familia “XXX Aniversario del Moncada”, se puede concluir:

No son aplicadas las políticas comunicativas establecidas por directivas para la Salud Pública a nivel Nacional.

La información navega por vías demasiado formales y jerarquizadas: es de calidad, llega en tiempo y es necesaria, pero llega a ser excesiva y centralizada. Hay sobresaturación de mensajes formales relacionado con tareas, normativas y reglas con respecto a los mensajes de contenido humano.

Los flujos comunicacionales del Policlínico, se manifiestan a través de la vía, descendente entre la dirección y sus subordinados y horizontal entre los distintos departamentos.

Existen canales de comunicación, tales como murales, asambleas y matutinos, pero los mismos no son utilizados con eficiencia para el logro de una comunicación interna eficaz.

La cultura y el clima laboral no es el adecuado, trayendo por consiguiente una participación deficiente de sus trabajadores.

Recomendaciones

Por todo lo anteriormente expresado se puede recomendar lo siguiente:

Informar los resultados obtenidos en el Consejo de Dirección del Policlínico, por ser este el escenario donde se reúne la máxima dirección de la institución.

Llevar a la práctica la creación de un área de Comunicación Social en la entidad y la implementación de un plan de comunicación interna.

Capacitar en el tema de comunicación interna a todo el personal del Policlínico Docente Universitario de la Familia “XXX Aniversario del Moncada”.

Aplicar la propuesta de acciones comunicativas de forma inmediata en la entidad.

Bibliografía

Alonso, Ma. Margarita y Saladrigas, Hilda. *Para investigar en comunicación social.*-- La Habana: Ed. Pablo de La Torriente, 2002

Andrade, Rodríguez San Martín, H. (1997). Hacia una definición de la comunicación organizacional. Capítulo II. En: La comunicación en organizaciones de Fernández Collado, C. Ed. Trillas, México.

Arzuaga Palomino, Susel. *Tesis de Licenciatura en Comunicación Social: Diagnóstico de comunicación interna, grupo empresarial Transtur S.A.*-- Universidad de La Habana, 2003

Barreiro Pousa, Luís. *El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna.* Revista Espacio No. 1. (La Habana), 1999

Bartoli, Annie. *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada.*-- Buenos Aires: Editorial Paidós, 1992

Benítez, Laura. *Trabajo de Diploma: La investigación de la Comunicación Social en Cuba (1994-2004).*-- Universidad de La Habana, 2005

Chiang, María M; Salazar, Carlos M y Nuñez, Antonio. *Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal,* 2007

Chiavenato, I. (1990). *Administración de recursos humanos.* Bogotá: McGraw Hill.

Costa, Joan. *La imagen de empresa: métodos de comunicación integral.*-- Madrid: Editorial Gráficas Torroba, 1977

Díaz, Marian Jaen. *La comunicación interna en las organizaciones: un elemento estratégico,* 2006

Fernández Collado, Carlos (comp.). *La comunicación en las organizaciones*.-- México: Editorial Trillas, 1997

García-Izquierdo M. *Burnout en profesionales de enfermería de centros hospitalarios*. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 1991

GIMÉNEZ, José Luís (1995). «La participación de los trabajadores en la empresa». En GIMÉNEZ, José Luís y otros. *Lecturas de Sociología de l'Empresa*. Barcelona: Rey.

Goldhaber, Gerald M. *Comunicación organizacional*.-- La Habana: Editorial Pablo de la Torriente, s/f

Guedez, V. (1998) *Gerencia Cultura y Educación*. Caracas: Fondo Editorial. Tropykos 28. HALPIN A.

Hodgetts M, Richard y Altman, Steven. *Comportamiento en las organizaciones*.-- México: Ed. Mc Graw Hill, 1981

Kaplún, Gabriel. *Comunicación organizacional: la importancia de los bordes y las ventajas de agacharse*.-- Editorial Quipus, 2000

Katz, D. & Kahn, R. 1999. *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.

Kreps, Gary L. *La comunicación en las organizaciones*.-- USA: Edit. Addison-Wesley iberoamericana, 1995

Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and organization climate*. Cambridge: Harvard University.

Lucas Marín, Antonio. *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*.--Barcelona: Bosch Casa Editorial S.A., 1997

Llibre Rodríguez, Y. *Auditoria de imagen al Complejo turístico "Dos Gardenias"*.-- Universidad de La Habana, 2003

Martín, Fernando. *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultoría de comunicación.*-- Salamanca: Editorial Universidad de Salamanca, 1996

Martínez de Velasco Arellano (2001), Escuelas del comportamiento organizacional, Capítulo 3, En: Comunicación organizacional. Selección de lecturas de Irene Trelles Rodríguez. Ed. Félix Varela. p. 35.

Mayo, Elton. *The human problems of industrial civilization.* Macmillan, Nueva Cork, 1933.

Munduate, L. (1997). *Psicología de las organizaciones, las personas organizando.* Madrid: Pirámide.

Muriel, María Luisa y Rota, Gilda. *Comunicación institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas.* -- Quito: Editora Andina, 1980

Nosnik, Abraham. *Linealidad, dinamismo y productividad: tres concepciones de la comunicación humana y social.*-- Trabajo presentado en la Universidad del Tepeyac, 1995.

Peiró, J. M. (1995). *Psicología de la organización (Vol. 2).* Madrid: Toran S.A.

Quintero, V. 2000. *La comunicación y su influencia en la motivación de los docentes de la Escuela Básica Barinas del Municipio Autónomo Bolívar del Estado Barinas.* Tesis de grado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico Luís Beltrán Prieto Figueroa.

Rebeil Corrella, M. Antonieta y Ruiz Sandoval, Celia (coords.). *El poder de la comunicación en las organizaciones.*-- México: Plaza y Valdés Editores/Universidad Iberoamericana, 1998

Reichers, A. & Schneider, B. (1990). *Climate and culture: an evolution constructs.* En Schneider, B. (Ed). *Organizational climate and culture.* San Francisco: Jossey-Bass.

REDDING, W. C. Position Paper: A Response to Discussions at the Ad Hoc Conference on Organizational Communication. Manuscrito no publicado, presentado en la Ad Hoc Conference on Organizational Communication, University of Missouri at Kansas City, febrero, 1967. (Citado en GOLDHABER, p. 101).

Robbins. *Como explicar y prevenir el comportamiento. Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*, México Prentice Hall. Hispanoamericana, S. A., 1993

Romo Torres, Roxana *Tesis de Licenciatura en Comunicación Social: Diagnóstico de comunicación interna en el policlínico Carlos Verdugo de Matanzas, Universidad de Matanzas, 2009*

Saló, Nuria. *La comunicación en las organizaciones*. España: Fundación universitaria europea de Relaciones Públicas, 2000 (Versión electrónica)

Scheinsohn, Daniel. *Más allá de la imagen corporativa: Como crear valor a través de la comunicación estratégica*.-- Argentina: Ediciones Macchi, 1997

Shein, E. H. Y Bennis, W. G. 1995. *Personal and Organizational change Through Group Methods*. Wiley, Nueva Cork.

TEZANOS, José Félix (1987). *La democratización del trabajo*. Madrid: Sistema.

Trelles Rodríguez, Irene. *Comunicación organizacional*.-- La Habana: Editorial Félix Varela, 2001

Toro-Álvarez F. *Relación entre variables de esters ocupacional y motivación para el trabajo*. Revista de Psicología del Trabajo y Organizaciones, 1991

Villafañe Gallego, Justo. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la Imagen de las empresas*.-- Madrid Ediciones Pirámide, 1998

Weil, Pascale. *La comunicación global - comunicación institucional y de gestión.*-- Barcelona: Paidós, 1992

Materiales Electrónicos

Albalate, Joaquín Juan. Las restricciones a la participación de los trabajadores en las organizaciones empresariales. <http://www.monografias.com/trabajos32/>. Consultado 14 marzo 2010

Anon, (2001). Tema 7. COMUNICACION EN LA ORGANIZACIÓN. <http://www3.uji.es/~pinazo/2001Tema7.htm>. Consultado 3 de marzo 2009.

Anon, Lenguajes y Canales de Comunicación. En: <http://www ldc.usb.ve/~vtheok/cursos/ci4325/canal.html>. Consultado 14 de Febrero 2010.

Costa, Joan. Imagen corporativa. [En línea] <http://www.rrppnet.com.ar/imagencorporativares.html> [Consultado: 12 Diciembre 2009]

Escat Cortes, Maria. La necesidad de un Programa de comunicación Interna. [En línea] <http://www.gestiopolis.com> [Consultado: 5 Enero 2010]

Formanchuk, Alejandro E. Comunicación interna, externa e imagen corporativa: nuevos paradigmas para la economía global. [En línea] <http://www.sincronia.cucsh.udg.mx/commun2.html> [Consultado: 28 Noviembre 2009]

Herrera, Martínez, G. El éxito de la comunicación interna. [En línea] <http://www.tematika.com> [Consultado: 20 diciembre 2009]

Muñiz González, Rafael. Comunicación Interna. RRPPnet, Portal de RRPP, Apuntes-Tesis. En línea. <http://www.rrppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm>. Consultado 9 Marzo 2010.

Pertusa, López-Casares Helena, 2008. Organizaciones abiertas y circulares
En: Comunicación y Marketing, En línea.
<http://www.navactiva.com/web/es/amkt/doc/> Consultado 12 Enero 2010.

Pedrotti, Guillermo José (2004). Hacia una comunicación interna eficiente. En
línea. <http://www.rrppnet.com.ar/retroalimentacion.htm>. RRPPnet. Portal de
RRPP. Consultado 12 abril 2010.

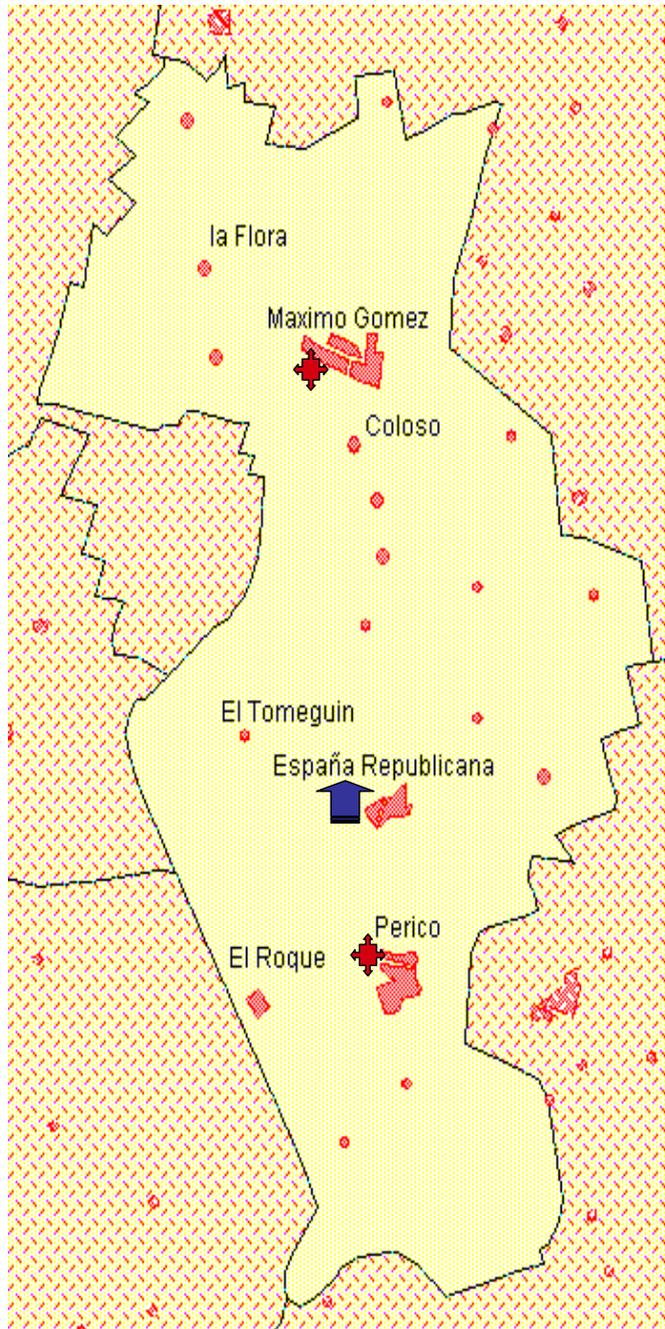
Puyal, Esther. La comunicación interna y externa en la empresa. [En línea]
<http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/comui/100html> [Consultado: 13 Octubre
2009]

Sayazo, L.E. Comunicador Social Organizacional con Énfasis en Educación.
Web site. <http://www.unab.edu.co>. Universidad Autónoma de Bucaramanga.
UNAB, Colombia. Consultado 29 Enero 2010.

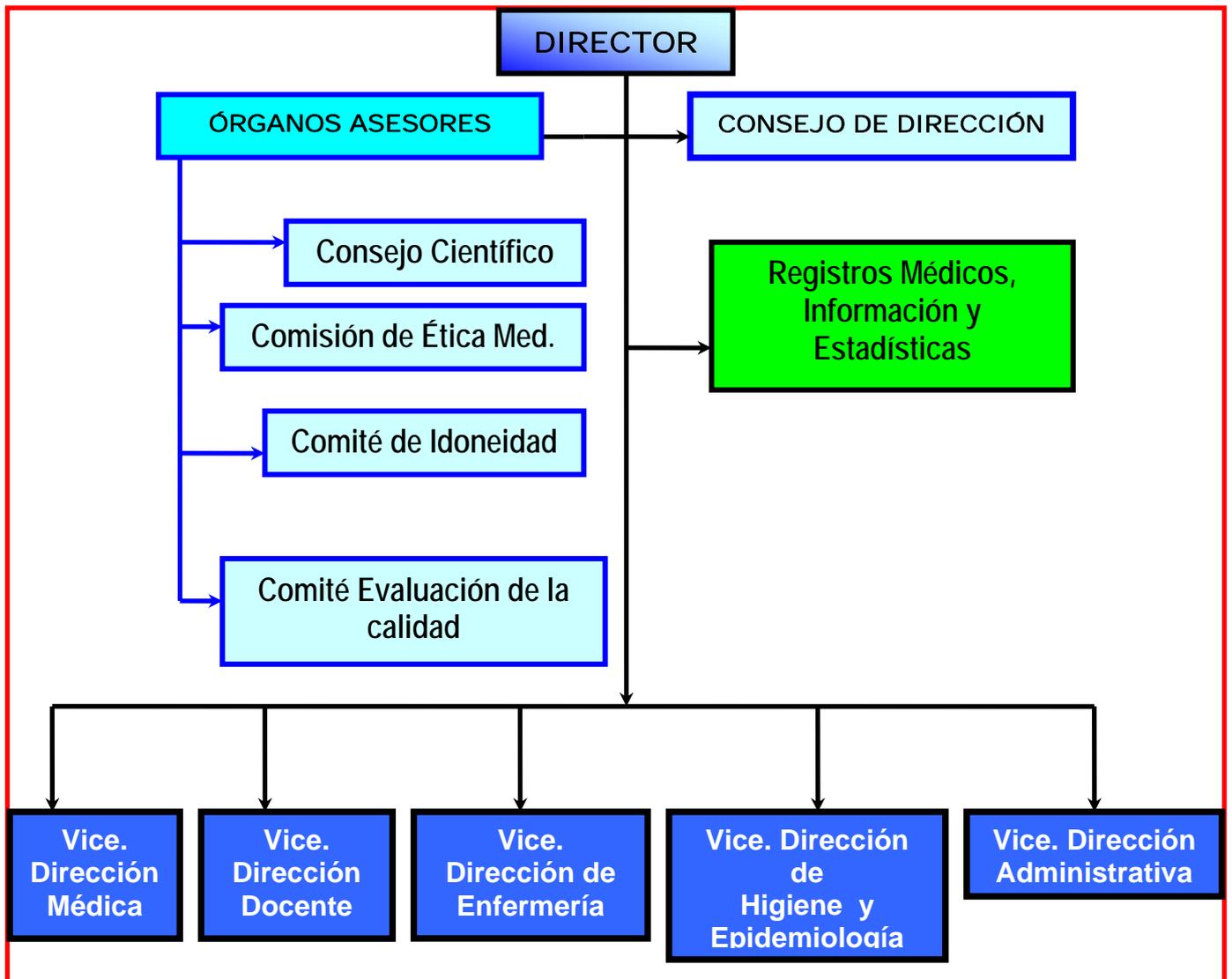
Shumal K, Denise. La identidad de la Comunicación Organizacional. [En línea]
<http://www.members.fortunecity.com/gabyflores/organiza.html> [Consultado: 18
Diciembre 2009]

Anexo 1.

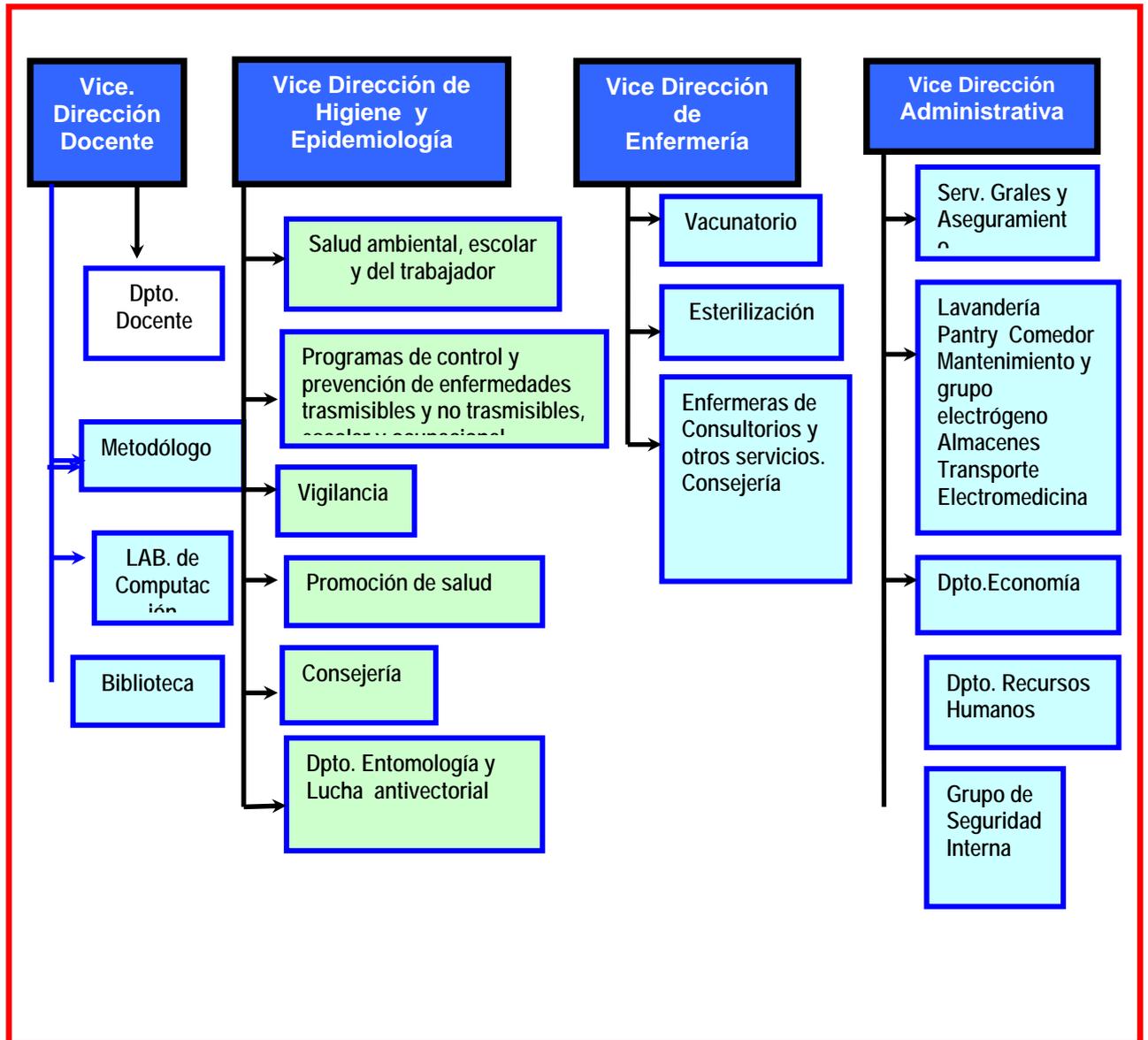
Fig. 1. Mapa que muestra la localización geográfica del Policlínico Docente Universitario de la Familia XXX Aniversario del Moncada.

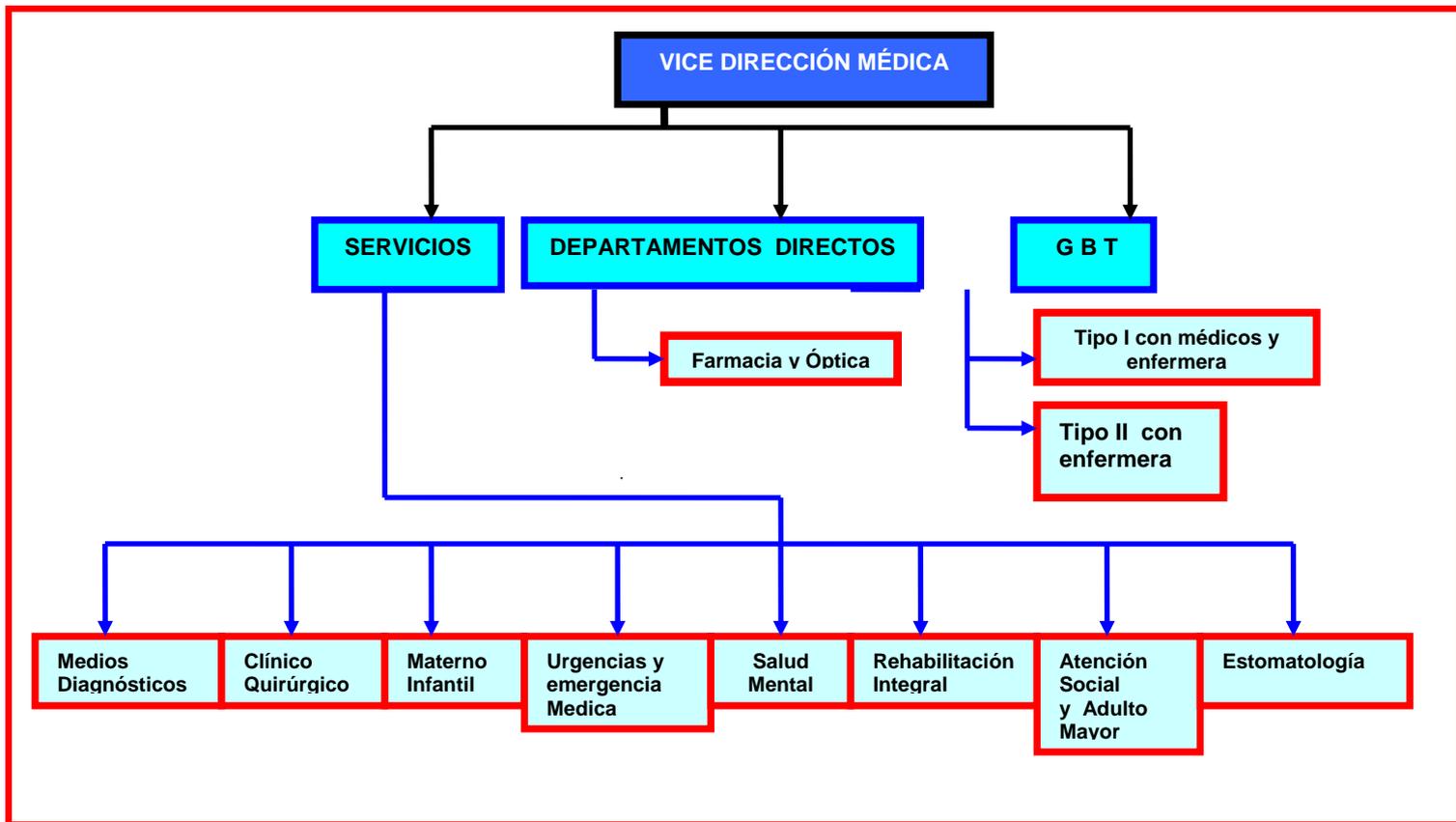


Anexo 2. Organigrama del Policlínico Docente Universitario de la Familia
XXX Aniversario del Moncada de Perico.



**SEGUNDO NIVEL DE DIRECCION
SERVICIOS Y DEPARTAMENTOS POR VICE DIRECCIONES**





Anexo 3.

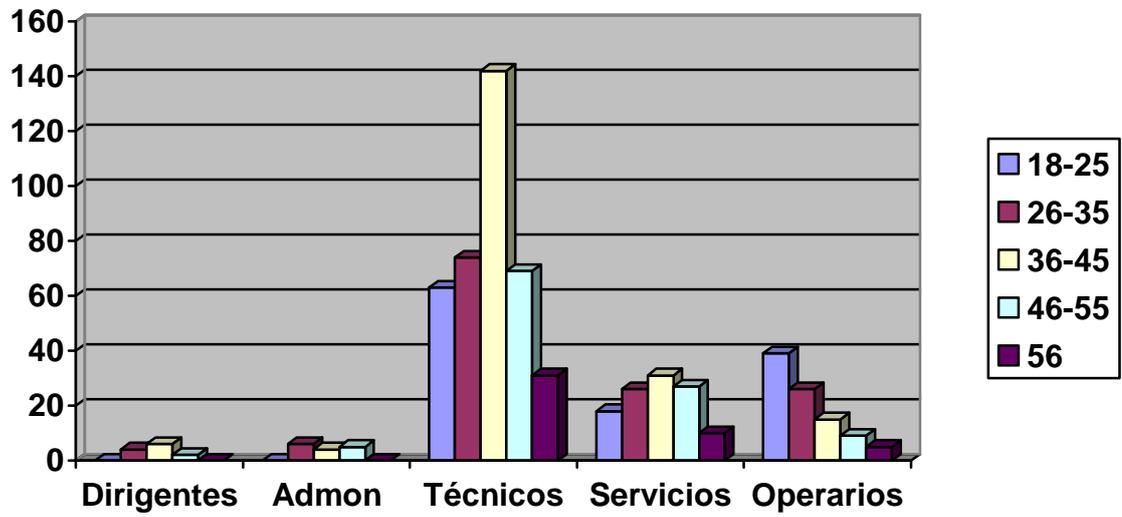


Gráfico No. 1. Total de trabajadores agrupados por edades según categorías Ocupacionales.

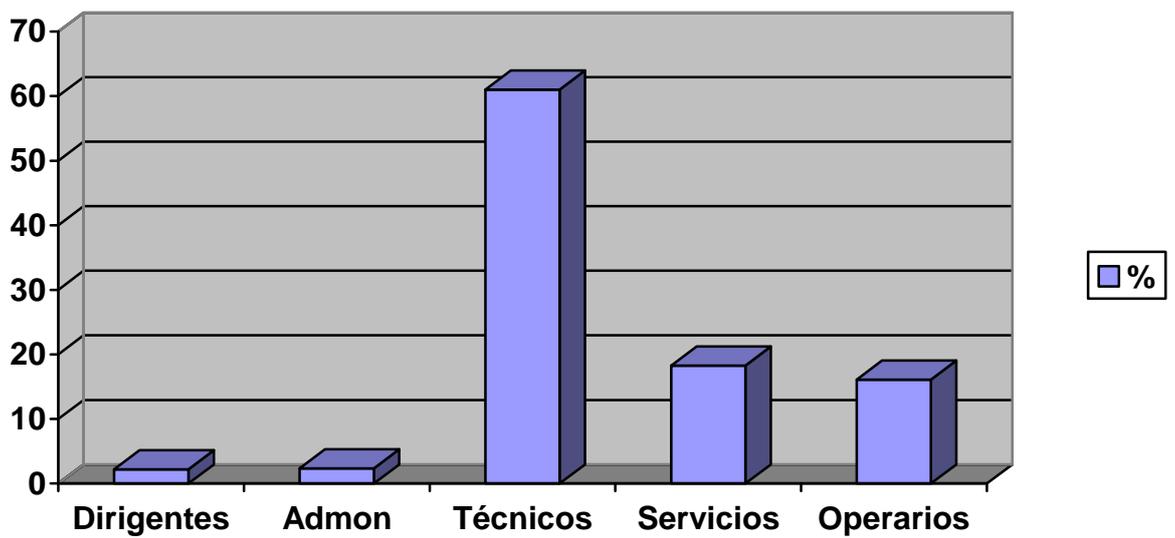


Gráfico No. 2. Categorías ocupacionales.

Anexo 7 Utilidad de los canales de comunicación.

	MUY ÚTIL	ÚTIL	POCO ÚTIL	MEDIO NO DISPONIBLE	NO RESPUESTA
Reuniones	13.4	78.5	7.1	-	0.9
Asambleas	10.7	74.1	8.0	-	7.1
Entrevistas	2.6	38.4	7.1	41	10.7
Matutinos	17.0	77.6	-	4.4	0.9
Rumores	-	16.0	45.0	25.8	13.3
Murales	9.8	76.8	8.0	4.4	0.9
Cartas	1.7	41.0	2.6	46.4	8.0
Circulares	6.2	60.7	5.6	8.9	18.7
Teléfono	25.8	45.5	7.1	14.2	7.1
Correo electrónico	20.5	28.5	2.6	42.8	5.3
Intranet	6.2	4.4	1.7	79.4	8.0
Encuentros informales	5.4	51.7	11.6	15.1	16.0
Buzones de quejas y sugerencias	0.8	2.6	16.0	50.0	6.25
Radio base	-	-	-	88.3	11.6
Boletín	-	7.1	4.4	83.0	5.3
Periódicos/Revistas internas	2.6	10.7	1.7	79.4	5.3
Comedor	-	-	-	-	100
Transporte obrero	-	3.5	-	-	96.4

Anexo 5 Cuestionario para público interno.

El presente cuestionario, tiene como objetivo identificar y evaluar los procesos de comunicación en el Policlínico Carlos Verdugo. No tiene que dar su nombre solo su más **SINCERA RESPUESTA** que será de gran ayuda. Por su colaboración MUCHAS GRACIAS.

1. ¿Conoce UD. El año de creación de su Policlínico? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponde con su criterio)

1 Si

2 No

3 Tengo dudas

1. a) Si su respuesta es afirmativa, por favor, exprese el año a continuación

2. ¿Conoce UD. La misión del Policlínico? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponde con su criterio)

1 La conozco

2 Más o menos

3 No la conozco

2. a) Si la conoce, exprésela con sus palabras:

3. ¿Cómo son, a su juicio, los siguientes aspectos en Policlínico.....?

(Marque con una cruz la respuesta que se corresponde con su criterio)

	Muy débil	Débil	Ni débil ni fuerte	Fuerte	Muy Fuerte
1.Equipamiento					
2.Eficiencia					
3.Preparación del personal					
4.Disciplina laboral					
5.Disciplina tecnológica					
6.Calidad del servicio					
7.Prestigio					
8.Atención al público externo					
9.Innovación y racionalización					
10.Estilos de dirección					

4. Ha oído hablar o ha conocido directamente a algún o algunos personajes históricos (Fundadores, Internacionalistas, Medallistas, etc.) de la organización? (Marque con una cruz la respuesta que se corresponde con su criterio)

1 Si

2 No

4. a) Si su respuesta es afirmativa describa a continuación, alguna cualidad del personaje o personajes que defina, a su juicio, por qué se hicieron famosos en su empresa:

5. Puede UD. Precisar, algunas de las cualidades o características positivas, compartidas por la mayoría de sus compañeros, que definan mejor a su Policlínico. (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponde con su criterio)

1 Si

2 No

3 Tengo dudas

5. a) Enumere algunas de esas cualidades o características positivas:

6. Diga lo que, con relación al Policlínico:

1. Lo que más le **une** _____
2. Lo que más lo **separa** _____

7. **A la hora de tomar las decisiones en el Policlínico:** (Marque con una cruz la respuesta que se corresponde con su criterio)

	Nunca	A veces	Siempre
1. Se considera siempre la participación de la UJC, el Sindicato, el Partido.			
2. Se argumenta sólidamente con informaciones buscadas al efecto.			
3. Se facilita la participación de los trabajadores.			

8. **En su Policlínico:** (Marque con una cruz la respuesta que se corresponde con su criterio)

	Nunca	A veces	Siempre
1. Las decisiones están completamente centralizadas en la dirección.			
2. Tomada la decisión, nada puede cambiarla			
3. Las decisiones pueden modificarse como resultado de la consulta con los trabajadores			

9. **Expresa su opinión sobre:** (Marque con una cruz la respuesta que se corresponde con su criterio)

	Sí	No	No Siempre
1. ¿Dedica recursos el Policlínico a la superación de los trabajadores?			
2. ¿Existe algún sistema permanente de evaluación de la labor profesional dentro de su entidad?			
3. ¿Existe posibilidad de cambiar de puesto de trabajo en función de			

los resultados demostrados?			
4. ¿Conoce si existe un calificador de cargo? (competencias laborales)			
5. ¿Conoce UD. los aspectos a evaluarle en su puesto de trabajo?			

10. En igualdad de condiciones laborales y salariales, ¿se cambiaría a otra empresa para desarrollar un trabajo similar? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponde con su criterio)

Sí, sin dudas 1	Quizás 2		Creo que no 4	No, sin dudas 5
--------------------	-------------	--	------------------	--------------------

11. ¿Qué opinión le merece al ambiente de trabajo que existe en su Policlínico en cuanto a? (Marque con una cruz la respuesta que se corresponde con su criterio)

	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
1. Forma en que son promovidos los trabajadores				
2. La comunicación con los superiores				
3. La comunicación con los compañeros				
4. La colaboración en el trabajo				
5. La solidaridad				

12. ¿Si tuviera que definir el ambiente interno que se vive en su Policlínico, con qué expresión lo haría? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponde con su criterio)

	Sí	No	No sé
1. Una gran familia	1	2	3
2. Una selva	1	2	3
3. Un grupo de amigos	1	2	3
4. Un cuartel	1	2	3
5. Una sala de urgencias	1	2	3
6. Una sala de espera	1	2	3

13. ¿Cree UD. que la dirección se encuentra alejada de lo que ocurre en su Policlínico? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponde con su criterio)

1. Muy alejada	2. Poco alejada	3. Nada alejada
----------------	-----------------	-----------------

14. En su opinión, ¿cooperan satisfactoriamente entre sí los distintos departamentos de su Policlínico? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponde con su criterio)

No colaboran 1	Sí Colaboran 2		Colaboran mucho 4
-------------------	-------------------	--	----------------------

15. ¿Con qué frecuencias participas en las diferentes actividades?

Actividades	Siempre	A veces	Nunca
Trabajos voluntarios			
Eventos de FORUM			
Políticas y culturales			

16. ¿Cómo consideras la participación en los matutinos?

Buena Regular Mala

17. ¿De quién UD. recibe información sobre su Policlínico? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponde con su criterio)

1. De la dirección	2. De su jefe inmediato	3. De organizaciones políticas y de masa
4. De compañeros del mismo nivel	5. De otras instancias	6. Fuentes informales, comentarios, rumores.

18. ¿A quién traslada UD. información sobre su Policlínico? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponde con su criterio)

1. A sus subordinados	2. Compañeros de su mismo nivel
-----------------------	---------------------------------

3. Niveles superiores

4. Amigos y personas cercanas de su Policlínico

19. Marque la opción que describa mejor la utilidad de los canales de comunicación existente en su policlínico. (Marque con una cruz la respuesta que se corresponde con su criterio)

	MUY ÚTIL	ÚTIL	POCO ÚTIL	MEDIO DISPONIBLE	NO RESPUESTA
Reuniones					
Asambleas					
Entrevistas					
Matutinos					
Rumores					
Murales					
Cartas					
Circulares					
Teléfono					
Correo electrónico					
Intranet					
Encuentros informales					
Buzones de quejas y sugerencias					
Radio base					
Boletín					
Periódicos/Revistas internas					
Comedor					
Transporte obrero					

20. Si identificó como útil o muy útil el rubro “RUMORES”, señala por qué piensas que sucede así, marque las causas que crea necesarias:

1. La información oficial recibida es insuficiente_____
2. La información que llega es poco confiable_____
3. Los directivos concentran la mayor parte de la información_____

21. ¿Cómo valora la cantidad de información recibida? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponde con su criterio)

1 nula 2 Escasa 3 Suficiente 4 Abundante 5 Excesiva

22. ¿Cómo valora la calidad de información recibida? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponde con su criterio)

1. Clara	2. Necesaria	3. Oportuna	4. Confusa	5. Inútil
----------	--------------	-------------	------------	-----------

23. ¿Cómo evalúa el momento en que recibe la información? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponde con su criterio)

1. En tiempo	2. Con retraso	3. Para “ayer”
--------------	----------------	----------------

24. El tipo de información que UD. recibe aborda temas vinculados con:

1. Tareas y labores a realizar

___ siempre	___ casi siempre	___ a veces	___ casi nunca	___ nunca
-------------	------------------	-------------	----------------	-----------

2. Normativas, reglas, modos de hacer las cosas

___ siempre	___ casi siempre	___ a veces	___ casi nunca	___ nunca
-------------	------------------	-------------	----------------	-----------

3. Apoyo, reconocimientos, estímulos, felicitaciones profesionales o personales

___ siempre	___ casi siempre	___ a veces	___ casi nunca	___ nunca
-------------	------------------	-------------	----------------	-----------

25. El policlínico cuenta con canales o mecanismos para recoger sugerencias o información del personal. (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponde con su criterio)

1.Sí, muchos	2.Tenemos varios	3.Hay algunos	4. Hay muy pocos	5.No hay
--------------	------------------	---------------	------------------	----------

26. En caso de tenerlos, señale algunos de esos canales:

1. Encuestas periódicas
2. Buzones de quejas y sugerencias
3. Conversaciones informales
4. Asambleas sindicales
5. Otros. ¿Cuáles?

27. ¿Hasta qué punto UD. se siente identificado con lo que este Policlínico es y representa? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponde con su criterio)

Nada 1	Poco 2	Ni poco ni mucho 3	Mucho 4
------------------	------------------	------------------------------	-------------------

28. Escriba en orden de preferencia lo que resulta más importante para UD., señalando con un 1 lo más importante y continuando en orden consecutivo:

___ El salario	___ La seguridad del empleo	___ Posibilidades de ser promovido
___ Útil y necesario de su trabajo	___ Ambiente y relaciones de trabajo	___ Otros. ¿Cuáles?

29. En su opinión, el policlínico, en su conjunto, en los últimos años ... (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponde con su criterio)

1. Ha empeorado bastante	2.Ha empeorado algo	3.Se mantiene igual	4.Ha mejorado algo	5.Ha mejorado bastante
--------------------------	---------------------	---------------------	--------------------	------------------------

30. En los próximos años piensa que... (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponde con su criterio)

1. Empeorará	2. Se mantendrá igual	3. Mejorará
--------------	-----------------------	-------------

Esta es otra encuesta, que necesitamos conocer por Ud. acerca del nivel de conocimiento sobre el aparato de Recursos Humanos. Igualmente necesitamos de su sinceridad. Ante todo muchas gracias por su colaboración.

Conocimiento del público interno acerca de las políticas de Policlínico

	MUY DÉBIL	DÉBIL	NI DÉBIL NI FUERTE	NI FUERTE	MUY FUERTE
Equipamiento					
Preparación del personal					
Disciplina laboral					
Disciplina tecnológica					
Calidad del servicio					
Prestigio					
Atención al público					
Innovación y racionalización					
Estilos de dirección					

ANEXO 6

Guía de preguntas para entrevista.

Población: Directora, Subdirectores, Jefes de Departamentos.

1. ¿Tienen los trabajadores posibilidades de expresar ideas o sugerencias?
¿Se les da respuesta? ¿Quién genera las respuestas?
2. ¿Se mantienen los trabajadores del policlínico (estabilidad) o se trasladan con frecuencia a otra?
3. ¿Cómo percibe la Dirección los temas relacionados con la comunicación empresarial? ¿Qué funciones desempeña la comunicación de acuerdo con su criterio? ¿Qué lugar vendría ocupando la comunicación dentro de las líneas fundamentales de la Empresa?
4. ¿Qué es para usted la comunicación interna? ¿Existe alguna política o reglamentación que la rijan?
5. ¿Cómo usted entiende la comunicación externa? ¿Existe alguna política o reglamentación que la rijan?
6. ¿Existe algún departamento, grupo, oficina o instancia que dirija la comunicación en el Policlínico? ¿Cómo se denomina y dónde se encuentra? ¿Cuál es el nivel de subordinación? ¿Cuentan con algún plan o estrategia de comunicación?
7. Según su opinión, ¿por qué no existe un área específica de comunicación en el Policlínico?
8. Si no cuentan con un área específica que atienda la comunicación de la Entidad, ¿cómo planifican las acciones de comunicación? ¿Cada actividad o servicio decide y ejecuta sus propias acciones de comunicación?
9. ¿Se acostumbra a realizar actividades de confraternización informal interna en las áreas y de las áreas entre sí? ¿Participan en ellas los directivos?
10. ¿Envía usted mensajes de felicitación o apoyo a sus subordinados?
¿Por cuáles vías? ¿Esporádica o frecuentemente?
11. Cuando se origina un rumor, ¿qué acciones realiza?

Anexo 7. Guía de observación.

(Observar reuniones de departamentos, Consejos de Dirección, Balances, etc.)

Lugar _____

Hora _____

Fecha _____

1. Si tenían un orden del día previamente repartido.
2. Si se sigue el orden del día.
3. Si se comienza puntualmente a la hora prevista.
4. Cantidad de personas presentes: _____
De ellas: _____ jefes _____ subordinados
5. Duración de la reunión: _____
6. Promedio de participaciones: _____
De ellas: _____ jefes _____ subordinados
7. Duración de las intervenciones (como promedio)
Jefes _____ subordinados _____
8. ¿Quién inicia la comunicación mayoritariamente?
Jefes: _____ subordinados: _____
¿Siempre los mismos?: _____ Participación de todos: _____
9. Hay alguno(s) que nunca participa: _____
10. Cima reinante:
_____ Autoritario _____ Participativo
11. ¿Se respeta la palabra dada?
12. ¿Hay respeto por las opiniones diferentes? ¿Se estimula al diálogo?
13. ¿Se analiza los temas de comunicación relacionados con las tareas o los problemas que se abordan?
14. ¿Qué temáticas se analizan?
Tarea: Mantenimiento: Contenido Humano: Otros:
15. Indicadores de participación no verbal a observar:
 - Posición del cuerpo
 - Posición de la cabeza
 - Aspectos de la cara
 - Mirada

- Posición de los brazos

16. ¿Las reuniones son un medio para intercambiar información solucionar los problemas?

17. ¿Las reuniones son puramente formales y no se toman acuerdos útiles?

18. Cualquier otro comentario de interés que no esté contenido en esta guía.