



**MINISTERIO EDUCACIÓN SUPERIOR
SEDE UNIVERSITARIA MUNICIPAL UNIÓN DE REYES
REGINO PEDROSO**

Carrera: Comunicación Social

TRABAJO DE DIPLOMA

**TITULO: DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL
POLICLÍNICO JOSÉ MACHAD RODRÍGUEZ DE UNIÓN
DE REYES**

Autor: NIURKA PÉREZ CEDEÑO.

Tutora: LIC. ISMARY OFARRILL CARDENAS.

CURSO. 2009-2010

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

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

Nombre: _____

DEDICATORIA

A: Fidel, máxima inspiración de los sueños y las obras de cada cubano en cualquier parte del mundo.

A: Los médicos cubanos que cumplen misiones internacionalistas formando parte del "ejército más poderoso de la Tierra", llevando la salud y el amor consigo.

A: Rauli mi travieso, distraído pero adorable niño.

A: Leslie mi hermosa hija, siempre cerca.

A: Yosbel, complemento de mis desvelos.

A: mi madre por su amor infinito y tenacidad constante.

AGRADECIMIENTOS

A: la Revolución cubana, la más grandiosa obra revolucionaria por permitir mi realización personal.

A: Mayra, por su apoyo incondicional en todos los momentos y motor impulsor de mi trabajo.

A: mi tutora Ismarys por su oportuna y valiosa contribución.

A: los trabajadores del Policlínico José Machado por su amable cooperación.

A: Emelia por su ayuda necesaria.

A: la vida por permitirme continuar.

A: todos los que de una u otra forma contribuyeron a la realización de este Trabajo de Diploma.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	6
MARCO TEÓRICO	6
1.1. La comunicación.....	6
1.2. Concepto de organización. Principales tendencias teóricas:	7
1.3. Concepto de comunicación organizacional y su carácter transdisciplinario.12	
1.3.1 Una mirada perspectiva desde los diferentes enfoques a la comunicación organizacional.	14
1.3.2. Funciones de la Comunicación Organizacional.....	17
1.4. Comunicación interna	18
1.5 Componentes de los procesos comunicacionales	21
1.5.1. Públicos de la comunicación organizacional.	21
1.5.2. Flujos de Comunicación.....	22
1.5.3. Las redes de comunicación en la organización:.....	25
1.5.4. Mensajes, canales y objetivos de la comunicación:	27
1.5.5. Medios o canales de comunicación interna.....	29
1.5.6. La comunicación externa:	29
1.6. Clima de las Organizaciones	30
1.7. Imagen e Identidad	32
1.8. La cultura organizacional.	33
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	36
2.1. Marco referencial	36
2.2 Operacionalización de las variables:.....	38
2.3. Análisis de los resultados.	47
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXOS	68 - 83

RESUMEN

Esta investigación se propuso como objetivo fundamental tributar a mejorar la comunicación interna en el Policlínico José Machado Rodríguez, con el fin de optimizar la interrelación entre sus miembros y el desempeño de la organización. Para lograr tal propósito se realizó un diagnóstico comunicacional interno y se propuso recomendaciones que contribuirán a solventar los problemas comunicacionales detectados.

La investigación realizada se clasifica de tipo descriptiva, se identifican y evalúan las principales deficiencias comunicacionales. Las técnicas de investigación empleadas fueron: la observación, la encuesta y la entrevista en profundidad, para completar la indagación de datos, percepciones y sentido de la realidad a través de las preguntas presentadas.

Su importancia radica en que es la primera de su tipo realizada en dicho centro y ello facilitará tomar decisiones acertadas por el equipo de dirección en cuanto a los procesos de comunicación hacia su público interno, a partir del valor estratégico que adquiere en las actuales circunstancias la gestión de la comunicación en su relación con la imagen y la identidad institucional.

INTRODUCCIÓN

El acto de organizarse implicó siempre la agrupación de individuos que persiguen un fin común, con metas definidas y estrategias para alcanzarlas. La organización se integró en torno a la figura central de poder, dígase líder, junta de accionistas o staff gerencial, y la existencia de un grupo de personas dispuestas a seguir las orientaciones de los dirigentes. La manera de hacer llegar a esa masa los consejos, órdenes, decisiones y exigencias de la cúpula al mando se manifestó a través de la comunicación organizacional, sistema coordinador entre la institución y sus públicos, que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al desarrollo nacional.

Esta relación que establece la comunicación entre la organización y sus públicos se sitúa en lo interno posicionándola como emisora hacia las personas que la integran y proveedora de información sobre el entorno. Permite que los miembros realicen el conjunto de actividades que la organización plantea para su crecimiento y por las cuales se incorporaron a ésta. Posibilita la coordinación de estas actividades con el propósito de lograr los objetivos organizacionales.

Mediante la comunicación se establecen las relaciones entre los miembros de una organización; en esos procesos de intercambio de disímiles mensajes, se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, se toman decisiones y se solucionan problemas, se delegan trabajos y motivan a las personas, se planifica correctamente, se puede seleccionar, capacitar y evaluar al personal. Todas ellas son actividades que se verán impactadas de manera relevante por el adecuado manejo de la comunicación. No existe otra manera de predecir e interpretar comportamientos, de evaluar y planificar estrategias que movilicen el cambio, de proponer metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común, si no es a través de una comunicación motivada, participativa y eficaz.

Este diagnóstico permitirá conocer aquellos aspectos que contribuyen a un eficaz tratamiento a la comunicación interna y adquiere un carácter particular en la organización. Su utilización debe mover la necesaria reflexión y desde el presente trabajo, sustentar los presupuestos teóricos que estos enfoques aportan a la gestión de la comunicación. Abrir desde nuestro campo profesional una ventana

de comunicación interna en los directivos, que no sólo ofrezca la oportunidad de mejorar los procesos de comunicación, sino lograr un mejor desempeño al más alto nivel de la organización. Además nos dará la oportunidad de realizar lecturas más completas de la situación de comunicación interna e influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

El estudio que proponemos a consideración trata de diagnosticar la comunicación interna en el Policlínico José Machado Rodríguez de Unión de Reyes determinando la siguiente:

Situación Problemática:

En el Policlínico José Machado Rodríguez existen diferentes aspectos relacionados con la comunicación interna que influyen negativamente en el buen desempeño de la organización. Se encuentran afectados el ambiente interno, el clima y la cultura organizacional, lo que se manifiesta en la falta de motivación y sentido de pertenencia en los trabajadores. Se agudizan además los problemas de índole material y humano afectándose la imagen e identidad de la institución.

La forma de abordar la comunicación de manera empírica, espontánea y aleatoria que se presenta en el Policlínico José Machado Rodríguez de Unión de Reyes supone el predominio del enfoque mecánico de comunicación, la subestimación de canales de retroalimentación y posibilidades de participación de los públicos.

Problema: ¿Cómo se caracteriza la comunicación interna en el Policlínico José Machado Rodríguez de Unión de Reyes?

El objetivo general

Caracterizar la comunicación interna en el Policlínico José Machado Rodríguez de Unión de Reyes

Objetivos específicos:

1. Profundizar en los referentes teóricos sobre la Comunicación interna que permitan el estudio de la comunicación interna en el Policlínico José Machado Rodríguez de Unión de Reyes.

2. Aplicar la metodología que permite realizar la investigación sobre la comunicación interna en el Policlínico José Machado Rodríguez de Unión de Reyes.
3. Diagnosticar la comunicación interna en el Policlínico José Machado Rodríguez de Unión de Reyes.

Preguntas científicas:

1. ¿Cómo se encuentran los referentes teóricos sobre la Comunicación Interna que permitan el estudio de la comunicación interna en el Policlínico José Machado Rodríguez de Unión de Reyes?
2. ¿Qué basamento metodológico permite realizar la investigación sobre la comunicación interna en el Policlínico José Machado Rodríguez de Unión de Reyes?
3. ¿Qué características presenta la comunicación interna en el Policlínico José Machado Rodríguez de Unión de Reyes?

Tareas científicas:

1. Profundización de los referentes teóricos sobre la Comunicación interna que permitan el estudio de la comunicación interna en el Policlínico José Machado Rodríguez de Unión de Reyes.
2. Aplicación del basamento metodológico permite realizar la investigación sobre la comunicación interna en el Policlínico José Machado Rodríguez de Unión de Reyes.
3. Diagnóstico de la comunicación interna en el Policlínico José Machado Rodríguez de Unión de Reyes.

Objeto de estudio: La comunicación interna en el Policlínico José Machado Rodríguez de Unión de Reyes

El campo de acción: La comunicación interna

Tipo de Investigación: Descriptiva porque caracteriza una situación, analiza e interpreta la naturaleza actual de los fenómenos, incluye estudios de organizaciones, opiniones, actitudes, diagnósticos.

En la misma se combinan técnicas cualitativas y cuantitativas para fundamentar científicamente las bases del diagnóstico de la comunicación en la organización ..

Métodos teóricos.

Como método general de la investigación se asume el dialéctico materialista, que permite el estudio del fenómeno de la comunicación interna en el Policlínico José Machado Rodríguez desde sus manifestaciones concretas

Histórico y lógico: Para realizar estudio evolutivo del proceso de la comunicación desde sus inicios, vinculándolo a cada período histórico correspondiente y dando paso a la lógica del pensamiento que se debe crear sobre el desarrollo de la comunicación.

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, ver como se logra el desarrollo del proceso de comunicación en la institución.

El tránsito de lo abstracto a lo concreto: Para el análisis de la praxis, del tránsito epistemológico del conocimiento hacia la transformación de la práctica, en la comunicación de la institución.

Inducción-Deducción: Se utiliza para el estudio categorial del problema en la búsqueda de la solución y su planteamiento, de lo general a lo particular y viceversa.

Enfoque sistémico: Para establecer la relación dialéctica entre los elementos que intervienen en los flujos de comunicación interna en la institución.

Métodos empíricos:

- Observación participante: lo que permitió tener una idea más exacta de la situación comunicativa, con la asistencia a consejos de dirección, asambleas de afiliados, matutinos, etc.
- Estudio documental: se realizó el análisis de actas del consejo de dirección, normativas y resoluciones propias de la institución.
- Encuestas: realizadas a los trabajadores.
- Entrevista en profundidad: aplicadas a miembros del consejo de dirección y otros dirigentes.

El trabajo está estructurado en dos capítulos, el primero donde se abordan los fundamentos teóricos que sirven de soporte a la investigación en el estudio de la

comunicación interna y un segundo capítulo que comprende el análisis de los resultados obtenidos y el diagnóstico de la comunicación interna, se establecen las conclusiones y recomendaciones de la investigación desarrollada, se ofrece la bibliografía consultada y se exponen los anexos.

Población y muestra:

La población para el estudio son los 312 trabajadores del Policlínico José Machado Rodríguez, la muestra será intencionada y se tomará para ella 187 trabajadores del centro que representa un 60 % del total de la población. Esta muestra fue tomada para contestar la encuesta.

Para la realización de la entrevista tomamos como referencia a los 10 miembros del Consejo de Dirección lo que representa el 100% del total

CAPITULO I.

MARCO TEÓRICO

1.1. La comunicación.

La palabra comunicación proviene del Latín communis, que quiere decir común. En castellano, el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre “comunicarse” y “estar en comunidad”. En pocas palabras, se “está en comunidad” porque “se pone algo en común” a través de la “comunicación”.

Etimológicamente, esto supone un estrecho vínculo entre comunicarse y estar en comunidad, de lo cual podemos deducir que estamos en comunidad cuando ponemos algo en común a través de la comunicación.

La comunicación es, por tanto, el acto de poner en común, inherente a la especie humana y responsable de la interacción social que la caracteriza. Al respecto, tenemos que "cualquier mensaje significativo, intencional o no intencional, comunicado por seres humanos, representa una comunicación". (Goldhaber, en Trelles, Irene, 2001, p. 92). En su versión más simplificada, el proceso de comunicación ocurre cuando dos o más personas interactúan entre sí. Según Goldhaber G. (en Trelles, Irene, 2001, p. 97), ello se puede manifestar de tres maneras distintas: como un proceso transaccional, personal o seriado.

Los elementos integradores del proceso de comunicación son los siguientes: el emisor (persona o institución que da origen al mensaje), los códigos (símbolos identificables), los medios (soporte para transmitir el mensaje), la decodificación, el receptor (quien recibe el mensaje) la respuesta (conjunto de reacciones que ocurren en la conducta del receptor al recibir el mensaje), la retroalimentación (respuesta del receptor al mensaje enviado por la fuente) y por último el ruido (imprevistos durante el proceso, cambiando el sentido del mensaje).

Se pueden evaluar y considerar disímiles significados y modos de conceptualizar la comunicación; en opinión de la autora se considera un proceso complejo y difícil, mediante el cual dos o más personas en un determinado contexto y bajo la confluencia del mismo, ponen en común una información, emociones, ideas, habilidades, objetivos y proyectos, que les pueden permitir mayor conocimiento.

Teniendo en cuenta la importancia que adquiere para el desarrollo de este diagnóstico de comunicación se considera imprescindible precisar la estrecha relación que existe entre los procesos de comunicación y de cultura enunciados por Jesús Martín Barbero.

La cultura, nos dice Barbero, al igual que la comunicación “es un proceso de intercambio simbólico y producción de significado, es asimétrica y se produce entre autores que no están en el mismo lugar, no sólo de poder sino culturales y de competencia” (Barbero Martín, Jesús. 1990)

El modelo comunicativo que proponen Martín Barbero y Canclini al cuál se afilia la autora por la importancia que revela un enfoque de comunicación desde la cultura en una institución caracterizada por diferencias culturales e intelectuales que hacen necesaria esta interpretación.

“Comunicar es hacer posible que unos hombres reconozcan a otros y ellos en doble sentido le reconozcan el derecho a vivir y pensar diferentemente y se reconozcan como hombres en esa diferencia”. Eso es lo que significa y lo que implica pensar la comunicación desde la cultura (Barbero Martín, Jesús, 1990).

La verdadera comunicación –dicen los teóricos e investigadores latinoamericanos –no está dada por un emisor que habla y un receptor que escucha, sino por dos o más seres o comunidades humanas que intercambian y comparten experiencias, conocimientos, sentimientos (aunque sea a distancia y a través de los medios artificiales). Es a través de ese proceso de intercambio como los seres humanos establecen relaciones entre sí y pasan de la existencia individual aislada a la existencia social comunitaria.

1.2. Concepto de organización. Principales tendencias teóricas:

Entre las diferentes maneras de concebir a la organización, una muy general es la del especialista uruguayo Antonio Pérez García quien la define como: “esas coordinaciones de recursos humanos, materiales y tecnologías que producen e intercambian onerosamente entre sí y con otros agentes, bienes, servicios ideas, ilusiones y cualquier otra cosa imaginable y susceptible de ser comprada” (, García Pérez, Antonio, 1998.p .12).

Para Annie Bartoli, la palabra organización “en primer término significa a la vez acción de organizar y conjunto organizado cuando la autora española enmarca el término en el 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”... “El conjunto organizado corresponde a cualquier grupo de hombres constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo” (Bartoli Annie 1992, p.17).

El componente comunicacional, es esencial en el funcionamiento de una organización, el lenguaje, la acción y la práctica transformadora de la realidad. La estructura es importante pero dotada de un carácter dinámico. Según Lucas Marín “la estructura aunque está formada por aspectos de relaciones existentes entre los participantes de la organización, no es inmovible el comportamiento de una serie de funciones muy diversas, exige un esfuerzo continuo de adaptación” (Marín, Lucas, 2001, p.98).

La organización transformada brinda seguridad y orden, impone equilibrio al sistema, interactúa con el entorno.

Existen gran cantidad de enfoques, corrientes y escuelas que se dedican al estudio de las organizaciones, las mismas pueden agruparse por su valor en cuanto a escuelas teóricas fundamentales: la clásica, la humanista, de sistemas y de contingencia.

- La teoría clásica:

Los autores más notables de esta teoría son Max Weber (1947), Federik W. Taylor (1947) y Henry Fayol (1929), citado por Irene Trelles 2002. Los reglamentos, las normas y la comunicación organizacional en empresas con este enfoque es preponderantemente formal, oficial y vertical (sobre todo descendente) con poca libertad en cuanto al manejo de contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado. Hay además una marcada centralización en la toma de decisiones basadas en estructuras de autoridad.

Taylor hace a un lado el elemento humano, él enfatiza en la aplicación de sus principales principios por encima de los individuales, pero con base en la cooperación y colaboración entre niveles.

La comunicación organizacional en empresas con este enfoque es preponderantemente formal, oficial y vertical – sobre todo descendente con poca libertad en cuanto al manejo de contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado. Existe una marcada centralización en la toma de decisiones incluidas en los comunicados oficiales, acerca de qué se debe decir, cómo, cuándo, etc. decidiendo desde arriba, sin dar mucha relevancia a las necesidades reales de los empleados lo cual en opinión de la autora es totalmente negativo, por considerar excesiva rigidez y formalismo, carencia de retroalimentación sin tener en cuenta el elemento humano.

- La teoría humanista:

Los principales autores de esta teoría parten de una visión más completa de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y logros de la empresa.

En su estudio se consolidan premisas importantes sobre aspectos como el liderazgo, la motivación, las relaciones y la comunicación informal, el cambio y el desarrollo de recursos humanos.

Elton Mayo está directamente relacionado con el interés de Federico Taylor para medir las conductas productivas del personal de una manera científica.

La conclusión de los estudios de Mayo dio luz sobre la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones, grupos importantes, tanto formales como informales y el empeño de elementos no sólo estructurales o económicos sino psicológicos.

Douglas Mc Gregor considera al empleado como “una persona sin ambiciones y a quien le disgusta trabajar, por lo que necesita una supervisión y un control estrecho que lo obliguen a actuar y responsabilizarse” (Gregor, citado por Trelles Irene, I 2002 pp. 26).

Mc Gregor concluye que la visión de la naturaleza humana y sus repercusiones en el trabajo es inconsistente. Esta teoría propone que todo ser humano tiene el potencial de querer y aceptar responsabilidades para auto dirigirse, auto controlarse y ser certero en su trabajo. Con base en lo anterior el autor propone la “administración por objetivos” en la que el empleado es responsable y determina sus objetivos con la ayuda y colaboración de un superior – no con su supervisión.

El elemento común y determinante en esta escuela es la valoración adecuada del elemento humano en las organizaciones mediante una mayor participación y comunicación, estructuras más flexibles e integradas, la conjunción de las necesidades organizacionales e individuales, la preocupación por el desarrollo del personal y la motivación.

Esta escuela desempeña un papel fundamental en diversos aspectos: los estilos de liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos, todo lo cual da un lugar preponderante a la comunicación organizacional.

- La teoría de los sistemas:

Las escuelas de sistema y la contingente, consideran relevantes para la comprensión organizacional aspectos como la apertura al medio y la influencia del contexto, lo cual no era tenido en cuenta en las escuelas clásica y humanista.

En términos generales un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un “todo organizado” donde el resultado es mayor que la suma de sus partes.

Al aplicar esta definición en las organizaciones, se deberán definir algunos elementos distintivos, como los atributos de un sistema abierto y viviente, la identificación de los componentes más importantes, las fuerzas que les dan forma, la interacción entre subsistemas, etc. E. Trist (citado por Irene Trelles 2002) plantea que para entender el funcionamiento del todo es preciso enfatizar en la importancia de identificar estos subsistemas, sus funciones, mecanismos y responsabilidades.

- La teoría contingente:

La teoría contingente da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto, que analógicamente podría considerarse como el estímulo, en cambio la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como “la respuesta”, es decir, debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde.

Esta corriente considera que, si bien hay elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependen de si son “contingentes” al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organizaciones.

En opinión de Joan Woodward se fundamenta el hecho de que no todas las empresas se conforman igual, sin que haya elementos diferenciados que derivan en respuestas diferentes.

En relación con el tipo de comunicación, Joan Woodward indica que la verbal es mayor en las tecnologías unitarias, de proceso y continuo mientras que la escrita es más frecuente en la masiva.

Daniel Katz y Robert Kahn, (citado por Irene Trelles 2002) utilizan como idea, la de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes; que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que la rodea, del cual “imparte” energía para funcionar, la transforma internamente y exporta algún producto bien o servicio diferente.

En opinión de la autora para esta escuela es muy importante el papel que se le da al entorno externo, el cual completa la realidad en toda la complejidad de la situación; se le da un lugar especial a la información, a la retroalimentación como aspecto determinante en el control y la evolución. Tomm Burns y G.M Stalker en su estudio identificaron dos estilos opuestos de administración, el mecánico y el orgánico contraponiéndolos en cuanto a que el primero respondiera a la teoría clásica de estructural, formal y altamente diferenciada, jerarquía de autoridad formalizada y patrones de comunicación también formales y verticales.

En contrapartida un estilo administrativo orgánico se caracteriza por su flexibilidad e informalidad organizacional, lo que implica una comunicación más frecuente y que incluyan no sólo patrones verticales, descendentes o formales sino horizontales, ascendentes e informales, además a una persona se le reconoce por sus aprobaciones a determinados problemas, más que por su nivel formal de autoridad.

En opinión de la autora se considera el estilo de organización orgánico el de más posibilidad de éxito en el funcionamiento de la empresa; sobre todo más abierto a la demanda de un medio cambiante y dinámico.

Paúl Lawrence y Loy Lorsch delimitan los aspectos del medio ambiente en distintas partes de una organización. Los más relevantes son los elementos integradores que deben funcionar para una adecuada coordinación y colaboración entre las partes y para brindar la necesaria homogeneidad, dentro de la heterogeneidad. La forma, dirección y cantidad necesaria de elementos que llevan a la integración, no serán iguales en todos los casos, sino que dependerán del medio y de sus demandas.

El papel de esta corriente radica en la postura de Paul Lawrence y Loy Lorsch que deriva la relevancia de la comunicación como elemento integrador de una empresa en un medio dinámico y cambiante como el que vivimos.

En opinión de la autora tratándose de la evaluación de la teoría, se considera que deberán fusionarse y enriquecerse la teoría de sistema y la contingente, la primera podrá profundizar en la predicción de la conducta de distintos sistemas organizacionales y la contingente podrá interesarse más en procesos de adecuación al medio. Además las investigaciones deben adecuarse en todos sus ámbitos, delimitando particularmente qué aspecto de la comunicación estudiar y desechar la idea general de un término que engloba todo y que no es susceptible de estudio.

1.3. Concepto de comunicación organizacional y su carácter transdisciplinario.

Es importante el estudio y aplicación de la comunicación organizacional, pues favorece el perfeccionamiento de las organizaciones, la adaptación al cambio y las posibilidades de desarrollo.

Existen diversos puntos de partida en el desarrollo de esta disciplina y la concepción de su objeto de estudio. Desde el enfoque instrumental: la comunicación como instrumento para el traslado de información, se atribuye un carácter objetivo y se asume como algo material. Se le da un valor superior a la interpretación final del mensaje por parte del emisor, en lo que se identifica como

finalidad de la transmisión de mensajes desconociendo el carácter activo del receptor como parte fundamental del proceso.

El fenómeno comunicativo en organizaciones se hace cada vez más complejo. Su propia evolución permite una visión diferente: como parte integrante del proceso de construcción de significados entre los miembros de la organización, como elemento mediador y mediado en la representación de la realidad y como parte fundamental del sistema organizacional.

En el universo que abarca el estudio de esta disciplina se aprecia el carácter transdisciplinario de su universo, incluyendo áreas tan diversas como la Psicología, la Sociología, las ciencias políticas, las administrativas, etc.

Según Irene Trelles “ su objeto de estudio en tanto real es compartido, pero en tanto es específico es diferente del de otras disciplinas, lo cual no quiere decir que se trate de un campo delimitado por muros infranqueables, pues en ese momento de desarrollo de las ciencias sociales el concepto de transdisciplinariedad se impone para interpretar medianamente un problema (Trelles, Irene 2002 pp.12).

Este enfoque transdisciplinar podría encontrar respuesta en el concepto de intertextualidad, como bien apunta el especialista norteamericano Tompkins, (1987), quien demuestra la independencia entre disciplinas diversas de las ciencias sociales, a partir del rastreo de conceptos abordados desde diferentes ángulos por la sociología, la filosofía, la psicología social y la comunicación organizacional.

Según la doctora Nuria Saló “Comunicación organizacional es organizar, tomar decisiones, planificar controles y coordinar, son mensajes y significados. Las organizaciones como grupos sociales establecen tareas y redes interpersonales y organizacionales para conseguir unos objetivos específicos”. (Saló Nuria, 2002, p.81).

En opinión de la autora el concepto de comunicación organizacional se puede complementar de las definiciones de los autores estudiados. El enfoque transdisciplinar, la claridad en identificarlo como manera de mirar al mundo y sus ilimitadas posibilidades de transformarlo para mejorar la realidad, de una forma

integradora con acciones como organizar, decidir, controlar, coordinar, todos hacia el cumplimiento de los objetivos trazados y la transformación.

1.3.1 Una mirada perspectiva desde los diferentes enfoques a la comunicación organizacional.

Existen numerosas tendencias teóricas o escuelas con grandes diferencias sobre concepciones y modos de organizar los procesos comunicativos en las organizaciones, abarcando un amplio rango, que llega desde presupuestos muy instrumentales y pragmáticos tipos de los primeros tiempos del desarrollo de la materia, hasta propuestas mucho más complejas y abarcadoras en la contemporaneidad.

- **Enfoque mecánico.**

El concepto mecánico de comunicación, se presenta en organizaciones estructuradas al estilo clásico, para las cuales la comunicación se produce en términos transmisivos.

Se señala la simplificación extrema de los procesos comunicativos, en la cual se considera como elemento fundamental la calidad del canal y la claridad del mensaje, donde se reduce la palabra a una especie de recipiente o contenedor de ideas o sentimientos. Otra de sus características es la no consideración de la existencia de relaciones con el entorno, componentes importantes de estos procesos.

El enfoque mecánico presta atención priorizada a las redes formales de comunicación. La dirección de los procesos comunicativos no tiene un carácter sinérgico y cada área de comunicación funciona de manera inconexa. El flujo comunicativo en este enfoque es vertical descendente, es decir, desde la dirección hacia la base, el mensaje transita por numerosos eslabones con alto riesgo de formación paulatina y no hay un interés marcado por la búsqueda de retroalimentación.

Entre sus debilidades está la de desatención al receptor y la falta de retroalimentación, la distancia que se establece entre la dirección de las organizaciones y la base, el poco uso de las redes informales de comunicación, la escasa variedad de mensajes y la reducción de funciones del sistema de

comunicación. Todo lo anterior es propio de una organización estática, poco flexible, con poca creatividad y limitadas posibilidades para responder a los cambios de un entorno cambiante, lo que implica una reducción de su capacidad de supervivencia.

Esta concepción tiene vigencia todavía en muchos países en América Latina.

- Enfoque psicológico

“Desde el punto de vista del enfoque psicológico, los comunicadores individuales están presumiblemente localizados en un ambiente informal que incluye estímulos demasiado numerosos para poder procesarlos. Consecuentemente los filtros conceptuales de los individuos devienen de la clave de los procesos comunicativos en la medida en que actúa en función de estructurar un campo de estímulos potencialmente caótico (citado por Trelles Irene, 2001: p9)

La perspectiva psicológica asume posiciones de casualidad lineal y tiende a reducir funciones de la comunicación, considera la influencia del entorno interno sobre los llamados filtros conceptuales de la comunicación. Según Linda Putman, “la perspectiva psicológica de comunicación organizacional se concentra en explicar los entornos informales en los cuales los individuos se encuentran insertados y el rango de estímulo al cual responden, usando una variedad de filtros conceptuales” (citado por Trelles Irene, 2001: 99).

Este enfoque enfatiza en el uso de las redes informales, se concentra en el estudio en las necesidades individuales de los integrantes del público interno y en la búsqueda de soluciones paralelas, los mensajes predominantes son humanos. Enfoque sistémico.

Con el desarrollo del enfoque sistémico, se concibe a la organización como un sistema social integrado por partes interrelacionadas en el equilibrio dinámico, con tres ideas fundamentales como pilares para su funcionamiento: “su dinamismo, su apertura y la importancia de la comunicación” (Trelles Irene, I 2001: p 10)

Aparece un organismo dinámico y flexible, abierto al entorno en continuo cambio y movimiento.

Esta perspectiva complementa las anteriores. Ella atiende el papel de los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las entidades y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno.

La comunicación asume un rol protagónico, su enfoque es sinérgico y generalmente la dirección de esta área está estrechamente vinculada a la máxima dirección de la entidad, se logra un equilibrio tanto de canales formales como informales, balance en la producción de mensajes de todo tipo, tanto vinculados a áreas como aspectos humanos, flujos de comunicación descendente, ascendente, horizontal y transversal sobre todos los eslabones están interrelacionados entre si y se garantiza la retroalimentación, pues cualquier deficiencia en uno de los elementos del sistema afecta al resto

Enfoque simbólico interpretativo: La escuela simbólica interpretativa considera a la comunicación como un proceso de constitución de significados compartidos sin abandonar las ventajas del enfoque sistémico.

Asigna roles importantes e intercambiables a emisores y receptores y valora altamente el papel activo de estos últimos, relacionando la capacidad de recepción con el contexto socio – histórico, político, cultural y económico en que está insertado y el lugar que ocupa en la sociedad.

Su aspecto modular presenta puntos de contacto y apoyo con el interaccionismo simbólico. La comunicación se basa en el llamado rol talking (intercambio de roles) y en la construcción de significados compartidos en relación con acciones comunes

La cultura organizacional se desarrolla y se expresa en la construcción de símbolos y significados, por tanto, la cultura se considera no como un atributo de la organización, es decir, algo que la organización posee, sino lo que la organización es. El papel más importante lo presenta la cultura organizacional.

- Enfoque de control estratégico:

Su enfoque de comunicación se basa en el recurso de control sobre el medio.

En él existe una correspondencia entre acciones comunicativas y objetivas, se basan en las características del entorno interno y externo.

Existe eficacia en el mensaje, en el canal y en la relación con efectos y cambios conceptuales. En este enfoque el comunicador competente elige una estrategia determinada para cada situación dada. El que dice qué, cuánto, qué se elige para decir y qué para ocultar, dependen de las motivaciones sociales, políticas y éticas. Dentro de sus características positivas está la de plantear la necesidad de lograr el objetivo mediante la comunicación. Siendo su basamento más profundo y por tanto lo esencial está en la comunicación.

- Enfoque estructuralista:

Esta perspectiva reconoce la relación entre la estructura de organización y la comunicación. Sus objetivos se encuentran, en el nivel de información que poseen los miembros. Presenta un sistema de comunicación formal e informal. Se basa en el clima organizacional y en la solución de conflictos.

La comunicación se realiza dentro de una estructura determinada, la cual es contenedora de información. Subraya la necesidad de acuerdo entre los miembros y algo muy particular, el aspecto negociador de la comunicación. Este enfoque llevado al extremo puede llegar a ser mecánico.

1.3.2. Funciones de la Comunicación Organizacional.

La utilidad de la comunicación organizacional está dada por las funciones que realiza dentro de la institución. Para Daniel Katz y Robert Kahn dichas funciones se circunscriben a dos contextos diferentes:

- 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 inculcar el sentido de la misión (Daniel Katz y Robert Kahn, 1966, p.44). citado por (Trelles, Irene, 2002, p.27). Funciones de la comunicación organizacional según Fernández Collado.
- 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 explicar las causas por las cuales los diferentes ámbitos de la organización actúan de una u otra forma.
- Función de desarrollo: aporta estrategias para fortalecer, potenciar y superar las actividades del ámbito organizacional que así lo necesiten.

Las funciones de la comunicación en las organizaciones se reducen a coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización, gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública, potenciar, desarrollar y difundir las actividades de comunicación, conseguir que ésta sea clara, veraz, transparente, mantener estrechas relaciones de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias, influencia y públicos de todas las acciones de comunicación. (Marín Lucas1997,p.211)

El otro factor relacionado a este nivel es la democracia organizacional: cuando no se delegan responsabilidades comunicativas se producen feudos de la información (pocos hablan, muchos escuchan y asienten) que va de la mano con un ejercicio de poder cercano al autoritarismo (decide qué información se conoce y cuál no, cómo y cuándo se podrá comunicar con los demás, excluye el derecho a la información, la comunicación, el consenso y la horizontalidad. La información fluye de arriba hacia abajo y se entorpecen las relaciones horizontales, en su defecto pasan a primer plano los sistemas informales como el rumor y el chisme.

1.4. Comunicación interna

Existe una tendencia reciente a ser considerada como un sistema la teoría de la organización, es decir, un conjunto de partes interrelacionadas en equilibrio dinámico. Este sistema es abierto, en el sentido de que hay unas relaciones con el exterior, con la sociedad. Se habla de dos procedimientos de relacionarse en las organizaciones, la comunicación interna que hace referencia a la que mantienen los miembros de la organización entre si y la comunicación externa que nos lleva a ver la transmisión de información con personas y grupos del exterior.

Los sistemas de comunicación primarios son los canales de comunicación internos y externos de la organización, que realizan funciones importantes y distintas aunque interrelacionadas en el proceso de organizar.

La comunicación, que sirve, por tanto, como un mecanismo para que los individuos se adapten a la organización, también ayuda a ésta a integrarse en su entorno relevante dentro de la sociedad global.

“La comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas” (citado en Trelles Irene, 2004, p. 43)

La presente investigación sólo abarca los procesos internos de comunicación que se dan en el Policlínico José Machado Rodríguez, definido estos procesos por Kreps como se expresa anteriormente.

La comunicación interna: es el centro vital de una organización y puede llegar a convertirse en una verdadera herramienta para el logro de la efectividad organizacional, porque el éxito está en comunicar de forma clara, concisa, a tiempo, en forma efectiva y precisa, para que todos los miembros se sientan involucrados y verdaderamente comprometidos con dicha organización.

Las comunicaciones organizacionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. Esto a largo plazo conlleva al buen funcionamiento de la empresa y fortalece su identidad.

El efecto del proceso de comunicación se puede afectar cuando ocurren aspectos no claros o inadecuados en el mismo, rumores, conjeturas, etc., lo que genera desconfianza e incertidumbre del público interno, de ahí que la dirección de la organización debe trabajar para eliminar estas interferencias en la comunicación tratando de optimizar todos los componentes del proceso de comunicación interna.

- Funciones de la comunicación interna.

a) Implicación del personal: relación biunívoca entre la empresa y el individuo y una movilización de este para conseguir, a partir de la intersección de su sistema de valores con el de la organización, cumplir sus expectativas en el seno de ésta asociando su propio éxito al de la empresa. (Motivación—satisfacción—implicación).

b) La relación aspiraciones-personales, aspiraciones- organizacionales no se da en igual medida ni en igual sentido en Cuba porque en las empresas estatales hay un enorme cúmulo de posibles aspiraciones que no se pueden dar las motivaciones puramente individuales y se mezclan con intereses sociales, políticos, ambientales, etc. (Trelles Irene: 2007, pp15)

En opinión de la autora la información escasa, difusa y oscura crea incertidumbre sobre el futuro de la empresa y del individuo dentro de ella, lo que tiende a elevar los niveles de ansiedad, angustia y estrés. Ese es el momento en que la empresa debe aclarar cuáles son sus objetivos, misiones, valores, compromisos con la sociedad y sus trabajadores, la contribución de cada uno, porvenir general y cómo es percibida en el exterior.

Incrementar el grado de compromiso e implicación de los miembros de la organización, supone una necesidad inherente a la dirección de la empresa y su logro condiciona sus resultados.

Impulsar una política de comunicación interna dirigida a incrementar los beneficios empresariales del año siguiente es el camino más directo para legitimar los recursos empleados en la misma, aunque sólo esto no garantiza el éxito.

Es fundamental el enfoque integrador y transversal de la comunicación teniendo presente los elementos culturales y el determinante papel del receptor, así como sus motivaciones, sentimientos y emociones.

En un sentido más amplio, la comunicación interna posibilita:

- Promover las relaciones interpersonales.
- Originar climas de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la identidad de la empresa.
- Erradicar las diferencias ínter departamental y conflictos internos en general.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- El lenguaje de la comunicación interna:

La comunicación formal e informal se complementa una de la otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito de las comunicaciones; es decir, que dentro de ellas no existe ninguna frontera.

Por último, se puede decir que la comunicación formal e informal, tiene como fin enviar una serie de mensajes en la que se asegure una difusión adecuada por los procedimientos estipulados en la organización, estos mensajes suelen llevar implícitos los objetivos y políticas que se manejan dentro de la organización.

Es necesario tener en cuenta siempre las necesidades de los individuos y sus expectativas respecto a la agrupación. De manera que la organización real será finalmente un resultado de compromisos entre la organización formal, la informal, el sistema de posiciones sociales y las necesidades individuales de los miembros.

1.5 Componentes de los procesos comunicacionales

Los componentes del proceso de comunicación son los siguientes: el emisor, los códigos, los medios, la decodificación, el receptor, la retroalimentación y por último el ruido.

1.5.1. Públicos de la comunicación organizacional.

El público de una organización o institución son las personas a quienes van dirigidos los mensajes emitidos por la misma. También se les denominan actores y de manera particular, los públicos o actores de la comunicación interna (público interno) son: conjunto de trabajadores, dueños y representantes de los trabajadores.

El público interno es el grupo de personas que conforman una institución, estando directamente vinculados a los cuales se les deben mantener muy bien informados, ya que ellos deben estar no sólo implicados con las metas y objetivos de la organización sino comprometidos y ser portadores de una buena imagen de la institución hacia el público externo.

En opinión de (Muriel, María Luisa y Rota, Gilda 1980, p.50), " la institución depende de su público interno para el logro de sus objetivos y su supervivencia, y otro tanto sucede con el público, quien a través de su vinculación con el sistema organizacional trata de resolver una serie de necesidades individuales que correspondiendo a la escala de Maslow, van desde las fisiológicas hasta las de auto-realización personal".

Se puede plantear entonces, que es el grupo de personas que conforman la organización y que están directamente vinculadas a ella, implicados con su misión,

visión y conscientes de que el logro de los objetivos y supervivencia organizacional depende de ellos.

1.5.2. Flujos de Comunicación.

Los flujos de comunicación internos en una institución conllevan a un tratamiento exitoso de la comunicación institucional y proponen un sistema más eficaz de flujos de comunicación, lo cual permite optimizar el proceso comunicativo humano y a su vez, procesos de este tipo más eficiente que repercuten de forma positiva en la organización.

La importancia de los mismos radica en que se encuentran presentes en toda la actividad empresarial y es además, quien involucra permanentemente a todos sus trabajadores. La comunicación es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los directivos para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente oportuno a la motivación, dependen de esta comunicación.

Los flujos son un aporte a la organización teniendo en cuenta que la comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es un elemento clave y juega un papel primordial en el logro de los objetivos de la institución en los momentos actuales. La comunicación es un flujo de mensajes al cual cada receptor le da un significado. Cuando estos fluyen siguiendo las rutas dictadas por la jerarquía de la organización o por las funciones laborales se dice que fluye por las redes formales: ascendente, descendente y horizontal.

Comunicación Horizontal: Si el intercambio de mensajes se da entre colegas de un mismo rango, se está en presencia de un flujo de comunicación horizontal y entre sus propósitos está el establecimiento rápido de coordinaciones para la realización de tareas en las que confluyen más de un área o departamento (Trelles, Irene, 2002, p.24).

Realiza otras funciones como facilitar la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos. Proporciona un medio para compartir información relevante de la organización entre colegas.

Existen también problemas relativos con el uso de este canal, unas veces por falta de interés de los implicados, otras porque los miembros están tan ocupados trabajando en su propia área, que tienen muy poco tiempo para tareas de coordinación (Trelles, Irene, 2002, p.32).

De lo expuesto anteriormente, se deduce la especial atención que se debe prestar desde la dirección al correcto funcionamiento de todos los canales de comunicación, así como su formalización para evitar pérdidas de coordinación y de información vitales con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. La ausencia de canales establecidos hace que se releguen este tipo de comunicaciones al ámbito informal.

Comunicación Descendente: Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Tiende a ser considerada como la forma espontánea de transmitir información en las organizaciones, hasta el punto de que no es fácil pensar en que pudiera no existir, aunque sólo sea por el carácter ordinariamente piramidal del organigrama.

Daniel Katz y Robert Kahn (citados por Goldhaber,1990,p.35) han identificado cinco tipos de comunicaciones descendentes:

1. De instrucciones laborales, vinculadas a orientaciones en torno a procedimientos y normas,
2. Explicación razonada de las tareas, que apuntan a la interrelación y razón de ser de grupos diferentes dentro de la organización y búsqueda de objetivos integradores,
3. Procedimientos y prácticas, relacionados con políticas y normas, regulaciones, etc. de la organización,
4. Retroalimentación de elogio a los resultados de trabajo de empleados.
5. Motivación en función de objetivos, que explican la misión y razón de ser de la organización y cómo se integran las diferentes áreas de la organización en el logro de objetivos comunes.

Sus principales funciones son: enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía, proveer a los miembros de la organización de información relacionada con el

trabajo, facilitar un resumen del trabajo realizado y adoctrinar a los miembros para que reconozcan e interioricen los objetivos de la organización.

Este flujo de comunicación puede presentar dificultades en su desarrollo como: la sobrevaloración de la comunicación indirecta sin búsqueda de retroalimentación necesaria, la sobresaturación de mensajes, el uso en un momento inadecuado; bien sea con demasiada antelación o con mucha premura; y la filtración de los mensajes en momentos o situaciones inoportunas.

Comunicación Ascendente: Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas. Realiza varias funciones de vital importancia en la vida organizativa como:

- Proporcionar a los directivos el feedback (comunicación de retorno eficaz) adecuado acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, necesarios a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia.
- Ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente.
- Aliviar tensiones al permitir a los miembros del nivel inferior de la organización compartir información relevante con sus superiores.
- Estimula la participación y el compromiso de todos, de este modo se intensifica la cohesión en la organización.

Diagonal o Transversal: Es la que fluye por diferentes niveles en la estructura organizativa de la empresa, no necesariamente de manera escalonada, y facilita la interacción entre todos los individuos. Permite la operatividad y una rápida toma de decisiones cuando la situación lo requiere. Es muy útil para detectar y resolver problemas.

Sin embargo, estos canales son normalmente poco desarrollados en las organizaciones de hoy, lo que causa muchos problemas de eficacia de la comunicación, riesgo de facilitar el excesivo control por parte de la dirección, poca receptividad de los mismos porque en ocasiones sólo se les comunica los mensajes favorables.

Para que exista una comunicación efectiva, deben existir la confianza necesaria entre las partes y el sentimiento de que ambas obtengan beneficios. El manejo de los propósitos de la comunicación, implica la intervención del comunicador institucional a través de la implementación de tácticas de comunicación para hacer conscientes a todos los componentes individuales del sistema del fin que persiguen sus mensajes. Esta consciencia de que todos los mensajes obedecen a un propósito colaborará a hacer más eficaz el flujo de comunicación.

- La comunicación interpersonal en las organizaciones.

Definición de Comunicación interpersonal:

Según Salvador R Sánchez Gutiérrez la comunicación interpersonal es una interacción de naturaleza conversacional que implica el intercambio de información verbal o no verbal entre dos o más participantes en un contexto cara a cara.

Se ha tratado de definir la comunicación interpersonal desde la perspectiva situacional, es decir, ponderando únicamente criterios de situación. Una definición más completa deberá elaborarse con base en ciertos procesos de desarrollo que tienen que ver con la relación, debe considerar como los comunicadores se relacionan y como se ven entre sí y la forma en que planean y regulan sus intercambios comunicativos.

Los propósitos de la interacción suelen ser específicos: Colaboración, amistad, consejos, compañía, poder admiración etc. Cada caso es diferente, pero hay resultados que son comunes a la mayoría de las situaciones de interacción, porque son connaturales a la comunicación interpersonal. Estos resultados casi siempre gratificantes, se convierten en objetivos aunque sean secundarios de la relación.

1.5.3. Las redes de comunicación en la organización:

La red en la organización es una agrupación de personas de la institución con el objetivo de facilitar la comunicación entre ellos, los cuales comparten códigos lingüísticos, intereses comunes, sistema de valores, sistemas técnicos compatibles, etc. Entre estos miembros se desarrolla una relación comunicativa significativa que merece atención.

En las organizaciones los mensajes fluyen a través de dos tipos de redes de comunicación: las informales y las formales. Las primeras son las libres expresiones y manifestaciones de los trabajadores, no controlados por la dirección. En las redes formales los mensajes transitan por los canales establecidos oficialmente, es decir, la que está explícita en el organigrama de la organización.

1.5.3.1. La comunicación formal

La comunicación formal “es la que sigue las líneas del organigrama que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización” (Trelles, Irene, 2001, p.14). Se deriva entonces que la comunicación formal sigue los esquemas formales, la cadena de mando de la estructura organizativa, de ahí que tenga en cuenta el conjunto de posiciones sociales de las personas en la organización, de su división del trabajo que da lugar a diversas funciones y las esferas de autoridad y poder de arriba hacia abajo.

Los canales formales de comunicación interna sirven para desarrollar las tareas de la organización, coordinarlas, controlarlas y efectuar medición de las mismas, como por ejemplo, conocer las sugerencias de los trabajadores y sus planteamientos, convirtiéndose estos canales en herramientas muy importantes para la buena marcha de la organización. A través de los mensajes se ayudan a sus miembros a entender el rol de ellos en las tareas de su organización, sirviendo para dirigir el cumplimiento de las tareas de dicha institución.

Por tanto, la comunicación formal se relaciona fundamentalmente con aspectos laborales, utilizándose diversos medios que van desde la escritura hasta la Intranet.

Sus características básicas son las siguientes: consta de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidos en el organigrama, es racional, es una de las principales características de la teoría clásica, según Taylor (defensor de este tipo de organización) la organización debe basarse en la división del trabajo y por consiguiente en la especialización del obrero, pretendiendo una organización funcional súper especializada y distribución de la autoridad y de la responsabilidad.

En opinión de la autora la comunicación formal es preponderante para la dirección de la organización.

1.5.3.2. La comunicación informal y el rumor:

La comunicación informal utiliza los canales no oficiales de la organización, el flujo informal de los mensajes no sigue los canales establecidos por la jerarquía de la organización sino que desarrolla su propia estructura social, expresada a través de grupos de personas, clubes, relaciones de parentesco, etc.

“La comunicación informal proporciona a los miembros una información que les interesa sobre lo que se está haciendo y sobre qué cambios se están produciendo dentro de la organización y a dirigir estratégicamente sus propias actividades” (Kreps citado por Trelles, Irene, 2001). Al ser una vía más rápida que la formal las informaciones llegan en un tiempo propicio, capaces de satisfacer a la necesidad de mayor información que requieren los públicos internos de la organización.

Es recomendable que la directiva de toda empresa no trate de erradicar por métodos represivos este tipo de comunicación y sí le otorgue la importancia que merece, puesto que resulta de gran beneficio para los mismos estar al tanto de lo que se dice y aún más en aquellas empresas que atraviesan períodos de cambio, donde las expectativas son mayores.

1.5.4. Mensajes, canales y objetivos de la comunicación:

Según Heráld. Goldhaber los mensajes son información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generales durante las interacciones humanas.

En opinión de la autora la efectividad de los mensajes está en la percepción del receptor, es por ello que es éste complejo proceso de comunicación no basta con que los mensajes sean claros ya que están a merced de la posible interpretación que se les de, e influidas por el contexto de la situación.

El concepto de mensaje está estrechamente vinculado con el de información. Para Goldhaber “los mensajes se derivan de la información y dentro de cualquier sistema hay más información que la que perciben sus miembros. Así la información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado, recibe

el nombre de mensaje. Los mensajes tratan con información significativa para las personas”.

Las funciones primarias del flujo de mensajes en la organización según el sistema de Redding son los que a continuación se mencionan. Los mensajes de tarea, los cuales guardan relación con los productos y actividades que tienen especial interés para la organización (mensajes para la mejora y calidad de servicios, información sobre cómo realizar las tareas los trabajadores, capacitación, resolución de problemas, etc.). Los mensajes de mantenimiento, ayudan a la organización a su supervivencia, a desarrollarse y le facilitan cumplir sus objetivos, incluyendo en este tipo de mensajes las órdenes, procedimientos, políticas, etc.

Los mensajes humanos, están dirigidos a las personas de la organización tomando en cuenta sus actitudes, motivaciones, realizaciones profesionales, etc., relacionados con los sentimientos, relaciones interpersonales, valores, etc.

Al reflexionar sobre algunos rasgos importantes del proceso de comunicación se presentan tres afirmaciones: la comunicación es un proceso transaccional; es un proceso personal; es un proceso seriado. En el primer caso indica que la comunicación es un proceso recíproco en el que ambas partes del orador y el receptor se afectan mutuamente al enviar y al recibir mensajes por lo que Wilmot y Wenbury lo clasifican: transaccional.

En el segundo caso referido a las deficiencias en la percepción individual y la conducta serán distintas, por lo que se clasifica como proceso altamente personal gobernado por interpretaciones únicas de los mensajes humanos.

En la tercera afirmación: la comunicación es seriada, porque implican el proceso de una o más personas enviando y recibiendo mensajes a una o más personas que son reproducidos por medio de uno o más canales hasta que llegan a su destino final.

Debido a la naturaleza personal y transaccional de la comunicación, la reproducción de los mensajes está plagada de percepciones, errores y de malas interpretaciones, a medida que se incrementa el número de reproducciones de un mensaje más probabilidades tenemos de que se produzcan distracciones, con lo que empeora. Al tratar de la difusión y propósito de los mensajes y de las redes

de comunicación, se comprenden fácilmente que es precisamente el dinamismo lo que limita su eficacia.

Los mensajes en una organización pueden ser estudiados o clasificados de diversas maneras, en dependencia de los puntos de partida para cada clasificación, y así atendiendo a la modalidad del lenguaje, pueden ser verbales y no verbales

1.5.5. Medios o canales de comunicación interna.

Son el medio de difusión empleado por la organización para enviar sus mensajes, pueden ser mediatizados y directos. Según Josefa García Mestanza, se denomina “comunicación indirecta a aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia”.

Los medios o canales mediatizados requieren de algún tipo de tecnología para difundirse y del contacto entre la fuente que emite el mensaje y el receptor del mismo, ya que este contacto no es directo sino mediado a través de la radio, televisión, teléfono, intranet, etc. Los canales directos dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara. Por ejemplo, hablar, escuchar, etc.

Dependerá de las posibilidades en cuanto a recursos financieros y tecnológicos de que disponga la organización para utilizar uno u otro, siendo lo más indicado lograr un equilibrio entre ambos medios de comunicación

1.5.6. La comunicación externa:

Está integrada por las comunicaciones dirigidas a los públicos externos, con el fin de mantener y perfeccionar las relaciones con los mismos; y proyectar una mejor imagen institucional hacia el entorno.

Su importancia está relacionada con el hecho de que es a través de estos procesos comunicacionales externos que la organización entra en contacto con el medio ambiente, requiriendo lograr en esta relación una armonía entre la organización y sus públicos externos, ya que ello será un factor muy importante para el logro de sus objetivos.

La dialéctica entre la comunicación externa y la interna es un principio de la comunicación organizacional subrayado especialmente por el enfoque sistémico,

que establece interrelaciones de dependencia entre todos y cada uno de los integrantes de cada subsistema, tanto interno como externo.

Kreps (1990), conocido autor norteamericano, afirma que las funciones de comunicación interna y externa están relacionadas y los canales son mutuamente dependientes, y por ello el dirigente de la organización debe propiciar el desarrollo de ambos canales de mensajes y coordinar sus funciones independientes, de tal forma que ayudan a la organización a mantener un equilibrio productivo entre la estabilidad y la innovación en las actividades organizativas.

1.6. Clima de las Organizaciones

El clima se nutre de los intercambios entre los individuos y la organización de un concepto psicosocial configurado como un nexo y articulación medidora entre:

- Las estructuras y procesos organizacionales.
- El comportamiento de los individuos y grupos.

Se comienza a utilizar el término y se le da importancia a partir de los estudios de Halpin y Croft, (1963, p.105) aunque antes de esa fecha ya varios investigadores habían hecho algunos estudios o intentado definir el tema.

El clima organizacional es el grado de satisfacción de las personas con las características del diseño de la organización; permitirá una opinión respecto a la eficacia de la dirección de la empresa, en particular la gestión de comunicación interna, al transmitir y poner en práctica los valores y objetivos escogidos, alineando a los miembros de la organización en torno a ellos.

Esta variable afecta el estado de ánimo de los trabajadores, su conducta y guarda una estrecha relación con los niveles de satisfacción con el trabajo.

Según la teoría organizativa es importante el estudio del clima de las organizaciones, por lo que esta influye sobre los sentimientos del individuo hacia su centro de trabajo sobre su conducta, actitudes y expectativas hacia mejores resultados.

- Factores que inciden en el clima organizacional.
 - a) Liderazgo: relacionado a la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Incluye el modo en que la dirección motiva a trabajar a los empleados y el reconocimiento que hace al trabajo bien hecho.

- b) Relaciones: evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados se diseñan "socio gramas" que reflejan: la cantidad de relaciones, el número de amistades, la cohesión entre los diferentes subgrupos. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza.
- c) Modos de comunicación: se refiere a la forma de comunicarse la dirección con el personal y si la comunicación es poca o mucha, si es ascendente, descendente o lateral y/o ambas.
- d) Proceso de toma de decisiones: se refiere al momento en que se debe tomar una decisión, dónde se realiza y quienes participan.
- e) Proceso de control: es la forma en que la dirección supervisa o no al personal a su cargo y de que forma lo hace.
- f) Independencia: mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.
- g) Organización: hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo.
- h) Proceso de establecimiento de objetivos: al momento de establecer objetivos la dirección toma o no en cuenta a los empleados, si existe o no resistencia, si existe la aceptación y existe la participación.
- i) Condiciones físicas: características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios de trabajo.
- j) Remuneraciones: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.
- k) Fuerzas motivacionales: se refiere a la confianza o desconfianza, miedo, temor, actitudes hostiles, sentimientos de responsabilidad, dinero ego, status social, la satisfacción o no de los trabajadores.

l) Igualdad: mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

En opinión de la autora para las organizaciones es fundamental que exista un clima organizacional democrático, de prioridad y sosiego donde haya armonía, respeto, reconocimiento laboral, donde el personal sea motivado y de esa manera éste aportará valor e inspiración a sus otros compañeros. Otra forma de alcanzar el crecimiento y el éxito en las instituciones es orientar la comunicación a todos los niveles. De esta manera se logra un mejor desempeño y una mayor satisfacción en el empleo, permitiendo que los individuos comprendan mejor su trabajo, sintiéndose más comprometidos con lo que hacen.

1.7. Imagen e Identidad

“La imagen de la empresa no es un concepto abstracto, un hecho inevitable o secundario, ni una moda. Es un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferenciador y duradero que se acumula en la memoria social”. (Costa, Joan, 2001, p.62)

El paradigma del siglo XXI se superpone al anterior que nació hace dos siglos y acaba de expirar ahora, los vectores del nuevo paradigma son claramente estratégicos; la identidad, la cultura, la acción, la comunicación y la imagen. En el paradigma del siglo XXI ya nada es estático.

La imagen, por su parte, es en sentido general, la percepción que tienen los distintos miembros de la sociedad acerca de una organización, el *cómo la ven*. En un sentido restringido, es el conjunto de ideas, creencias e impresiones que una persona o grupo social tiene sobre una institución.

La imagen es también la proyección de la institución. Esta no puede ser impuesta directamente, porque es resultado de un proceso de construcción a lo largo del tiempo, gracias a experiencias vividas o compartidas con la organización y al efecto acumulativo de muchos mensajes

1.8. La cultura organizacional.

El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional. En él es importante el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.

Villafañe Justo, parte de la consideración de la cultura como el inconsciente colectivo de la organización, que se manifiesta explícitamente mediante un conjunto de comportamientos, algunos de los cuáles - aquellos que han ejercido una honda influencia sobre dicha organización- se convierten en valores corporativos hasta el punto de constituir una auténtica ideología corporativa. La cultura es en este sentido, el proceso de construcción social de la identidad de la organización, es decir la asunción de significados.” Villafañe (1998).

Edgar Schein (1987), uno de los más conocidos estudiosos de la cultura organizacional, define ésta como el conjunto de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa y afirma que la cultura de una organización esta conformada por los comportamientos regulares de sus integrantes, las normas de conducta, los valores dominantes; la filosofía; las reglas de juego y el clima laboral.

Considera ésta un “modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido la suficiente influencia para ser considerados validos y en consecuencia ser enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

Estas definiciones se relacionan con el enfoque cultural de comunicación en el modelo simbólico interpretativo que ve a la comunicación como un proceso de construcción de significados compartidos.

Los efectos de la cultura son profundos y se arraigan a la forma automática. Cuando la solución a un problema de una manera particular demuestra que es válida en forma reiterada queda interiorizada por el colectivo lo que fue un valor

llega ha ser entendido por una realidad de valores de la empresa y su cultura (Villafañe Justo 200, p.146). La relación y contacto entre cultura y comunicación es evidente si se analiza que estos también son funciones de la comunicación. Esta cultura sólo es posible con el concurso de la comunicación.

La cultura de una organización estará conformada por un conjunto de comportamientos diferentes de sus miembros. “Hablar de la cultura organizativa es considerar algunas instituciones u organizaciones como sociedades en miniatura” (Lucas, Martín.1997: 59-60). Si tenemos en cuenta que la cultura general, es lo que caracteriza a cada sociedad concreta y la distingue de otro.

“Las funciones de la cultura según Villafañe son tres: adaptación, cohesión e implicación. La función de adaptación favorece el consenso respecto a la misión de la empresa, la de cohesión se orienta más al carácter pragmático de la cultura y se orienta al desarrollo del sentido de pertenencia y la unidad de los grupos, legitimación de formas de influencia y poder, la implicación apunta a la intercepción entre el sistema de valores de la persona y el sistema en fin encausa el funcionamiento global de la estructura señalando las prioridades y preferencias que cuentan los actos de la organización. (Villafañe, Justo. 2000)

Existen diversas definiciones relacionadas con las funciones. Según Irene Trelles se considera procedente establecer una tropología un poco más general, más cercana a las esencias de la disciplina y por ello se suscribe el criterio que los identifica del siguiente modo:

- Función descriptiva: Investiga y expone el resultado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.
- Función evaluadora: Explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.
- Función de desarrollo: Analiza como realizar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo y propone además la forma de realizarlo.

En opinión de la autora la objetividad de estas definiciones es el elemento que se comparte en la búsqueda de una influencia positiva en los procesos comunicacionales, lo cual ayudara a fortalecer la cultura de una institución.

Es importante porque tiene que ver con el comportamiento, la conducta, los valores, el clima, elementos que son determinantes en el logro de los fines y objetivos de una institución.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

2.1. Marco referencial

En 1955 fue creado este centro como Casa de Socorro de Primeros Auxilios, se nacionaliza y pasa al Estado Cubano en 1967 en el local que ocupaba la Asociación de Colonos. Es convertido en el Policlínico Comunitario José Machado Rodríguez, brindando primeramente servicios de urgencias para adultos en dos sectores y uno de Pediatría, transitando por varios cambios de estructura a lo largo de todo el proceso revolucionario, recibiendo en el 2004 una remodelación capital, inaugurándose en el 2005 como Policlínico de la familia José Machado Rodríguez, inmerso en un proceso de transformación y desarrollo para convertirse en una institución de excelencia que ostenta la condición de colectivo moral.

Este centro está ubicado en la cabecera del municipio Unión de Reyes con una extensión territorial de 885.88 Km. cuya población es de 11 002 habitantes, un predominio de los grupos de edades de 35 a 39 años.

El Policlínico José Machado cuenta con una plantilla de 320 trabajadores y se encuentran laborando actualmente 312. Su estructura está conformada por 1 Director y los Órganos Asesores, 6 Vice Directores, 1 Jefe de Servicio de Registros Médicos, 15 departamentos, así como un Buró Sindical con 5 secciones sindicales, 1 Comité de Base de la UJC y un Núcleo del PCC.

Ofrece los siguientes servicios de 24 horas: Terapia Intensiva, Apoyo Vital, Laboratorio Clínico, Pediatría, Imaginología, Estomatología, Biblioteca Informatizada, Traumatología, Ginecobstetricia, Electrocardiografía.

En horario deslizando servicios integrales de: Optometría y Rehabilitación que se desglosa en: MNT, Consulta Tabáquica, Podología, Terapia Ocupacional, Gimnasio Terapéutico, Calor IR, Masaje y consulta Fisiatra.

Grupos Básicos de Trabajo:

- Consultorios Médicos de familia Tipo I
- Consultorios Médicos de familia Tipo II

Brindan atención integral de promoción, prevención, diagnóstico y tratamiento para la Salud en la población.

Como público interno se identifica a los trabajadores del Policlínico José Machado, el que se encuentra distribuido por categorías ocupacionales de la siguiente forma:

Categorías ocupacionales	cantidad
Dirigentes	10
Médicos	29
Enfermeras	62
Servicios.....	64
Técnicos	112
Administrativos	3
Obreros	32

Para ver estructura organizativa ver (anexo 1)

Los principales programas de atención médica se comportan de forma satisfactoria, expresados en una tasa de mortalidad infantil de: cero.

La morbilidad se comporta, como en la mayor parte del país, presentando su mayor incidencia en las enfermedades diarreicas agudas, y las enfermedades respiratorias.

La docencia médica ha alcanzado solidez y estabilidad con mayor disponibilidad de medios de enseñanza.

Se cuenta con un servicio de biblioteca las 24 horas con informatización de los recursos bibliográficos.

Además con una capacitadora que garantiza la dinámica de los cursos de perfeccionamiento de esta vice dirección y un claustro de profesores.

Misión: Planificar, ejecutar y controlar las acciones de promoción, prevención, curación y rehabilitación dirigidas al individuo, la familia y el entorno mediante un trabajo en equipo e intersectorial, conjugando las actividades asistenciales, docentes e investigativas y el rescate de los valores con el objetivo de satisfacer las necesidades de la población y nuestros trabajadores, para elevar la calidad de vida y el correspondiente reconocimiento social del sector.

Visión: Somos una moderna y eficiente institución de Salud que garantiza una atención integral, en equipo con plena participación comunitaria e intersectorial en

la gestión de Salud del individuo, la familia y el entorno, exhibiendo indicadores favorables en los diferentes programas que ejecutamos con un alto nivel científico, lo que nos ha permitido elevar la calidad de vida de la población y obtener la condición de colectivo moral.

Objetivos Estratégicos:

1. Perfeccionar el Programa de Medicina Familiar, reajustándola a enfrentar los retos actuales.
2. Garantizar una adecuada interrelación Área de Salud con otras instituciones y niveles de sistema.
3. Convertir el PAIF en el programa único a desarrollar en la APS.
4. Aprovechar al máximo el fondo de tiempo laboral del EBS y otros profesionales en función de las necesidades de salud de la población.
5. Promover la calidad en el sistema de vigilancia sanitaria y protección a la salud como expresión de calidad de vida para todos..
6. Desarrollar la participación intersectorial en todas las actividades de la Salud.
7. Fortalecer el Control Sanitario Internacional, integrando las acciones de vigilancia y control epidemiológico.

Valores Compartidos que predominan en la institución:

- Internacionalismo
- Humanismo
- Solidaridad
- Respeto al ser humano
- Patriotismo
- Lealtad
- Ética Médica

2.2 Operacionalización de las variables:

Variable: Comunicación interna.

Definición conceptual: La comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas” (Kreps citado en Trelles Irene, 2004:43)

Definición real: Interacciones que ocurren entre los miembros del público interno en el Policlínico José Machado,

Caracterización de la institución:

Indicadores

Situación actual de la institución. Se utilizará la entrevista.

- Dimensiones:

Misión. Se utilizará la entrevista, y el cuestionario para la recogida de datos.

Impresa en documentos.

Concebida científicamente

Grado de conocimiento y divulgación de la misión. Alto; medio; bajo

Historia y desarrollo

Año de constitución. Contexto de surgimiento.

Cambios de estructura

Estado de los servicios médicos (Favorable o Desfavorable).

Ampliación de servicios.

Descripción de los servicios principales.

Cumplimiento de los programas de atención.

Indicadores de mortalidad infantil, morbilidad, nivel de vida etc, son favorables o desfavorables. Explicar

Indicadores de la docencia médica, son favorables o desfavorables. Explicar

Arquitectura, mobiliario, espacios y medios de trabajo. Se utilizará la observación para la recolección de los datos.

Estado constructivo: Bueno; malo; regular.

Equipamiento y mobiliario. Bueno; Malo; regular.

- Dimensiones:

Recursos humanos:

Formación y desarrollo de las diferentes especialidades

Especialistas con Grados científicos

Evaluación y control de resultados en la aplicación de programas.

Incremento del número de profesionales.

Perspectiva futura.

Se utilizara la entrevista a directivos y la observación para la recolección de los datos, así como los recogidos por el cuestionario

Identificación de los públicos:

Se utilizará la entrevista. (Recursos Humanos)

Indicadores:

Comunicación formal. “Es la que sigue las líneas del organigrama que nos da una visión clara de los causes de traslado de información planeadas para la organización” (Trelles Irene 2001)

Definición operacional: Intercambio de mensajes por las redes oficiales del organigrama.

Flujos de comunicación. Se utilizará la observación y la revisión documental para la recogida de datos.

- Dimensiones:

Vertical descendente, vertical ascendente, horizontal o transversal.

Indicadores: - Se utilizara la observación y el cuestionario

Dinamismo con que fluyen los procesos de comunicación.

Fluidez: La comunicación transita sin obstáculos a través de las diferentes vías establecidas para la circulación de mensajes.

La información le llega con rapidez: Siempre, a veces o nunca.

Estancamiento: La información se estanca o concentra en determinados niveles de la estructura organizativa y no llega adecuadamente a su destino.

La información le llega de manera oficial por las vías establecidas: siempre-a veces o nunca.

Mensajes: Se utilizará la observación y la revisión documental para la recogida de datos.

- Dimensiones:

Contenido: De tarea: Si__No__Cantidad.

Sobre la prestación de servicios.

Sobre la calidad de los servicios.

Sobre la utilización de material gastable, medicamentos y medios de diagnósticos.

Sobre normativas de los servicios médicos.

Contenido: Mantenimiento: Si__No__Cantidad__

Transmitir orientaciones, órdenes o instrucciones.

Recibir o facilitar información

Informar decisiones.

Controlar tareas.

Proporcionar o recibir retroalimentación.

Evaluar y resolver problemas del servicio.

Contenido: Humanos. Si__No__Cantidad__

Reconocer resultados relevantes.

Criticar comportamientos.

Estimular conductas ejemplares.

De preocupación por situaciones personales

Canales de comunicación. Se utilizará la observación y la entrevista para establecer los criterios de utilización.

- Dimensiones:

Directos o no y cuales son los más utilizados.

De los directos: Reuniones de directivos, presentación de nuevos trabajadores, reuniones con el colectivo laboral, matutinos, entregas de guardia, reuniones de grupos de trabajo, resolución de problemas, evaluaciones del desempeño individual, reuniones de representantes de los trabajadores, sesiones de capacitación, sesiones de investigación.

Mediatizado: Comunicaciones telefónicas, intranet, publicaciones internas, radio-base, murales, reglamento interno del policlínico, convenios de trabajo, informes escritos, audiovisuales, documentos normativos y buzones de quejas y sugerencias.

Utilidad: Muy útil, útil, poco útil, inútil

Nivel de utilización: Alto, medio, bajo, no se usa

Retroalimentación: Utilización de las vías de retroalimentación por parte de los directivos para conocer las preocupaciones e inquietudes de los trabajadores.

Medios que se emplean.

Utilidad: muy útil, útil, poco útil, inútil.

Nivel de utilización: alto/medio/bajo/no se usa

Importancia de la retroalimentación.

Instrumentos que se utilizaran: la observación, el cuestionario y las entrevistas con diferentes formas de evaluación.

Indicadores:

Gestión de la comunicación: Se evaluará mediante la técnica de entrevistas a cuadros.

- Dimensiones:

Planificación de la comunicación interna: diseño de políticas, objetivos y actividades de comunicación interna.

Se concibe la comunicación como un proceso natural o que debe ser gestionado:

Existencia de especialista para atender la comunicación.

Percepción de la importancia de la comunicación y la necesidad de su gestión:

Muy importante, importante, poco importante, Sin importancia.

Relación entre conceptualización y objetivación: Coherente; incoherente.

Enfoque con el que se gestiona la comunicación interna:

Espontáneo: la comunicación interna ocurre ajena a todo tipo de planificación consciente por parte de los directivos.

Planificado pero no coordinado: cada directivo planifica acciones de comunicación de manera individual, o sea, cada cual por su cuenta.

Sinérgico: una persona o grupo de trabajo se encarga de coordinar todas las acciones de comunicación en función de los objetivos del policlínico..

Funciones de la comunicación interna:

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 explicar las causas por las cuáles los diferentes ámbitos de la organización actúan de una u otra forma.

Función de desarrollo: aporta estrategias para fortalecer, potenciar y superar las actividades del ámbito organizacional que así lo necesiten

Existencia de problemas o barreras en la comunicación

Dificultades en las relaciones entre dirigentes y dirigidos.

Dificultades en las relaciones entre dirigentes del mismo nivel.

Dificultades en las relaciones interpersonales de forma general.

Comunicación Informal

Definición real: Intercambio de mensajes que fluyen por redes no oficiales o informales.

Indicadores:

Rumor. Se utilizará la observación, la entrevista y el cuestionario para la recogida de datos.

- Dimensiones:

Criterios de credibilidad. Alto, medio o bajo.

Tratamiento ante el rumor. Si se enfrentan o se ignoran.

Si se tienen en cuenta para resolver deficiencias comunicativas.

Instrumentos utilizados: Cuestionario / entrevistas / Observación participante.

Definición conceptual

Clima organizacional: Es el grado de satisfacción de las personas con las características del diseño de la organización; permitirá una opinión respecto a la eficacia de la dirección de la empresa, en particular la gestión de comunicación interna, al transmitir y poner en práctica los valores y objetivos escogidos, alineando a los miembros de la organización en torno a ellos.

Halpin y Croft (1963)

Definición operacional: Es la percepción que tienen los trabajadores del Policlínico, sobre su ambiente laboral, las relaciones interpersonales y de trabajo y como afecta la conducta de los trabajadores.

Percepción sobre el policlínico

Participación y toma de decisiones. Características de los directivos.

Forma en que son tomadas las decisiones: Autoritaria o participativa

Posibilidades de participación de los trabajadores en la toma de decisiones:

Muchas, alguna, muy pocas, ninguna.

Frecuencia de participación: Siempre, periódicamente, en ocasiones o nunca.

Estructura organizativa y relaciones que se establecen entre las diferentes áreas del policlínico.

Utilidad de la estructura: muy útil, útil, poco útil, inútil.

Operatividad de la estructura del policlínico:

Eficaz, medianamente eficaz, poco eficaz o ineficaz.

Colaboración interdepartamental: excelente, buena, regular o pésima.

Se utilizará el cuestionario y la entrevista.

Indicadores:

Motivación laboral: se medirá a partir del rango que adquiera cada uno de los siguientes indicadores:

Relaciones interpersonales, salario, ambiente laboral, años de trabajo, condiciones de trabajo, utilidad e importancia del trabajo, atención al trabajador, seguridad del empleo, realización profesional y/o personal y posibilidades de superación

Ambiente laboral: Es el espacio donde interactúan los miembros de una organización

Si se realizan actividades de confraternización.

Características del ambiente laboral:

Positivo o favorable: familiar y acogedor / comunicativo y transparente / de respeto y cordialidad / de estrecha colaboración y acuerdos laborales

Negativo o desfavorable: de petulancia e hipocresía / de rivalidad enfrentamiento / tenso y competitivo / conspirador y reservado.

Satisfacción laboral: muy satisfecho / satisfecho / poco satisfecho / nada satisfecho.

Con el estilo de dirección de la empresa

Con la atención al trabajador

Con las relaciones de tipo laboral

Con las relaciones interpersonales

Con la participación en la toma de decisiones

Con la delegación de responsabilidades

Con el cargo ocupacional y/o puesto laboral

Con el policlínico.

Definición conceptual:

Imagen: “Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cuál las personas lo describen, recuerdan y lo relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que sobre un objeto tiene una persona (Dowling 1986).

Definición operacional: Conjunto de significados por los que se llega a conocer el policlínico José Machado Rodríguez, que se manifiesta en la interacción de creencias, ideas, conducta, comportamiento, sentimientos e impresiones de sus públicos internos.

Imagen que proyecta la empresa: positiva, favorable, negativa.

Correspondencia realidad – imagen:

Si la realidad se asemeja a la imagen: existe correspondencia

Si la realidad es superior a la imagen: la realidad es mejor

Si la realidad es inferior a la imagen: la realidad es peor

Situación actual de la empresa:

Favorable: En desarrollo normal y estable o en expansión.

Desfavorable: En estancamiento o en retroceso.

Nivel de identificación: con la misión, con las políticas estratégicas, con los objetivos generales y con los objetivos de trabajo individuales: Muy identificado, un poco, nada identificado, no está familiarizado o le es indiferente.

Sentido de pertenencia: alto, medio, o bajo.

Permanencia en el centro: Estable o inestable.

Actitudes y comportamientos de los trabajadores: Favorables o desfavorables.

Nivel de preparación del personal: elevado, medio o bajo.

Disciplina laboral: buena, regular o mala.

Aprovechamiento del horario de trabajo: se aprovecha, se aprovecha más o menos o no se aprovecha.

Uso del lenguaje: apropiado o inapropiado.

Vestuario (uso del uniforme): Apropiado o inapropiado.

Proyección futura:

Favorable: en desarrollo normal y estable/en expansión

Desfavorable: en estancamiento/en retroceso

Instrumentos utilizados: Cuestionario / Entrevistas informales / Observación participante.

Cultura organizacional:” Villafañe parte de la consideración de la cultura como el inconsciente colectivo de la organización, que se manifiesta explícitamente mediante un conjunto de comportamientos, algunos de los cuales - aquellos que han ejercido una honda influencia sobre dicha organización- se convierten en valores corporativos hasta el punto de constituir una auténtica ideología corporativa. La cultura es en este sentido, el proceso de construcción social de la identidad de la organización, es decir la asunción de significados.” Villafañe (1993),

Definición real: Modos de conducirse y relacionarse entre sí los públicos internos del Policlínico José Machado

Para aproximarse a la cultura de la organización se utiliza el cuestionario, la entrevista y la observación

- Dimensiones:

Rituales de:(para constatar su realización o no y se utiliza el método de la observación)

Servicios, resultados, conmemoraciones históricas, de celebración de fechas, De reuniones, reuniones de ejecutivos, de control y evaluación, promoción, cambio y retiro.

Valores: Opiniones sobre la presencia de valores universales compartidos como: Honradez, patriotismo, solidaridad e internacionalismo.

Opiniones sobre la presencia de valores relacionados con la profesión como: Amor al trabajo, amor a la profesión, respeto al paciente, ética médica, responsabilidad y liderazgo. (Se utilizará las entrevistas)

Liderazgo:

Si es un líder centrado en la tarea. (Preocupación principal por los servicios médicos y las acciones que los garanticen).

Si es un líder centrado en las personas. (Preocupación por el desarrollo de las relaciones interpersonales)

Estilo de dirección. (Se utilizará la entrevista y la observación) Si es: De confianza en los subordinados, de facilidad para la participación en las decisiones, de limitaciones para la participación en las decisiones, si es autoritario, si delega las tareas a sus subordinados, si su Interés está centrado en la comunicación descendente o en la ascendente.

A medir el predominio de intereses y los instrumentos que se utilizan: Entrevista y cuestionario.

2.3. Análisis de los resultados.

Para comenzar a exponer los resultados de éste estudio, ofrecemos la matriz DAFO de la institución, elaborada cuidadosamente para comprender con conocimiento de causa el contexto en que fueron evaluadas las variables de investigación:

“Matriz DAFO Del Policlínico José Machado”.

Fortalezas:

1. La Disposición de los médicos a cumplir misiones nacionalistas e internacionalista.
2. Contar con un policlínico de nuevo tipo docente de la familia con equipamiento de punta.
3. Cobertura del personal de enfermería y elevado nivel científico técnico del mismo.
4. Experiencia y profesionalidad en sus recursos humanos
5. La diversidad de especialidades que brindan sus servicios.
6. Contar con la condición de colectivo moral.

Debilidades:

1. Deficiente prestación de los servicios de: análisis clínicos, estomatológicos, interconsultas, prótesis por escasez de recursos materiales y medios de transporte.
2. Insatisfacción marcada de la población con los servicios que presta el consultorio del médico de la familia.
3. Falta de control y exigencia de los directivos de salud.
4. Falta de sentido de pertenencia de los trabajadores de salud.
5. Desmotivación del personal de salud.
6. Indisciplina de algunos trabajadores y desaprovechamiento de la jornada laboral.
7. No convivencia del médico y enfermera de la familia en la población.
8. Ausencia de un sistema de estimulación adecuado para los trabajadores.
9. Poca labor de promoción y prevención de enfermedades.
10. Grupo básico incompleto.
11. Poca participación de los médicos en actividades científicas.

Oportunidades:

1. Reconocimiento social a la salud.
2. Municipalización de la enseñanza Universitaria de la Salud.
3. Acceso y conexión con infomed, lo que posibilita ampliar y perfeccionar la comunicación e información.
4. Amplitud del perfil del personal de enfermería.
5. Avidéz de la población por conocer sobre salud.
6. Inversiones en la Salud.

Amenazas:

1. Insuficiente intersectorialidad.
2. Falta de recursos materiales.
3. Dificultades en el suministro, control, distribución de medicamentos y materiales.
4. Burocratización del médico de la familia.
5. Inestabilidad en las inter consultas de los especialistas.

Seguidamente se evalúan los resultados de los instrumentos aplicados:

- Sobre como se conceptualiza la comunicación interna en la institución.

La comunicación interna según la apreciación de los directivos debe lograr que cada trabajador conozca tanto lo concerniente a su desempeño individual como a los resultados del colectivo. Es importante que los trabajadores se impliquen y comprometan con la razón de ser de la institución y que se fortalezca el sentido de pertenencia hacia la misma.

Es la que garantiza que se conozca lo individual y personal y lo general y colectivo, todo implica una forma de comunicación: el vestuario, el lenguaje, el comportamiento, y todo ello debería adecuarse a la identidad del policlínico, a lo que éste representa.

La comunicación interna es el sistema donde las personas actúan, conviven, comparten, se comunican, identifican, coordinan acciones y luchan por conseguir objetivos.

La comunicación coexiste en medio de los detalles, pequeñas cosas, gestos, saludos, modos de actuar, de tratar, de comprender, de ayudar, de defender el cumplimiento de las misiones que los integra como colectivo.

Es una herramienta de trabajo elemental que permite que halle sinceridad y transparencia en el logro de los objetivos individuales e institucionales, como actuar en correspondencia con las situaciones coyunturales de la actualidad y del futuro.

Consiste en saber escuchar a todos los componentes de la institución y de manera reciproca transmitir los criterios de la dirección, con argumentos sólidos. Es muy importante transmitir criterios con argumentos, ser claros y convencer, para lograr la participación y el comprometimiento de todos los trabajadores en función de las metas comunes.

En general los directivos identifican a la comunicación interna como una herramienta de trabajo que garantiza el intercambio armónico entre el dirigente y el dirigido como un escenario en el que se dan a conocer las principales orientaciones, tareas instrucciones de la institución y se manifiestan criterios, ideas, sugerencias de los trabajadores, es decir el espacio donde confluyen todos

los miembros del policlínico y en el que se establecen vínculos de compromisos, de responsabilidad y desempeño en la lucha por alcanzar los objetivos comunes.

Los directivos concuerdan en que la comunicación interna es importante, el 75% de los entrevistados lo considera un proceso que debe ser gestionado y define la realización de todos los proyectos que se trace el policlínico, pues sin la movilización de los recursos humanos ésta no funciona se parte en su afirmación de que todos los trabajadores deben comunicarse entre sí, interactuar, intercambiar ideas, información, ponerse de acuerdo y la comunicación es el medio que los conecta que los une. Si ésta no funciona las barreras aislarían a las personas lo cuál afectaría la continuidad del trabajo.

La comunicación interna es vital para el logro de los objetivos estratégicos del policlínico, pues favorece los ambientes del trabajo, las relaciones interpersonales, contribuye a elevar la motivación laboral, facilita la toma de decisiones, esclarece las prioridades organizacionales y posibilita la información de retorno.

Funciones de la comunicación interna:

Según los directivos la función que desarrolla la comunicación interna es descriptiva porque revela la situación actual de la institución facilita los instrumentos necesarios para determinar el estado de la misma y la concepción que de las situaciones poseen los diferentes ámbitos de la organización.

- **Redes de comunicación:**

Sobre la naturaleza de los procesos de comunicación fluye por ambas redes, pero se le concibe una importancia de primer orden a lo informal, la cuál está muy involucrada con el estilo de trabajo propio del policlínico.

El consejo de dirección utiliza más la comunicación informal que la formal, el director considera que ésta posibilita más rapidez y dinamismo para resolver los problemas y de hecho se pueden adoptar decisiones operativas y agilizar los procesos.

La red informal sirve de complemento a la forma, favoreciendo la participación en la toma de decisiones y posibilitando una retroalimentación constante a cualquier nivel de la estructura organizativa de la institución.

La red formal es la encargada de tramitar toda clase de mensajes de orden administrativo a través de las vías establecidas para ello, predominantemente en dirección vertical descendente, según se comprueba en el estudio de la investigación el 53 % de las intervenciones de los directivos en el consejo de dirección.

En realidad la comunicación fluye por ambas redes, aunque a veces se intensifica en la informal, en ocasiones no concuerda del todo con la formal, según apreciamos en la observación e intercambios, pero tampoco se crean conflictos. Es decir existe correspondencia entre el líder formal y el informal.

En ocasiones la información se estanca en determinados niveles, en otros fluye sin obstáculos hasta llegar a su destino, irregularidad que se debe a la falta de planificación e inadecuada gestión de la comunicación.

- Flujos de comunicación:

En el estudio de la documentación (actas del consejo de dirección), se pudo comprobar que de 74 mensajes, 38 responden a una línea o flujo de comunicación vertical descendente lo que representa el 51.3%, 15 vertical ascendente para el 20.2%, 14 de manera horizontal para el 19 % y sólo 7 de forma transversal para el 9.4 %.

En la observación participante se pudo constatar en reuniones de trabajadores matutinos y consejo de dirección, el predominio del flujo de comunicación es vertical descendente, cuestión que también se corroboró en entrevistas informales.

- Mensajes:

En el estudio de la documentación del consejo de dirección del policlínico se pudo constatar que de 74 intervenciones abordadas durante los primeros meses del año el 63.5 %, es decir 47 mensajes eran de tarea; 26 referidos a la prestación de servicios, 14 sobre la calidad de los servicios, 4 relacionados con la utilización de material gastable y 3 con las normativas.

El 23 %, es decir 17 mensajes eran relacionados con el factor humano, 12 de interés por situaciones personales, 2 para estimular conductas ejemplares y 3 para criticar comportamientos.

En cuanto a los mensajes de mantenimiento se identificaron 10 para el 13,5 % para evaluar y resolver problemas del servicio y 4 para transmitir orientaciones, órdenes e instrucciones.

Con la participación directa en las diferentes reuniones se pudo apreciar el mayor % de mensajes de tarea, son predominio la prestación y calidad de los servicios médicos.

De igual forma el cuestionario, de 187 trabajadores, 117 identifican que los mensajes que le llegan con más frecuencia son orientaciones de tareas, lo que representa el 62,5%, 53 compañeros señalan los mensajes de procedimientos para desempeñar su labor para el 28.3 % y solo 16 refiere recibir mensajes de reconocimiento, felicitaciones o estímulos, para el 8,5 %

- Canales:

Los medios o canales más útiles y más utilizados son entregas de guardia 65%, matutinos 51%, teléfonos 33%, las reuniones de trabajadores 30% y el mural 25%, así como las encuestas informales (deducido por la observación). Además se pudo constatar que es predominante la utilización de los medios directos de comunicación.

Asimismo, la observación reveló lo siguiente con respecto a algunos canales de comunicación: (Ver anexo No.2)

Asambleas: Las asambleas de servicios y eficiencia que incluye la participación de todos los trabajadores, no se realizan con toda la calidad, siendo un medio tan oportuno para conocer los criterios y planteamientos de la masa.

Matutinos: El nivel de utilización de éste espacio fluctúa y su uso es bajo aún, desaprovechándose como escenario para mantener informados a los trabajadores.

Internet: El uso de éste medio no es aplicable en todo el policlínico, pero donde está instalado se utiliza muchísimo (se puede constatar en la observación).

Murales: Son muy útiles cuando se mantienen actualizados y cuando se les coloca información significativa. En determinados áreas del policlínico existen murales con éstas características, pero en otras no, por lo que su utilidad depende de la atención que se le preste y el empeño en mantenerlo actualizado.

Encuestas informales: Es el medio más confiable y utilizado en el policlínico en éste sentido resulta muy útil, pues no sólo actúa como el sostén de la comunicación informal, sino que favorece también la comunicación formal. Esto se pudo comprobar mediante la observación participante.

- Retroalimentación:

Los medios de retroalimentación más frecuentes útiles y efectivos corroborados por la observación participante son las reuniones y despachos, así como las encuestas informales, no se reconoce con prioridad en el cuestionario la utilización de los buzones de quejas y sugerencias, instrumento que se vería muy útil en ésta actividad (de 187 ni un sólo trabajador lo reconoce).

La retroalimentación verdadera se logra en el policlínico a través de encuentros informales o contactos directos, como fue observado durante el trabajo de campo considerándose esta bastante pobre.

- Gestión de comunicación interna:

En la entrevista aplicada a los miembros del consejo de dirección, de 10 directivos sólo uno considera que la comunicación no debe ser gestionada (el 10%). Los directivos reconocen que no existe la persona o equipo de trabajo que se ocupe de estas tareas.

El 60% de los directivos en la entrevista manifiesta un alto nivel de percepción sobre la importancia de la gestión de comunicación, aunque todos consideran coherente la relación entre conceptualización y objetivación.

El 57% de las entrevistas identifica de espontáneo el enfoque con que se gestiona la comunicación.

Manifiestan seguridad de que no existe planificación de la actividad de comunicación y esta queda a la espontaneidad e iniciativa propia de su gestión individual.

En las entrevistas informales se pudo comprobar que los trabajadores no tienen referencias sobre políticas, objetivos o planes de comunicación interna.

- Comunicación informal:

Rumores: Son muy útiles y se manejan mucho en la institución.

En el cuestionario de 187 trabajadores 97 , que representa el 52 % considera alto el nivel de credibilidad de los rumores que circulan en el policlínico, el resto lo considera de nivel medio. De igual forma el 60% de los encuestados considera que en la institución, se enfrentan y utilizan para resolver problemas de comunicación.

En la entrevista a los directivos se corrobora con un 74% que identifica de alto el nivel de credibilidad del rumor, el 78% que se enfrentan y utilizan para resolver problemas de comunicación.

En la observación se constata que también se utilizan como vía de retroalimentación, ante decisiones o medidas del policlínico, que impliquen a trabajadores.

- Algunas cuestiones sobre la comunicación interna en el policlínico.

Los trabajadores quisieran tener un espacio para expresar sus inquietudes, donde se les escuche atentamente y se les dé respuesta a sus planteamientos.

Algunas de esas inquietudes son las siguientes:

1. Insatisfacción con respecto a la atención al hombre.
2. Insatisfacciones con el estilo de dirección de algunos de sus cuadros.
3. Problemas relativos al desempeño laboral.
4. Falta de información sobre los principales resultados de la institución.
5. Estado de la disciplina, y aprovechamiento de la jornada laboral.
6. Proyectos futuros de la institución.
7. Problemas con el completamiento de fuerza laboral.

El 67% de los encuestados opina que existen problemas y barreras en la comunicación.

El 24% de los encuestados considera que existen problemas o barreras de la comunicación y el 20% lo identifica con la falta de comunicación entre dirigentes y dirigidos o empleados.

La mayoría de los problemas que preocupan a los trabajadores tienen que ver con la falta de planificación de la comunicación.

En el cuestionario de 187 trabajadores encuestados sólo 45 reconocen que la información le llega siempre con rapidez para el 24%, y los otros 142 consideran que les llega con rapidez sólo a veces, que representa el 76, %.

De 187 trabajadores 73 expresan que la información les llega por las vías establecidas, lo que representa el 39%, 121 que es el 64.7% plantean que sólo les llega a veces.

La comunicación entre superiores es abundante, sin embargo la que se realiza con los trabajadores es muy pobre y carente de debate. Esta observación se pudo constatar en intercambio informal con 14 empleados que en su totalidad opinan así planteando la necesidad de un mayor espacio para expresarse y ser escuchado.

En esencia la mayoría de los problemas de comunicación expuestos por los trabajadores se debe a una débil gestión de comunicación interna.

- **Clima organizacional:**

De los 187 trabajadores encuestados, 77 manifiestan estar satisfecho con el estilo de dirección de los dirigentes del policlínico, lo cuál representa el 41,1% 43 expresan estar poco satisfecho y 65 están insatisfechos. De igual manera el 70% de los encuestados consideran que la forma en que se toman las decisiones es autoritaria.

Un número de 109 trabajadores plantea que sólo existen algunas oportunidades de los trabajadores de manifestar sus criterios, lo que representa el 58.2% y el resto plantea tener muy pocas oportunidades 41.7%).

Solo el 21.3%,40 trabajadores opinan que periódicamente son tomadas en cuenta sus opiniones, y el 78. %,146 que sólo en ocasiones. Expresan que los directivos deben prestar más atención a los problemas de los trabajadores y propiciar los medios para escuchar sus planteamientos.

- **Motivación Laboral:**

En la motivación laboral de los trabajadores priman la realización profesional (75%), las condiciones de trabajo (73%), la utilidad e importancia del trabajo (52%) y el ambiente laboral (42%).

Por su parte la atención al trabajador con el 11% y el salario con el 18% ocupan el último lugar en la lista de incentivos.

- Ambiente laboral:

Según los encuestados, el ambiente laboral que predomina en el policlínico es de respecto y cordialidad (39%), de estrecha colaboración (el 25.3%), y familiar (35.4%), aunque esta medida varía de un área del policlínico a otra. El 70% opina que el ambiente es favorable, cuestión que también se pudo apreciar mediante la observación participante.

Aunque no es sistemático, si se realizan actividades de confraternización.

- Satisfacción laboral:

Los directivos manifiestan que las necesidades de los trabajadores tanto en el plano profesional como personal son muy importantes para la institución.

El resultado del cuestionario corrobora que el 58% de los encuestados no está nada satisfecho o insatisfecho con la atención que se le da al trabajador, el 18% poco satisfecho y el resto satisfecho.

El 49% manifiesta satisfacción con las relaciones de tipo laboral, sólo el 38% satisfecho con las relaciones interpersonales y el 27% satisfecho con la participación en la toma de decisiones, es decir el 65% reconoce que no se toman en cuenta sus opiniones en las decisiones.

Sólo el 37 % manifiesta satisfacción con la delegación de responsabilidades y el cargo que ocupa en su puesto laboral respectivamente; no siendo así con el nivel de satisfacción con la institución lo que se reconoce por el 92% de los encuestados.

Evidentemente la atención al trabajador no es buena. Resulta una tendencia en la institución evaluar el nivel de satisfacción en función de la permanencia de los trabajadores en el centro.

No obstante la estabilidad laboral que se observa dista mucho de lo que se aspira, la permanencia en el policlínico fue evaluada de estable por el 51% de los encuestados. Existe una falta de motivación provocada fundamentalmente por la falta de atención al hombre y esto se hace más evidente en los empleados.

Luego de éste análisis pudiera decirse que los trabajadores se encuentran medianamente satisfechos con relación a la institución.

- Participación en la toma de decisiones:

En la institución, regularmente las decisiones se determinan de manera autoritaria, así lo manifiestan el 71% de los trabajadores encuestados, aunque los directivos entrevistados en un 82% afirman que es participativo. Es importante señalar ésta contradicción a partir de diferentes puntos de vista.

Algunos trabajadores tienen posibilidades de participar en la toma de decisiones (26%) y otras no tienen idea de cómo son tomadas las mismas (74%).

La participación de los trabajadores en la toma de decisiones es relativa y depende en gran medida de la complejidad de la decisión. Si bien es cierto que determinados asuntos no deben tratarse sino a nivel directivo, existen otros tantos en los que pudiera ser de gran ayuda la intervención de los restantes miembros del policlínico, cada cuál desde su prisma, desde su especialidad puede aportar mucho, si se le da la oportunidad, pues el hecho de sentirse útil conlleva a dar lo mejor de sí y hallarse satisfecho desde el punto de vista profesional.

En éste sentido debía potenciarse una toma de decisiones más participativa.

- Estructura organizativa y relaciones que se establecen entre las diferentes áreas de la empresa.

La estructura de la empresa ha dado lugar a una serie de beneficios como la organización de todos los servicios, la jerarquización de los niveles de mando, y el trabajo en colectivo entre otras.

El 89% de los trabajadores encuestados manifiestan que la estructura es útil y el 58% reconoce que es eficaz y operativa.

Los directivos entrevistados en su totalidad reconocen una estructura útil, eficaz y operativa.

- Estilo de dirección:

El estilo de dirección que predomina en la institución es dinámico y operativo, lo cuál se pudo comprobar en la observación participante, estudio de documentos y entrevistas informales.

La confianza en los subordinados es relativa, casi todas las orientaciones están sujetas a un estricto control, sobre todo los que tienen que ver con el programa materno infantil y el programa quirúrgico.

Los factores de incentivo se basan fundamentalmente en la implicación de los trabajadores con la realización de su trabajo, la delimitación de los objetivos laborales e individuales, así como el nivel de compromiso y satisfacción con el policlínico.

La comunicación aunque no es del todo abundante, fluye por todos los niveles de la estructura organizativa con una elevada credibilidad, aunque a veces se dispersa por la falta de planificación.

No siempre se utilizan mecanismos de retroalimentación, por lo que la comunicación ascendente presenta dificultades, no se realizan con sistematicidad esfuerzos para canalizar el Feedback de los empleados, por regla general la comunicación descendente es aceptada sin problemas, aunque en ocasiones se crean conflictos.

Las decisiones según los encuestados (66%) se toman de forma autoritaria, con una implicación parcial de los subordinados.

La información es utilizada como guía para coordinar las soluciones de problemas.

- La imagen.

Percepción sobre la institución:

La mayoría de los encuestados (73%) coincide en que el policlínico proyecta una imagen positiva. El 85%, de los encuestados afirman que la imagen que genera el policlínico se corresponde con la realidad en la que ésta se desarrolla y sólo el 5% señala lo contrario.

La situación actual de la institución es identificada en desarrollo normal y estable por el 81% de los encuestados, el 19% lo visualizó en expansión, partiendo del desarrollo de la tecnología ubicada en los últimos años, así como la inversión en el mejoramiento y ampliación de la estructura física.

En cuanto a una proyección futura, el 81% de los encuestados la visualizan en expansión por la confianza que han depositado en sus directivos. En la observación y entrevistas informales se constató el reconocimiento al apoyo que,

en su desarrollo ha recibido la institución, del Gobierno, y el Partido en el municipio y el Ministerio de Salud Pública

Se trabaja con optimismo para mejorar la imagen de la institución para mantener la condición de Colectivo Moral.

- Sobre algunos rasgos de la cultura organizacional:

El 100% de los encuestados desconoce totalmente el año de fundación de la institución; la mayoría desconocen la fecha exacta de su inauguración, así como no existe evidencia documental de la historia del centro.

Con relación a la misión del policlínico las cifras muestran que la mayoría de los trabajadores la desconoce en toda su amplitud y dimensión. El 52% la conoce más o menos, aunque todos identifican que es prestar servicios médicos a quien lo necesite.

Interpretándolo de esa manera es que el 79% responde un alto nivel de compromiso e identificación con la misión, porque se sobreentiende que usted no puede estar identificado con lo que no conoce.

Muchos trabajadores reducen el concepto de misión, sólo a los servicios médicos, cuando éste tiene que ver con un grupo importante de programas como por ejemplo la docencia y la investigación.

La misión de la institución escasamente se conoce tal cual es, lo que existe es una idea panorámica sobre lo que el policlínico es y lo que hace; información que más o menos subyace en la mente de los trabajadores.

Se observó además que no existe divulgación sobre la misión, ni en los espacios abiertos como los matutinos, ni está presente en los murales, afiches o propagandas gráficas.

El 100% de los trabajadores entrevistados reconoce la importancia que tiene para la sociedad un policlínico como éste, que por demás atiende un número considerable de habitantes y que es reconocido como colectivo moral.

Los valores compartidos que predominaron en la identificación de los trabajadores de la institución son: el amor a la profesión (95%), el respeto al paciente (97%), y la responsabilidad ante el trabajo (87%).

En cuanto a los valores universales se identificaron en mayor por ciento, el patriotismo (100%), la solidaridad (97%) y el internacionalismo (98.2%).

El sentido de pertenencia en su mayoría lo identifican en un nivel medio (71%) el resto en su nivel bajo, lo cual se expresa además en la inestabilidad laboral, donde el 47% afirma que la permanencia en la institución se comporta de manera inestable. Ello muestra que es necesario fortalecer la permanencia en el policlínico; así como rescatar el interés y la motivación por integrar el colectivo laboral.

El 55% de los encuestados reconoce que las actitudes y el comportamiento de los trabajadores son favorables, el 68% considera que la preparación del personal es de un nivel elevado, aunque el 58% plantea que existe necesidad de capacitación para los empleados que son los mas desprotegidos en este sentido.

El 100% de los trabajadores encuestados califica de regular el comportamiento de la disciplina laboral, el 56% que se aprovecha la jornada más o menos y el 44% que no se aprovecha.

En entrevistas informales se pudo comprobar, que no se presentan al colectivo de trabajadores, los que ingresan al centro, y un número de trabajadores de nueva incorporación desconocen las principales cuestiones del policlínico, por falta de información e inducción al puesto de trabajo.

En cuanto al uso del lenguaje, característica que también influye, el 66% considera que es apropiado y el resto que en ocasiones no se expresan correctamente, además el 96% afirma que se usa el uniforme de manera adecuada, lo que constituye una práctica habitual.

En la observación se corrobora la necesidad de fortalecer la ética médica, sobre todo en el comportamiento y la conducta de los trabajadores, cuestiones que deben ser resueltos para fortalecer la cultura del policlínico.

- Liderazgo:

A través de la entrevista y la observación se pudo comprobar condiciones de liderazgo en varios miembros del consejo de dirección. Se identifica el líder centrado en la tarea (69% de los trabajadores encuestados), fundamentalmente preocupado por la prestación y calidad de los servicios médicos, por la utilización

de métodos autoritarios (72%), de interés predominante en la comunicación descendente (57%).

- Ideología de la organización:

Se ha tratado de identificar el comportamiento de la institución desde el ámbito cultural de manera panorámica.

Según los encuestados el 67% afirma que la ideología directiva se enfoca al cumplimiento de las tareas, así como a la prestación y calidad de los servicios (objetivos de trabajo), lo que es una muestra de la vocación de la institución por la cultura de la tarea. Básicamente en el policlínico prevalece la realización de las tareas por encima de todo. Todavía faltan asperezas por limar para que se logre la cohesión de la estructura, así como un verdadero trabajo en equipo.

Las fechas señaladas, como el día de la medicina, fines de año, día de las madres, de los padres y las celebraciones de eventos científicos, se manifiestan con poco arraigo.

Se llegó entonces a la conclusión que la comunicación en **Policlínico José Machado Rodríguez** no es sinérgica, ya que no se logra establecer como un conjunto de procesos lógicos porque adolece de integración y planificación. Esto se traduce en una falta de un sistema de gestión de comunicación coordinada y coherente y además una persona que realice la función, para evitar así, la aleatoriedad en el discurso y las acciones comunicativas en la institución.

La sinergia es uno de los componentes primordiales para lograr eficacia organizacional, tanto en el plano de la comunicación como en el funcionamiento general de la misma. Con los resultados de esta investigación quedó demostrada una vez más, la importancia que reviste la figura de un profesional de la comunicación en cualquier empresa, institución u organización.

CONCLUSIONES

A continuación se expondrán las conclusiones que se derivan de la investigación realizada, las cuales se relacionan con los objetivos asumidos como punto de partida.

1. El estudio de las fuentes teóricas consultadas nos permitió profundizar en la investigación sobre la comunicación interna en el **Policlínico José Machado** de Unión de Reyes, haciendo una valoración crítica sobre sus principales debilidades y realizar recomendaciones que ayuden a fortalecer los procesos comunicativos en la institución.
2. Se hace necesario la conformación de un plan de acciones comunicativas que permita la comunicación interna en la institución de una forma planificada con el objetivo de lograr la sinergia en el flujo de comunicación y de esta forma contribuir al mejor cumplimiento de su misión y objeto social.

RECOMENDACIONES:

Con las siguientes recomendaciones se pretende canalizar las dificultades encontradas a través de este trabajo investigativo con el propósito de que sean tomadas en cuenta y materializarlas cuanto antes.

1. Las comunicaciones de la institución exigen ser coordinadas por una dirección específicamente para eso, sólo así se asegura el enfoque sinérgico e integrador y la transversalidad de los procesos comunicativos, a partir de un fuerte basamento teórico.
2. Se recomienda en sentido general la creación de una estrategia de comunicación que lleve a la práctica todas las sugerencias anteriormente señaladas de manera sinérgica, que sea capaz de impulsar una adecuada gestión de la comunicación interna.

BIBLIOGRAFÍA

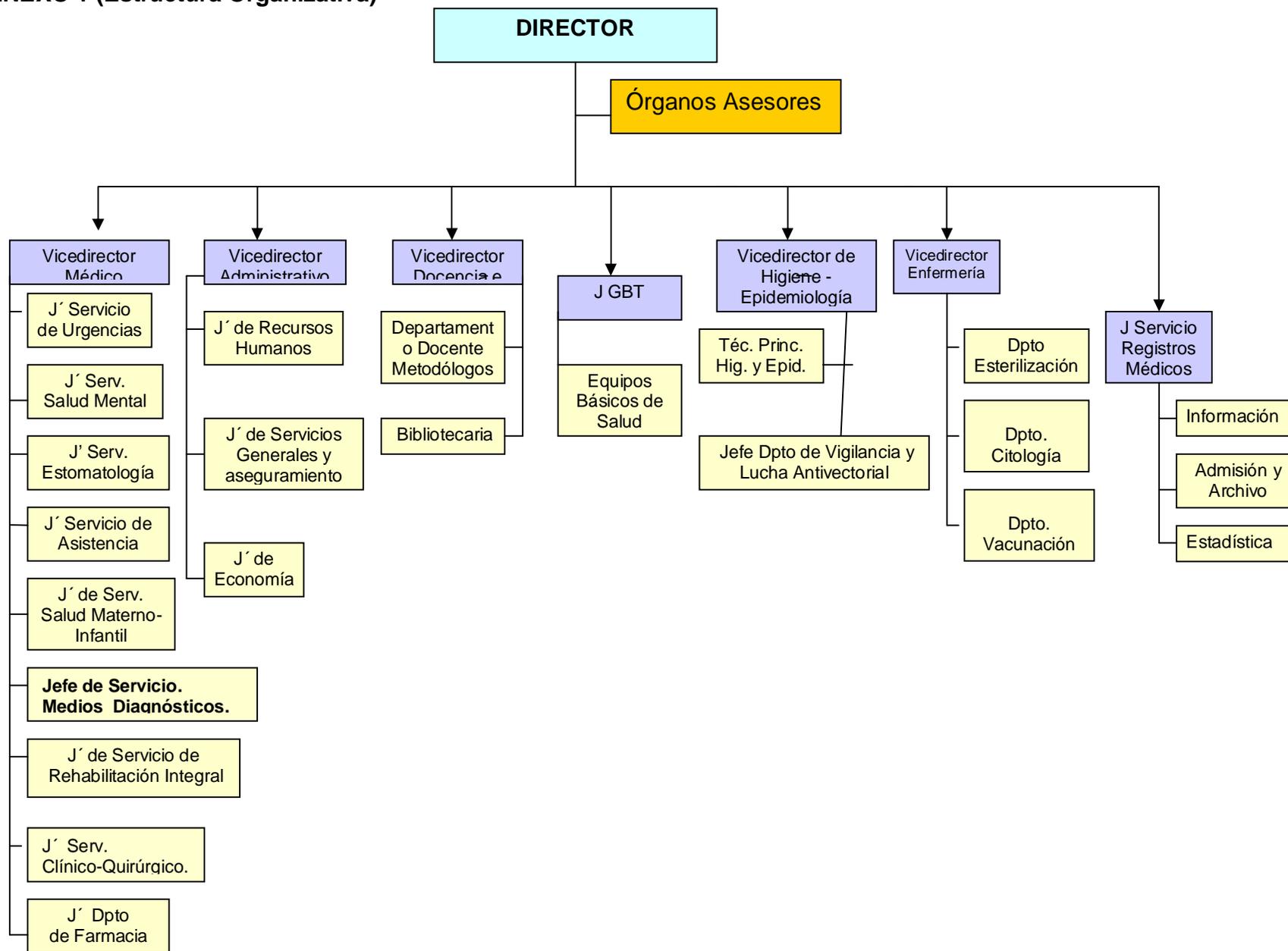
- Alonso, Margarita y Saladrigas, Hilda. Cómo investigar en comunicación. Guía didáctica. Editorial Pablo de la Torriente. La Habana, 2000
- Álvarez González. Alfredo. Investigación Cualitativa. Selección de Lecturas. Editorial de Ciencias Médicas. La Habana.2007
- Baccin Cristina. Investigadora y profesora de la Facultad de Ciencias Sociales (Universidad Nacional del Centro de la provincia de) Directora del proyecto de investigación Estudios de Educación y Comunicación (EEDUCOM), Secretaría de Ciencia y Técnica de la UNCPBA Buenos Aires, Argentina
- Bartoli, Annie. Comunicación y Organización. Edit. Pardos, Barcelona 1992.
- Benavides, Juan, et al. Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional Edit. Gestión 2000. SA, Barcelona 2001.
- Bernays. Edwards. L. Asociación cubana de publicitaros y propagandistas Revista Espacio No.8 2002 Artículo “Pensar, actuar y comunicar” pág. 35.
- Biblioteca Virtual para Formación Posgraduada de Directivos del Sector Salud. Versión 2000.
- Calmenares Constanza. El estallido del formato en los mensajes publicitarios. Martín Fernández Consuelo y Días Fernández Martha Psicología Social y Vida Cotidiana (I y II) Editorial Félix Varela La Habana Cuba, 2004.
- Capriotti, Paul: Planificación estratégica de la imagen Corporativa Editorial Ariel SA, -Barcelona –Buenos Aires –México, 1996.
- Carrillo Salón Ricardo Asociación Cubana de publicitarios y Propagandistas Revista Espacio N0.10 artículo Metodología de la investigación y estadística para comunicadores abril -2005 pág. 25.
- Costa Joan Van Riel y Villafañe Justo Tres miradas a la Identidad e Imagen Corporativa. Fotocopia
- Costa Joan: Imagen Corporativa en el siglo XXI.
- Costa Joan: Imagen global, Barcelona CEAC, (1987).
- Costa Juan El director de Comunicación. La nueva figura central en la empresa del siglo XXI. En Benavides, Juan et al. Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Edit. Gestión Barcelona, 2000.SA, 2001.

- Douglas Mac Gregor The Human Side of Enterprise Mac Gran Hell. New York 1960
- E. Trist y K. W. Bornforth. "Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal Mining'", Human Relations. vol. 4. 1952: yE. Trist y Emery F., "Socio-Technical Systems... en C. West Chesterman yM.Verhulst(dirs.).Management Sciences: Mod-Isand Techniques. Pergamon Press. Londres. 1960.
- Editorial Félix Varela .Ciudad de La Habana. Cuba.2001.
- Egidio, Dionisio. Comunicación en instituciones y organizaciones: Una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual. En el URL
- Elton Mayo The Human Problems of Industrial Civilization Mac Milton New York1993.
- Elton Mayo, The Human Problems of Industrial Civilization, Macmillan, Nueva York, 1933
- Fernández Collado Carlos La comunicación en las organizaciones Edit Trillas México.1997. (Citado por Trelles 2001 p11).
- Fernández Collado Carlos. Comunicación Institucional. .Edit. Trillas. Universidad Anahuac, México.
- Galdon G. (2001) Introducción a la comunicación y a la información Editorial Ariel. Barcelona 2001
- García, Josefa Mestanza, et al. La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica. En el URL
- Goldhaber Gerald M. Comunicación Organizacional. Editorial Diana. SA. México.1984.
- Hernández Sampieri Roberto .Fernandez Collado Carlos. Batista Lucio Pilar Metodología de la investigación. Universidad Anahuac.12- Henri Fayol General and Industrial Management I International Management Institute Ginebra 1929.
- Kemper Aicher Martín (1979) Sistema de signos en la comunicación visual, Barcelona Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Katz Daniel y R. Kahn. Psicología social de las organizaciones. Trillas México 1997. (Citado por Irene Trelles 2002 p22)

- Kurt Lewin La teoría de campo en ciencias sociales. Buenos Aires 1997.
- López Viera Luís .Comunicación Social. Selección de textos de Comunicación.
- Lucas Marín, Antonio La Constancia de las organizaciones la cultura de la empresa.. Edit. Universidad Nacional de Educación a Distancia 2001. Madrid Marzo, 1990.
- Martín Barbero, Jesús. Comunicación, campo cultural y proyecto mediador. En: Diálogos de la Comunicación # 26, Marzo, 1990.
- Martín Fernández Consuelo y Días Fernández Martha Psicología Social y vida cotidiana (I y II) Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba, 2004
- Martín Martín, Fernando Comunicación en empresas e instituciones. Salamanca, Edit. Universidad de Salamanca, 1996.
- Marx Carlos y Engels Federico La Ideología Alemana Edit. R La Habana. 1965.
- Max Weber The Theory of Social and Economic Organizations T. Parsons (dir) Oxford University Press New York 1997.
- Ministerio de Salud del Perú (2002) Lineamientos de Política de Salud. 2002 -2012 Lema Editorial MINSAP. Perú 2002
- Muriel Maria Luisa. Rota Gilda .Editora Andina Quito Ecuador. (1980)207-Núñez Villavicencio. Libro Psicología y Salud Ciudad de La Habana 2001.
- Muriel, María Luisa y Rota, Gilda Comunicación Institucional Edit Ciespal Quito 1980.
- Pérez Betancourt Armando “El directivo y la ideología organizacional .Editorial Ciencias Sociales La Habana 2003.
- Pérez García Antonio De Identidades y Organizaciones. En revista Prisma No. 10(2002)
- Pradep N. Khandwalta the Desing of Organizations Harcourt Brace Lovariovich New York 1997.
- Prieto, Daniel. “Tres experiencias de diagnósticos comunicativos”. CIESPAL, Quito, 1986.
- Rensio Li Kert New Patterns of Management. Mag Gran – Hell New York 1961.
- Richard V. Furan, Peter R. MAnge y Hamiski M. Russel. Communicating and Orzazing. Addison Wesley, R Resding Mass 1997.

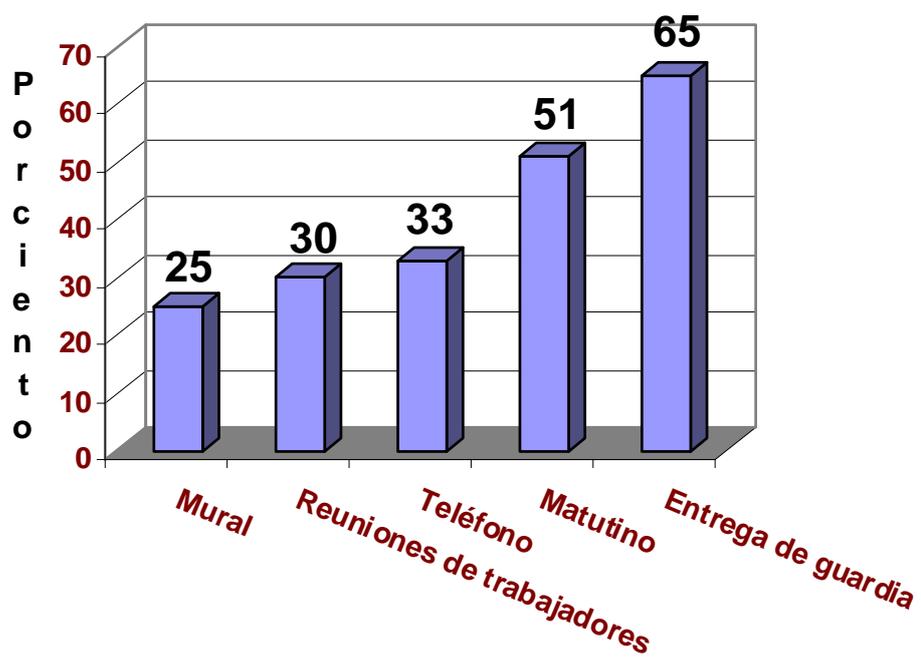
- Rodríguez Gómez, Gregorio et al. Metodología de la investigación cualitativa. Santiago de Cuba 2002.
- Santana Pérez. Jorge. Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas Revista Espacio No. 8 2002 artículo ¿Identidad Visual versus Identidad organizacional? Pág. 46.
- Scheih E H. La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica Edit Plaza y Yanés España 1998.
- Socarrás Pérez Anelis. Trabajo Final de ITIC. La comunicación organizacional y los paradigmas de la comunicación. Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.2002.
- Taylor Federik W The Principles of Scientific Management Harper, New York 1947.
- Tannenberger, A "Corporate Identity. Studie zur theoretischen fundierung und Prozierung der Begriffe Unternehemenspersonlichkeit und Unternehemensidentitat Dissertation Universitat Freibourg, Swellzerland (1997).
- Taylor James Relhinking the Theory of organizacional Comunicación, Montreal University, 1997.
- Trelles Rodríguez Irene .Meriño Otero Julieta .Espinosa Rodríguez Arnulfo Selección de lecturas de comunicación, imagen e identidad Corporativa.
- Trelles Rodríguez Irene. Bases Teóricas Metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones. Tesis en opción al grado de doctor en ciencias de la comunicación. Ciudad de La Habana Cuba 2002.
- Trelles Rodríguez Irene. Selección de lecturas de Comunicación Organizacional.
- Trelles Rodríguez Irene. Selección de Lecturas de Comunicación Organizacional
- Trompkins, Phillip K. Trns la ting Organizacional Thory: Symbolism aver Substance En: Jablin, Fredric, Putnam, Linda, et al. Handbook of organizacional Comunicación An interdisciplinary Perspective. Edit. Sage. California 1987.
- Van Riel, Cees B. M. Comunicación Corporativa. Madrid Prentice Hall, 1997.
- Villafañe, Justo, et. Al. El estado de la publicidad y el corporate en España. Informe anual 1998. Madrid. Facsímil de Villafañe y Asociados.

ANEXOS ANEXO 1 (Estructura Organizativa)



ANEXO 2 (Canales de Comunicación más utilizados)

Canales de comunicación más utilizados



ANEXO No. 3

Guía de Observación sobre la comunicación interna Policlínico José Machado Rodríguez.

Revisión de documentación actas de consejo de dirección, actas de reunión materno infantil indicaciones del director, a subdirectores y jefes de departamentos, evaluaciones de los cuadros, notas indicativas memorando.

Observación participante, reunión del consejo de dirección, reunión de trabajadores, matutinos y entrega de guardia.

Guía de observación

1. Observar la divulgación de la misión en el **Policlínico José Machado Rodríguez.**

. (Frecuencia)

2. Divulgación de la historia y desarrollo del **Policlínico José Machado Rodríguez.**

3. El contenido de los mensajes que emiten los directivos. Si es de tarea, de mantenimiento, o humanos.

De tarea: Sobre la prestación de servicios, la calidad de los servicios, la utilización de material gastable, medicamentos y medios de diagnósticos o las normativas del servicio.

De mantenimiento: Transmitir orientaciones, órdenes o instrucciones, recibir o facilitar información, informar decisiones, controlar tareas, proporcionar o recibir retroalimentación, evaluar y resolver problemas del servicio.

Humanos: Reconocer resultados relevantes, criticar comportamientos, estimular conductas ejemplares, de interés por situaciones personales o de reconocimiento a sus valores.

4. Los flujos por los que transita la comunicación se manifiestan: Vertical descendente, vertical ascendente, horizontal, o transversal. Cuales son predominantes o si existe un equilibrio.

5. Si la información le llega con rapidez.

6. Si la información le llega de manera oficial por las vías establecidas:

7. Los canales que se utilizan para comunicar son: Directos o indirectos.

Clasificados en: Reuniones de directivos, presentación de nuevos trabajadores, reuniones con el colectivo laboral, matutinos, entregas de guardia, reuniones de grupos de trabajo, resolución de problemas, evaluaciones del desempeño individual, reuniones de representantes de los trabajadores, sesiones de capacitación, sesiones de investigación, mediatizados, comunicaciones telefónicas, intranet, publicaciones internas, radio-base, murales, reglamento interno del **Policlínico José Machado Rodríguez**.

- convenios de trabajo, informes escritos, audiovisuales, documentos normativos, buzones de quejas y sugerencias.
- Utilidad de los canales .Muy útil, útil, poco útil, inútil.
- Nivel de utilización de los canales: Alto, medio, bajo.

8. El intercambio de mensajes que fluyen por redes no oficiales o informales:

Criterios de credibilidad, tratamiento ante el rumor, si se enfrentan o no y si se tienen en cuenta para resolver deficiencias comunicativas.

9. Imagen que proyecta la empresa: Positiva, Favorable, Negativa.

10. Correspondencia realidad – imagen:

- si la realidad se asemeja a la imagen: existe correspondencia.
- si la realidad es superior a la imagen: la realidad es mejor.
- si la realidad es inferior a la imagen: la realidad es peor.

11. Situación actual de la empresa: Si es favorable: en desarrollo normal y estable o en expansión, y si es desfavorable: en estancamiento o en retroceso.

12. Proyección futura: Si es favorable: en desarrollo normal y estable o en expansión, y si es desfavorable: en estancamiento o en retroceso.

13. Nivel de identificación:

-Nivel de identificación con la misión. , con las políticas estratégicas, con los objetivos generales y con los objetivos de trabajo individuales: Satisfecho, poco satisfecho o insatisfecho.

14. Nivel del sentido de pertenencia: Alto, medio o bajo.

15. Permanencia en el centro. Estable o inestable.

16. Actitudes y comportamientos de los trabajadores: Favorables o desfavorables.

17. Nivel de preparación del personal: elevado, medio o bajo.

18. Disciplina laboral: buena, regular o mala.

19. Aprovechamiento del horario de trabajo: Si se aprovecha, se aprovecha más o menos o no se aprovecha.

20. Uso del lenguaje: apropiado o inapropiado.

21. Vestuario (uso del uniforme): Apropiado o inapropiado.

22. Identificar los rituales del Policlínico: Servicios, resultados, conmemoraciones históricas, celebración de fechas, reuniones, promoción, cambio y retiro.

ANEXO No. 4

Entrevista a cuadros sobre la comunicación interna de los públicos del Policlínico José Machado

(Aplicada a los miembros del consejo de dirección)

Dimensiones: Planificación de la comunicación interna, diseño de políticas, objetivos y actividades de comunicación.

1. Se concibe la comunicación como un proceso natural o que debe ser gestionado.
2. Existen expertos para atender la comunicación.
3. Percepción de la importancia de la comunicación y la necesidad de su gestión.
4. Relación entre conceptualización y objetivación.
5. Enfoque con el que se gestiona la comunicación.
6. Qué función usted aprecia cumple la comunicación interna en el **Policlínico José Machado**

José Machado

Descriptiva, evaluadora o de desarrollo. Explique.

7. Oportunidad de capacitarse los trabajadores del centro.
 8. ¿Cuáles son para usted las fortalezas que hoy presenta el **Policlínico José Machado?**
-

9. ¿Cuáles son para usted las debilidades que hoy presenta el **Policlínico José Machado?**

10. ¿Cómo evalúa usted el nivel de credibilidad que se le da en el **Policlínico José Machado?**

11. ¿Se enfrentan o se ignoran los rumores en el **Policlínico José Machado?**

12. ¿Se tienen en cuenta para resolver las deficiencias comunicativas?

13. ¿La dirección le da oportunidad a los trabajadores de participar en la toma de decisiones?

14. ¿Considera usted que la estructura actual es útil para las relaciones que se establecen entre las diferentes áreas del **Policlínico José Machado?**

15. ¿Considera que esta estructura es operativa en el logro de la comunicación?

16. ¿Cómo evaluaría la colaboración interdepartamental?

17. Considera al director del **Policlínico José Machado** como un líder. ¿Por qué?
18. ¿La preocupación principal de su director es por los servicios médicos y las acciones que lo garanticen o por el desarrollo de las relaciones interpersonales?
19. ¿Lo considera un líder centrado en las tareas o en las personas?
20. Considera el estilo de dirección que impera en el **Policlínico José Machado**, autoritario o participativo.
21. ¿Es de confianza en los subordinados y le da la facilidad de participación a los trabajadores en las decisiones o lo considera limitado en cuanto a la participación o delegación de tareas? Argumente.
22. El interés de la dirección es predominante en la comunicación descendente o ascendente. Explique
23. ¿Cómo usted evalúa el nivel de identificación con la misión, con las políticas estratégicas y con los objetivos generales, e individuales del **Policlínico José Machado**?
24. Considera usted que los trabajadores tienen sentido de pertenencia. Explique
25. Cómo evaluaría las actitudes y comportamientos de los trabajadores
26. Considera que los trabajadores están preparados y calificados. Argumente su respuesta.
27. Cómo evaluaría el comportamiento de la disciplina laboral.
28. Considera que se aprovecha la jornada laboral. Explique su respuesta.
29. Considera que el lenguaje que se utiliza en el policlínico es apropiado Explique
30. Como evaluaría el uso del uniforme. Se exige esto por la dirección. Explique.
31. Cómo aprecia la proyección futura del **Policlínico José Machado**. Porqué.
32. Enuncie los principales valores que usted aprecia en los trabajadores del **Policlínico José Machado Rodríguez**.

ANEXO No. 5

Entrevista al director del Policlínico José Machado para caracterizar la institución.

1. ¿Cuál es la misión del **Policlínico José Machado**?
2. ¿La misión del Policlínico está impresa en documentos?
3. ¿Esta misión se concibió científicamente?
4. ¿Cómo considera el grado de conocimiento y divulgación de la misión en el **Policlínico José Machado**?
5. Aborde brevemente la historia y desarrollo de este centro desde su fundación, año de constitución y contexto de surgimiento.
6. Han existido cambios en la estructura. ¿Cómo usted los evalúa?
7. Explique en su desarrollo cómo se ha comportado la ampliación de los servicios médicos principales.
8. Describa el cumplimiento de los principales programas de atención médica.
9. ¿Considera que los indicadores medibles: (mortalidad infantil, morbilidad, nivel de vida) se comportan de manera favorable? Explique su respuesta.
10. ¿Cómo usted evalúa la actividad de docencia médica?

Anexo No. 6

Entrevista al Jefe de Recursos Humanos del Policlínico José Machado

1. ¿Cómo evalúa la formación y desarrollo de las diferentes especialidades?
2. ¿Cuenta el policlínico con especialistas de grado científico?
3. ¿Cómo se desarrolla por el departamento la evaluación y control de los resultados en la aplicación de los programas?
4. ¿Cómo se ha incrementado el número de profesionales?
5. ¿Cuál es la perspectiva en los próximos años?

Anexo No. 7

Cuestionario a trabajadores sobre el estado de la comunicación interna en el Policlínico José Machado:

Realizamos un estudio para indagar y evaluar los procesos de comunicación del Policlínico José Machado de Unión de Reyes.

Su colaboración es de vital importancia para el logro de los objetivos de esta investigación que se propone abordar todo lo relacionado con los procesos de comunicación interna en la institución. Solo le pedimos su contribución en el llenado de este cuestionario con respuestas lo más veraces posibles, no tiene necesariamente que identificarse con su nombre. Puede ser absolutamente anónimo. Se le agradece su cooperación

1. ¿Conoce usted la misión del Policlínico José Machado?

Si ____ No ____

2. De conocerla. Exprese brevemente la misión de su Policlínico.

3. ¿Conoce la importancia que tienen los servicios que brinda el Policlínico para la sociedad? Explique

4. ¿Conoce la historia del Policlínico ? Exprese los hechos de mayor relevancia.

5. ¿En que año se fundó el Policlínico José Machado?

6. ¿Conoce porqué se llama Policlínico José Machado?

7. ¿Cómo evalúa el estado actual del Policlínico José Machado ?

- en desarrollo normal y estable _____ en expansión _____

- en estancamiento _____ en retroceso _____

8. ¿Qué piensa usted de la forma de relacionarse los directivos con los trabajadores?

Estrecha ____ A distancia ____ No se comunican ____

9. Los tipos de mensajes que llegan a usted con más frecuencia son:

Orientaciones de tareas _____

Procedimientos para desempeñar su labor _____

Reconocimientos, felicitaciones o estímulos _____

10. Con qué frecuencia usted recibe información para desempeñar su actividad específica.

Muchas veces ___ Algunas veces ___ Nunca ___

11. La información le llega con rapidez:

Siempre ___ A veces ___ Nunca ___

12. La información le llega de manera oficial por las vías establecidas:

Siempre ___ A veces ___ Nunca ___

13. Con qué frecuencia son tomados en cuenta por parte de los directivos sus sugerencias o criterios.

Siempre ___ A veces ___ Nunca ___

14. Considera que existen problemas o barreras en la comunicación

Si ___ No ___

15. Identifique las principales barreras de comunicación que pueden estar afectando el desarrollo del trabajo.

Las relaciones entre dirigentes y dirigidos _____

Las relaciones entre dirigentes del mismo nivel _____

Las relaciones interpersonales de forma general _____

16. Los canales que se utilizan para comunicar son en su mayoría.

Directos ___ Mediatizados ___

17. Marque con una X los tres que consideres más útiles.

> Directos:

- Reuniones de directivos.
- Presentación de nuevos trabajadores.
- Reuniones con el colectivo laboral.
- Matutinos.
- Entregas de guardia.

- Reuniones de grupos de trabajo.
- Resolución de problemas.
- Evaluaciones del desempeño individual.
- Reuniones de representantes de los trabajadores.
- Sesiones de capacitación.
- Sesiones de investigación.

Ø Mediatizados:

Ø Intranet.

Ø Comunicaciones telefónicas.

- Publicaciones internas.
- Radio-base.
- Murales.
- Reglamento interno del policlínico.
- Convenios de trabajo.
- Informes escritos.
- Audiovisuales.
- Documentos normativos.
- Buzones de quejas y sugerencias

18. Conoce sobre la circulación, entre los trabajadores del policlínico, de rumores sobre aspectos relacionados con el trabajo u otros.

Si ____ No ____ No sé ____

19. De ser afirmativa su respuesta. ¿Qué nivel de credibilidad se le dá al rumor en el Policlínico José Machado?

Alto ____ Medio ____ Bajo ____

20. En el tratamiento ante el rumor:

Se enfrentan. ____

Se ignoran. ____

Se tienen en cuenta para resolver deficiencias comunicativas:

Si ____ No ____

21. ¿Qué grado de satisfacción usted tiene con su trabajo?

Ninguno ____ Poco ____ Bastante ____

22. De los siguientes aspectos relacione en orden de prioridad sus principales motivaciones en el trabajo:

Relaciones interpersonales ____

Salario ____

Ambiente laboral ____

Condiciones de trabajo ____

Utilidad e importancia del trabajo ____

Atención al trabajador ____

Realización profesional ____

Posibilidades de capacitación ____

Posibilidades de superación ____

23. Para evaluar el ambiente laboral.

Positivo o favorable ____

Negativo o desfavorable ____

24. Marque con una x como usted caracterizaría el ambiente laboral.

Familiar y acogedor ____

Comunicativo y transparente ____

Respeto y cordialidad ____

Estrecha colaboración ____

Acuerdos laborales ____

Petulancia e hipocresía ____

Rivalidad y enfrentamiento _____

Tenso y competitivo _____

Conspirador y reservado _____

25. ¿Se realizan actividades de confraternización?

Si _____ No _____

26. ¿Cómo se siente usted en su institución?

	Satisfecho	Poco Satisfecho	Nada Satisfecho
>Con el estilo de dirección del policlínico.	_____	_____	_____
> Con la atención al trabajador	_____	_____	_____
> Con las relaciones de tipo laboral.	_____	_____	_____
> Con las relaciones interpersonales	_____	_____	_____
>Con la participación en la toma de decisiones	_____	_____	_____
>Con la delegaciones de responsabilidades	_____	_____	_____
>Con el cargo ocupacional o puesto laboral	_____	_____	_____
>Con el policlínico	_____	_____	_____

27. ¿Cómo evalúa la forma en que son tomadas las decisiones?

- Autoritaria _____

- Participativa _____

28. ¿Cómo evalúa las posibilidades de participación de los trabajadores en la toma de decisiones?

Muchas_____algunas_____muy pocas_____ninguna_____

29. ¿Cómo es la frecuencia de participación?

Siempre_____periódicamente_____en ocasiones_____nunca_____

30. Relacionado con la estructura organizativa y relaciones que se establecen entre las diferentes áreas del policlínico. Cómo evalúa la:

- Utilidad de la estructura: muy útil-----útil-----poco útil-----inútil-----

- Operatividad de la estructura del policlínico :

Eficaz_____medianamente eficaz_____poco eficaz_____ ineficaz_____

Colaboración interdepartamental:

excelente_____buena_____regular_____pésima_____

31. ¿Qué opinión usted cree que tiene la población sobre la validez, efectividad y resolutivez de los servicios que brinda su policlínico?

Buena ___ Regular ___ Mala _____ No sé _____

32. Si compara la opinión que usted cree que tiene la población con la suya, ¿con cuál de las siguientes afirmaciones estaría de acuerdo? Circule el número de la frase que identifique mejor su opinión.

1. No, la realidad es mejor
2. No, la realidad es bastante mejor
3. No, la realidad es peor
4. No, la realidad es mucho peor
5. No lo sé

33. Cómo usted evalúa el nivel de identificación:

-con la misión: Muy identificado_____un poco_____nada identificado_____

-no está familiarizado_____le es indiferente_____

-con las políticas estratégicas: Muy identificado_____un poco_____nada identificado_____no está familiarizado_____le es indiferente_____.

-con los objetivos generales: Muy identificado _____un poco_____nada identificado_____no está familiarizado_____le es indiferente_____.

-con los objetivos de trabajo individuales: Muy identificado_____un poco_____nada identificado_____no está familiarizado_____le es indiferente_____.

34. Como usted evalúa el sentido de pertenencia:

Alto___medio_____bajo_____

-Permanencia en el centro

Estable_____inestable_____

35. Cómo evaluaría las actitudes y comportamientos de los trabajadores:

Favorables_____desfavorables_____.

36. Cómo usted calificaría el nivel de preparación del personal:

Elevado___medio___bajo_____

37. Qué considera de la disciplina laboral:

Buena _____ regular _____ mala _____.

38. Qué considera del aprovechamiento del horario de trabajo:

Se aprovecha _____ se aprovecha más o menos _____ no se aprovecha _____

39. Cómo evalúa el uso del lenguaje:

Apropiado _____ inapropiado _____

40. Como evaluaría el vestuario (uso del uniforme):

Apropiado _____ inapropiado _____

41. Cómo aprecia la proyección futura:

-favorable:

En desarrollo normal y estable _____ en expansión _____

-desfavorable:

-en estancamiento _____ en retroceso _____

42. Considera usted que en el colectivo del policlínico están presente los valores universales compartidos como:

Honradez: Si _____ No _____

Patriotismo: Si _____ No _____

Solidaridad: Si _____ No _____

Internacionalismo: Si _____ No _____

43. Considera usted que en el colectivo del policlínico están presente los valores relacionados con la profesión como:

Amor al trabajo: Si _____ No _____ Amor a la profesión: Si _____ No _____

Respeto al paciente: Si _____ No _____ Ética Médica: Si _____ No _____

Responsabilidad: Si _____ No _____