

# Universidad Abierta Interamericana



**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Sede Rosario - Campus Pellegrini**

**Carrera Licenciatura en Ingeniería Comercial**

## **Tesina Título**

**La relevancia de la comunicación interna en el  
Sanatorio Británico S. A.**

**Alumna:** Nadia Altan [nadiaaltan@hotmail.com](mailto:nadiaaltan@hotmail.com)

**Domicilio:** Pje. 20 de Junio 1080 (Alberdi)

**Teléfono:** 0341-155615662

**Tutor de Contenidos:** Ps. Ma. Laura Raggio.

**Tutor Metodológico:** Lic. Ana María Trottini.

**Diciembre 2011**

# ÍNDICE GENERAL

	Página
<b>Introducción</b> .....	4
<b>Capítulo I La comunicación y las estructuras organizacionales</b>	
1. LOS TÉRMINOS DE COMUNICACIÓN.....	7
1.1 <i>Elementos de la comunicación</i>	
2. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	13
2.1 <i>Fundamentos teóricos de la Comunicación Interna</i>	
2.2 <i>El atravesamiento de la Institución Salud en las Organizaciones</i>	
2.3 <i>La Comunicación en las Organizaciones de Salud</i>	
3. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	23
3.1 <i>Clima Organizacional</i>	
3.2 <i>Ambiente Laboral</i>	
4. LA ORGANIZACIÓN.....	26
4.1 <i>La Organización Salud</i>	
4.2 <i>¿Qué tipo de estructura posee el Sanatorio Británico S. A?</i>	
<b>Capítulo II</b>	
1. METODOLOGÍA GENERAL DE ESTA INVESTIGACIÓN.....	33
<b>Capítulo III</b>	
1. ESTRUCTURA CORPORATIVA DEL SANATORIO BRITÁNICO S.A.....	35
1.1 <i>Descripción de la empresa</i>	
1.2 <i>Reseña histórica</i>	
1.3 <i>Autoridades</i>	
1.4 <i>Instalaciones e infraestructura</i>	
1.5 <i>Departamentalización</i>	
1.6 <i>Organigrama Sanatorio Británico S.A.</i>	
1.7 <i>Ubicación</i>	
1.8 <i>La dinámica institucional</i>	
1.9 <i>El contexto y la organización</i>	
<b>Capítulo IV</b>	
1. PREDIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL SANATORIO BRITÁNICO S. A.....	46
1.1 <i>Metodología</i>	
1.2 <i>Resultados, observación y análisis de la información de la organización</i>	
1.3 <i>Comunicación Interna</i>	
1.4 <i>Realidad comunicacional</i>	
1.5 <i>Reconocimiento del problema</i>	

## **Capítulo V**

1. DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA COMUNICACIÓN EN EL SANATORIO BRITÁNICO S. A.....	52
1.1 Selección de herramientas de recolección de información	
1.2 Población	
1.3 Determinación de la muestra	
1.4 Elaboración de la encuesta	
1.5 Presentación de los resultados	
1.6 Comunicación y Análisis de los Resultados	
1.7 Análisis finales de los resultados	

## **Capítulo VI**

1. PLAN DE ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL SANATORIO BRITÁNICO S. A.....	76
1.1 Objetivos del plan estratégico de comunicación interna	
1.2 Plan de comunicación interna	
1.3 Monitoreo, medición y revisión continua	

<b>Conclusión.....</b>	<b>86</b>
------------------------	-----------

<b>Anexos.....</b>	<b>88</b>
--------------------	-----------

<i>Anexo 1 - Lista de Tablas y Lista de gráficos.....</i>	<i>89</i>
<i>Anexo 2 – Encuesta.....</i>	<i>90</i>
<i>Anexo 3 – Entrevistas.....</i>	<i>93</i>
<i>Anexo 4 – Ejemplo: Comunicado Interno Sanatorio Británico S. A.....</i>	<i>104</i>
<i>Anexo 5 – Organigrama Sanatorio Británico S. A.....</i>	<i>105</i>

<b>Bibliografía.....</b>	<b>106</b>
--------------------------	------------

## INTRODUCCIÓN

Comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Para ello, primeramente, resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones participativas. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay feedback y se pierde el sentido, si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie y además se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo.

La comunicación interna es uno de los procesos fundamentales en todas las empresa, ya que esta es una de las formas de potenciar el cliente interno y de esta manera dar respuestas satisfactorias a los clientes externos, en este sentido, sino existe una estrategia de comunicación organizacional previamente establecida que tenga como objetivo satisfacer las necesidades de comunicación de los empleados, se creara un ambiente de incertidumbre, rumores, desorientación y falta de motivación por parte de los diferentes miembros de la organización. La falta de estrategias claras de comunicación genera lentitud en los procesos, retrasa las respuestas, produce insatisfacción los cual se vera reflejado en la cultura y clima organizacional.

Entendemos que gracias a la comunicación se puede generar un buen clima laboral, lo cual se vera reflejado en el aumento de la productividad de la empresa y de la mejora del servicio que se presta, ya que gracias a los adecuados procesos de intercambio, los individuos comprenden, interpretan y coordinan aspectos fundamentales en los procesos internos de toda organización fomentando el compromiso, motivando al equipo de empleados, interiorizando la cultura organizacional, con el fin de potenciar el sentido de pertenencia de la misma.

Es importante que el talento humano encuentre correspondencia con las tareas y el papel que cumplen dentro de la organización, pero esto solo es posible si cada uno de ellos está informado, si conocen la estructura interna comunicacional de la organización, la misión, visión, filosofía, estrategias, necesidades y objetivos y, se sienten identificación con ellas, para así contribuir con su esfuerzo personal en el logro de esos objetivos. Por último la Comunicación Interna es una de las herramientas claves para reducir el rumor y la incertidumbre a nivel interno de la organización.

El objetivo del presente trabajo es reconocer la relevancia de la comunicación interna en el Sanatorio Británico S. A. y, así diseñar un plan de comunicación interna para el mismo, basado en las necesidades y estructura organizacional de la empresa, apoyado en la implementación de medios de comunicación estructurados, que le permitirá a cada uno de los empleados conocer y desarrollar en forma correcta y agradable sus diversas tareas. Una organización que se considere culturalmente comunicativa, promueve el mejoramiento de las relaciones interpersonales, fomentando el trabajo en equipo y promueve la construcción de ideas y sugerencias.

Tratamos de responder la siguiente pregunta: La Comunicación Interna, ¿Es un factor clave que tienen que tener en cuenta la empresa de salud? y que ¿Debidamente gestionadas mejora el clima laboral, aumenta el rendimiento de sus empleados y logra una mayor satisfacción a sus pacientes?

Así, en el Capítulo 1 exponemos conceptos básicos sobre los cuales se debe crear un plan de Comunicación Interna, los elementos de la misma, la comunicación organizacional, la comunicación interna y sus tipos, el atravesamiento de la comunicación en las instituciones de salud, la cultura organizacional, el clima, el ambiente laboral, la organización y la organización salud.

En el siguiente capítulo, presentamos en forma general la metodología bajo la cual se ejecuta la investigación y, se explica la investigación desarrollada por fases.

De esta forma, el siguiente capítulo corresponde a la primera fase de la investigación, Capítulo 3, en el cual presentamos la información de la empresa salud, historia, autoridades, organización y organigrama, con el fin de conocer de

forma general las necesidades del sanatorio respecto a la comunicación y así sentar las bases necesarias para la implementación de la estrategia adecuada y precisa, como un camino en el logro de las metas del Sanatorio Británico S.A. Posteriormente, la segunda fase, correspondiente al Capítulo 4, presentamos el prediagnóstico, resultado de la investigación general, metodología, análisis de la información sistema, realidad comunicacional y reconocimiento.

La tercera fase, Capítulo 5, corresponde al diagnóstico general de la comunicación interna en el Sanatorio Británico S.A., basado en variables determinadas, determinación de la muestra, elaboración de la encuesta y en la creación de la herramienta de recolección de información conducente al análisis global de cada una de las variables seleccionadas: comunicación, cultura organización, clima organizacional y ambiente laboral.

Lo que intentamos es conocer las necesidades reales de la empresa respecto a la comunicación y cual es su relevancia. Asimismo, presentamos resultados de la investigación ubicándolos por variables que permitieron formular las estrategias para el fortalecimiento de las necesidades del sanatorio.

La experiencia de la empresa demuestra las ventajas de los canales de comunicación efectivos, pues estos contribuyen en la minimización de conflictos o interpretaciones erradas, o sentimientos de frustración por parte de los empleados y de los clientes externos de la empresa. En este contexto, es necesario crear nuevos canales de comunicación de forma organizada y coherente para que la información se mueva hacia arriba, hacia abajo y lateralmente dentro de la estructura organizativa de la empresa.

En la cuarta fase, Capítulo 6, desarrollamos el plan estratégico de comunicación interna del Sanatorio Británico S. A y objetivos del mismo. Este plan puede ser una oportunidad para mejorar y satisfacer las necesidades de comunicación interna.

Finalmente, presentamos las conclusiones generales de la investigación y los anexos de la misma – entrevistas realizadas y encuesta aplicada - ; aunque el objetivo de la tesina es la relevancia de la comunicación interna en el Sanatorio Británico S. A., también proponemos un Plan de Comunicación Interna para la construcción de un nuevo esquema que permita obtener mejores resultados tanto para el cliente interno como para el externo.

**Capítulo I**  
**LA COMUNICACIÓN Y LAS ESTRUCTURAS**  
**ORGANIZACIONALES**

## **1. LOS TÉRMINOS DE COMUNICACIÓN**

En su concepción mas simple, se denomina comunicación al proceso que se configura a partir de la transmisión de información de una o varias personas a otra u otras distintas.

La comunicación constituye la base sobre la cual descansa el resto de las funciones comunicativas y sirve no solo para transferir información y entendimiento entre las personas y los grupos, sino también para unificar el comportamiento del grupo, que es el fundamento de una cooperación continua.

Teniendo en cuenta lo anterior, expondremos aspectos esenciales del proceso comunicativo al interior de estructuras organizacionales abordando para ellos los elementos de la comunicación, sus funciones, tipos de comunicación y la comunicación organizacional en términos de comunicación interna.

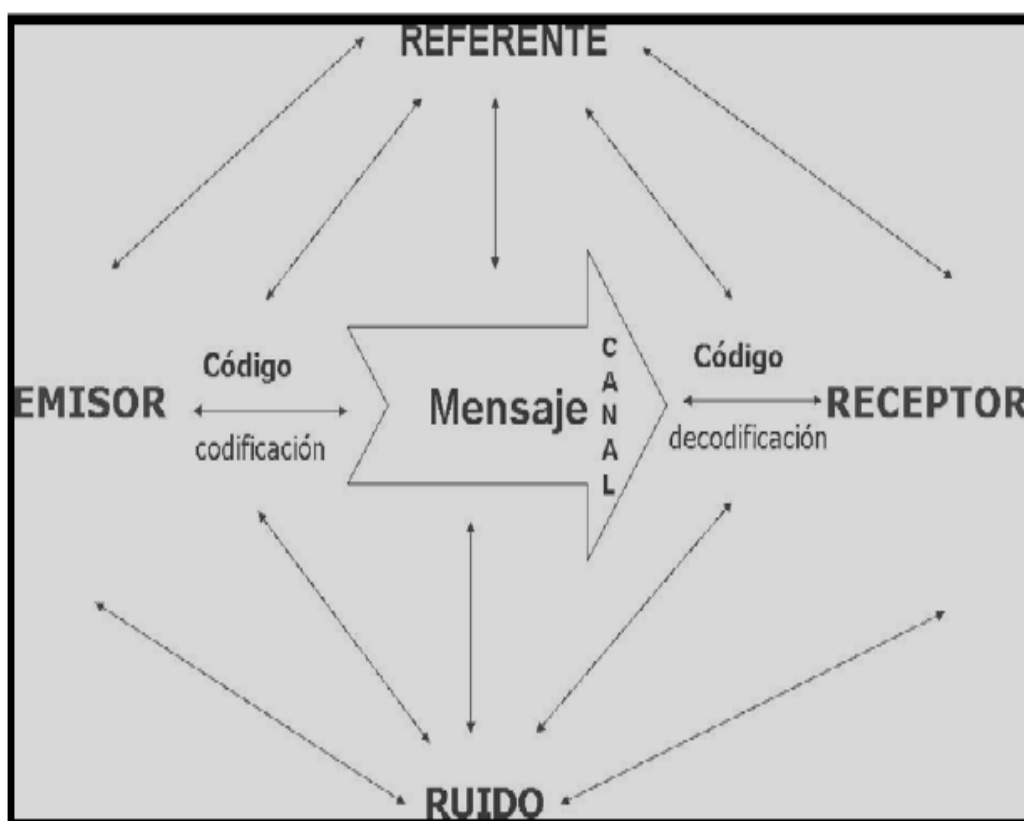
La comunicación implica un proceso de interrelación entre dos o más individuos a través del cual se transmite un tipo de información, como mencionamos anteriormente. Se considera entonces que la información parte de un *emisor*, en donde esta asume un *código* preestablecido, lo cual significa que el emisor codifica información con el propósito de que el *receptor* pueda decodificar la información recibida, siempre y cuando esta se produzca en un contexto determinado. El *contexto*, por su parte, posibilitara la comunicación, toda vez que este determina el carácter cognitivo, valorativo y procedimental que la

comunicación adquiere en el momento que la información es apropiada y significada por los individuos.

### **1.1 Elementos de la Comunicación**

La comunicación, como enunciamos brevemente en el apartado anterior involucra una serie de elementos constitutivos entre los que se registran una serie de relaciones en diferentes sentidos como observamos en la siguiente gráfica.

**Gráfica 1 – Elementos de la Comunicación** <sup>1</sup>



**Tabla 1 – Elementos de la Comunicación.** <sup>2</sup>

Elemento	Descripción
<b>Fuente</b>	Conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor organiza para transmitir el mensaje.

<sup>1</sup> Robbins, Stephen y Coulter, Mary, *Administración*, 8ª Edición, México, Pearson, 2008, p. 313

<sup>2</sup> *Ibíd.*, p. 314



<b>Mensaje</b>	Contenido de la información (ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor) bajo el propósito de comunicarse con el emisor.
<b>Canal</b>	Medio a través del cual se transmite la información – comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. Es también conocido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje.
<b>Referente</b>	Realidad que es percibida a través del mensaje.
<b>Situación</b>	Tiempo y lugar en que se desarrolla el acto comunicativo.
<b>Interferencia o Barrera</b>	Perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos. (También se denomina ruido).
<b>Retroalimentación (mensaje de retorno)</b>	Condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta) sea deseada o no. Logrando la interacción entre el emisor y receptor. Es importante destacar que la retroalimentación completa el ciclo de la comunicación.

“Para una persona normal, la comunicación es una actividad habitual y corriente. Según algunos estudios, una persona en promedio ocupa el 70% de sus horas activas en hechos de comunicación, en el siguiente orden:

1. Hablando o escuchando.
2. Leyendo o escribiendo.

Esto se traduce en unas diez u once horas diarias dedicadas a la comunicación.

“Todos sabemos comunicar”, no obstante, con seguridad cada uno de nosotros alguna vez se habrá topado con expresiones tales como:

- “¿De que me estás hablando?”
- “¿No me comprendes?”
- “¿Qué me habrá querido decir?”
- “Me lo dijo de mala manera”

A menudo solo escuchamos aquello que deseamos escuchar. La comprensión es la única prueba útil acerca del buen resultado del acto comunicacional. Si el mensaje es comprendido por el destinatario, la comunicación ha sido exitosa. En caso contrario la comunicación habrá sido fallida.

Básicamente llamamos “significado” a aquello que esperamos que sea comprendido.”<sup>3</sup>

Es importante entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, ya que plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que a través de ella las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Como venimos desarrollando, la comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, una herramienta, un elemento clave en la organización y juega el papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacionales en función de variables sociales; ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo. Y la misma se produce en una multiplicidad de sentidos, dado que cada receptor del mensaje se transforma a su vez en productor de nuevos y variados mensajes. Si observamos el desarrollo de una comunicación, podemos definirla como una secuencia dinámica e ininterrumpida de intercambios. Las personas participan de esa interacción, introducen la “puntuación de la secuencia de los hechos”, la cual determina las conductas. Así mismo, los hechos comunicacionales son organizados de determinadas maneras: “Yo dije eso porque él primero me dijo lo otro”, la organización de esta secuencia depende mucho de quién es el que la efectúe. El suceso que una persona a definido como el principio de comunicación, puede que no sea el mismo que haya definido otra persona.

Por ello es que la comunicación cumple una serie de funciones dentro de una institución como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar

---

<sup>3</sup> Salo, Nuria, *La comunicación interna instrumento fundamental de la función directiva*, Revista Management, Ediciones BMR, Barcelona, 2010. p. 4.

funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad, etc. El término de función alude a la contribución de una actividad respectiva, a fin de mantener la estabilidad o el equilibrio. En este caso, se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación. Por tal motivo, debemos tener en cuenta que todo cuanto haga una empresa, comunica aun cuando no sepa que esta comunicando. La opción ya no consiste en comunicar o no comunicar, sino en hacerlo correctamente o no.

Sabemos que dentro de una organización la comunicación se estudia y se analiza y para que la función sea efectiva dentro y fuera de la misma esta debe ser: abierta, evolutiva, flexible, multidireccional e instrumentada, cada una de estas características tienen como objeto el comunicarse con el exterior, en ser oportunas entre lo formal e informal, en hacer que la comunicación fluya de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y transversalmente; para lograr que esto suceda utiliza soportes y dispositivos, ya que hoy muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que la información que circula dentro de ella no llega en el momento adecuado ni utilizan las estructuras para la comunicación efectiva.

A continuación expondremos los diferentes tipos de comunicación:

- “Comunicación Descendente: Esta clase de comunicación es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, tiene como objetivo el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar; en dicha comunicación se pierde el valor comunicativo que lleva el mensaje.
- Comunicación Ascendente: Es cuando los trabajadores de una organización se comunican con los directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama general que sucede al interior de la organización, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo; ésta información suele ser detallada y específica.
- Comunicación Horizontal: Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Por otro lado, cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal y comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor.

- Comunicación Interna: Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.
- Comunicación Externa: Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.
- Comunicación Formal: Se constituye por el conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información, relativo al trabajo dentro de la organización, tiene como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización; éstas se regulan en las cartas y manuales de la organización. “<sup>4</sup>

Es importante que aclaremos que los canales de comunicación formal, tradicionalmente pueden responder a cuatro trayectorias: descendente, ascendente, horizontal y diagonal. Cualquiera de estas trayectorias tienen como objetivos el consolidar el conocimiento y entendimiento de los principios y propósitos corporativos, fortaleciendo los roles jerárquicos, logrando credibilidad, fomentando la cohesión y construyendo la identidad en una empresa.

- “Comunicación Informal: Constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo. En este tipo de comunicación la información que se transmite puede tener relación con las actividades de la institución o a la vez puede no tenerla.”<sup>5</sup>

En este sentido, los canales informales de la comunicación interna se refieren a las interacciones que se llevan a cabo en el seno de la empresa y que no están necesariamente prescritas en la jerarquía y estructura formales de la organización.

---

<sup>4</sup> Ibíd., p. 312.

<sup>5</sup> Ibíd., p. 312.

Cualquier tipo de comunicación se puede establecer mediante una comunicación escrita o masiva

Así es como en toda organización la corporación difícilmente tenga un buen desempeño exterior si no cuenta con condiciones comunicacionales internas adecuadas. La buena comunicación comienza por casa, donde la misma juega un papel importante en las relaciones interpersonales de la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su empresa y son concientes de sus capacidades, intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización.

Por ello, es importante la creación de un ambiente comunicativo que dinamice y anime las acciones individuales y colectivas, que integre esfuerzos, que comprometa voluntades para que se fortalezca la organización y así lograr el compromiso y responsabilidad de todos los integrantes.

## **2. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

La comunicación organizacional se define como el conjunto de instrumentos y mecanismos cohesionantes e identitario de las organizaciones, orientados a la integración de los miembros de las organizaciones a proyectos estratégicos y administrativos, con clara conciencia de su pertenencia y compromiso con los valores y propósitos definidos por la empresa.

Por otro lado, también contribuye en el logro de la coherencia interna de las organizaciones en la toma de decisiones y acciones dentro de sus áreas y desde un componente subjetivo, orientando las actitudes de los miembros de estas, los cuales deben corresponder a la cultura organizacional deseada.

En consecuencia, la misma es el componente principal en la estructuración de las organizaciones, de vital importancia en la difusión de políticas organizacionales, la identificación clara y precisa de los objetivos o propósitos, en el diseño de las estrategias, los planes, los programas y los proyectos a través de los cuales la organización cobra sentido. Asimismo, convoca los miembros de la organización a compartir los valores de la misma. Este último aspecto es crucial para el desempeño de la comunicación en la construcción de una imagen corporativa, tanto al interior como al exterior de la organización.

A medida que las organizaciones van tomando conciencia de la importancia de la función comunicativa, se va observando la necesidad de optimizar las estructuras operantes del área.

En este contexto, se convierte en el elemento primordial con el cual las organizaciones hacen una gestión económica, por ejemplo, coordina entre las divisiones corporativas, los pacientes, los empleados, los proveedores e intermediarios. “En este punto donde radica la importancia de la comunicación organizacional, entendida como la integración de todas las formas de comunicación de una organización, con el propósito de fortalecer y fomentar su identidad y por efecto, mejorar su imagen corporativa pues reconoce un modo de intercambiar sentidos, ejecutar acciones, distribuir responsabilidades, representar la realidad y transmitirla”<sup>6</sup>

**Tabla 2 - Modelo de organización y esquema de poder empresarial<sup>7</sup>**

Principios	Estructura
<b>Unidad de Dirección</b>	Un solo superior por área, para evitar distintas interpretaciones de los mensajes recibidos desde la dirección, esta relacionado con el flujo descendente de la información (Comunicación Vertical)
<b>Cadena de escalafón</b>	El orden jerárquico que sirve como nexo del flujo de información, esta relacionado con un flujo ascendente y descendente de la información, de igual modo la comunicación horizontal.
<b>Unidad de mando</b>	Un gerente no debe pasar por alto al supervisor directo de un empleado si quiere comunicarse con este último, esta relacionado con el flujo descendente de la información.

<sup>6</sup> Pizzolante, Italo, *La comunicación en el lenguaje de las emociones en Congreso de Inteligencia Emocional Ejecutiva*, Valencia, 2001, p. 68.

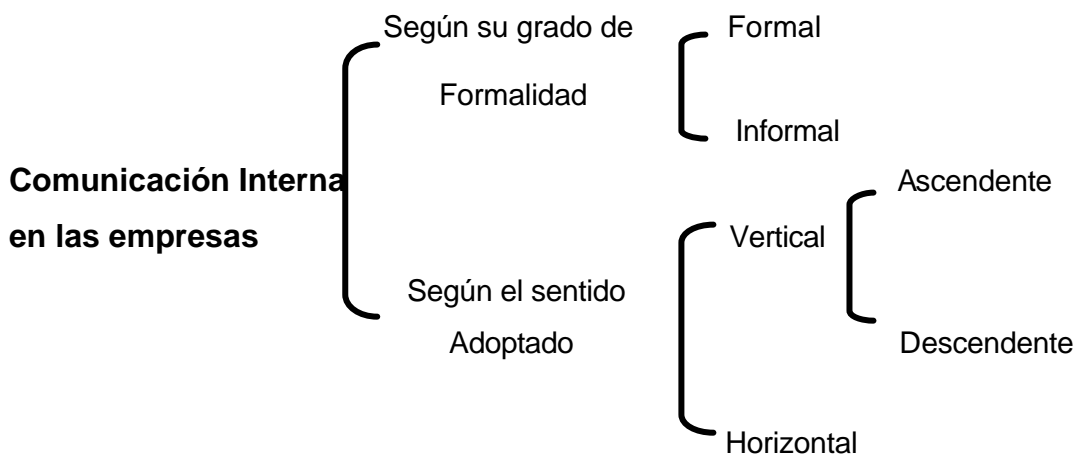
<sup>7</sup> Fayol, Henry, *Teoría y pensamiento administrativo*,

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/teoorgapuuch.htm>

## 2.1 Fundamentos teóricos de la comunicación interna

Algunas empresas erróneamente se concentran en lo que se denomina la comunicación con el público externo y descuidan peligrosamente al público interno. Así se preocupan mas por la “competitividad externa” que por la “competitividad interna”. De esta manera están muy bien preparadas para soportar los terremotos que pueden acontecer en el entorno, pero no advierten el peligro destructivo de los fenómenos de implosión. Por tal motivo es importante hacerse de la idea que una empresa sana debe ser competitiva tanto externamente como internamente.

### **Grafica 2 – Comunicación Interna en las empresas**



Como lo indica Pizzolante Italo, “hay diferentes tipos de Recursos de Medios de Comunicación Interna, los cuales tienen repercusión en la misma, y hacen que trascienda en la empresa, el primer recurso es la carta: la cual es el medio de comunicación mas usado dentro de una organización para aquellas personas ausentes donde se comunican cosas de interés personal y/o grupal, el segundo recurso son los memorando, cuyo objetivo es recordar mensajes o información con referencia a instrucciones internas que los empleados deben realizar dentro de una organización, el tercer recurso son las carteleras, las cuales se las considera un factor clave dentro de la organización, ya que se maneja información de otros medios sobre actividades de motivación o mensajes de interés general para los empleados y directivos, siguiendo la clasificación encontramos en cuarto lugar a las revistas, este recurso es una forma de comunicación mas tradicional, mas común y con mayor aceptación dentro de una

empresa y las mismas se consignan como la realidad de una organización, en el quinto lugar tenemos el periódico, este recurso envuelve un área de conocimientos especializados, y en muchos casos este es utilizado para garantizar tiempo en el ámbito de la información, y por último encontramos el boletín, este medio de comunicación maneja información especializada para los públicos internos y externos de una organización.”<sup>8</sup>

El área de la comunicación interna tiene como principal propósito integrar al proyecto corporativo en el seno de la empresa. Para llevar a cabo sus proyectos, la empresa debe conseguir la adhesión y en este sentido debe trabajarse desde el área de comunicación Interna.

“En la mayoría de organizaciones, todos son los “dueños” de las comunicaciones internas. El personal porque interactúa y cuando lo hace define sus propias pautas de comunicación en el marco de la cultura en la que convive. Los Directivos porque creen que cuando “bajan líneas” comunican, al igual que los supervisores y gerentes. El área de recursos humanos porque esta en la propia naturaleza de los programas de inducción y capacitación. Los comunicadores institucionales y de marketing porque ellos son los que manejan las herramientas de la comunicación principalmente las mediáticas. El mayor problema es cuando, a raíz de esta superposición de áreas de incumbencia, la comunicación interna pasa a ser “tierra de nadie” y la dirección no tiene políticas en absoluto al respecto, porque entiende bajo el concepto de comunicación algo totalmente distinto a lo que es realmente.”<sup>9</sup>

La comunicación interna, básicamente persigue:

- Lograr mayor consenso en las metas corporativas entre los integrantes de la comunidad interna.
- Promover en ellos las actitudes necesarias para el logro de proyectos.
- Contribuye en el propósito de incrementar la calidad del clima laboral, posibilitando la construcción del sentido de pertenencia.
- Integra las áreas de la organización estancadas respecto a las actividades aparentemente independientes.

---

<sup>8</sup> Ibíd. p. 314.

<sup>9</sup> Ritter, Michael, *Los profesores tienen la palabra*, Revista Design, Barcelona, 2005, p.6.



- Establece y divulga conductas regulares, disminuyendo la incertidumbre y la indeterminación de procesos organizacionales reduciendo por tanto, tiempos y costos.
- Difusión de los logros conseguidos por la empresa.
- Crea confianza por parte de los empleados para expresarse ante la dirección general o ante cualquiera que sea su posición escala jerárquica de la organización.
- Promueve la comunicación a todas escalas jerárquicas.
- Fluidez de la información en todos los sentidos (multidireccional).
- Descentraliza la información, lo que permite el uso colectivo de la información.
- Crea espacios para el intercambio de información y opinión.

Es importante recordar que los proyectos resultan eficaces cuando su realización requiere la participación de todos. Cuando uno está implicado se siente más comprometido.

Al mismo tiempo, crece conforme aumenta la importancia que la empresa concede a los recursos humanos, y la misma debe depender de la Dirección de Recursos Humanos, de la Dirección de Comunicaciones o del Área de Personal.

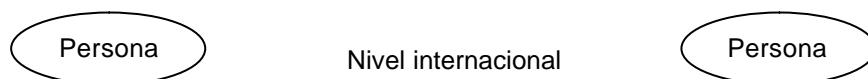
Mediante la investigación que hemos llevado a cabo, pudimos incurrir en que la misma cuenta con dos instrumentos básicos para la investigación, uno de ellos es el Barómetro de Clima Interno muchos también lo denominan Encuesta de Clima Interno ya que el mismo se basa en encuestas metódicas realizadas al personal acerca de temas, como por ejemplo higiene, seguridad, participación, desarrollo, desempeño de la empresa y desempeño de diferentes áreas dentro de la empresa, el otro instrumento son las Auditorías de Comunicación Interna, sabemos que en este tipo de auditorías se evalúa la dinámica de la comunicación interna. Se trata de técnicas orientadas a la evaluación de las acciones concretas y sus resultados.

Como lo indica Daniel Scheinsohn, “en la Comunicación Interna podemos definir cuatro niveles:

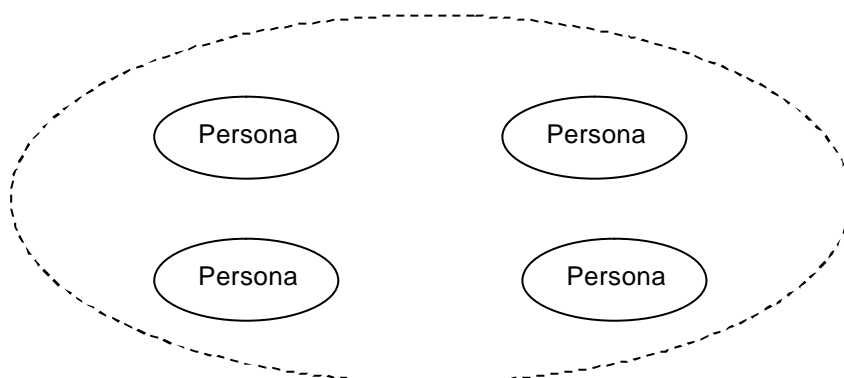
1. Nivel Intrapersonal: Se trata de aquella comunicación con uno mismo. Por ejemplo un supervisor interpreta primero él las indicaciones de sus superiores, luego en base a lo que ha interpretado transmitirá las directivas a sus subordinados. Así mismo, este proceso intrapersonal de creación de mensajes se

denomina encodificación, mientras el proceso intrapersonal de interpretación se denomina decodificación.

2. Nivel Interpersonal: Entendemos como aquella comunicación que se da entre dos personas. La comunicación interpersonal se construye sobre la intrapersonal, ya que para comunicarse efectivamente con el otro, la persona primero ha de comunicarse consigo mismo (autocomunicarse):



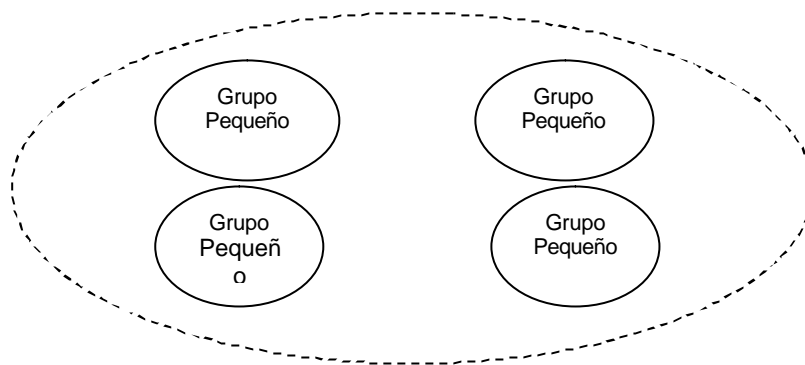
3. Nivel de pequeños grupos: Según el gráfico, podemos concluir que en este tipo de comunicación el nivel acontece entre pequeños grupos de tres o más personas. Es más complejo que el anterior debido a que la interacción del grupo esta compuesta por muchas relaciones interpersonales.



4. Nivel de Multigrupos: En este caso, podemos analizar que la comunicación de multigrupos se desarrolla en el seno de un sistema social compuesto por grupos interdependientes. Este nivel es más complejo que los niveles anteriores puesto que los incluye.”<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Scheinsohn, Daniel, *Comunicación estratégica – Management & Fundamentos de la Imagen Corporativa*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1993. p. 158.



Estas definiciones nos permiten entender que existe una relación entre lo que se conoce como cultura corporativa y la comunicación interna, la cual sería una relación bidireccional, de mutua influencia. Si bien es cierto que la cultura corporativa legitima el estilo de comunicación interna, también es cierto que la comunicación interna es la que en cierta medida estructura y dinamiza la cultura corporativa.

Sabemos que la cultura corporativa tiene una repercusión directa con respecto a la percepción del comportamiento organizacional en el exterior.

Por otro lado, durante la investigación pudimos analizar que el rumor es el flujo de información a través de canales no institucionalizados por la organización. Generalmente este tipo de información transmitida es considerada como importante y, por supuesto, de interés para los empleados; no tiene en cuenta la escala jerárquica, circula en todos los sentidos debido al carácter de informalidad.

Así mismo, el rumor puede ser incluso más eficiente que los canales formales de información, teniendo como destinatarios una diversidad de actores (clientes internos y externos), observando que el mensaje llega antes o más rápido de que sea transmitido oficialmente, pues no tiene que cumplir ningún tipo de norma establecida por la empresa, y tampoco tiene que contar con su aprobación para ser divulgado.

Estamos convencidos de que la observación de la comunicación humana, constituye un eficaz ejercicio para un mejor entendimiento y abordaje operacional de los fenómenos comunicacionales corporativos.

## **2.2 El atravesamiento de la institución salud en las organizaciones.**

Hemos analizado la comunicación interna. Su principal función y su máximo objetivo es servir a la gestión, actuando como un instrumento facilitador de la misma. Esta opera como herramienta al servicio de la dirección, vehículo de la cultura e instrumento de apoyo de la comunicación externa. Al mismo tiempo estos elementos, a cuyo desarrollo contribuye la comunicación interna, determinan el modelo comunicativo que se da en cada organización.

Un entorno de negocios cambiante y complejo requiere de procesos y estructuras organizacionales, flexibles, eficaces y productivas, alineadas al logro de los objetivos corporativos. Las empresas de salud son una institución fundamental de cambio, a través de una observación transversal de la organización.

El funcionamiento eficiente de una institución salud y su capacidad de servir de manera rentable a los clientes/pacientes requiere la colaboración de muchas personas de distintas áreas.

Sin embargo, en muchos casos, estas funcionan como comportamientos estancados. Es decir, cada una se concentra en sus propias responsabilidades y prioridades, omitiendo la necesidad de coordinación de los procesos de negocio que las afectan.

Así, la complejidad actual de los negocios impulsó la necesidad de contar con un área capaz de comprender, diagnosticar, transformar y asegurar la gobernabilidad de los procesos claves de la institución salud, la capacidad de gestión y comunicación: los profesionales del área deben tener conocimiento, planeamiento y gestión de la demanda de servicios, relacionarlas con las diferentes áreas de la institución salud y otras áreas de soporte así como la evaluación de performance y resultados logrados.

Mediante investigaciones en el ámbito de la salud pudimos saber que existe una asociación directa entre el dominio de la capacidad comunicativa y el éxito o fracaso institucional. Las definiciones que los miembros de las organizaciones de salud demuestran, la comunicación que fluye entre ellos, los diferentes niveles de jerarquías y entre otras áreas de las instituciones de salud, tienen su origen en una deficiente comprensión de la información. Así mismo, mal

haría la institución de salud en el logro de mejores resultados de comunicación si es que previamente o paralelamente no se aplican estrategias para mejorar la capacidad comunicativa entre los diferentes miembros de la institución (hablar, escuchar y saber comunicar).

El desarrollo de estas capacidades, es la base para que la organización pueda desempeñar su papel como agente de cambio, logrando un alto nivel de posicionamiento en la empresa.

Por ello, es que el lenguaje es una herramienta fundamental para desarrollar la capacidad simbólica que la comunicación merece, pues, una comunicación transversal en todas las áreas de la institución requiere también de la concertación de esfuerzos de parte de los gerentes, empleados, pacientes y la comunidad. Todo intento que implique lograr una efectiva comunicación interna, soslayando la importancia del logro de objetivos lleva a la generación de una óptima calidad en la prestación de los servicios que brindan las instituciones de salud.

### **2.3 La comunicación en las organizaciones de salud**

La comunicación es una función de carácter estratégico y un elemento de progreso y de eficacia en el marco de la vida institucional, económica y política, por lo que constituye un valor social, fomentando la participación en nuestra sociedad. En las organizaciones, la comunicación es un elemento mediatizador que pretende convencer, persuadir, influir e informar los objetivos que se propone. Para la organización basada en la información y el conocimiento, la función comunicación cobra importancia sin precedentes.

Sabemos que los ejecutivos operan pensando desde una determinada formación técnica (Relaciones Públicas, Publicidad, Periodismo y Diseño Grafico). Asimismo, los ejecutivos, para llevar a cabo sus acciones concretas de comunicación, vehiculizan los mensajes a través de una gama muy amplia de soportes (materiales, inmateriales de identificación, ambientales, de actuación y de gestión).

Existen diferentes áreas básicas de gestión, que se utilizan de acuerdo con los propósitos que la comunicación persiga. Por ello es que cada área debería ser pensada como una subfunción de la función comunicación en general.

El verdadero valor de las áreas radica en su intento por poner orden operativo ante el desorden natural.

La comunicación en las organizaciones de salud es un instrumento de gestión y de dirección que, en cuanto a su definición, funciones y aplicación depende de las políticas, las estrategias y las posiciones que adopta una organización de salud en cada situación concreta.

“La comunicación organizacional es el intercambio de hechos, opiniones o ideas que lleva a la unidad de esfuerzos en un grupo de individuos organizado para realizar una misión específica”<sup>11</sup>.

Los propósitos de la comunicación organizacional de salud son:

- Aclarar lo que se hace, como se hace y quien lo hace.
- Reforzar la identificación con los fines de la institución salud.
- Transmitir problemas, sugerencias e ideas.
- Informar los progresos.
- Estimular la colaboración.
- Fomentar el intercambio social.

Por estos motivos, la buena comunicación debe realizarse partiendo de una buena relación general. “La aceptación de los datos transmitidos es mayor cuando el mensaje procede de alguien con prestigio elevado que cuando procede de otros con poco prestigio, y que este factor de aceptación influye el grado de comprensión de su significado”<sup>12</sup>. La comunicación debe ajustarse a los hechos, tal como el empleado lo considera, y puede influir aun en ausencia de comprensión. Los empleados pueden cambiar de actitud hacia la dirección según lo que reciban por el conducto de comunicación, aunque en realidad no sepan ni comprendan lo que se les transmite.

Así mismo, las empresas además de transmitir actos concretos y voluntarios, también emiten otros mensajes involuntarios sin haberlos planificados. La mayoría de estos mensajes involuntarios casi siempre arrojan un resultado negativo. Supongamos un ejemplo hipotético, un paciente del sanatorio analizado es ocasionalmente mal atendido por un médico de la institución, poco importa si el médico “estaba en un mal día” o si cometió un error sin darse cuenta,

---

<sup>11</sup> Rush, Robert, *Ideas para una comunicación efectiva*, Revista US Air Force Medical Service, nº 3, 2006.

<sup>12</sup> Hovland, Carl, *Comunicación y Persuasión*, New Haven, Chicago, 1953, p.124.

el paciente podrá reaccionar de varios modos, pero involuntariamente el sanatorio habrá emitido un mensaje negativo – mediatizado por el médico – de manera absolutamente involuntaria. Desde nuestra concepción, entendemos que todo cuanto “hace” una empresa – voluntaria o involuntariamente – es comunicación. Es decir que para ella, la comunicación no es una actividad opcional. La empresa comunica sí o sí, lo sepa o no, lo quiera o no, conciente o inconcientemente.

No obstante, algunas formas de comunicación parecen más eficaces que otras. Y el que escucha debe observar con cuidado las expresiones no verbales y significativas del interlocutor, que orientaran mucho acerca de la significación real de las palabras. Siempre un buen sistema de comunicación será una “buena inversión”, además, de un medio de transmitir ideas, ordenes o sentimientos.

El fenómeno comunicacional corporativo en su esencia es multifacético, caótico y desordenado, lo cual muchas veces se constituye en una muy buena excusa para no hacer nada. La comunicación impacta a diferentes áreas (en todas), mas allá de que estas estén o no gestionadas.

Por eso es que creemos que la influencia de la cultura en la comunicación interna dependerá del grado de participación que favorezca. En el caso de ser un tipo de cultura más participativa, la comunicación extenderá su ámbito de actuación por todos los rincones y establecerá conexiones de diferente tipo, ahora si nos enfrentamos a un tipo de cultura que posea una concentración del poder en una persona o en un pequeño grupo directivo, las relaciones comunicativas serán mas escasas y ligadas a esa estructura de mando.

Sería importante saber, que si el presupuesto lo permite, lo ideal es ocuparse de la gestión de todas y cada una de las áreas, con estructura interna o con agentes externos. Pero si esto no es posible, al menos la empresa debe de contar con un razonamiento operacional que le permita comprender que, aunque están operando en una única área, igualmente esta gestión va a tener algún tipo de repercusión sobre las otras.

### **3. CULTURA ORGANIZACIONAL**

“La cultura podría concebirse como el conjunto de normas sociales que hacen posible la unión en una organización, en este sentido, expresa los valores, ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a

compartir, lo cuales manifiestan en elementos simbólicos como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.”<sup>13</sup>

Sabemos, que la cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento, cumpliendo las funciones de:

- Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Reforzar la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Esta definición sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de la administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivando al personal y facilitando la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Por esta razón, es importante fortalecer la cultura propia de la organización, ya que gracias a ella se crea un grupo de valores, conocimientos y reglas implícitas que rigen el comportamiento diario en el lugar de trabajo y favorecen directamente la comunicación entre los miembros de la empresa, creando en los empleados un sentido de pertenencia.

Adicionalmente, a través de una cultura organizacional y, una bien establecida estrategia de comunicación interna se podrán obtener mejores resultados en el interior de la organización. Como también sabemos que no hay cultura sin normas. Las ideas o creencias reconocidas como verdaderas por los miembros de una organización tienen una relación de causa – efecto generando conductas y actitudes acordes con dichas creencias. De este modo, habrá sanciones, o por lo menos, recriminaciones, para quien actúe al margen de lo reconocido como verdadero por los miembros de la organización

Es importante que aclaremos que la cultura organizacional se refleja en los valores, en las normas y en la costumbre existente en el entorno de trabajo y, no necesariamente en aquellas que a la dirección le gustaría que existiesen.

---

<sup>13</sup> Giarratana, Matías, *La Cultura Organizacional*, Fuente: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/la-cultura-organizacional.htm>



Podemos decir que se integra la comunicación organizacional a la cultura organizacional. Solo a través de la comunicación se puede crear una relación fundada en valores comunes que genere confianza, estructure los modos de pensamiento, imponga conductas y cohesione comportamiento.

### **3.1 Clima Organizacional**

Muy ligado a la cultura organizacional se encuentra el clima organizacional, definido como: “un conjunto de propiedades medibles en un ambiente de trabajo, propiedades percibidas por quienes trabajan en él.”<sup>14</sup>

Bajo esta perspectiva, el clima organizacional, es un elemento básico en la obtención de buenos resultados para la empresa, de ahí que surge la necesidad de adelantar investigaciones dirigidas a identificar los puntos críticos que afectan al personal, investigaciones y estudios que se convierten en un elemento clave para mejorar el logro de objetivos por parte de los empleados y reduzcan a tiempo aquellos factores que puedan afectar su desempeño y/o rendimiento.

Para cualquier empresa, es importante conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente en los resultados. Muchos estudios indican que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño. La mediación del clima laboral se hace mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área o sector dentro de ella que se quiera medir, aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medirlo.

### **3.2 Ambiente laboral**

“El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, por lo que esta directamente ligado a la satisfacción laboral y, por tanto, en la productividad.”<sup>15</sup>, o sea, el ambiente de trabajo donde los empleados establecen relaciones con sus compañeros/jefes. Esta totalmente relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con la forma de trabajo, con las modalidades

---

<sup>14</sup> Bustos, Paulina, Miranda, Mauricio y Peralta Rodrigo, *Administración y Gerencia*, Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

<sup>15</sup> *Ibid.* p. 25, Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

de relaciones laborales, con el tipo de tecnología que se utiliza y con la propia actividad de cada uno de los miembros de la organización.

Es importante que aclaremos que aquellas organizaciones que planean u orientan la comunicación a sus públicos internos y externos no entiende que el compartir información de calidad y oportuna a sus públicos es hoy por hoy un requisito básico de sobrevivencia para tener un buen ambiente laboral; es por esta razón que las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros. Es frecuente que dentro de las organizaciones escuchemos comentarios acerca de los problemas de comunicación que son prueba de la preponderancia en la vida laboral de la institución, es muy común recorrer los pasillos de una institución y escuchar diferentes idiomas, caracterizado, en lo no verbal por los gestos, miradas, vestimenta y hasta la manifestación de emociones fuertes, esta realidad ha tenido importantes impactos culturales que suelen ser denominados como problemas de comunicación, afirmación que es tratada superficialmente sin analizar que detrás de ella hay importantes barreras culturales que de no ser gerenciadas estratégicamente se convertirán en nuevas amenazas para la organización.

#### **4. LA ORGANIZACIÓN**

Los seres humanos no podemos vivir solos, necesitamos tarde o temprano un apoyo, es por eso que el ser humano es eminentemente social y forma grupos para realizar tareas que resultaría imposible realizarlas solo.

Una organización es un sistema de actividades coordinadas de dos o mas personas dentro de un determinado contexto, por eso mismo es que el trabajo en equipo y la búsqueda de objetivos comunes son esenciales para la subsistencia de la organización. Una empresa esta constituida fundamentalmente por personas. Su estructura organizacional, recursos estrategias y valor económico, no tienen sentido alguno sin esas personas. A partir de esto deducimos que la dinámica organizacional requiere una especial atención.

Es importante aceptar que ella no es un organismo aislado de los problemas que la aquejan a las comunidades y que, por lo tanto, debe ser una partícipe activa en su abordaje y resolución. Conseguir la máxima integración y participación posible de sus empleados, convirtiéndose en una institución esencial

tanto para ellos como para el servicio colectivo. Por eso es importante entender que el tiempo que cada individuo le dedica a una organización depende del interés de cada uno de ellos y del sistema de recompensas que emplee la organización hacia el individuo.

“La organización se concibe como una unidad funcional y estructural que existe en el nivel microsocia, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos como todos los sistemas sociales; las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional.

La pertenencia a la organización, tal como ocurre en los grupos puede ser de naturaleza voluntaria e involuntaria. Podemos caracterizar la organización por la existencia de una relación particular entre individuo, regida por normas compartidas y con roles definidos que permiten controlar y realizar las distintas actividades.”<sup>16</sup>

Las organizaciones se clasifican según el tipo de función en: empresarial, comercial, educativa, pedagógica, gubernamental, administración, militar, publicitaria, cultural y de salud entre otras; donde las personas conviven e interactúan con otros individuos de acuerdo con los espacios y normas de la institución. Para lograr el o los objetivos es necesario controlar rigurosamente a las personas.

Para que una función organizacional pueda existir y poseer significado para los individuos es importante contar con:

- Objetivos verificables.
- Ideas claras/deberes.
- Nivel de autoridad precisa (unidad de mando).
- Información.

Se considera a la Organización como:

- Identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- Agrupación de actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- Asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de autoridad.
- Estipular la coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.

---

<sup>16</sup> Bartoli, Ana, *Comunicación y Organización*, Ediciones Paidós, Barcelona, 1992, p. 49.

Toda organización cuenta tanto con variables duras (estructura, estrategia y sistema) como con variables blandas (gente, cultura, estilo y habilidades).

#### **4.1 La organización salud**

En las líneas que siguen intentaremos abordar algunos de los hechos que están sucediendo en los escenarios en los que las empresas de salud hoy están inmersas. Estos hechos, por un lado, se constituyen en algunos de los disparadores de la creciente importancia que se está cobrando en las diversas organizaciones en el área de comunicación; y por otro lado, en general le están replanteando a las empresas el rol que ellas juegan en la sociedad actual.

Desde comienzos del siglo XX, la salud ha ido evolucionando y se ha convertido de una actividad relativamente desorganizada, dirigida por el médico práctico que era a una fusión completa y compleja. Desde las sencillas organizaciones que al principio tratan de luchar contra las enfermedades y poner en prácticas medidas sanitarias, los planes de salud se han ampliado hasta abarcar no solo sus tareas tradicionales, sino una amplia gama de servicios sanitarios.

“Las empresas que mayor éxito tendrán en el futuro serán aquellas que aprenden a horadar los profundos pozos que hagan brotar el inmenso caudal humano de capacidad, energía, de interés y de lealtad, que yace sin desarrollar ni utilizar bajo los estratos de su organización”<sup>17</sup>.

Las instituciones de salud, en las cuales el producto principal es el servicio, dependen particularmente de los procedimientos de dirección que facilitan la plena y coordinada acción de los trabajadores.

Para ello es importante llevar a cabo acciones administrativas que incluyen:

- Análisis de la situación de las relaciones humanas.
- Conseguir un clima adecuado para el desarrollo y la cooperación.
- Anticiparse a la tensión que conllevan las relaciones humanas y reducirla al mínimo.
- Establecer un sistema de comunicación interna eficaz.

---

<sup>17</sup> H.H, Carey, *Clima para el crecimiento - Avances de Gestión*, Nueva York, 1995, p. 74.

- Manejar las interrupciones en las relaciones humanas.

En lo que concierne a los servicios de salud, organización significa una amalgama de técnicas, aptitudes profesionales y administrativas.

Dado los desafíos que el área del cuidado de la salud enfrenta en la actualidad, las decisiones en cuanto a programas, dirección o magnitud de servicio para un padecimiento en particular o área del cuidado de la salud realizados con seguridad y tiempo, son tareas que exigen competencia profesional y visión. Por otro lado, las decisiones respecto a la política de personal, valoración de programas y organización de equipos requieren competencia y aptitudes no frecuentes entre los profesionales de la salud.

Así mismo, el grado en el cual un determinado administrador cumpla realmente la labor de dirección dependerá de la importancia de la empresa y de la disponibilidad de personal administrativo especializado.

Por tal motivo sería importante que los servicios administrativos de la salud, la responsabilidad debiera estar ampliamente compartida, y en los equipos de dirección estar representada en diferentes disciplinas profesionales y diferentes niveles de responsabilidades.

En este sentido, la administración sintetiza y activa los potenciales humanos y las seguridades disponibles para realizar el trabajo de salud. Su objetivo no es únicamente dedicar personal médico, de enfermería, administrativo o ingeniería en tareas adecuadas, sino coordinar los servicios de forma que se constituya un esfuerzo dinámico y unificado para llevar a cabo los propósitos de la empresa de salud.

Es común observar que el personal de las organizaciones, particularmente de las instituciones de salud tiende a desarrollar rutinas, procedimientos estándar de operación, conductas distantes y maneras obligatorias de comunicación. Esta conducta habitual suele ser adoptada por sus miembros. Este proceso es involuntario y proviene de la imitación y la observación. Las organizaciones para el cuidado de la salud, en general encaran presiones de todos los frentes, de la tecnología médica, de los consumidores y de su propio personal. Como resultado de ello, la administración se hace cada vez más difícil.

Por eso es importante conocer y comprender las barreras organizacionales y humanas al cambio, un claro conjunto de estrategias para vencerlas son esenciales para administrar las organizaciones de salud complejas.

En consecuencia, este tipo de organizaciones son singulares en muchas formas, reflejadas en las siguientes características:

- Tienden a ser importantes para la sociedad.
- Contienen 4 grupos de poder (médicos, enfermeras, administradores y mesas directivas) con intereses diferentes, mala comunicación y relaciones débiles.
- Producen servicios personales y singulares con un gran énfasis en la calidad.
- Son poco adaptables al cambio planeado.
- Requieren muchos profesionales altamente capacitados y técnicamente competentes con habilidades y experiencia relacionadas.

Estas características nos hacen ver que la comunicación es una oportunidad de encuentro con el otro, y donde la misma plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allá donde tiene su razón de ser, ya que a través de ella las personas logran el entendimiento, la coordinación y la corporación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Como venimos desarrollando, las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella, ¿ De qué otra manera se predicen e interpretan comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto de beneficio común sino es a través de una comunicación motivada, consentida y eficaz?.

Por estas razones, toda institución de salud que se respete, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicación e información que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.

Ya enfatizamos que las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, integración y la convivencia en el marco de cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el

reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. También es importante agregar que las mismas son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del entorno.

Y en contra puesta, la carencia de estrategias comunicativas, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno.

El ideal de una institución de salud es lograr la excelencia entre el nivel administrativo y el nivel de atención a los pacientes, lo cual se consigue si la información fluye sin impedimentos en los dos ámbitos y en los niveles.

#### **4.2 ¿Qué tipo de estructuras posee el Sanatorio Británico S. A?**

“Teóricamente, aquellas empresas que mantienen un tipo de Estructura de Burocracia Profesional poseen:

- Mecanismo coordinador principal: Estandarización de destrezas.
- Parte clave de la organización: Núcleo operativo.
- Principales parámetros de diseño: Capacitación, especialización horizontal de tareas, descentralización vertical y horizontal.
- Factores situacionales: Ambiente complejo y estable; sistema técnico no regulador, no sofisticado; de moda.”<sup>18</sup>

Según lo analizado y observado, dentro del Sanatorio Británico S. A., podemos concluir que posee un tipo de *Estructura Burocrática Profesional*, existe una descentralización vertical y horizontal, estandarización de destrezas, un ambiente complejo y estable y donde la parte clave de la organización se encuentra en el núcleo operativo. Como dijimos anteriormente, la estructura es altamente descentralizada tanto en la dimensión vertical como en la horizontal lo que implica que una gran cantidad del poder sobre el trabajo operativo reside en la base de la estructura, con los profesionales del núcleo operativo. Frecuentemente, nos encontramos con que cada uno trabaja con sus propios pacientes, sujeto solo al control colectivo de sus colegas, que lo capacitaron y le enseñaron en primer lugar.

---

<sup>18</sup> Mintzberg Henry, *Diseño de organizaciones eficientes*, Editorial El Ateneo, Bs. As, 2001. p. 227.

“La Burocracia Profesional confía para la coordinación en la estandarización de destrezas y su parámetro de diseño asociado, capacitación y enseñanza. Contrata especialistas debidamente capacitados y enseñados – profesionales – para el núcleo operativo, y luego les da considerable control sobre su propio trabajo.”<sup>19</sup>

Este tipo de estructura hace que el profesional trabaje relativamente independiente de sus colegas, pero estrechamente con los pacientes que atiende, lo que hace que no solo controlen su propio trabajo, sino que también buscan control colectivo de las decisiones administrativas que lo afectan – decisiones por ejemplo de contratar nuevos colegas al Staff ya existente, de promoverlos y de distribuir tareas a desarrollar y recursos.

Concluimos que:

- Mayor flexibilidad y profesionalización de los puestos.
- Autonomía de los profesionales.
- Trato directo con los pacientes.
- Formación y preparación continúa.
- Normalización por profesión.
- Importancia del personal y unidad de apoyo.
- Trabajos especializados.
- Descentralización y coordinación.
- Libertad de acción.

---

<sup>19</sup> *Ibíd.*, p. 229.



## **Capítulo II**

### **METODOLOGÍA GENERAL DE ESTA INVESTIGACIÓN**

Para dar cuenta de las necesidades y el desempeño de la comunicación en el Sanatorio Británico S.A., es imprescindible abordar metodológicamente el talento humano de la organización, es decir, abordarlo como objeto de estudio en forma sistemática y ordenada, aplicando instrumentos de análisis confiables y validos.

La investigación que aquí presentamos es de carácter descriptivo, en virtud al propósito que mediante las estrategias de observación y trabajo de campo logramos alcanzar, y como también el uso del método comparativo nos permitió analizar en que nivel se encuentra dicha empresa.

En otros términos, se enmarca en la descripción e interpretación sobre el proceso de comunicación a nivel interno y la relevancia de la misma de la institución salud ya nombrada.

La investigación estuvo orientada por un proceso de observación de la realidad de la empresa, con el fin de visualizar y acercarnos en forma directa a la dinámica cotidiana de la misma, sus características, el perfil comunicacional de sus empleados y su funcionamiento en general. De este modo identificamos los problemas en el aspecto comunicacional de la institución, que buscamos resolverlo a través del mejoramiento de la comunicación interna en la organización.

El proceso de recolección de información tuvo como base dos estrategias de investigación para la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de información. La primera, consistió en la observación directa de la empresa a nivel interno, lo cual nos implicó una revisión sistemática de las características, comportamientos, cultura, clima laboral y análisis de información en general.

La segunda, nos permitió la aplicación de dos herramientas: la primera una entrevista con el personal de la institución, logrando la construcción prediagnóstico general, y la segunda, la aplicación de una encuesta dirigida a la construcción del diagnóstico en su profundidad.

En síntesis, desarrollamos la investigación en cuatro fases a saber:

1. Proceso de observación y análisis de la empresa.
2. Elaboración del prediagnóstico organizacional.
3. Diagnostico Organizacional
4. Formulación de las propuestas “Plan de Comunicación Interna para el Sanatorio Británico S.A.”

Cada fase la desarrollamos en los capítulos siguientes. Es importante hacer explícito que la investigación estuvo guiada por cuatro (4) variables – comunicación, cultura organizacional, clima organizacional y ambiente laboral – aspectos definitorios del estado de la comunicación interna en la institución. (Véase Tabla 3)

**Tabla 3 – Variables e indicadores de investigación.**

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Comunicación</b>	Emisor, mensaje, código, canal y receptor.
<b>Cultura Organizacional</b>	Valores, identidad y pertenencia: grado de divulgación y conocimientos de los valores e ideas de la empresa. Normas organizacionales: grados de satisfacción, conocimiento y divulgación del personal con las normativas de la institución de salud.
<b>Clima Organizacional</b>	Actitud: reacciones del personal ante un estímulo. Comportamientos.
<b>Ambiente Laboral</b>	Ambiente de trabajo: relación con compañeros/jefes. Sumatoria de las tres variables anteriores.

## **Capítulo III**

### **ESTRUCTURA CORPORATIVA DEL SANATORIO BRITÁNICO S.A.**

El punto de partida en el diseño de estrategias comunicativas de carácter organizacional lo constituye el conocimiento que tengamos como investigadores sobre la institución de salud, en este sentido uno de los elementos fundamentales del proceso de investigación “Plan de Comunicación Interno del Sanatorio Británico S.A.”, es justamente conocer la estructura de organización, sus valores corporativos, sus políticas, y en general, la dinámica de la empresa.

#### **1.1 Descripción de la Empresa**

El Sanatorio Británico es un complejo asistencial que reviste las características de las más avanzadas instituciones dedicadas a la atención de la salud, contando con un cuerpo profesional de primerísimo nivel y el más actualizado equipamiento para el cuidado de sus pacientes.



## **1.2 Reseña Histórica**

“El Sanatorio Británico fue fundado en 1924 sobre la base del antiguo Hospital Británico. En esa fecha se hacencargo del mismo los doctores Artemio Zeno, Lelio Zeno y Oscar Comes. Inmediatamente inician una serie de modificaciones en el edificio originario haciendo construir pabellones independientes con el objeto de aumentar su capacidad, siguiendo lo observado en los grandes centros de la época de Europa y Norte América. Respecto a la zona donde se asentó el sanatorio en aquellos momentos, era un barrio de colonia inglesa. En este sector de la ciudad llegaba una red ferroviaria desde el Norte y se abría un puerto de pujante tráfico comercial de productos cerealeros entre nuestra provincia y Europa. La torre del ferrocarril con el reloj, que hasta el día de hoy custodia la zona, daba al país la hora oficial. A partir de esos días el Sanatorio Británico formó parte de la historia de Rosario, como un permanente guardián de la salud de sus habitantes, siendo no solo un centro de atención médica, sino también un referente obligado de los permanentes avances de la medicina moderna.

## **1.3 Autoridades**

### Presidente

Dr. Rodrigo Sánchez Almeyra

### Vicepresidente

Dr. Osvaldo Cafaratti

### Director General

Dr. Armando Schmukler

### Director Médico

Dr. Marcelo Mariño

### Secretaria de Dirección

Sra. Susana Conte

### Gerente Administrativo

C.P.N. Hector Daniel Utges

### Jefe de Contaduría

C.P.N. Gustavo Rubiolo

Jefe de Quirófano

Dr. Alejandro Marcolini

Jefe de U.T.I.

Dr. Armando Schmukler

Coordinadores Guardia General

Dr. Germán Schmukler

Dr. Juan Almirón

División Laboral

Dr. Jorge Fernández Paoli

Presidente Comité Ética

Dr. Jorge Gentilini

Presidente Fundación Sanatorio Británico

Dr. Jorge Manera

Presidente Comité de Docencia

Dr. Jorge Manera

Auditor Médico

Dr. José Gentilini

Jefe de U.C.C.

Dr. Luis Keller

Coordinadora de Pisos y Control de Calidad

Dra. Susana Scarabelli

Mantenimiento

Ing. Valle Ricardo

Sr. Elbio Villagra

Jefa de Mucamas

Gabriela Foresto

División Gestión

Ing. Juan De La Vega

Jefa de Enfermería

Lic. Analía Pedalino

Jefa de Facturación

Sra. Eva Santa Cruz

Jefa de Admisión

Sra. María Inés Recalde Cuesta

Jefa de Farmacia

Sra. María Saad

Atención Pacientes Particulares

Sra. María Teresa Didone

Jefa de Cómputos y Comunicaciones

Sra. Nancy Uhrig

Contratos y Convenios

Sra. Stella M. A. De Vittonatto

Jefa de Consultorios Externos

Sra. Susana Groenewold

Jefa de Personal

Sra. Viviana Poppiti

**1.4 Instalaciones e Infraestructura**

El edificio central del Sanatorio Británico alcanza una superficie cubierta de más de 10.000 m<sup>2</sup> que se hayan dispuestos en siete pisos que cuentan con:

- 63 consultorios externos programados para atender todas las especialidades médicas y una totalidad de 100 camas disponibles para la internación de sus pacientes.
- Servicios de internación general con 56 camas distribuidas en habitaciones simples y dobles, todas con baño privado, televisión y teléfono.  
Atención especializada en Maternidad con 18 camas asistidas con internación Neonatología de alta complejidad.
- Servicio de atención general que cuenta además con atención VIP en un piso de 15 camas.
- Departamento de Diagnóstico y Tratamiento integrado por los servicios de Diagnóstico por Imágenes (Radiología, T.A.C. y Ecografía), Hemodinamia (ECO Doppler color, Holter de 3 canales, Holter de presión, Angiógrafo Digital para cirugía endovascular), Banco de Sangre y Medicina Transfusional (Plasmaféresis y Aféresis), Laboratorio del Sueño y Video electroencefalografía, Anatomía Patológica y Laboratorio de Análisis Bioquímicos.

- Servicio de Internación Intensiva dotado de instrumental de alta complejidad y tecnología de gran desarrollo, asistido por recursos humanos habilitados y aptos, representado por la Unidad de Terapia Intensiva (8 camas), Unidad de Cuidados Coronarios (9 camas), Unidad de Terapia Intermedia (4 camas), Unidad de Diálisis e Internación y Tratamiento del Gran Quemado.

La planta quirúrgica cuenta con 4 quirófanos centrales. Cirugías videoendoscópicas. Microcirugía con microscopio operador de última generación.

La sala de Guardia y Emergencias con ingreso por Av. Wheelwright y salida por calle Jujuy, cuenta con camas para internación transitoria, además de personal altamente entrenado en la recepción y atención de situaciones de urgencia. Su estrecha relación con áreas críticas para la recepción de stroke, traumatizados y todo paciente con compromiso de signos vitales, más el quirófano de emergencia en el área de guardia, unido a su equipamiento de primer nivel, la convierte en el ambiente adecuado para atender todas las situaciones agudas que las circunstancias demanden.”<sup>20</sup>

### **1.5 Departamentalización**

El organigrama del Sanatorio Británico S. A. esta diseñado según las funciones del personal y se corresponde con su organización jerárquica, presenta subdivisiones por áreas y por división de tareas concretas para cada una de sus funciones. Podemos encontrar también las diferentes direcciones o departamentos en cada una de las áreas las cuales son responsables directas de la ejecución de los procesos. En la distribución de tareas de la organización, un organigrama elaborado por funciones facilita la realización de labores específicas para cada departamento y dependencia, lo que nos permite delimitar una gestión por áreas y darle un buen funcionamiento al servicio que tienen bajo su responsabilidad.

Sin embargo, el tipo de organigrama utilizado por el Sanatorio Británicos S. A., reduce la cooperación entre sus empleados, lo cual hace que cada departamento o servicio se interese por lo suyo, y trae como consecuencia un trabajo por áreas, más no como empresa, soslayando la importancia de la organización como un todo integral. Al reducir la cooperación entre los

---

<sup>20</sup> Página Web del Sanatorio Británico S.A., Fuente: <http://www.sanbritanico.com.ar>

empleados, cada trabajador aplica los conocimientos necesarios y requeridos según el departamento al cual se vincula, restando posibilidad a iniciativas de búsqueda de información sobre las actividades de los demás departamentos.

### **1.6 Organigrama Sanatorio Británico S. A. (Véase Anexo 5)**

Asimismo, el organigrama es bien definido, mediante la recorrida por el sanatorio pudimos acceder a roles y funciones de los distintos miembros de la institución. A través del espacio físico que cada una de las oficinas ocupa en los diferentes pisos se pueden visualizar las tareas que realizan en la mayoría de los casos.

Las áreas visualizadas fueron las siguientes:

- Dirección: Es el órgano de mayor jerarquía. Designa y controla las funciones a todos los sectores. Es el responsable absoluto de las decisiones que se toman. El Presidente y los Directores son designados por los miembros de directorio.
- Área de Administración, esta subdividido por:
  1. Contaduría .
  2. Personal.
  3. Internaciones.
  4. Facturación.
  5. Sistemas.
  6. Mantenimiento.
- Área de Servicios Médicos y especialidades: Está a cargo de diferentes profesionales que se ocupan de la atención al paciente externo que periódicamente se acercan a control medico. La misma está compuesta por secretarias que responden al sector del cual forman parte y cada servicio cuenta con un médico/Jefe del mismo.
- Servicio de ART: Compuesta por médicos y secretarias. Se ocupan de atender aquellos casos que vienen derivados de las diferentes ART a las cuales pertenecen los pacientes.
- Sector de Consultorios Externos: Compuesta por diferentes secretarias, que se encargan de la atención al público en general de aquellos servicios que no cuentan con secretaria propia. Compuesto por una jefa de consultorios externos y por diferentes secretarias.



- Sector de Mucamas/Ropería: Esta conformada por el personal de limpieza del establecimiento y de los empleados de ropería. Compuesto por una supervisora de mucamas y sus subordinados.
- Sector de Enfermería: Se ocupan de la atención de los pacientes internados. Compuesto por una supervisora de enfermería, una jefa de pisos y sus subordinados.
- Tratamiento a Internados: A cargo de profesionales que tienen por función la atención de aquellos pacientes que se encuentran internados en la institución.
- Sector Mantenimiento: Conformado por diferentes empleados y técnicos que se encargan del control y mantenimiento edilicio en general.
- Sector Sistemas: Conformado por ingenieros y empleados que se encargan del correcto funcionamiento del sistema de gestión e intranet y del control de los diferentes telefonistas de la institución.
- Sector UTI y UC: Conformado por diferentes médicos y por un jefe del sector, los cuales se encargan de la salud de los diferentes pacientes críticos internados en la institución.
- Comité de Docencia e investigación: Formados por diferentes miembros que representan a todos los profesionales. Se constituye para dar un perfil a la institución. Los objetivos del Comité son la promoción, organización y coordinación de la enseñanza de la Medicina dentro del ámbito de la Institución (organización de Cursos, Jornadas, Seminarios Centrales, Ateneos; centralización, colaboración y divulgación de las actividades académicas que se desarrollan en cada Servicio; coordinación de las Residencias Médicas en los diferentes Servicios; supervisión de tareas de Docencia de Pre-grado que se imparten; trabajo conjunto con el Colegio Médico de la II Circunscripción en lo referente a Educación de Post-grado).

Tomando el concepto de la autoorganización, que significa que las organizaciones sociales no están determinadas desde afuera, sino que su realidad también puede comprenderse desde la óptica de su lógica interna, de sus propias leyes de funcionamiento, se deduce que la organización es una organización amplia.

Se presentan relaciones formales e indirectas en las cuales aparecen interactuando entre si grupos especializados respecto de múltiples propósitos.

Entre estos grupos especializados se encuentran médicos, psicólogos, fonoaudiólogos, odontólogos, contadores, ingenieros y abogados, los cuales articulan sus conocimientos para lograr objetivos comunes.

El organigrama, nos permite ver diferentes áreas de jerarquías y de mando, se pueden vislumbrar según su orden, que se trataría de un organigrama de tipo divisional, debido a que hay varias áreas diferenciadas que son relativamente autónomas y que están acompañadas por una administración por objetivos, Área de auditoría médica, área de docencia e investigación, área de enfermería y guardia, área de administración y contaduría y área de facturación.

Se encuentran de esta manera los lugares jerárquicos y los roles según los objetivos de las tareas que se realizan dentro del establecimiento.

La dinámica de trabajo dentro del Sanatorio Británico, funciona por grupos que se encargan de distintas tareas. Existen grupos de profesionales que llevan a cabo los tratamientos ambulatorios, es decir, la atención del paciente que asiste a control pero que carece la necesidad de ser internado. Otro grupo es el encargado de la guardia; el equipo de atención de crisis en estado de urgencia. Un tercer grupo de profesionales, tiene por función la atención de aquellos pacientes de internación, donde la problemática es más compleja.

También se realizan reuniones quincenales o mensuales con los jefes de enfermería, mucamas, personal, mantenimiento y el Director Médico, se reúnen para comunicarse las distintas dificultades y situaciones de los pacientes, empleados y se informan acerca de determinadas cuestiones que van surgiendo.

Frecuentemente, la problemática que aparece se discute y se trata de consensuar, aunque la toma de decisiones finales pasa por el director.

## **1.7 Ubicación**

El Sanatorio está ubicado en el comienzo de la calle Paraguay, a la altura 40, entre las calles Jujuy y Av. Wheelright en el sector noreste de la ciudad. Un lugar privilegiado por sus posibilidades de acceso rápido frente a situaciones de emergencia. Aproximadamente a 12 cuadras al Norte del Monumento Nacional a la Bandera siguiendo por la costanera; a 7 cuadras de la peatonal Córdoba hacia el Este; a 16; hacia Este, de Avenida Pellegrini a la altura del 1500 y a 7 hacia el sur de Bv. Oroño a la altura 0.

## **1.8 La dinámica institucional**

“Toda institución esta organizada en base a tres distribuciones: distribución geográfica, distribución del tiempo y distribución de responsabilidades. Esta distribución cuyo gráfico constituye el organigrama, configura la realidad, organismos que mantienen ciertas regularidades, aun confrontando instituciones de diferentes tipos.

Dentro de la dinámica institucional se constituyen diferentes movimientos. Son ejemplos de tales movimientos la circulación entre la institución y el contexto de la comunidad, las diferentes formas, modalidades y niveles de comunicación intra-institucional, la relación entre el vínculo formal y el vínculo interno que determina el tipo de pertenencia de individuo a su institución.

Cuando la comunicación es unidireccional, es decir de los escalones directivos hacia las bases sin posibilidad de retorno, surgen en la institución diferentes formas de clandestinidad (rumor, chisme, leyenda, etc.).”<sup>21</sup>

En el Sanatorio la comunicación es concebida como mera transmisión de información, se da de arriba hacia abajo, el Director delega la información a los Jefes de cada sector y estos la transmiten a sus subordinados. La tradicional estructura piramidal no ha desarrollado en el devenir histórico, un sistema vincular horizontalizado de diversidad en el conjunto que favorezca la transdisciplina.

“La comunicación entre los miembros de un mismo status, por ejemplo los diferentes jefes de área, se resisten a reunirse en un grupo de existencia real porque se darían enfrentamientos”<sup>22</sup>. En el Sanatorio esto se refleja porque existen reuniones, pero dentro de cada sector cada grupo comparte y discute cada tarea sin tener en cuenta las demás secciones.

Esta división por grupo hace al deterioro de las relaciones personales entre los miembros de la Institución. Esto se comprueba, como ya hemos expuesto, por medio de encuestas en las que cada actor de la Institución, responde a relacionarse solo con aquellas personas que pertenecen a su sector, sin conocer la tarea específica de los demás sectores/servicios, sin interesarse por los demás integrantes del Sanatorio o sostiene que “en muchos casos se manejan diferente”.

---

<sup>21</sup> Ulloa, Fernando, *Psicología de las instituciones*, Editorial UBA, 1996, p. 112.

<sup>22</sup> *Ibid.* p. 112.

“Toda estructura institucional representa para el sujeto que la integra, un objeto real con normas formales y espontáneas para la utilización del espacio, del tiempo y de las responsabilidades, objeto con el cual mantiene una relación explícita de naturaleza racional, a través del desempeño de su rol, y en tanto objeto interno, mantiene con la institución una vinculación implícita de naturaleza fantástica.

Esta doble pertenencia del sujeto a la institución, y de la institución al sujeto, se organiza en función también del doble juego de la identificación proyectiva – introproyectiva.

El Grupo Staff (el grupo directivo mas jerarquizado de la institución) es el núcleo del que debe emanar principalmente la imagen actual de la institución.”<sup>23</sup>

Los miembros staff del Sanatorio establecen identificaciones con sus respectivos departamentos que parecen como feudos aislados. Esto tiene una primera consecuencia: la imagen institucional, es una imagen fraccionada o parcial a partir de la pertenencia a cada área.

La mayoría de los actores de la institución no se identifican con la misma y el desgano y la indiferencia provienen por no ser tenidos en cuenta a la hora de tomar decisiones o aportar ideas. Un hecho concreto son las secretarías del Sector Internación/Admisión que no están de acuerdo con muchas cuestiones referidas al manejo de la organización, esta declarado que cada vez que se presenta un proyecto, no es tenido en cuenta, “hay trabas para hacer cosas nuevas” explican.

El desempeño generalizado une al personal del Sanatorio Británico. En el alma colectiva se desarrollan los mismos procesos que en el alma individual.

La pertenencia es un sentimiento que el individuo puede o no expresar explícitamente. Existe adecuada pertenencia cuando, a la par se siente incluido en la institución siente que le pertenece en alguna medida. Hay una coincidencia con los miembros del Sanatorio Británico y es que solo se encuentran perteneciendo a una institución a la que viven como ajena. Si bien existen miembros que tienen un sentido de pertenencia pero solo con su sector de trabajo y este sentimiento no crea ninguna imagen unificadora. La situación es preocupante si la imagen se da en todos los sectores.

---

<sup>23</sup> Ibid., p. 137.

La división en diferentes departamentos, divisiones naturales y útiles para una organización, en el Sanatorio son tomadas como disociaciones ineficientes, sin interacciones, produciendo una fragmentación y no una totalidad institucionalizada. Provocando el impedimento de la formación de un cuerpo directivo capaz de generar una corriente descendente integradora y sobre todo generadora de una imagen unitaria. Las corrientes ascendentes y descendentes se deben regular entre si, como la base de una buena comunicación.

### **1.9 El contexto y la organización**

Resulta casi imposible pensar en identificar una organización totalmente limpia de la influencia del contexto. Esto abarca a todo lo que incide directa o indirectamente en la organización, atravesándola.

Las condiciones socio-culturales del sistema que rodea a una organización ejercen un impacto descollante sobre la forma en que opera la organización.

La cultura de la población, las costumbres, el grado de educación, las relaciones familiares son algunos de los factores que influyen de distintas formas sobre la organización, así como esta influye en la conformación y desarrollo de la sociedad en la cual esta inserta.

En referencia a las relaciones interorganizacionales, el medio externo general esta formado por organizaciones e instituciones de todo tipo y carácter. Generalmente una organización mantiene contactos con otras, la coalición se presenta cuando las metas organizacionales comunes coinciden. Las organizaciones involucradas se ponen de acuerdo para lograr su meta.

## **Capítulo IV**

### **1. PREDIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL SANATORIO BRITÁNICO S. A.**

El prediagnóstico es una fase de investigación realidad a través del proceso de observación, análisis del material y registro documental de carácter interno sobre el Sanatorio Británico S. A. Esta fase cumplió con el propósito de caracterizar previamente la realidad comunicacional actual de la organización, se constituyó en una fase casual e informal, permitiéndonos una aproximación a la estructura interna de la empresa.

#### **1.1 Metodología**

En el desarrollo metodológico del prediagnóstico hemos priorizado dos estrategias: la observación directa de los procesos internos de comunicación en el Sanatorio Británico S. A. y la realización de entrevistas.

Hemos realizado un total de once (11) entrevistas personales a referentes significativos del Sanatorio Británico S. A para los propósitos de investigación. Estas entrevistas nos permitieron abordar un amplio espectro temático con gran profundidad. En la selección de candidatos tuvimos en cuenta los siguientes criterios de participación:

1. Alta Gerencia: Director General, Director Médico, Gerente Administrativo y Médico Auditor.
2. Media Gerencia: Jefa de Departamento de Recursos Humanos, Jefa de Sistemas, Jefa de Consultorios Externos y Jefa de Mucamas.
3. Empleados: Personal de Teléfonos, Secretaria de Consultorios Externos y Mucama.

Las entrevistas fueron estructuradas de acuerdo a las variables e indicadores definidos para esta investigación.

## **1.2 Resultados, observación y análisis de información de la organización.**

En los siguientes apartados expondremos los resultados que hemos obtenido mediante observaciones y análisis de toda la organización en si.

### **1.3 Comunicación Interna**

En el análisis del contexto general hemos abordado las dimensiones referidas a los comportamientos, el clima y la cultura organización (Véase Tabla 4).

**Tabla 4 – Comunicación Interna en el Sanatorio Británico.**

<b>Comunicación Interna</b>	
<b>Dimensiones</b>	<b>Descripción</b>
<b>Comportamientos</b>	Los empleados del Sanatorio Británico S. A. se caracterizan por actuar tranquila y amigablemente. La relación que manejan es casi siempre con colaboración entre colegas; cuentan con una gran debilidad, y es que los trabajos y tareas asignadas se realizan individualmente y/o por servicio, no se generan condiciones para la colaboración a nivel grupal de la empresa como un todo, donde todos y cada uno de sus empleados podrían conocer y desempeñarse en cargos diferentes a los que se les fija. El trato entre los trabajadores de la organización es respetuoso, poniendo un poco de confianza en la forma que se relacionan unos con otros. Para la interacción con el paciente, los empleados reconocen que deben mostrar simpatía y debe existir respecto y predisposición en la atención de los mismos.
<b>Clima</b>	El clima de la empresa es tranquilo, creando un ambiente de compañerismo entre los empleados; así mismo la atmósfera en la cual se desenvuelven los mismos se caracteriza por ser generalmente buena, sana y de confianza permitiéndoles a sus empleados trabajar efectivamente casi en la totalidad de la jornada laboral. Los lazos de compañerismo son evidentes tanto en empleados como en los distintos profesionales.

<b>Cultura</b>	La cultura creada dentro de la organización se genera a través de la puntualidad que los empleados tienen en el momento de presentarse a desempeñar sus cargos. La atención a sus pacientes es uno de los puntos clave en el desempeño de la organización; lo más importante radica en la calidad de la prestación del servicio. Asimismo, la satisfacción de los pacientes con respecto al servicio deseado, frente a sus expectativas y necesidades, es lo fundamental para los empleados y profesionales y, por consiguiente, para el Sanatorio Británico S.A.
----------------	---

#### **1.4 Realidad Comunicacional.**

A pesar de la importancia que se le asigna a la gestión de Comunicación Interna en las empresas, el Sanatorio Británico S. A. registra un problema interno de comunicación, en la medida en que la información no fluye en los diversos sentidos, se evidencia que no existen claros mecanismos, conductas y estrategias que permitan aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes internos y externos. No hay canales de comunicación previamente establecidos, que ofrezcan a cada uno de los miembros la información sobre los sucesos y acontecimientos de la empresa; la información no es transmitida con exactitud y oportunidades, los mensajes no llegan a su destino final y, cuando lo hacen, llegan en forma confusa o incompleta. Con ayuda del Sector de Consultorios Externos se intenta difundir la información importante a los empleados de cada sector. Mucha de la información en ocasiones llega solamente a los jefes de servicios, quienes no logran replicar la información en su equipo de trabajo, es decir, la información no fluye, se queda en las gerencias de cada área, discriminando al resto de los empleados y privándolos del derecho de la información. Por estas razones, es necesario que la empresa comience a mejorar en forma estricta y responsable, permitiendo a cada uno de los trabajadores conocer y desarrollar de forma correcta y satisfactoria sus diversas tareas. Por otro lado, es importante que cada uno de los empleados tenga información sobre lo que pasa en los diversos sectores y no solo la información se reduzca a su área de trabajo o servicio, puesto que la empresa es una unidad indivisible, un todo que para obtener los resultados deseados tiene que trabajar de forma integral. Con las estrategias de comunicación interna aquí proponemos buscar la concientización y fomentar el trabajo en equipo en todos los miembros de los diferentes niveles de la organización, siendo esta una forma



de crear redes de comunicación con sus miembros, potenciar una cultura de puertas abiertas, donde cualquier persona pueda llegar hasta los directores, gerente y, su propio jefe, cuando así se requiera. Una organización que se considere culturalmente comunicativa, promueve el mejoramiento de las relaciones interpersonales, fomentando el trabajo en equipo y la generación de sugerencias.

Internamente el Sanatorio Británico S. A. maneja tres medios de comunicación que sirven de puente de comunicación: carteleras, circulares o notas internas y reuniones, sin embargo, ninguno se puede considerar como un medio eficaz. En los casos de las Carteleras: no todo el personal le presta la atención necesaria; a las circulares o notas internas: muchas veces los empleados hacen caso omiso de ellos y, en el caso de las reuniones no se llevan a cabo con la frecuencia necesaria que deberían realizarse.

El funcionamiento del Sanatorio Británico S.A. esta dado por distintos sectores y grupos de trabajo, formados a fin de lograr una dinámica que ayude a cumplir con las tareas que se proponen desde la Dirección.

Observamos que esta división por grupos hace al deterioro de las relaciones personales entre los miembros de la Institución. Esto se comprueba por medio de las encuestas en las que cada actor de la Institución, dicen relacionarse sólo con aquellas personas que pertenecen a su sector o grupo de trabajo, sin conocer las tareas específicas de los demás actores.

Aquí vemos la respuesta contraria a la del Director de la institución, quien había afirmado, “se da una colaboración entre los distintos sectores mediante las continuas reuniones, donde se comunican y comparten ideas, inquietudes, experiencias y proyectos para lo que hace al bien de la institución.”

Es interesante aclarar, que el Sector de Guardia, el cual esta más en contacto con los pacientes, manifiesta no recibir información de lo que acontece en su institución y que se entera de las decisiones solo a través de comentarios que van de boca en boca.

### **1.5 Reconocimiento del problema**

La división por sectores y grupos de trabajo es eficiente, por el hecho de que los momentos comunicacionales corresponden a la relación y la interacción,

solo entre los integrantes de cada sector en particular. La integración entre los distintos sectores es correcta, pero podrían interactuar de mejor manera si se lo propusieran. Cada sector tiene una función específica, sabiendo hasta un punto sobre las tareas que desempeñan las demás áreas del sanatorio.

Los grupos funcionan separados, con poca interacción entre si. De esta manera, la institución tiende a convertirse en un conjunto de fragmentos que van logrando cierta independencia entre ellos, sin tomar en cuenta a la totalidad.

Consideremos que esta falta de comunicación entre los distintos sectores surge porque el sentimiento de pertenencia de los miembros de la institución se produce con respecto a cada sector y no en relación al conjunto.

A través de las encuestas, participación en diferentes reuniones, observando y consultando a diferentes miembros de la institución, hemos notado una marcada indiferencia, sintiéndose aquellos entrevistados como un trabajador más y no como una parte activa de la misma.

Los empleados no se identifican con la institución y como ya hemos dicho, en la mayoría, el desgano y la indiferencia provienen por no ser tenidos en cuenta a la hora de tomar decisiones o aportar ideas. Mediante las entrevistas se puede vislumbrar las ganas de que los empleados cuenten con un área de RR.HH, actualmente solo cuentan con el sector de personal, que por lo que pudimos ver solo se desempeña como un sector que no brinda apoyo a sus empleados. Se ha presentado la idea para la apertura de un sector de RR.HH por diferentes empleados y no ha sido tomada en cuenta.

**Tabla 5 – Aspectos críticos de la comunicación en el Sanatorio Británico**

<b>Descripción</b>
No existen canales de comunicación suficientes que faciliten el proceso de transmisión de información que garanticen la calidad en los mensajes
Los canales de comunicación existentes carecen de la adecuada estructuración y diseño de contenidos, lo que produce apatía y desinterés por parte de los empleados a la hora de tener contacto con estos.
No hay una estructura de comunicación interna que identifique al Sanatorio Británico S. A.

La empresa hace poco uso de la comunicación interna con lo cual favorece el surgimiento de la incertidumbre.
Los modelos de comunicación interna de la organización no tienen en cuenta las necesidades y los modos de comunicación de los colaboradores.
No hay referencia a valores corporativos en los mensajes de comunicación interna del Sanatorio Británico S. A.
Los mensajes de comunicación interna de la empresa no son los suficientes claros.
Los mensajes de comunicación interna de la empresa contribuyen muy poco con el mejoramiento de las relaciones laborales.
Los canales de comunicación no están disponibles para todos los empleados en igual de condiciones o están sometidos a trámites jerárquicos.
Los mensajes de comunicación interna de la empresa no son percibidos como mensajes institucionales.
Algunos de los mensajes de comunicación interna de la empresa contribuyen en la eficiencia, otros solo recargan los procedimientos y las funciones de trabajo.
No hay un esquema estructurado de respuesta o retroalimentación a los mensajes de comunicación interna del Sanatorio Británico S. A.
El acceso selectivo a los canales de la comunicación interna de la organización genera incertidumbre entre quienes no pueden acceder a aquellos y generan una posición dominante para si tienen acceso.
La falta de una estructura de comunicación interna genera retrasos en la comunicación.
Los mensajes de comunicación interna de la empresa, muchas veces no son claros o precisos, por tanto hay un bajo grado de participación y respuesta ante los mismos.

## **Capítulo V**

### **1. DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA COMUNICACIÓN EN EL SANATORIO BRITÁNICO S. A.**

#### **1.1 Selección de herramienta de recolección de información.**

Con el objetivo de conocer la percepción de los diversos aspectos de la comunicación interna existente en el Sanatorio Británico S. A., hemos realizado un estudio durante los meses de Diciembre de 2010 y Enero de 2011.

El diagnóstico general de la encuesta, nos arrojó datos sobre fallas en los flujos de información, relacionados con la carencia de medios y el mal manejo de estos.

En esta tercera fase se aplicó la encuesta a una muestra total de 50 personas, equivalentes al 14,6% de la población que conforme al personal de empleados y Gerencia. Es importante señalar que la encuesta se nutrió de datos arrojados por las entrevistas, que hemos diseñado con el objetivo de conocer la percepción de los diversos aspectos de la comunicación interna entre los diferentes directivos, profesionales, jefes de servicios y empleados. Realizamos un estudio transversal a través de una encuesta específica elaborada para ello.

Los canales de comunicación más usados son el teléfono y la cartelera, siendo menos comunes las reuniones frecuentes y los comunicados internos (formales e informales, en ambos casos).

La mayoría de las diferencias encontradas se dieron entre los grupos por categoría jerárquica, siendo en general mayor la valorización de los aspectos de la Comunicación Interna en la Gerencia entre la Dirección y muy similar y mas baja entre los mandos intermedios y empleados.

## **1.2 Población**<sup>24</sup>

La población total del Sanatorio Británico S. A. esta conformado por 343 personas, se distribuye de la siguiente manera:

**Tabla 6 – Población del Sanatorio Británico S. A.**

<b>Cargo</b>	<b>Nº de Personas</b>
Alta Gerencia	4 personas
Media Gerencia	11 personas

**Tabla 7 – Distribución de la población de empleados en general.**

<b>Cargo</b>	<b>Nº de Personas</b>
Secretarias	37 personas
Mucamas y Personal de ropería <sup>25</sup>	56 personas
Personal de Mantenimiento	9 personas
Personal de Enfermería <sup>26</sup>	118 personas
Personal Contaduría y facturación <sup>27</sup>	45 personas
Personal de Sistemas y telefonistas	11 personas
Personal de Cocina y Comedor	32 personas
Personal de Farmacia	6 Personas
Personal de Servicios Médicos <sup>28</sup>	16 Personas

## **1.3 Determinación de la muestra**

Se trata de una muestra total de 50 personas encuestadas, la cual es equivalente al 14,6% de la población total que se desempeña dentro del establecimiento. La muestra esta dividida en el personal de gerencia media y

<sup>24</sup> El Sanatorio Británico no considera empleados a los diferentes profesionales que se desempeñan dentro de la institución.

<sup>25</sup> Comprende el personal de mucamas, ropería y peones de patio.

<sup>26</sup> Comprende los empleados de enfermería, esterilización, instrumentistas y camilleros.

<sup>27</sup> Comprende los empleados de facturación sanatorial, empleados de contaduría y empleados de admisión/internación.

<sup>28</sup> Comprende los empleados de laboratorio, bacteriológico, bioquímicos y diagnósticos por imágenes.

empleados. Hay una diferencia significativa entre la población de empleados en general (330) frente a la población de Gerencia Media (11), las gráficas y sus respectivos análisis se hace sobre la distribución porcentual, lo cual a su vez facilita la comparación entre los 2 grupos poblacionales analizados en el presente trabajo.

**Tabla 8 – Distribución de la Muestra**

<b>Cargo</b>	<b>Personas</b>
Gerencia Media	11 personas
Empleados <sup>29</sup>	39 personas

**Tabla 9 – Distribución de la muestra según rango de edad.**

<b>Muestra</b>	
<b>Rangos de edad</b>	<b>Nº de personas</b>
21 – 30	11
31 – 40	27
41 - 60	12

**Tabla 10 – Distribución porcentual de la muestra objeto de estudio según sexo.**

<b>Muestra</b>		
<b>Sexo</b>	<b>Nº de Personas</b>	<b>Participación Porcentual</b>
Hombres	16	28%
Mujeres	34	72%
Total	50	100%

<sup>29</sup> Dentro del grupo de Empleados incluimos, Secretarias, Mucamas, Telefonistas, Cocinera/o, Empleadas de Facturación, Enfermeras, radiólogo, técnica en laboratorio y Empleados de mantenimiento.

#### **1.4 Elaboración de la encuesta**

Teniendo en cuenta, que el principal objetivo es el de identificar las necesidades de comunicación del personal de Sanatorio Británico S. A., se diseñaron 17 preguntas (preguntas cerradas, de primera opción y preguntas abiertas) orientadas bajo dos propósitos fundamentales:

1. Conocer la relación de los empleados con los medios de comunicación internos existentes (reuniones, comunicados internos y cartelera).
2. Conocer los sentimientos de los empleados hacia la empresa (¿Cómo ven al Sanatorio Británico S. A.? y ¿Cómo se sienten en el Sanatorio Británico S. A.?).

#### **1.5 Presentación de los resultados (tabulación de la encuesta)**<sup>30</sup>

En la primera parte de la tabulación de las encuestas presentamos un análisis cuantitativo y cualitativo sobre cada una de las preguntas.

Realizamos un análisis cuantitativo en cada una de las gráficas que sintetizan la información, según cada segmento de muestra y, posteriormente uno cualitativo general sobre las respuestas a cada pregunta y los datos que a esta se refieren.

Asimismo, hacemos una comparación entre los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a las secretarias/empleados frente a los resultados arrojados por las encuestas aplicadas a gerencia media.

#### **1.6 Comunicación y Análisis de los resultados**

*Pregunta 1. Cuando recibe un mensaje de comunicación interna, ¿Identifica claramente quien se lo envía?*

Al respecto, del 100% del grupo de empleados, un 46% manifiesta que “algunas veces” identifica el emisor de los mensajes, el 32,4% dice que “casi siempre”, el 8,1% dice que “siempre”, el 10,8% manifiesta que “casi nunca”, y el 2,7% restante dice que “nunca”.

Por otro lado, del grupo de Gerencia media, a diferencia del grupo de empleados, el 76,9% de la muestra manifiesta que “siempre” identifica el emisor de los mensajes, en tanto que el 23,1% restante manifiesta que “casi siempre” identifica el remitente de los mensajes.

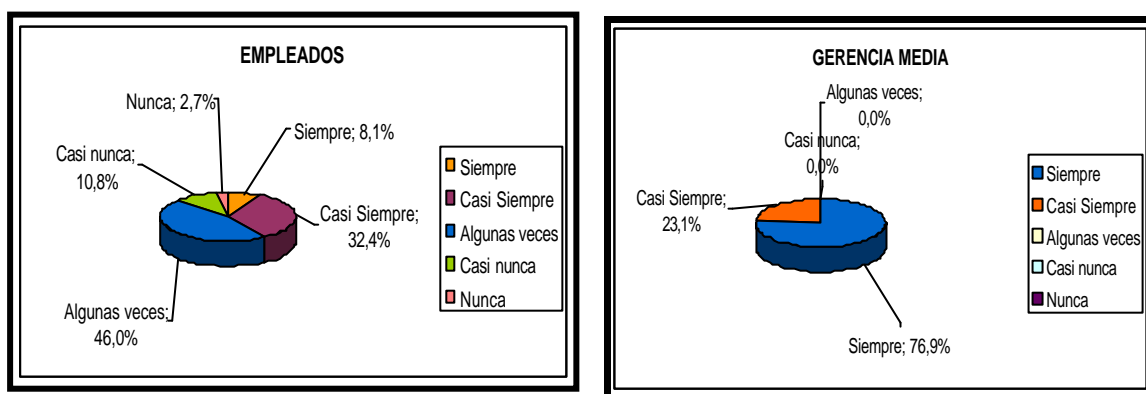
---

<sup>30</sup> La tabulación de los datos arrojados por la encuesta se realizó a través del programa Excel.

Esa respuesta es muy indicativa del nivel jerárquico con el que es manejada la comunicación interna, pues en contraste con el grupo de empleados, las respuestas de Gerencia tienen una importante diferencia porcentual en las categorías “siempre” y “casi siempre”, lo cual podría entenderse como una mayor apropiación y manejo de la información en este grupo de estudio.

Sobre la base de estos datos podríamos conjeturar que la población de empleados no tiene claridad respecto a los emisores de mensajes en la organización, lo que llevaría a una deficiencia en respuestas y reacciones claras ante los comunicados.

**Gráfica 1**



Fuente: del autor de la tesina

*Pregunta 2. ¿Tiene acceso a información sobre aquellas cosas relacionadas con su trabajo?*

Del 100% de los empleados, un 51,3% opina que “algunas veces” tiene acceso a la información relacionada con su trabajo, el 21,7% manifiesta que “casi nunca”, el 16,2% dice que “casi siempre”, el 5,4% manifiesta que “siempre” y el 5,4% restante dice que “nunca” tiene acceso a información de carácter laboral.

En el grupo de la Gerencia media, del 100% de los encuestados, el 61,5% manifiesta “siempre” tener acceso a la información relacionada con aspecto del trabajo y el 38,5% restante manifiesta que “casi siempre” tiene a dicha información.

Según los resultados se evidencia en los empleados un desconocimiento de la información sobre aspectos relacionados con el trabajo en la empresa,

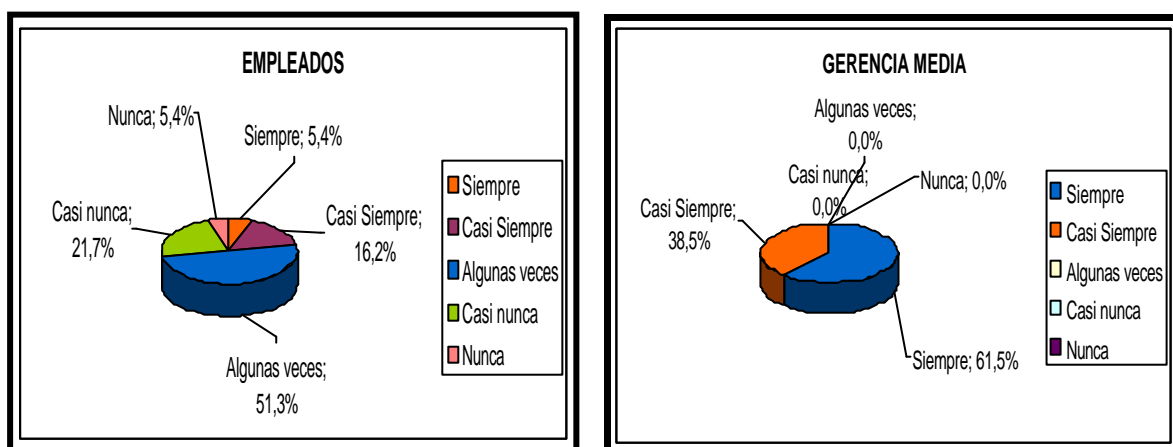


hecho que podría representar un alto nivel de desconocimiento de funciones y roles laboral en esta población.

Respecto a la Gerencia media es indudable que los canales de comunicación son más fluidos para este tipo de información.

La fluidez en la comunicación incide en la forma en como cada grupo desempeña su trabajo. Así, mientras para la Gerencia media la información relacionada con el trabajo fluye con más facilidad, el grupo de empleados debe cumplir funciones en un contexto de trabajo en que la información necesaria para el cumplimiento del mismo no fluye adecuadamente. Sin duda alguna, esto afecta la dinámica de su trabajo y el resultado del mismo.

**Gráfica 2**



Fuente: del autor de la tesina

**Pregunta 3. ¿A través de quién recibe la información relacionada con su trabajo?**

Las respuestas evidencian la diferencia entre el modelo de comunicación utilizado para los empleados frente al modelo de comunicación usado para la Gerencia media.

Mientras para el grupo de empleados la información relacionada con el trabajo proviene en el 5,4% de las veces en la Gerencia media parece no haber una comunicación directa con esta, a no ser por intermedio del “jefe inmediato”, el cual comunica la información relacionada con el trabajo en el 51,3% de las veces, el restante manifiesta que la información la recibe en un 27,1% de “compañeros de sector”, el 10,8% dice recibirla de “otros compañeros de trabajo” y el 5,4% restante la información proviene de los “medios”.

Respecto a la Gerencia media, el 84,6% de los encuestados manifiestan que la información la reciben de “alta gerencia, el 11,0% dice recibirla de “compañeros de otro sector”, mientras que el 4,4% restante manifiesta recibirla a través de “medios”.

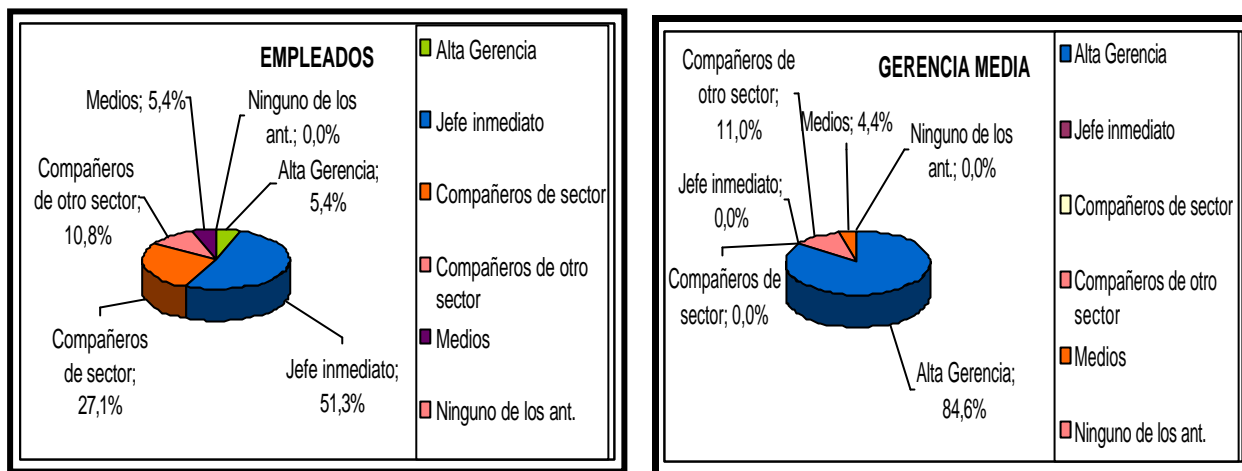
La Gerencia media concentra sus fuentes de información de los temas relacionados con el trabajo en la alta gerencia y en los compañeros de otro sector, lo cual la idea de la integración se da en el interior de dicho grupo. En contraste, la fuente de información relacionada con el trabajo para el grupo de empleados es dispersa pues tiene origen en varias fuentes, aunque predomina mucho la serie “jefe inmediato”. Se trata de un esquema de comunicación difusa y dispersa, en contraste con el esquema concentrado de comunicación de Gerencia media.

Esto deja ver claramente la ausencia de canales formales de comunicación o la falta de penetración y eficacia de los canales existentes, para el proceso de difusión de información relacionada con el trabajo, ya que muchos empleados manifiestan obtener información por compañeros de sector u otros compañeros de diferentes sectores, lo que dejaría espacio para la formación de canales informales, como el rumor o radio pasillo, que en ocasiones puede traer beneficios, pero en otras generan y difunden mensajes sin codificar, ocasionando problemas de organización. Estos rumores podrían confundir al personal lo que implicaría baja participación del mismo en las diferentes tareas, actividades y responsabilidades propuestos por el Sanatorio Británico S. A.

La Gerencia media manifiesta recibir información que llega de Alta gerencia, lo que pone en evidencia que la información llega hasta la Gerencia media no sigue fluyendo hasta el grupo de empleados; de este modo, los jefes de cada sector no tienen en cuenta la necesidad de divulgar de la información al resto del personal en el momento oportuno .

También es importante destacar que en el equipo de Gerencia media, muy pocos reciben la información a través de medios impresos, lo que pone en evidencia que no hay medios estructurados de comunicación diseñados específicamente para ellos y para difundir este tipo de información.

**Gráfica 3**



Fuente: del autor de la tesina

**Pregunta 4. ¿Qué clase de información recibe por parte de su jefe?**

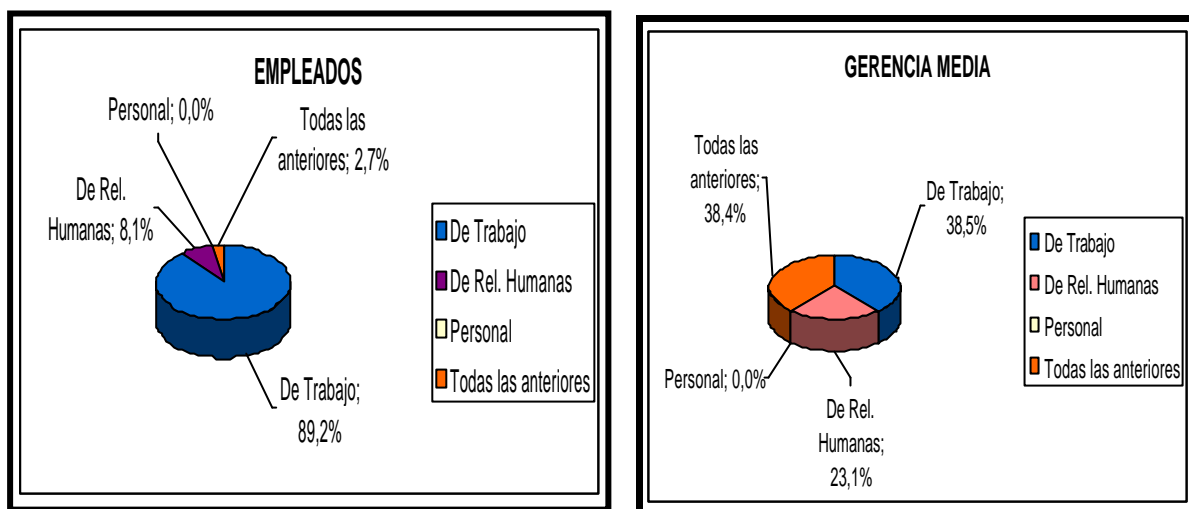
En el grupo de los empleados el 89,2% de ellos manifiesta que la información que reciben se relaciona con el trabajo. Con esto se aprecia que la relación que se establece entre los empleados y sus jefes es estrictamente laboral, lo cual podría ser un indicio de una percepción sobre un jefe distante con el que quizás, no se puedan establecer diálogos abiertos sobre temas distintos al laboral. Ya que es muy bajo el porcentaje de los encuestados (2,7%) que dicen recibir información de “todas las anteriores”.

También es indicativo de la carencia de espacios de comunicación abiertos entre jefes y empleados, quienes se ciñen a divulgar información referida a los aspectos estrictamente laborales, lo cual podría llevar a que los empleados no manifiesten todas sus inquietudes o problemas por temor a las reacciones de sus jefes. La relación con el jefe se percibe como laboral. En contraste, con la respuesta a la misma pregunta dada por el grupo de Gerencia Media no presento mayor desviación, los mismos respondieron que reciben información de “trabajo” un 38,5%, mientras que el 38,4% manifiesta recibir información de “relaciones laborales, de trabajo y personales” y el 23,1% restante dice recibir información de carácter “relaciones laborales”. Esto se da, ya que la Gerencia media si puede establecer cualquier tipo de relación con la Alta Gerencia.

Otro contraste se evidencia al encontrar que las dos muestras no reciben información de carácter “personal”.

Las respuestas dejan entrever las diferencias en la interacción de los jefes de cada grupo.

**Gráfica 4**



Fuente: del autor de la tesina

*Pregunta 5. ¿Considera que tiene un jefe con el cual puede establecer cualquier tipo de diálogo?.*

Del 100% de la muestra de empleados, un 43,2% considera que “algunas veces” tiene un jefe con el cual puede establecer cualquier tipo de diálogo, el 24,3% “casi siempre”, el 16,2% mantienen que “casi nunca”, frente a un 13,5% que opina que tiene un jefe con el cual “nunca” pueden establecer algún tipo de diálogo y el 2,8% restante manifiesta que “siempre” pueden establecer cualquier diálogo con sus jefes.

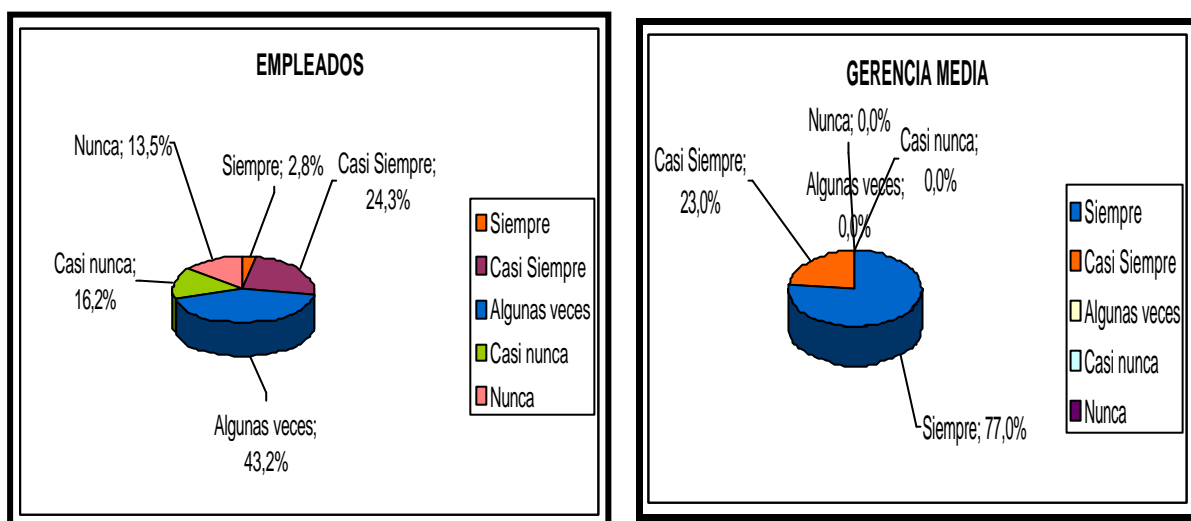
En cuanto a la muestra de Gerencia media, un 77% considera que “siempre” puede establecer cualquier tipo de diálogo con su jefe y el 23% restante que “casi siempre”.

Esto implicaría que los empleados solo se acercaran a sus jefes inmediatos en caso de necesitarlo en aspectos relacionados con las tareas y funciones laborales. Y podría ser por falta de tiempo por parte de los jefes o simplemente por no contar los empleados con la suficiente confianza, en la medida en que éstos reducen el espacio a asuntos laborales, lo que implica que vean a sus jefes como distantes en el sentido personal.

La Media Gerencia pone de manifiesto que siempre pueden establecer cualquier tipo de diálogo con sus jefes, lo que deja ver claramente que entre la Alta Gerencia y la Gerencia media además de estructuras formales de comunicación y temas estrictamente laborales, existen espacios para la comunicación informal generando relaciones más abiertas y humanas.

Se interesan mas por lo laboral que por la parte humana, olvidando la integridad de cada persona, lo cual lleva a que los niveles de productividad disminuyan, pues si existiera estabilidad emocional y psicológica esto aumentaría el nivel de concentración y se podrían desarrollar las tareas de mejor forma.

**Gráfica 5**



Fuente: del autor de la tesina

**Pregunta 6. ¿Son claros los mensajes que recibe?**

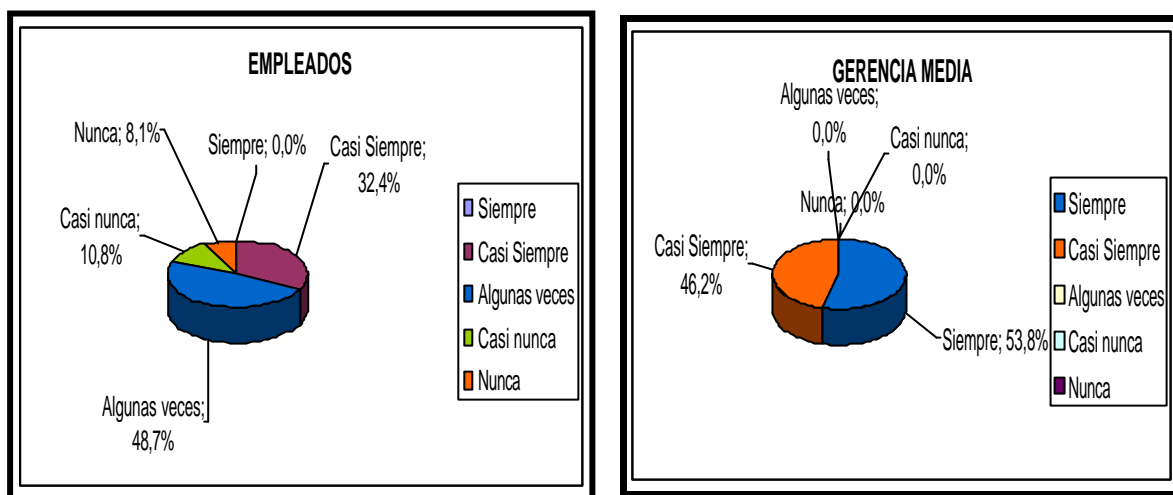
En cuanto a la claridad de los mensajes recibidos, el 48,7% de los empleados opina que “algunas veces” los mensajes son claros, frente a un 32,4% que manifiesta que “casi siempre” estos cumplen con esa característica. Existe entonces la posibilidad de que se presente un inadecuado lenguaje o contenido utilizado en los mensajes, lo que a su vez implicaría que por falta de conocimiento no participen de actividades o no desarrollen sus tareas y actividades de la forma esperada por la organización.

En la Gerencia media el 53,8% manifiesta que “siempre” los mensajes que recibe son claros, frente a un 46,2% que opina que “casi siempre”, es decir, consideran que su contenido y lenguaje son los pertinentes, lo cual indica una

mayor facilidad para la realización de sus tareas al contar con mayores conocimientos relacionados con el trabajo.

También observamos que es alto el porcentaje de empleados que señala que “casi siempre” son claros los mensajes de comunicación interna que reciben.

**Gráfica 6**



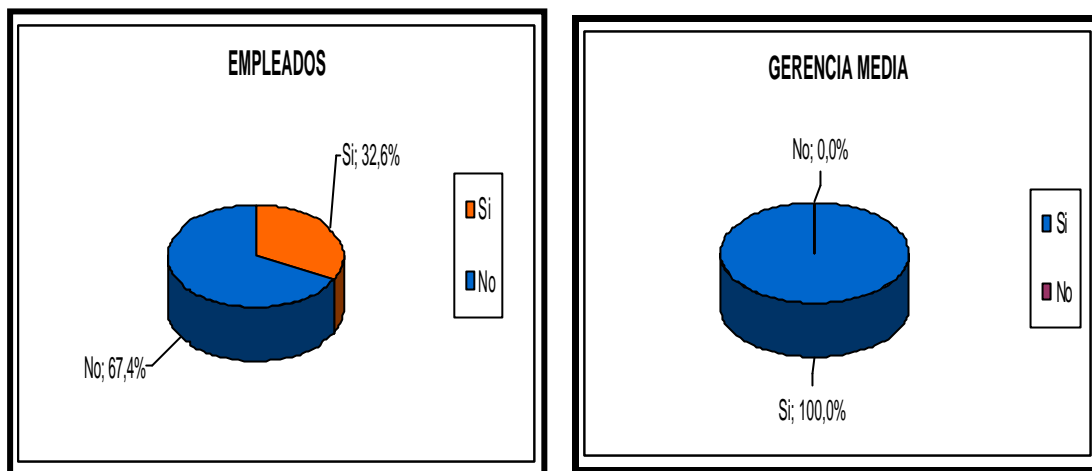
Fuente: del autor de la tesina

**Pregunta 7. ¿Conoce los medios de comunicación interna que posee el Sanatorio Británico S. A?**

La mayoría de los empleados (67,4%) manifiesta no conocer los medios de comunicación manejados al interior del Sanatorio Británico S. A., a diferencia de la Gerencia media que en su totalidad (100%) los encuestados manifiestan conocer los medios de comunicación interna.

Lo que implica que los empleados casi no tienen conocimientos a través de dichos medios y no participan de ellos ni como receptores, ni como emisores de mensajes, o sea, no se involucran directamente con ellos.

## Gráfica 7



Fuente: del autor de la tesina

*Pregunta 8. ¿Le gusta el diseño de los medios de comunicación existentes en el Sanatorio Británico S. A?*

Un 54,0% manifiesta que “algunas veces” les gusta el diseño de los medios de comunicación existentes en el Sanatorio Británico S. A., un 21,7% señala que “casi siempre” les gusta, un 13,5% afirma que “nunca” les gusta y un 2,7% señala que “casi nunca” les gusta los medios de comunicación del Sanatorio Británico S. A.

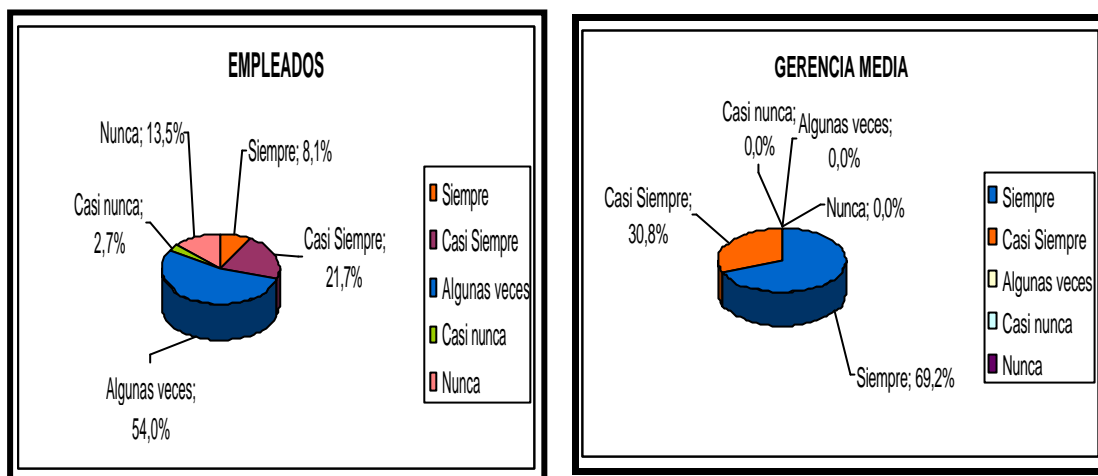
En el grupo de Gerencia media, el 69,2% de sus integrantes manifiesta que “siempre” les gusta el diseño de los medios, frente al 30,8% al que “casi siempre” les gusta.

La mayoría de los empleados manifiestan que el diseño de los medios de comunicación existentes solo algunas veces le agrada. En consecuencia, el personal no se apropia de la información, no se entera de acontecimientos y asuntos importantes que son transmitidos a través de estos medios, y redundan a su vez en el bajo grado de participación en dichas actividades.

Un bajo porcentaje de empleados (8,1%) manifiesta gusto por el diseño de los medios de comunicación lo cual indica, en primer lugar, que la empresa no presta mayor atención al diseño de sus soportes comunicacionales, ni al grado de penetración que puedan tener. A diferencia de la Gerencia media que manifiesta en gran medida gustarle los medios existentes, esto también sería un índice de que probablemente son los únicos que se interesan por acceder a dichos canales.

de comunicación para informarse sobre lo que acontece en la organización y así poder transmitirlo a sus subordinados.

**Gráfica 8**



Fuente: del autor de la tesina

*Pregunta 9. ¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere para enviar información a sus compañeros de trabajo?*

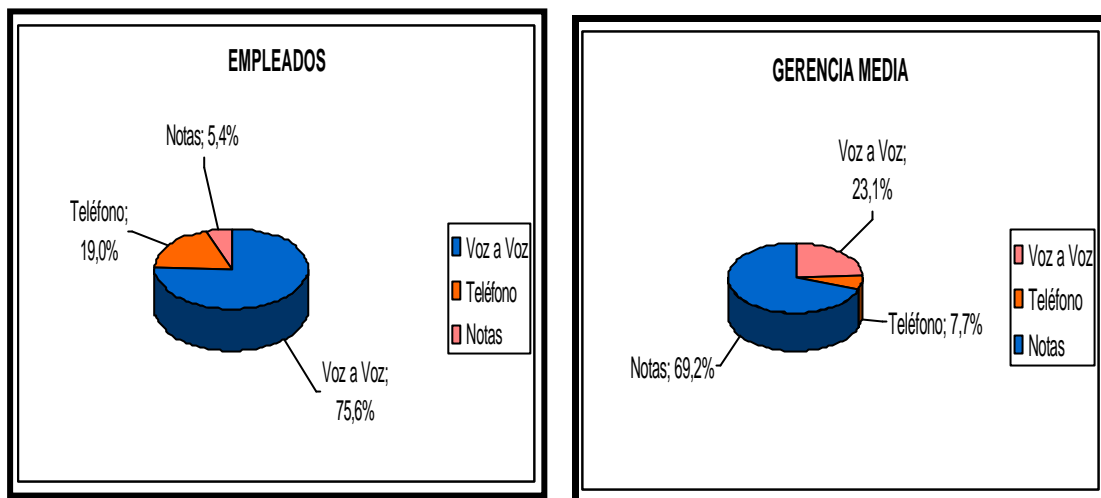
La preferencia por la selección de los medios de comunicación de cada grupo estudiado en la muestra, obedece más a las características estructurales de cada grupo y, a los modos de ser y comunicarse propios de cada uno de ellos.

En efecto, los medios de comunicación empleados por la Gerencia media son los habituales de quienes trabajan en un grupo cerrado donde debe primar la comunicación con soporte escrito (69,2%). Nótese que la comunicación “voz a voz” en la Gerencia media representa el 23,1% de las veces frente al 75,6% que representa para el grupo de los empleados. Lo que implica un alto grado de uso de la informalidad comunicacional por parte de los empleados, en efecto, a la hora de comunicarse prefieren hacerlo de manera informal, es decir, mediante el esquema de voz a voz o conversaciones abiertas, sin estructuras ni canales altamente formalizados de comunicación.

En referencia al uso del teléfono los dos grupos encuestados no mostraron un alto porcentaje en referencia a la implicancia de su uso, un 19,0% los empleados frente a un 7,7% la Gerencia media.



## Gráfica 9



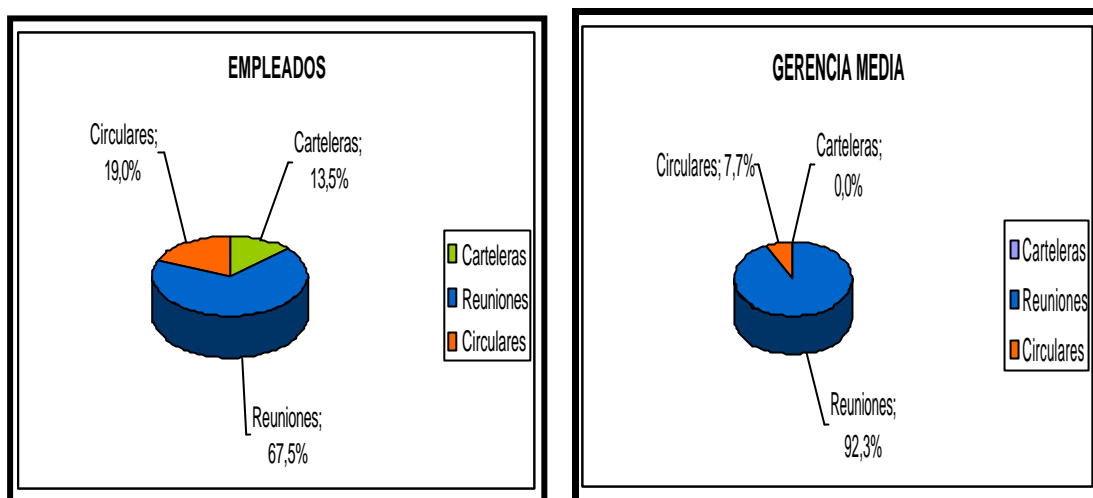
Fuente: del autor de la tesina

*Pregunta 10. ¿Cuál considera que es el medio más eficaz para recibir información?*

La Gerencia media concentra el 92,3% de sus preferencias en las “reuniones” y en muy bajo porcentaje (7,7%) los “circulares”, mientras que el grupo de empleados ofrece opciones dispersas, el 67,5% de los encuestados consideran más eficaz las “reuniones”, un 19,5% afirman que son los “circulares” frente a un 13,5% que manifiestan que es la “cartelera”.

La principal consecuencia o implicancia de estas preferencias en la comunicación interna es la posibilidad de asignar responsabilidad individual por la comunicación que se emite y que se presume es recibida. Se trata de un medio para comunicar aspectos generales a un público general; de este modo, cualquier responsabilidad frente a la comunicación emitida se hace difusa y difícil de individualizar.

**Gráfica 10**



Fuente: del autor de la tesina

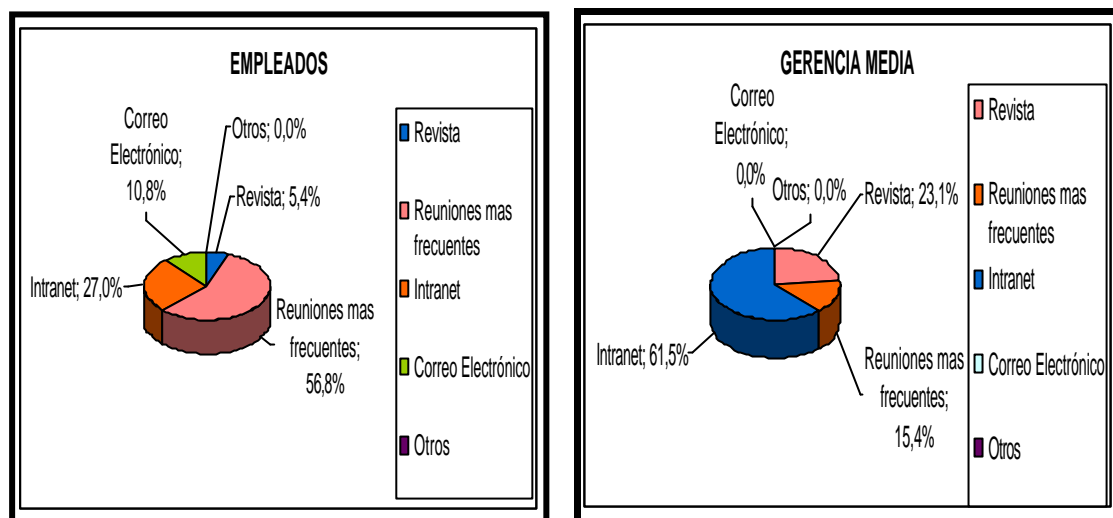
*Pregunta 11. ¿Qué medio de comunicación debería implementar el Sanatorio Británico S. A. para mejorar la comunicación interna?*

En el análisis de los datos, continúa con la tendencia concentrada del grupo de Gerencia media frente a la tendencia dispersa del grupo de empleados. El grupo de Gerencia media se concentra en sugerir el 61,5% a la “intranet”, el 23,1% a “revista” y el 15,4% a “reuniones mas frecuentes” como medios que la organización debería implementar para mejorar la comunicación interna.

Por su parte, el grupo de empleados tiende a preferir las “reuniones” (56,8%), sus preferencias se dispersan en proporciones no muy diferenciadas una de las otras en el resto de las opciones a responder (27% “intranet”, 10,8% “correo electrónico” y 5,4% “revista”).

De esta forma, se puede ver claramente como el grupo de empleados manifiesta que prefiere recibir la información importante, por medio de reuniones, lo que indica que optan por un contacto interpersonal con los emisores de los mensajes.

**Gráfica 11**



Fuente: del autor de la tesina

*Pregunta 12. De la siguiente lista de valores del Sanatorio Británico S. A., señale únicamente usted con cuales se siente identificado.*

Del 100% de los empleados, un 67,6 % opina que es “satisfacción al paciente” con lo que se siente identificado, el 35,1% afirma que el “desarrollo laboral”, un 27,0% por igual manifiesta que se siente identificado tanto con el “respeto” como con el “trabajo en equipo” y el 21,6% restante mantiene que se siente identificado con la “calidad” del servicio prestado.

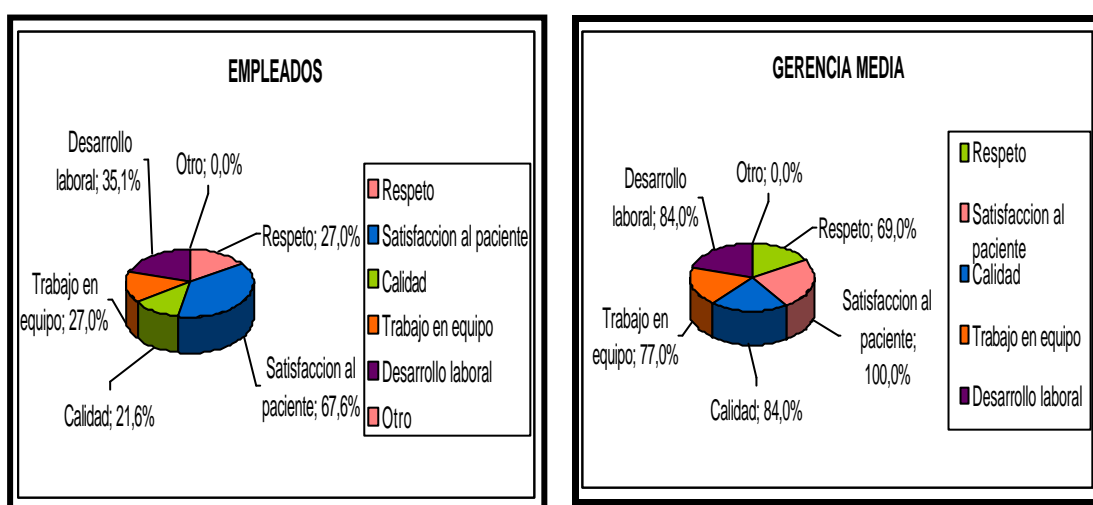
De los encuestados de la Gerencia media, en su totalidad (100%) afirma que es la “satisfacción al paciente”, un 84,0% por igual manifiesta que es tanto el “desarrollo laboral” como la “calidad” con los que se sienten identificados, el 77,0% opina que es el “trabajo en equipo” y el 69,0% restante sostienen que es el “respeto”.

Las respuestas muestran una importancia en la preferencia por el respeto en ambos grupos. El respeto es muy propio de nuestra cultura latinoamericana, y se traduce en el buen trato que los trabajadores se dan entre ellos, el que dan sus superiores y el que espera para si.

Es conveniente valorar formalmente el establecimiento de relaciones personalizadas de respeto mutuo, en la que cada trabajador es reconocido como persona. El mayor grado de autoconcepto positivo que suele evidenciar en los trabajadores puede verse apoyado de este modo. A pesar de la importancia

creciente de las relaciones contractuales, el vínculo empresa – trabajo sigue siendo personalizado. Los trabajadores buscan encontrar motivación en el trabajo y, parte importante, se ésta tiene que ver con el reconocimiento. El reconocimiento es siempre personalizado y se basa en el otorgamiento de respeto y en el trabajo en equipo, lo que se ve reflejado en la satisfacción al paciente con lo cual los dos grupos de la muestra se sienten tan identificados.

**Gráfica 12**



Fuente: del autor de la tesina

*Pregunta 13. ¿Qué cosas considera indispensable que haya en el Sanatorio Británico S. A?*

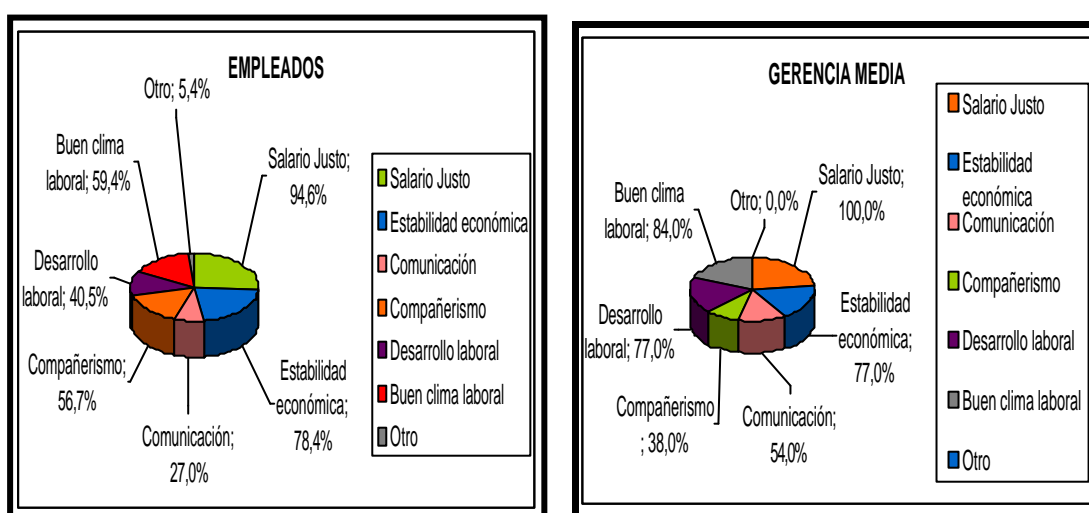
De la muestra, tanto para la Gerencia media (100%) como para los empleados (96,6%) manifestaron que consideran indispensables el “salario justo” y la importancia de una “estabilidad económica” (Gerencia media 77,0% y empleados 78,4%), esto nos muestra la importancia que implica el salario para los dos grupos y de cómo este influye en la motivación y productividad de la empresa.

Para el grupo de los empleados, un 40,5% manifiesta que es indispensable el “desarrollo laboral” y un 27,0% la “comunicación”; no hay mayor diferencia entre las opciones de “compañerismo” 56,7% y “buen clima laboral” 59,4% lo que muestra la importancia que implica para ellos contar con un lugar de trabajo sano, donde les permita mantener relaciones estables y de buen trato con sus compañeros. Vale aclarar que un 5,4% de los empleados manifiesta que son

otras cosas indispensables, como el respeto o y el ser tenidos en cuenta en la toma de decisiones de la empresa.

Para el grupo de Gerencia media, los mismo señalan una alta importancia al “desarrollo laboral” (77,0%), es muy posible que esto se de, ya que las personas que componen la Gerencia media sean diferentes profesionales que siempre consideran importante e imprescindible el crecimiento laboral; hay un alto porcentaje que considera indispensable el “clima laboral” (84,0%), un 54,0% la “comunicación” y el 38,0% restante el “compañerismo”

**Gráfica 13**



Fuente: del autor de la tesina

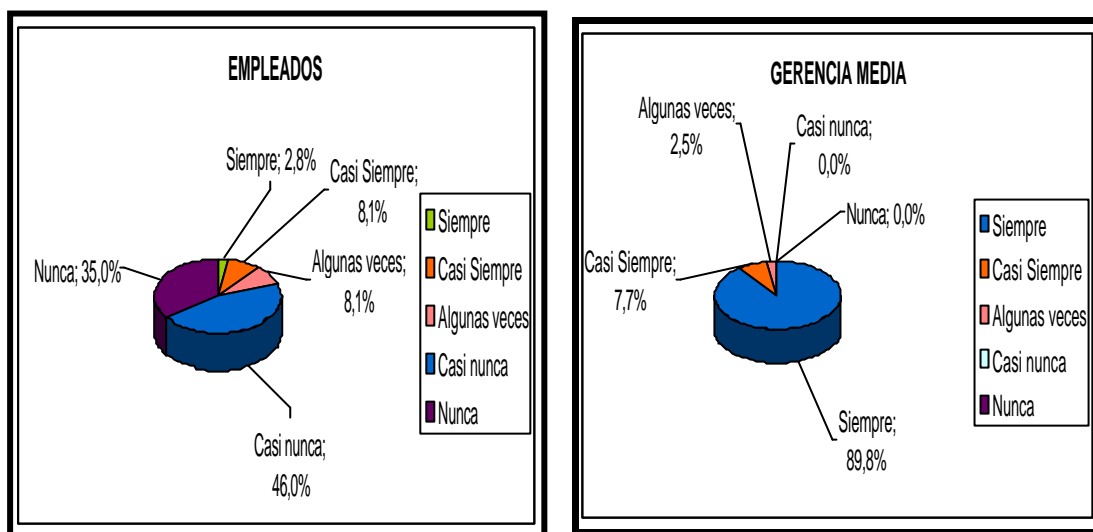
**Pregunta 14. ¿El personal Directivo es receptivo a sus opiniones y sugerencias?**

Las respuestas de ambos grupos a esta pregunta no presenta una tendencia porcentual similar. La distribución porcentual entre las opciones “casi nunca”, “nunca”, “algunas veces”, “casi siempre” y “siempre” es, en el grupo de empleados de 46,0%, 35,0%, 8,1%, 8,1% y 2,8% y, en el grupo de Gerencia media esta distribución es de 89,8% “siempre”, 7,7% “casi siempre” y 2,5% algunas veces

Las respuestas a la pregunta en cuestión por parte del grupo de empleados evidencia la poca receptividad que los jefes y la organización ofrecen a las inquietudes de los empleados.

En un contexto como el nuestro en el que prima la relación entre pares eso significa poco reconocimiento de la gerencia a las percepciones e iniciativas del trabajador. Ya hemos mencionado anteriormente que los trabajadores pretenden encontrar motivación en el trabajo y, parte importante de ésta tiene que ver con el reconocimiento que debe ser siempre personalizado.

**Gráfica 14**



Fuente: del autor de la tesina

**Pregunta 15. ¿Puede expresar su opinión en el Sanatorio Británico S. A?**

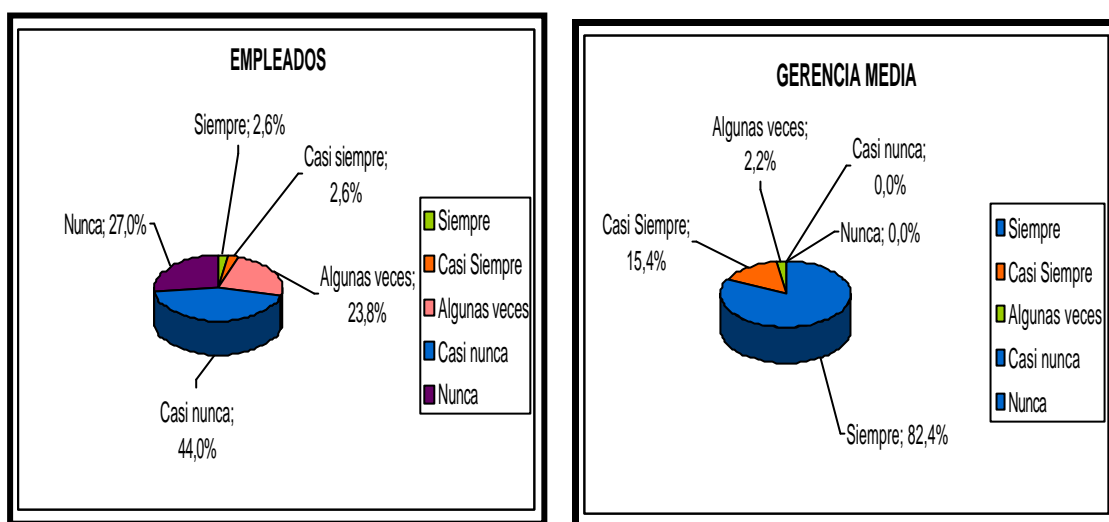
Un 44,0% manifiesta que “casi nunca” puede expresar su opinión, un “27,0% “nunca”, un 23,8% “algunas veces” y tanto para “siempre” y “casi siempre” el porcentaje es el mismo un 2,6%.

Por parte de los integrantes de la Gerencia media, el 82,2% opina que “siempre” pueden expresar su opinión, un 15,4% “casi siempre” y el 2,2% restante manifiesta que “algunas veces” pueden expresar su opinión en el Sanatorio Británico S. A.

Ante todo es importante destacar que es inversamente proporcional la relación de resultados de un grupo respecto al otro, siendo evidente que en la Gerencia media hay un mejor clima en la medida en que hay mas confianza para expresar opiniones y una mayor predisposición a escuchar que la existente en el grupo de los empleados. Esto podría obedecer al esquema de trabajo y de organización propio de cada grupo.

Los resultados ya analizados llevan a que pensemos que los espacios de comunicación y participación se reducen drásticamente en el grupo de empleados. De este modo, cualquier expresión u opinión surgida en la mayoría del grupo de empleados es desconocida, o no es tenida en cuenta en las decisiones de la Gerencia media.

**Gráfica 15**



Fuente: del autor de la tesina

*Pregunta 16. ¿Su opinión es tenida en cuenta para la toma de decisiones importantes?*

Un 89,2% del grupo de empleados opino que “nunca” es tenida en cuenta su opinión para la toma de decisiones importantes, un 8,1% expreso que “casi nunca” y el 2,7% restante opino que “algunas veces” son tenidas en cuenta.

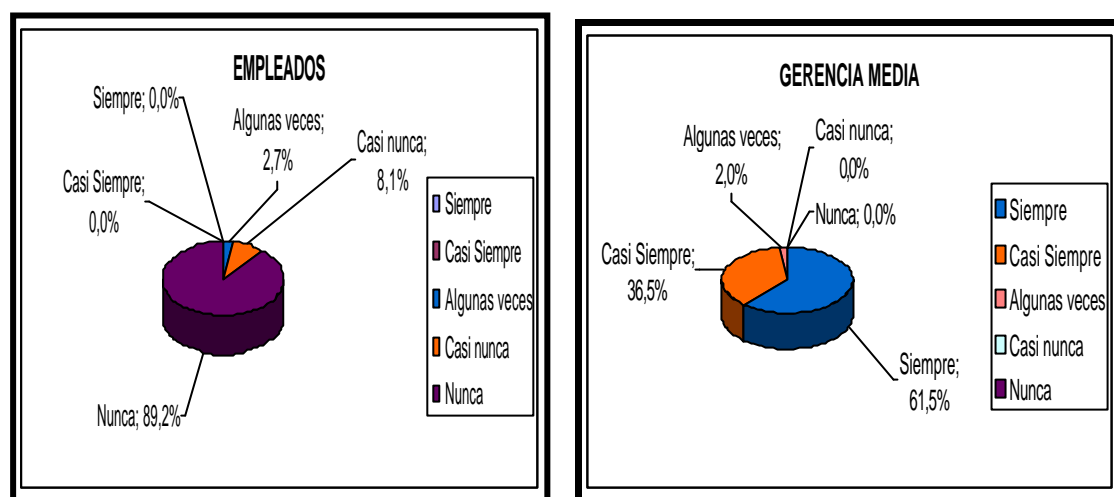
Por parte de los integrantes de Gerencia media, el 61,5% “siempre” son tenidas en cuentas sus opiniones, el 36,5% “casi siempre” y el 2,0% restante “algunas veces” tienen en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones importantes dentro del Sanatorio Británico S. A.

Podríamos deducir que en la Gerencia media hay un mejor clima en la medida en que hay mayores oportunidades de expresión y, que a su vez éstas sean tenidas en cuenta.

Lo anterior indicaría que esto no obedece solo al esquema de trabajo y de organización propia de cada grupo, sino que en contraste con los resultados podemos pensar que los espacios de comunicación y participación se reducen en

gran medida el grupo de empleados. De este modo, cualquier expresión u opinión surgida del grupo de empleados es desconocida o no es tenida en cuenta tanto por la Gerencia media como por la Alta Gerencia.

**Gráfica 16**



Fuente: del autor de la tesina

*Pregunta 17. ¿El trabajo que usted realiza está de acuerdo con sus capacidades y conocimientos?*

Un 35,2% del grupo de empleados respondió con un “algunas veces”, el 27,0% expresó solo “casi siempre”, un 13,5% manifiesta “nunca” y “casi nunca” y el 10,8% restante dice “siempre” realizar un trabajo acorde a sus capacidades y conocimientos.

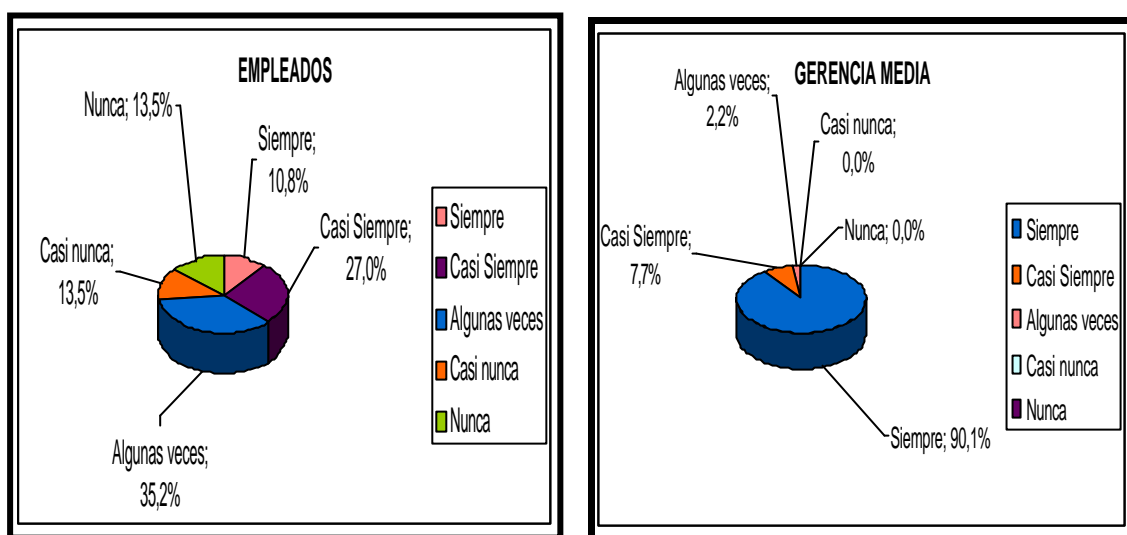
La respuesta a la pregunta en cuestión por parte de la Gerencia media dice que, el 90,1% opina que “siempre” el trabajo que realiza es acorde a su capacidad y conocimientos, el 7,7% manifiesta que “casi siempre” y el 2,2% restante dice que “algunas veces” lo realizan.

Al igual que con las respuestas a la pregunta inmediatamente anterior, en esta ocasión se halla nuevamente una suerte de descontento general frente a la pertinencia de la labor desarrollada con relación a la formación, capacidades o conocimientos de cada integrante.



Aquí evidenciamos, o bien un inadecuado proceso de selección, o bien una política laboral que tiende a desconocer las potencialidades y talentos de su recurso humano.

**Gráfica 17**



Fuente: del autor de la tesina

### **1.7 Análisis finales de los resultados**

Los resultados obtenidos se derivan de las encuestas aplicadas a los dos segmentos abordados en la muestra – Gerencia media y empleados - .

**Tabla 11 – Análisis de los resultados**

<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>
Se puede generar autodesconfianza en el trabajo por parte de los empleados, pues no cuentan con estrategias (premios) que lo motiven a un desempeño mejor.
Se perciben deficiencias en el trabajo en equipo, predomina el individualismo, lo que genera un ambiente de trabajo rutinario, aburrido, monótono y muchas veces tenso.

<p>No hay actividades de integración del personal, lo cual podría fomentar el trabajo individual desconociendo la importancia del trabajo en equipo, en el proceso para alcanzar objetivos, de esta forma potencializar la aparición de relaciones estrictamente laborales.</p>
<p>Se presentan deficiencias en el nivel de conocimientos de identidad corporativa, como la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, lo cual podría generar bajo sentido de pertenencia de los empleados con el Sanatorio Británicos S. A.</p>
<p>Existe una profunda división del personal del Sanatorio Británico S. A. en grupos según los cargos, no se considera como una unidad, sino por Sector o Servicios y cargos de trabajos.</p>
<p>El hecho de que no tengan en cuenta en alto grado la opinión de los empleados podría restringir la participación de los mismos, lo que generaría una comunicación vertical, dejando regalado a los empleados y volviendo fría y limitada la comunicación.</p>
<p>La toma de decisiones ésta a cargo de la Alta o Media gerencia. Además, el poco contacto de los directivos con los empleados limita al resto del personal a una comunicación cerrada y tímida, en donde sienten temor de expresar espontáneamente sus pensamientos y opiniones.</p>
<p>Se percibe el alto grado de importancia de la comunicación informal o comúnmente llamada “radio pasillo” lo cual se podría considerar como una amenaza para el Sanatorio Británico S. A.</p>
<p>Debido a la insatisfacción del personal con diferentes aspectos del Sanatorio Británico S. A. como estímulos, descansos, actividades de integración, se podría generar un buen clima organizacional tenso.</p>
<p>Debido al poco impacto de los medios y el difícil acceso a bs mismos, los empleados no sienten los medios de comunicación existentes a nivel interno del Sanatorio Británico como propios, lo que disminuye la participación en los mismos y se deja de lado el flujo de información, olvidando la importancia y el soporte de los mismos para diferentes tareas, actividades y en general el desarrollo de la empresa.</p>
<p>Los medios de comunicación internos del Sanatorio Británico S. A. tiene un nivel de aceptación y penetración diferentes en cada segmento del personal.</p>

La actual forma de difusión de ideas y valores es deficiente.

Se percibe un bajo nivel de impacto de los medios de comunicación internos, no logran capturar la atención de los empleados, ni motivarlos a que se interesen por la información publicada en cada uno de ellos.

## **Capítulo VI**

### **1. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL SANATORIO BRITÁNICO S. A.**

Considerando la complejidad del fenómeno comunicativo en el ámbito laboral de una empresa o en los ámbitos de actividades de cualquier organización; lo cierto es que el hecho de la Comunicación Interna en todo tipo de entidades debe ser entendida por los responsables de las mismas en términos estratégicos, mediante el establecimiento, si se considera oportuno, de un determinado plan que permita, a través de medios facilitadores conseguir los objetivos que se plantean.

Por tal motivo es necesaria una mentalización previa de todos los agentes emisores, acerca del papel fundamental que desempeña la organización. El factor actitudinal es base de gran parte de los problemas que plantea la comunicación y consideramos que *la conclusión es clara: hay que formar a todos los miembros de la organización en Comunicación Interna.*

El primer punto debemos tener en cuenta es el referente al mensaje o contenido de la información que transmitir. Por ello, es necesario saber cuáles son aquellos asuntos que más interesan a los empleados para abordarlos con claridad y rapidez.

Para poder determinar este punto es necesario utilizar diferentes técnicas y herramientas que nos permitan saber cuáles son los intereses prioritarios de los empleados desde el punto de vista de la información. Las encuestas personales, las entrevistas en profundidad y las reuniones suelen ser las técnicas más utilizadas para determinar los contenidos informativos de la empresa.

Estableceremos una serie de actuaciones encaminadas a instaurar una comunicación eficaz dentro de la empresa mediante el establecimiento de canales que posibiliten la retroalimentación del proceso de comunicación.

Por ello, para que el plan de Comunicación Interna tenga éxito es imprescindible hacer un continuo seguimiento con el fin de ir superando las barreras de comunicación que vayan surgiendo. Estas barreras, que dificultan el normal flujo del mensaje, pueden afectar a las personas, a los procesos o a la tecnología. Algunos ejemplos pueden ser la aparición de barreras psicológicas entre personas o servicios, el mal funcionamiento de los sistemas internos o la falta de comunicación para su uso y el uso inadecuado de los canales para difundir rumores.

Asimismo, para cumplir con los diferentes objetivos del Sanatorio Británico S. A., los empleados deben estar actualizados en todos los asuntos de la empresa y cada uno de éstos debe ser el reflejo de valores de calidad, confianza y excelencia en las relaciones con los pacientes y con otros empleados.

La meta más importante del plan de comunicación interna será la de fomentar la cultura organizacional a través de la comunicación: promoviendo el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia de los empleados con la empresa y la transmisión de información veraz, precisa y oportuna; garantizando el mejor desempeño de los empleados.

Es importante crear un clima laboral, en el que predomine la confianza y las buenas relaciones entre empleados y en consecuencia optimice los procesos de calidad y productividad de cara a los clientes externos.

El personal interno orientado por los principios del trabajo en equipo y por la identidad organizacional hará posible alcanzar el principal objetivos: alimentar los sueños de los clientes internos.

### **1.1 Objetivos del Plan estratégico de Comunicación Interna:**

#### **Objetivos generales:**

- Diseñar un programa estratégico de comunicación interna que facilite la transmisión de información, integración y motivación de los diferentes públicos internos del Sanatorio Británico S. A.

- Optimizar el uso de los canales de comunicación interna así como orientar las líneas estratégicas y actuaciones con la consiguiente eliminación de barreras de forma que la comunicación se convierta en un pilar básico del funcionamiento de la organización.

**Objetivos específicos:**

- Implementar canales o medios de comunicación internos formales efectivos, que faciliten el desarrollo, la coordinación y el cumplimiento formal de tareas que beneficien a la organización y, que reduzcan la aparición de canales informales, como el rumor en aras de mejorar el clima organizacional y el ambiente laboral.
- Fomentar el uso de los medios de comunicación internos existentes, involucrando al personal activamente en el diseño de forma y contenidos de cada uno de ellos.
- Fomentar relaciones eficientes entre los públicos internos del Sanatorio Británico S. A. que redunden en un clima armonioso.
- Informar de forma clara, precisa y oportuna con el fin de disminuir la práctica del rumor dentro del Sanatorio Británico S. A.
- Promover una cultura empresarial que fomente el sentido de pertenencia en los empleados de la organización, adoptando y apropiándose de los valores organizacionales, mensajes institucionales y todo tipo de información acerca de la empresa.

## **1.2 Plan de Comunicación Interna**

“En diferentes sectores de públicos, conviven acciones de comunicación que podríamos definirlos en tres ámbitos: institucional, organizacional y productivos (...), la articulación de los tres ámbitos en un programa de acciones estratégicas permiten trabajar en diferentes públicos sobre sus percepciones (lo institucional, presencia, público interno), sobre sus actitudes (lo organizacional, integración, público interno) y sobre sus experiencias (la producción o difusión, públicos externos)”<sup>31</sup>

De acuerdo a lo anterior, cuando hablamos del ámbito institucional lo que busca es fortalecer la identidad, los valores corporativos y el sentido de

---

<sup>31</sup> Manucci, Marcelo, *Comunicación estratégica*, Revista Dircom, nº 75, Ecuador, 2007, p. 3.

pertenencia en cada uno de los públicos internos del Sanatorio Británico S. A. y, por otro lado, en el ámbito organizacional lo que pretendemos es la integración del personal a los diferentes sectores o servicios internos del Sanatorio Británico S. A., a través de actividades que los motiven a alcanzar las metas de la empresa.

**Tabla 12 – Grupos de Valores Estratégicos**

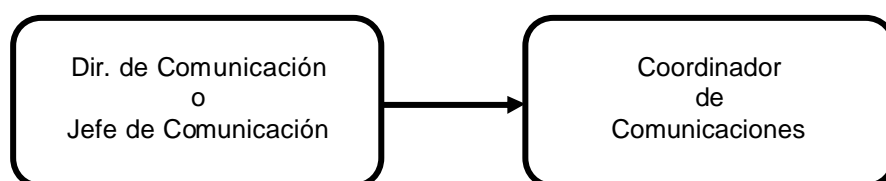
<b>Grupos de Valor Estratégico</b>	<b>Descripción</b>
<b>Accionistas</b>	Grupo del que depende la sustentación económica o institucional, sea por su aporte económico o por la determinación de las decisiones.
<b>Pacientes</b>	Clientes externos de la organización.
<b>Entorno</b>	Esta formado por los distintos sectores de la sociedad que tienen relación indirecta con la propuesta de la organización.
<b>Cliente Interno</b>	Es el talento humano formado por las distintas personas que llevan adelante los procesos de los cuales depende el desarrollo organizacional.

La propuesta se focaliza de diferentes formas en cada grupo estratégico, para satisfacer las diferentes necesidades e intereses de los sectores, partiendo del supuesto que cada uno interviene de manera particular y distinta.

Según los resultados obtenidos en el trabajo de investigación, el plan de comunicación interna esta dividido en dos programas:

**1. Dirección de Comunicaciones.**

**Gráfica 3 – Estructura del Director de Comunicaciones.**



En la primera acción de comunicación propuesta, el Director de Comunicaciones será el responsable de todos los asuntos de comunicación, motivación, integración y bienestar del primer público de la organización, el que sostiene la empresa, es decir, el personal interno del Sanatorio Británico S. A.

Proponemos un espacio específico dentro de la organización responsable del proceso de investigación y transmisión de información relevante para los miembros del personal interno, de esta forma buscamos que los miembros que hacen parte de dicho sector o departamento se encuentren informados y asimismo puedan informar de forma permanente, clara y oportuna sobre todos los aspectos internos y externos de la organización a otros empleados.

El Director de Comunicaciones, ejercerá de la mano del Departamento de Personal del Sanatorio Británico S. A., pues dentro de sus funciones se encuentra apoyar a dicho departamento en todas las tareas en las que se encuentre involucrado el personal interno, procesos de selección de personal, resolución de conflictos internos y motivación, tareas en la que el Director de Comunicaciones, ejercerá una posición de intermediario entre los empleados y los directivos pertinentes.

Por otra parte, el Director de Comunicaciones tendrá la función de asesor o consultor de los jefes del Departamento Personal, quien ayudara en todos los procesos de gestión humana dentro de la empresa. Su cargo se complementara con un nuevo cargo en la organización: Coordinador de Comunicaciones (Véase Gráfica 4)

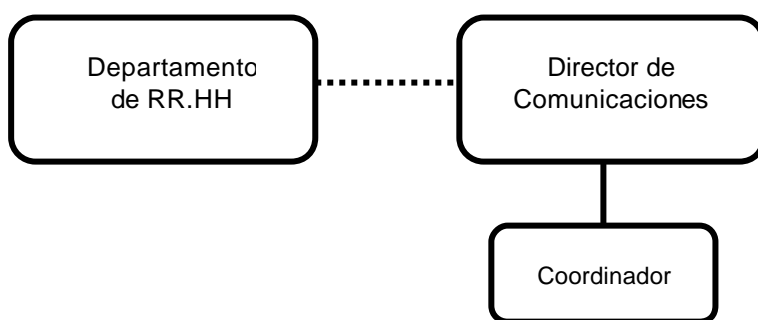
**Tabla 13 – Estructura de la Dirección de Comunicaciones**

<b>Estructura de la Dirección de Comunicaciones</b>	
<b>Director de Comunicaciones</b>	<p>El Director de Comunicaciones debe ser un profesional en el área de comunicaciones con capacidad en RR.HH y gestión.</p> <p>Además, debe ser una persona activa, responsable y con actitudes y habilidades para ejercer el liderazgo.</p> <p>Función: Integrar, diseñar, coordinar y ejecutar estrategias de comunicación, a través de criterios de acción específicos.</p>



<b>Coordinador de Comunicaciones</b>	Desarrollara sus funciones bajo la supervisión del Director de Comunicaciones. Sus funciones serán la de buscar la información mediante entrevistas con administrativos, de interés común para todos los empleados y que será divulgada a través de los medios internos, motivar a todo el personal interno a participar activamente de los medios existentes y generar una agenda por sector o servicio que garantice la participación de todo el personal en los medios internos.
--------------------------------------	---

**Gráfica 4 – Estructura del Departamento de Recursos Humanos**



**Tabla 14 – Funciones del Director de Comunicaciones y el Coordinador de Comunicaciones.**

<b>Funciones</b>
Gerenciar el desarrollo y ejecución del programa de Comunicación Interna del Sanatorio Británico S.A.
Diseñar estrategias de comunicación interna, que contribuyan a mejorar el clima y ambiente organizacional, generando compromiso y satisfacción en administrativos, gerencia y empleados de la organización.
Ser facilitadores e intermediarios de información en todos los sentidos de la organización.
Gestionar todos los flujos y canales de comunicación interna, con el fin de mejorar todos los procesos de transmisión de información.
Mantener informado a todo el personal sobre las diversas actividades, logros y demás procesos del Sanatorio Británico S. A. de forma clara, precisa y oportuna.
Fomentar la integración de todos los personales internos del Sanatorio Británico S. A., directivos, administrativos, profesionales y empleados en general, sin importar su posición en la escala jerárquica, con el fin de mejorar la cultura organizacional.
Diseñar estrategias que generen el sentido de pertenencia y cultura organizacional.

Promover la comunicación bidireccional de forma eficaz, siendo mediadores de comunicación entre directivos y empleados.
Buscar permanentemente la información sobre todos los procesos y actividades que se desarrollan al interior de la organización, y, también aquella información interna que afecte directa o indirectamente al Sanatorio Británicos S. A., con el fin de informar al personal de forma efectiva y en el momento indicado.
Hacer partícipes a todos los empleados de los medios de comunicación internos existentes, de esta forma fluirá la información en toda la organización, involucrándose el mayor número de actores posibles.
Seleccionar voceros de comunicación de cada sector o servicio dentro de la empresa.
Desarrollar capacitaciones y talleres para fomentar una cultura organizacional.
Fomentar y apoyar estrategias relacionadas con el bienestar y desarrollo profesional de cada persona.
Informar constantemente para evitar el rumor
Desarrollar técnicas para medir la eficiencia de las estrategias previamente establecidas, y, según los resultados tomar las correctivas necesarias.

## 2. Programa de cultura corporativa

El segundo programa definido se relaciona con el fortalecimiento de una cultura corporativa a través de una serie de estrategias que posibiliten dicho fortalecimiento. En lo que sigue presentaremos una serie de estrategias propuestas para fortalecer la cultura organizacional del Sanatorio Británico S. A.

**Tabla 15 – Red de Comunicación Corporativa**

<b>Red de Comunicación Corporativa</b>	
<b>Medios electrónicos</b>	<b>Medios impresos</b>
- Intranet	- Rediseño de carteleras
	- Revista
- Correo Electrónico	- Notas al empleado
	- Rediseño de los circulares internos

**Tabla 16 – El Director de Comunicaciones reportaría la comunicación a:**

<b>Reportar a:</b>	<b>%</b>
Presidente	10
Director General	25
Director Médico	45
Jefa de Recursos Humanos	16
Gerente Administrativo	3
Directorio	1

### **Medios Electrónicos**

#### **Objetivos:**

- Fomentar el flujo de información bidireccional entre los empleados y los directivos, contribuyendo a optimizar los procesos internos del Sanatorio Británico S. A.
- Agilizar los procesos de comunicación a nivel interno del Sanatorio Británico S. A.
- Fomentar la cultura organizacional.

#### **Contenidos:**

- Se encontrará información sobre la empresa (Historia, misión, visión, metas, logros, departamentos, organigrama).
- Publicación de diferentes eventos y actividades del Sanatorio Británico S. A.
- La posibilidad de publicar comentarios sobre algún tipo de interés o sugerencia por parte de los empleados.
- Convocatoria a diferentes vacantes que surjan dentro de la empresa.
- Se podrán responder encuestas, lo que le permitirá a la empresa medir el clima organizacional de sus empleados.
- Contará con un “buzón de sugerencias”, es un espacio donde los empleados del Sanatorio Británico S. A. podrán expresar sus ideas, sugerencias y comentarios.

### **Correo Electrónico**

#### **Objetivo:**

- Fomentar la comunicación bidireccional, de forma inmediata y en tiempo real.

## **Medios Impresos**

### **Rediseño de Cartelera**

#### **Objetivo:**

- Informar a los empleados y operativos sobre lo que acontece a nivel interno en la empresa.

#### **Características:**

- Las carteleras serán actualizada semanalmente.
- Las carteleras estarán ubicadas en lugares estratégicos, o sea en lugares de alto tráfico, en los diferentes pisos del Sanatorio Británico S. A.

### **Revista**

#### **Objetivo:**

- Informar a los empleados y operativos sobre lo que acontece a nivel interno en la empresa.

#### **Características:**

- Las publicaciones serán mensuales.
- Todos lo empleados tendrán acceso a ellas.
- Podrán contar con entrevistas realizadas a empleados, profesionales y directivos del Sanatorio Británico.

### **Notas al empleado**

#### **Objetivo:**

- Crear contacto de forma personal, íntima y directa con cada empleado del Sanatorio Británico S. A.

#### **Característica:**

- Se elaborarán cartas en ocasiones especiales como cumpleaños, despedidas a empleados, nacimientos, días festivos y agradecimientos.
- El Coordinador de Comunicaciones será el encargado de la redacción de la misma.
- Las cartas serán firmadas por el Gerente general.

### **Rediseño de las Circulares Internas**

#### **Objetivo:**

- Informar a los empleados y operativos sobre lo que acontece a nivel interno en la empresa.

**Características:**

- Se informará a los empleados sobre diferentes acontecimientos de carácter laboral.
- Serán firmadas por los directivos.
- Serán diseñadas para un fácil entendimiento de todo el personal del Sanatorio Británico S. A.
- Se entregará a cada Jefe de sector del Sanatorio Británico S. A., quienes serán los responsables de las divulgaciones de las circulares a los diferentes empleados de su sector.

**1.3 Monitoreo, medición y revisión continua**

Como parte de la comunicación interna, el Sanatorio Británico S. A debe realizar continuamente un proceso de evaluación de las estrategias y medios, con el fin de implementar o eliminar parte de los componentes del sistema.

Para este objetivo, proponemos una serie de revisiones periódicas de cada una de las estrategias propuestas anteriormente, para cada uno de los programas.

## **CONCLUSIÓN**

A manera de conclusión del eje temático de comunicación interna en el Sanatorio Británico S. A., es evidente que la misma se ha estructurado espontáneamente sin obedecer a una estructura diseñada previamente por expertos de la comunicación.

Es más una comunicación reactiva que se estructura sobre la base de las necesidades coyunturales y con una perspectiva de largo plazo y de integración y coordinación de todas las áreas de la organización.

Creemos que es necesario que todo el personal del Sanatorio Británico S. A. tenga clara la misión, visión, valores y objetivos de la organización y, creando un sentido de pertenencia con la misma, la hagan parte de sus vidas, se apropien de ella, se sientan orgullosos de ser parte de la empresa y puedan participar de forma activa en todas las actividades planeadas, y así poder cumplir metas y alcanzar logros en el sector de servicios de salud, proyectando una imagen positiva a sus públicos externos y ganar posicionamiento en la mente de sus consumidores.

Por todo lo anterior, es importante crear un ambiente laboral ameno, armonioso, que se vea reflejado en el clima y cultura organizacional, es necesaria la concepción, diseño y ejecución de una estructura de comunicación interna, que no sea un resultado espontáneo de necesidades coyunturales de momento, sino fruto del trabajo de profesionales competitivos, que conciban dicha estructura de comunicación interna sobre la base de lo expuesto en el presente diagnóstico y de las características propias de la organización.

El plan de comunicación que hemos desarrollado, y el cual está basado en el rediseño e implementación de medios de comunicación internos, se convierte en una oportunidad para que el Sanatorio Británico S. A. fortalezca los

aspectos identificados como débiles en la investigación, logrando así elevar los niveles de satisfacción de sus clientes internos y dimensionar las necesidades de comunicación existentes. En consecuencia, el plan de comunicación redundará en la consolidación de una cultura organizacional basada en principios y valores corporativos.

Para poder llevar a cabo una gestión competitiva, el área de comunicación deberá ser jerarquizada. La función global de una Dirección de Comunicaciones debería estar orientada hacia el logro del alcance de los objetivos de la empresa con el apoyo máximo posible y una oposición mínima por parte de los públicos externos.

# **ANEXOS**



## **ANEXO 1**

### **LISTA DE TABLAS**

- Tabla 1. Elementos de la Comunicación.
- Tabla 2. Modelo de organización y esquema de poder empresarial.
- Tabla 3. Variables e indicadores de investigación.
- Tabla 4. Comunicación Interna en el Sanatorio Británico S. A.
- Tabla 5. Aspectos críticos de la comunicación en el Sanatorio Británico S. A.
- Tabla 6. Población del Sanatorio Británico S. A.
- Tabla 7. Distribución de la población de empleados en general.
- Tabla 8. Distribución de la muestra.
- Tabla 9. Distribución de la muestra según rango de edad.
- Tabla 10. Distribución porcentual de la muestra objeto de estudio según sexo.
- Tabla 11. Análisis de resultados.
- Tabla 12. Grupos de valores estratégicos.
- Tabla 13. Estructura de la Dirección de Comunicaciones.
- Tabla 14. Funciones del Director de Comunicaciones y el Coordinador de Comunicaciones.
- Tabla 15. Red de comunicación corporativa.
- Tabla 16. El Director de Comunicaciones reportaría la comunicación.

### **LISTA DE GRÁFICAS**

- Gráfica 1. Elementos de la Comunicación.
- Gráfica 2. Comunicación Interna en las organizaciones.
- Gráfica 3. Estructura del Director de Comunicaciones
- Gráfica 4. Estructura del Departamento de Recursos Humanos.

## ANEXO 2 - ENCUESTA

En mi calidad de estudiante de Licenciatura en Ingeniería Comercial de la Universidad Abierta Interamericana de Rosario y autorizada por SANATORIO BRITÁNICO S. A., estoy realizando un estudio sobre la relevancia de la comunicación interna en la empresa para diseñar una propuesta de plan de comunicación interna para la misma.

Por lo anterior, agradezco su colaboración al responder con precisión las preguntas de la presente encuesta.

Sector/Servicio: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Tiempo de vinculación:

0 a 5 años: \_\_\_\_\_ 6 a 10 años: \_\_\_\_\_ Mas de 10 años: \_\_\_\_\_

Genero: Masculino\_\_\_\_ Femenino\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Por favor marque con una X (equis) la opción que más se acerque a su pensamiento o preferencia.

1. Cuando recibe un mensaje de comunicación interna, ¿Identifica claramente quien se lo envía?

a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca \_\_\_

2. ¿Tiene acceso a información sobre aquellas cosas relacionadas con su trabajo?

a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca\_\_\_

3. ¿A través de quién recibe la información relacionada con su trabajo?

a. Alta Gerencia \_\_\_\_\_  
b. Jefe inmediato \_\_\_\_\_  
c. Compañeros de sector \_\_\_\_\_  
d. Compañeros de otras áreas \_\_\_\_\_  
e. Medios (cartelera- revista) \_\_\_\_\_  
f. Ninguno de los anteriores \_\_\_\_\_

4. ¿Qué clase de información recibe por parte de su jefe?

a. De trabajo \_\_\_ b. De relaciones humanas \_\_\_ c. Personal \_\_\_ d. Todas las anteriores \_\_\_

5. ¿Considera que tiene un jefe con el cual puede establecer cualquier tipo de diálogo?

- a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca \_\_\_
6. ¿Son claros los mensajes que recibe?
- a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca \_\_\_
7. ¿Conoce los medios de comunicación interna que posee el Sanatorio Británico S. A?  
Si \_\_\_ No \_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
8. ¿Le gusta el diseño de los medios de comunicación existentes en el Sanatorio Británico S. A?
- a. Siempre \_\_\_ b. Casi siempre \_\_\_ c. Algunas veces \_\_\_ d. Casi nunca \_\_\_ e. Nunca \_\_\_

**De las preguntas de la 9 a 13 por favor señale, la opción que más se acerque a su pensamiento o preferencia.**

9. ¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere para enviar información a sus compañeros de trabajo?
- a. Voz a voz \_\_\_  
c. Teléfono \_\_\_  
d. Notas \_\_\_
10. ¿Cuál considera que es el medio más eficaz para recibir información?
- a. Cartelera \_\_\_\_\_  
b. Reuniones \_\_\_\_\_  
c. Circulares (Comunicados Internos) \_\_\_\_\_
11. ¿Qué medio de comunicación debería implementar el Sanatorio Británico S. A. para mejorar la comunicación interna?
- a. Reuniones mas frecuentes \_\_\_\_\_  
b. Revista \_\_\_\_\_  
c. Intranet \_\_\_\_\_  
d. Correo Electrónico \_\_\_\_\_  
e. Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
12. De la siguiente lista de valores del Sanatorio Británico S. A., señale únicamente Usted con cuales se siente identificado.<sup>32</sup>
- a. Respeto \_\_\_  
b. Satisfacción al paciente \_\_\_  
c. Calidad \_\_\_  
d. Trabajo en equipo \_\_\_  
e. Desarrollo laboral \_\_\_  
f. Otro \_\_\_ ¿cuál? \_\_\_
13. ¿Qué cosas considera indispensable que haya en el Sanatorio Británico S. A?<sup>33</sup>
- \_\_\_\_\_

<sup>32</sup> Los encuestados pueden seleccionar más de una casilla de verificación, por lo que el porcentaje total puede superar el 100%

- a. Salario Justo \_\_\_\_
- b. Estabilidad económica \_\_\_\_
- c. Comunicación \_\_\_\_
- d. Compañerismo \_\_\_\_
- e. Desarrollo Laboral \_\_\_\_
- f. Buen Clima Laboral \_\_\_\_
- g. Otro \_\_\_\_ ¿cuál? \_\_\_\_

14. ¿El personal Directivo es receptivo a sus opiniones y sugerencias?

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

15. ¿Puede expresar su opinión en el Sanatorio Británico S. A?

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

16. ¿Su opinión es tenida en cuenta para la toma de decisiones importantes?

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

17. ¿El trabajo que usted realiza está de acuerdo con sus capacidades y conocimientos?

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

Sugerencias y Comentarios:

---

---

---

Gracias por la atención y sinceridad prestada a la encuesta.

## **ANEXO 3: ENTREVISTAS**

### **Diagnóstico de la comunicación en la cultura organizacional del Sanatorio Británicos S. A**

**Cargo: De alta gerencia; Área: Director General**

#### **Preguntas y Respuestas**

1. El Sanatorio Británico ¿posee una estructura de comunicación interna propia que sea identificada por todos los miembros de la organización como distintiva de la empresa?

No, La organización no ha estructurado un modelo de comunicación interna, nos guiamos por formas comunes de las empresas pero no hay uno propio.

2. El Sanatorio Británico S. A. ¿incorpora la referencia a valores corporativos de la organización dentro de su esquema de comunicación interna?

No, las comunicaciones internas son breves y sólo hacen referencia a lo que se quiere comunicar pero sin hacer referencia o recordatorios de valores corporativos.

3. Los mensajes de la comunicación interna del Sanatorio Británico S. A. ¿son genéricos o incorporan aspectos de los valores corporativos de la organización?

Suelen ser genéricos

4. El Sanatorio Británico S. A. ¿tiene estructurada una red de canales de comunicación interna?

Como tal no, solo ciertos servicios del Sanatorio cuentan con Intranet, pero son muy pocos.

5. Cuando recibe un mensaje de comunicación interna de la organización ¿lo percibe como un mensaje de la organización Sanatorio Británico S. A. o como un mensaje del área que se lo envió?

Salvo los mensajes con referencia a eventos muy especiales, por lo general los mensajes se entienden emitidos por el sector.

6. ¿Identifica dentro de la organización algún esquema estructurado para responder a los mensajes de comunicación interna del Sanatorio Británico S. A?

No, no hay tal esquema

## **Diagnóstico de la comunicación en la cultura organizacional del Sanatorio Británicos S. A**

**Cargo: De gerencia media; Área: Auditoria Médica**

### **Preguntas y Respuestas**

1. El Sanatorio Británico S. A. ¿posee una estructura de comunicación interna propia que sea identificada por todos los miembros de la organización como distintiva de la empresa?

No, se usa lo que es costumbre

2. El Sanatorio Británico S. A. ¿incorpora la referencia a valores corporativos de la organización dentro de su esquema de comunicación interna?

No, no sucede eso.

3. Los mensajes de la comunicación interna del Sanatorio Británico S. A. ¿son genéricos o incorporan aspectos de los valores corporativos de la organización?

Casi siempre son de aspecto general

4. El Sanatorio Británico S. A. ¿tiene estructurada una red de canales de comunicación interna?

Los canales existen, pero no son usados por todos.

5. Cuando recibe un mensaje de comunicación interna de la organización ¿lo percibe como un mensaje de la organización Sanatorio Británico S. A. o como un mensaje del sector que se lo envió?

De quien lo envió sin desconocer su vínculo con la organización

6. ¿Identifica dentro de la organización algún esquema estructurado para responder a los mensajes de comunicación interna de Sanatorio Británico S. A?

No lo hay.

## **Diagnóstico de la comunicación en la cultura organizacional del Sanatorio Británicos S. A**

**Cargo: De Administrativos; Área: Personal de Telefonía.**

### **Preguntas y Respuestas**

1. El Sanatorio Británico S. A. ¿posee una estructura de comunicación interna propia que sea identificada por todos los miembros de la organización como distintiva de la empresa?

Que yo sepa no

2. El Sanatorio Británico S. A. ¿incorpora la referencia a valores corporativos de la organización dentro de su esquema de comunicación interna?

A veces lo reúnen a uno para hablar sobre los servicios de la empresa pero no por medio de escritos.

3. Los mensajes de la comunicación interna del Sanatorio Británico S. A. ¿son genéricos o incorporan aspectos de los valores corporativos de la organización?

Siempre es de lo que le quieren informar a uno.

4. El Sanatorio Británico S. A. ¿tiene estructurada una red de canales de comunicación interna?

Nosotros los telefonistas tenemos que acudir a un jefe del servicio para contarle de algún problema o duda que surgió.

5. Cuando recibe un mensaje de comunicación interna de la organización ¿lo percibe como un mensaje de la organización Sanatorio Británico S. A. o como un mensaje del sector que se lo envió?

A mi sólo me llegan mensajes de mi supervisor.

6. ¿Identifica dentro de la organización algún esquema estructurado para responder a los mensajes de comunicación interna del Sanatorio Británico S. A?

Los mensajes de mi supervisor los recibo y contesto de palabra.

## **Diagnóstico de la comunicación en el clima organizacional del Sanatorio Británicos S. A**

**Cargo: De alta gerencia; Área: Gerencia Administrativa**

### **Preguntas y Respuestas**

1. El Sanatorio Británico S. A. ¿recurre con frecuencia al uso de la comunicación interna para informar de manera completa y evitar incertidumbre o lo hace esporádicamente?

De manera formal no, aún cuando de manera informal sí

2. El Sanatorio Británico S. A. ¿recurre al uso de la comunicación interna de manera oportuna o de manera retrazada?

La información tiende a retrasarse a medida que se disemina hacia escalas jerárquicas inferiores

3. Los mensajes de la comunicación interna del Sanatorio Británico S. A. ¿son claros y completos?

Sí lo son pero con menor eficiencia en las escalas jerárquicas inferiores

4. ¿Los canales de comunicación interna empleados por el Sanatorio Británico S. A. son los adecuados para el tipo de mensaje?

Haría falta implementar canales acordes con la jerarquía de la organización.

5. Los canales de comunicación interna empleados por del Sanatorio Británico S. A. ¿son habitualmente los mismos o sin previa divulgación son empleados otros canales?

Por lo general son los mismos

6. ¿Cuándo recibe un mensaje de comunicación interna de la organización lo percibe como un mensaje que contribuye al mejoramiento en la eficiencia o como un trámite más que cumplir?

Como una información que completa mi labor.

7. ¿Debe responder los mensajes de la comunicación interna mediante un procedimiento establecido o simplemente sigue la instrucción o responde verbalmente?

No hay un procedimiento establecido.



## **Diagnóstico de la comunicación en el clima organizacional del Sanatorio Británicos S. A**

**Cargo: De gerencia media; Área: Jefa Recursos Humanos**

### **Preguntas y Respuestas**

1. El Sanatorio Británico S. A. ¿recurre con frecuencia al uso de la comunicación interna para informar de manera completa y evitar incertidumbre o lo hace esporádicamente?

Para la comunicación habitual sí.

2. El Sanatorio Británico S. A. ¿recurre al uso de la comunicación interna de manera oportuna o de manera retrazada?

Considero que es oportuna.

3. Los mensajes de la comunicación interna del Sanatorio Británico S. A. ¿son claros y completos?

Suelen ser claros, pero a veces incompletos.

4. Los canales de comunicación interna empleados por el Sanatorio Británico S. A. ¿son los adecuados para el tipo de mensaje?

Sí, al menos en la parte administrativa.

5. Los canales de comunicación interna empleados por el Sanatorio Británico S. A. ¿son habitualmente los mismos o sin previa divulgación son empleados otros canales?

Suelen ser los mismos.

6. Cuando recibe un mensaje de comunicación interna de la organización ¿lo percibe como un mensaje que contribuye al mejoramiento en la eficiencia o como un trámite más que cumplir?

Hay algunos mensajes que implican solo más trabajo.

7. ¿Debe responder los mensajes de la comunicación interna mediante un procedimiento establecido o simplemente sigue la instrucción o responde verbalmente?

No hay ningún procedimiento establecido.

## **Diagnóstico de la comunicación en el clima organizacional del Sanatorio Británicos S. A**

**Cargo: De Administrativas; Área: Secretaria de Consultorios Externos.**

### **Preguntas y Respuestas**

1. El Sanatorio Británico S. A. ¿recurre con frecuencia al uso de la comunicación interna para informar de manera completa y evitar incertidumbre o lo hace esporádicamente?

Si, pero solo en ciertos casos hacen uso de eso.

2. El Sanatorio Británico S. A. ¿recurre al uso de la comunicación interna de manera oportuna o de manera retrazada?

Depende a que sectores donde vaya la información.

3. Los mensajes de la comunicación interna del Sanatorio Británico S. A. ¿son claros y completos?

Siempre que sean de forma escrita, cuando son de palabras se complican.

4. Los canales de comunicación interna empleados por el Sanatorio Británico S. A. ¿son los adecuados para el tipo de mensaje?

Considero, que si es un tipo de comunicación de palabra trae malos entendidos.

5. Los canales de comunicación interna empleados por el Sanatorio Británico S. A. ¿son habitualmente los mismos o sin previa divulgación son empleados otros canales?

Los mismos.

6. ¿Cuándo recibe un mensaje de comunicación interna de la organización lo percibe como un mensaje que contribuye al mejoramiento en la eficiencia o como un trámite más que cumplir?

A veces el supervisor es claro con nosotros.

7. ¿Debe responder los mensajes de la comunicación interna mediante un procedimiento establecido o simplemente sigue la instrucción o responde verbalmente?

Respondo verbalmente.

## **Diagnóstico de la comunicación en el ambiente laboral del Sanatorio Británicos S. A**

**Cargo: De alta gerencia; Área: Director Médico**

### **Preguntas y Respuestas**

1. El Sanatorio Británico S. A. ¿actualiza y mejora constantemente su esquema de comunicación interna?

No constantemente, pero si se suelen mejorar con el tiempo.

2. El Sanatorio Británico S. A. ¿busca y tiene en cuenta la percepción de sus colaboradores para el diseño de su esquema de comunicación interna?

Si es necesario, acudimos a tener opiniones de colaboradores.

3. Los mensajes de la comunicación interna del Sanatorio Británico S. A. ¿ayudan a mejorar las relaciones laborales?

Sólo se han estructurado para comunicar.

4. Los canales de comunicación interna del Sanatorio Británico S. A. ¿son de fácil acceso y cómodos para ser usados por los miembros de la organización?

Esto se cumple para el personal de administración y en menor grado para el resto del personal.

5. ¿Todos los miembros de la organización tienen acceso a todos los canales de comunicación interna o son de uso exclusivo de algunos funcionarios?

Esto se cumple para el personal de administración y hay una cierta cantidad de empleados que no tienen acceso a ellos.

6. Cuando recibe un mensaje de comunicación interna de la organización ¿lo percibe como un mensaje que contribuye a mayor claridad, oportunidad y eficiencia en su trabajo?

Sí, si está bien emitido

7. ¿Se esmera en responder con claridad los mensajes recibidos de la comunicación interna de la organización pues es conciente de que ello contribuye a un mejor ambiente de trabajo?

Si.

## **Diagnóstico de la comunicación en el ambiente laboral del Sanatorio Británicos S. A.**

**Cargo: De gerencia media; Área: Jefa de Mucamas**

### **Preguntas y Respuestas**

1. El Sanatorio Británico S. A. ¿actualiza y mejora constantemente su esquema de comunicación interna?

No se si constantemente, pero hay veces que si.

2. El Sanatorio Británico S. A. ¿busca y tiene en cuenta la percepción de sus colaboradores para el diseño de su esquema de comunicación interna?

Cuando la necesitan, piden nuestra colaboración u opinión.

3. Los mensajes de la comunicación interna del Sanatorio Británico S. A. ¿ayudan a mejorar las relaciones laborales?

Cuando es buena sí.

4. Los canales de comunicación interna del Sanatorio Británico S. A. ¿son de fácil acceso y cómodos para ser usados por los miembros de la organización?

Estos son en especial para el personal de administración.

5. ¿Todos los miembros de la organización tienen acceso a todos los canales de comunicación interna o son de uso exclusivo de algunos funcionarios?

Lo mismo, son en especial para el personal de administración.

6. Cuando recibe un mensaje de comunicación interna de la organización ¿lo percibe como un mensaje que contribuye a mayor claridad, oportunidad y eficiencia en su trabajo?

Sí.

7. ¿Se esmera en responder con claridad los mensajes recibidos de la comunicación interna de la organización pues es conciente de que ello contribuye a un mejor ambiente de trabajo?

Sí, así me evito contratiempos.

## **Diagnóstico de la comunicación en el ambiente laboral del Sanatorio Británicos S. A.**

**Cargo: De empleados; Área: Sector Mucamas**

### **Preguntas y Respuestas**

1. El Sanatorio Británico S. A. ¿actualiza y mejora constantemente su esquema de comunicación interna?

No sabría responderte, pero creo que no.

2. El Sanatorio Británico S. A. ¿busca y tiene en cuenta la percepción de sus colaboradores para el diseño de su esquema de comunicación interna?

No, en nuestro caso.

3. Los mensajes de la comunicación interna del Sanatorio Británico S. A. ¿ayudan a mejorar las relaciones laborales?

Sí, cuando son claros.

4. Los canales de comunicación interna del Sanatorio Británico S. A. ¿son de fácil acceso y cómodos para ser usados por los miembros de la organización?

Eso es para los de gerencia.

5. ¿Todos los miembros de la organización tienen acceso a todos los canales de comunicación interna o son de uso exclusivo de algunos funcionarios?

Si debo comunicar debo hacerlo mediante mi jefe inmediato.

6. Cuando recibe un mensaje de comunicación interna de la organización ¿lo percibe como un mensaje que contribuye a mayor claridad, oportunidad y eficiencia en su trabajo?

Sí.

7. ¿Se esmera en responder con claridad los mensajes recibidos de la comunicación interna de la organización pues es conciente de que ello contribuye a un mejor ambiente de trabajo?

Siempre debo responder a mi jefe inmediato.

## **Diagnóstico de la comunicación en el clima organizacional del Sanatorio Británicos S. A**

**Cargo: De gerencia media; Área: Jefa Departamento Sistemas.**

### **Preguntas y Respuestas**

1. El Sanatorio Británico S. A. ¿recurre con frecuencia al uso de la comunicación interna para informar de manera completa y evitar incertidumbre o lo hace esporádicamente?

Normalmente tratamos hacer uso de los canales de comunicación interna con lo que contamos, por mas que no sean muchos.

2. El Sanatorio Británico S. A. ¿recurre al uso de la comunicación interna de manera oportuna o de manera retrazada?

Considero que de manera oportuna.

3. Los mensajes de la comunicación interna del Sanatorio Británico S. A. ¿son claros y completos?

En la mayoría de los casos son claros, pero hay veces que esos mensajes llegan incompletos.

4. Los canales de comunicación interna empleados por el Sanatorio Británico S. A. ¿son los adecuados para el tipo de mensaje?

Sí, al menos en la parte administrativa.

5. Los canales de comunicación interna empleados por el Sanatorio Británico S. A. ¿son habitualmente los mismos o sin previa divulgación son empleados otros canales?  
Siempre utilizamos los mismos canales de comunicación.

6. Cuando recibe un mensaje de comunicación interna de la organización ¿lo percibe como un mensaje que contribuye al mejoramiento en la eficiencia o como un trámite más que cumplir?

Segura de que son para el mejoramiento en la eficiencia.

7. ¿Debe responder los mensajes de la comunicación interna mediante un procedimiento establecido o simplemente sigue la instrucción o responde verbalmente?

En el caso que se deba responder, lo hago de formal verbal y no utilizo algún medio escrito.

## **Diagnóstico de la comunicación en el clima organizacional del Sanatorio Británicos S. A**

**Cargo: De gerencia media; Área: Jefa de Consultorios Externos.**

### **Preguntas y Respuestas**

1. El Sanatorio Británico S. A. ¿recurre con frecuencia al uso de la comunicación interna para informar de manera completa y evitar incertidumbre o lo hace esporádicamente?

Siempre que asistimos a las reuniones se nos informa de los diferentes cambios o de las diferentes propuestas que están analizando llevar a cabo.

2. El Sanatorio Británico S. A. ¿recurre al uso de la comunicación interna de manera oportuna o de manera retrazada?

Si, considero que la comunicación interna dentro de la institución es oportuna.

3. Los mensajes de la comunicación interna del Sanatorio Británico S. A. ¿son claros y completos?

Normalmente los mensajes que recibimos son claros, aunque vale aclarar que en aquellas oportunidades que son confusos, siempre que se necesito que se nos aclaren encontramos respuestas inmediatas.

4. Los canales de comunicación interna empleados por el Sanatorio Británico S. A. ¿son los adecuados para el tipo de mensaje?

Yo puedo responder por el sector que esta a mi cargo y considero que si lo son.

5. Los canales de comunicación interna empleados por el Sanatorio Británico S. A. ¿son habitualmente los mismos o sin previa divulgación son empleados otros canales?

Son habitualmente los mismos.

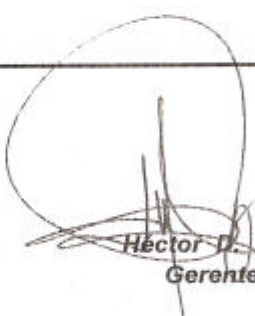
6. Cuando recibe un mensaje de comunicación interna de la organización ¿lo percibe como un mensaje que contribuye al mejoramiento en la eficiencia o como un trámite más que cumplir?

La idea de los mensajes que se envían son con el fin de contribuir a mejorar la eficiencia dentro del Sanatorio.

7. ¿Debe responder los mensajes de la comunicación interna mediante un procedimiento establecido o simplemente sigue la instrucción o responde verbalmente?

No acostumbramos a responder con algún procedimiento establecido.

**ANEXO 4 - EJEMPLO: COMUNICADO INTERNO  
SANATORIO BRITÁNICO S.A.**

<b>SANATORIO BRITANICO S.A.</b>	
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>	
FECHA	25/08/2010
DE GERENCIA	
A OFICINA	CONSULTORIO EXTERNO
SR/SRA.	SUSANA GROENEWOLF
TEMA	COMUNICACIÓN NUEVAS CONDICIONES ACCESIBILIDAD  <b>MEDIFE</b>  PLAN PLATINUM SE ADJUNTA NOTA
RECIBIO	
FIRMA	_____
ACLARACION:	_____
FECHA	_____
	 <b>Héctor D. Utgés</b> Gerente



## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- Bartoli, Annie, *Comunicación y Organización*, Ediciones Paidós, Barcelona, 1992.
- Boss Wayne, *Desarrollo organizacional en los servicios de salud*, Editorial Iberoamericana, 1991.
- Freeman Ruth y Holmes Edward, *Administración de los servicios de salud pública*, Editorial Interamericana S.A., 1996.
- Hovland, Carl, *Comunicación y Persuasión*, New Haven, Chicago, 1953
- Mintzberg Henry, *Diseño de organizaciones eficientes*, Editorial El Ateneo, Bs. As, 2001.
- Pizzolante, Italo, *La comunicación en el lenguaje de las emociones en Congreso de Inteligencia Emocional Ejecutiva*, Valencia, 2001.
- Scheinsohn, Daniel, *Comunicación estratégica – Management & Fundamentos de la Imagen Corporativa*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1993.
- Stephen, Robbins y Coulter, Mary, *Administración*, Ediciones Pearson, 8º Edición, México, 2005.
- Ritter, Michael, *Los profesores tienen la palabra*, Revista Design, Barcelona, 2005.
- Ulloa, Fernando, *Psicología de las instituciones*, Editorial UBA, Bs.As., 1996.
- Wheeler, E. T, *Diseño funcional y Organización hospitalaria*, Madrid, 2005.

### Revistas

- Manucci, Marcelo, *Comunicación Estratégica*, Revista Dircom, nº 75, Ecuador, 2007.
- Rush, Robert, *Ideas para una comunicación efectiva*, Revista US Air Force Medical Service, nº 3, Chicago, 2006.
- Salo, Nuria, *La comunicación interna - Instrumento fundamental de la función directiva*, Revista Management, Ediciones BMR, Barcelona, 2010.

## **Páginas Web**

Gestiopolis, Página de Internet de administración, economía, MKT, finanzas, RR.HH, etc.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/teorgapuuch.htm>

Fecha de captura: 05/02/2011.

Gestiopolis, Página de Internet de administración, economía, MKT, finanzas, RR.HH, etc.

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/la-cultura-organizacional.htm>,

Fecha de captura: 05/02/2011.

Gestiopolis, Página de Internet de administración, economía, MKT, finanzas, RR.HH, etc

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>, Fecha de

Captura: 14/02/2011.

Sanatorio Británico S.A., Página de Internet del Sanatorio Británico S.A.

<http://www.sanbritanico.com.ar/>, Fecha de captura: 22/01/2010

## **Entrevistas**

- Viviana Poppiti, entrevista a la Jefa de Personal del Sanatorio Británico S. A, Diciembre de 2010.
- Hemilce Barea, entrevista a una de las telefonistas del Sanatorio Británico S.A., Diciembre de 2010.
- Dr. Armando Schmukler, entrevista con el Director General del Sanatorio Británico S.A., Diciembre de 2010.
- Dr. José Gentilini, entrevista con el Auditor Médico del Sanatorio Británico S.A., Diciembre de 2010.
- C.P Hector Utges, entrevista con el Gerente Administrativo del Sanatorio Británico S.A., Diciembre de 2010.
- Valeria Arangio, entrevista con la Secretaria de Consultorios Externos del Sanatorio Británico S.A., Diciembre de 2010.
- Dr. Marcelo Mariño, entrevista con el Director Médico del Sanatorio Británico S.A., Enero de 2011.
- Gabriela Foresto, entrevista con la Jefa de Mucamas del Sanatorio Británico S.A., Enero de 2011.

- Mariel Ricci, entrevista con una Mucama del Sanatorio Británico S.A., Enero de 2011.
- Lic. Nancy Uhrig, entrevista con la Jefa del Departamento de Sistemas del Sanatorio Británico S.A., Enero de 2011.
- Susana Groeneworld, entrevista con la Jefa de Consultorios externos. Enero de 2011.