

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE FILOSOFÍA,
LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAS DEL SISTEMA DE
COMUNICACIÓN INTERNA DEL HOSPITAL DEL RÍO DE LA
CIUDAD DE CUENCA, DURANTE EL AÑO 2017**

Trabajo de graduación previo a la obtención del
Título de:
Psicólogo Organizacional

Autora:

Friné Estefanía Gomezcoello Rojas

Director:

Econ. Andrés Ugalde Vásquez

Cuenca, Ecuador

2019

DEDICATORIA

El esfuerzo personal que llega a alcanzar la meta planteada tiene su sustento en la dedicación y ayuda de nuestros seres queridos.

Dedico el presente trabajo a mis amados padres y hermanos.

AGRADECIMIENTOS:

Para la culminación exitosa de mi formación profesional han contribuido instituciones y personas a las que hago pública mi gratitud, tales como la Universidad del Azuay y el Hospital Universitario del Río; de manera especial expreso mi agradecimiento al Magister Andrés Ugalde quien con su asesoría profesional me ha dirigido en la ejecución de este trabajo de titulación.

RESUMEN

La presente investigación realiza un diagnóstico de la comunicación interna del Hospital Universitario del Río . Se parte de los resultados obtenidos del estudio del Clima Laboral realizado en el año 2016; en el cual se ha evidenciado un promedio de “regular” en la dimensión de comunicación. Esto ha generado relaciones quebrantadas entre los integrantes de las diferentes áreas (ANEXO 1), la resistencia para acoplarse al cambio, la rivalidad entre departamentos y la falta de compromiso institucional por parte de los trabajadores. .

La investigación se efectúa a través de una metodología cuantitativa que incluye la aplicación el Cuestionario de Satisfacción con la Comunicación al universo de la institución que está constituida por 196 personas. El diseño básico de investigación es no experimental, transversal y descriptivo.

Palabras clave: comunicación interna, diagnostico de comunicación, estrategias de comunicación

ABSTRACT

The present investigation makes a diagnosis of the internal communication of *Hospital Universitario del Río*. The study is based on the results obtained from the Labor Climate investigation conducted in 2016. Back there, it was evidenced an average of "regular" in the dimension of communication. This has generated broken relationships between the members of the different areas (ANNEX 1), the resistance to adapt to change, the rivalry between departments and the workers' lack of institutional commitment. The research was carried out through a quantitative methodology that includes the application of the Questionnaire of Satisfaction with Communication to the population of the institution, constituted by 196 people. The basic research design was non-experimental, transversal and descriptive.

Keywords: internal communication, communication diagnosis, communication strategies



A handwritten signature in blue ink, likely belonging to Ing. Paúl Arpi.

Translated by

Ing. Paúl Arpi

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS:	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
1. CAPITULO 1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	1
1.1. Marco teórico	1
1.1.1. Introducción:	1
1.1.2. Comunicación humana.....	2
1.1.3. Modelo de Comunicación	2
1.1.4. Comunicación organizacional.....	4
1.1.5. Funciones de la comunicación	7
1.1.6. Tipos de comunicación	8
1.1.7. Comunicación Interna.....	9
1.1.8. Comunicación y Salud	12
1.1.9. Conclusión.	13
2. CAPÍTULO II: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	14
2.1. Reseña Histórica.....	14
2.2. Filosofía Organizacional:	15
2.2.1. Credo.....	15
2.2.2. Misión	15

2.2.3. Visión.....	15
2.2.5. Valores.....	16
2.3. Política de Calidad	16
2.4. Política de Seguridad y Salud Ocupacional	16
2.5. Análisis de la encuesta de Clima Laboral	17
2.6. Análisis FODA Institucional.....	18
Análisis FODA.....	19
2.7. Conclusión	21
3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
3.1. Enfoque Metodológico.....	23
3.2. Tipos De Investigación	24
3.3. Población.....	24
3.4. Instrumentos.....	24
4. CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	26
4.1. Introducción	26
Clasificación de las preguntas y los factores.....	26
4.2. Perspectiva Corporativa.....	27
Perspectiva corporativa	27
4.3. Retroalimentación Personal:	29
Retroalimentación personal.....	29
4.4. Integración Organizacional.....	30

Integración Organizacional.....	30
4.5. Relación con el Supervisor.....	32
Relación con el Supervisor.....	32
4.6. Clima de Comunicación.....	33
Clima de Comunicación.....	34
4.7. Comunicación Horizontal.....	35
Comunicación Horizontal.....	35
4.8. Calidad de los medios.....	36
Calidad de los medios.....	36
4.9. Relación con Subordinados.....	38
Relación con Subordinados.....	38
4.10. Puntos concluyentes del diagnostico.....	39
5. CAPÍTULO V: PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL RÍO.....	41
Plan de Comunicación Interna.....	42
6. CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	47
6.1. Conclusiones.....	47
6.2. Recomendaciones.....	48
Bibliografía.....	50

1. CAPITULO 1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1. Marco teórico

1.1.1. Introducción:

En una institución de salud como el Hospital Universitario Del Río, que tiene una estructura organizacional, dividida en áreas, secciones, departamentos y unidades, en las que laboran personas, desde el punto de vista de formación y cultura, muy heterogéneo, que obliga a que la entidad cuente con un sistema de comunicación interno bien estructurado y eficiente; su análisis exige una revisión teórica sobre esta función.

Para éste propósito, se parte de la definición de Comunicación planteada por (Ruiz & Parra, 2015) “La comunicación es el intercambio de ideas, pensamientos que se da entre dos o más personas, es el compartir nuestro pensamiento; es una cualidad racional y emocional innata de los seres humanos, surge por la necesidad de estar en contacto con los demás”.

A nivel de organizaciones, la comunicación, además, de los elementos que constan en la definición expuesta, tiene otras particularidades que requiere se den sustento teórico a los temas relacionados con la comunicación organizacional, como las funciones y tipos de la comunicación organizacional, la comunicación interna y, en el caso del presente estudio, la comunicación en empresas de salud.

Con el estudio de los elementos anotados se pretende generar una visión objetiva de los procesos comunicacionales organizacionales, así como su incidencia en el desarrollo de las actividades laborales, considerando que en ellas existen niveles jerárquicos y que (Robbins, 2010) “La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información”, por lo que es necesario conocer, decodificar y entender los procesos comunicacionales en las instituciones.

1.1.2. Comunicación humana.

La comunicación se define, según (Martín Alfonso L, 2013). como un proceso que caracteriza la relación entre los seres humanos y está presente en todos los espacios en los que este se desenvuelve, siendo uno fundamental, el ámbito de la vida laboral.

Por otro lado, (Calvache Mora, 2015). Menciona en su investigación, que no existe una definición única y precisa sobre el significado de comunicación. Por el contrario, indica que la comunicación es un fenómeno que afecta a otro fenómeno: la conducta. Con estos elementos construye la relación implícita entre comunicación y conducta, desprende una relación de causa efecto. Es decir, se demuestra científicamente que la comunicación afecta la conducta.

Finalmente, (Costa, 2014) explica el papel de la comunicación como la actividad principal en la organización. Además indica que lo más importante de la comunicación es el emisor pues es quien determina la forma, el contenido, el lenguaje, las imágenes, los repertorios, los códigos, los valores y los medios.

1.1.3. Modelo de Comunicación

El Hospital Universitario del Río, cuenta con una estructura organizacional y un sistema administrativo propio que lo hace diferente al resto de organizaciones, cumpliéndose lo planteado por (Márquez, 2004). “Todas las empresas tienen necesidades diferentes de comunicación, es esencial que exista una evaluación y selección en los mensajes así como los medios a utilizar para su público objetivo, tomando en cuenta el perfil de la organización”.

Es necesario la estructuración y consolidación de un modelo de comunicación que integre los diferentes elementos organizacionales de la institución, atendiendo los intereses planteados por las autoridades administrativas y sustentadas en los modelos teóricos que analizan a continuación.

1.1.3.1.*El modelo de Lasswell, 1948* Describe los elementos participantes en el proceso de comunicación, de la siguiente manera:

- **El quién**, es el sujeto emisor, el que transmite la información, consciente o inconscientemente.
- **El qué**, es el contenido intrínseco de la comunicación.
- **El para quién**, es el destinatario del mensaje.

Las reservas pueden venir dadas por la involuntariedad de la recepción por una parte y por las barreras a la comunicación. En ciertos casos, el destinatario final del mensaje no es quien realmente lo recibe. (Ongallo, 2007).

Se completa con la aparición de otros elementos, como son; el canal y el ruido.

- **El canal** conforma el medio utilizado para transmitir esa información. (Ongallo, 2007).
- **Ruido** se entiende como toda perturbación que afecte la transmisión del mensaje, sea de carácter auditivo o de cualquier otro tipo. Las interferencias en el medio, la distracción del receptor, los errores lingüísticos son algunos factores que constituyen al ruido (Ongallo, 2007).

En organizaciones con cantidades importantes de trabajadores, funcionarios y directivos, los ruidos están presentes permanentemente y se requiere estrategias para minimizar sus efectos.

1.1.3.2.*Modelo de* (Costa, 2009)). Este modelo responde a “las dimensiones de la comunicación en las que se proyectan las estrategias, las acciones integradas y los lenguajes de la comunicación”. Cada apartado de Lasswell es analizado por (Costa, 2009, pág. 167). dentro de la siguiente manera:

- **Quién comunica:** desde el punto de vista comunicacional estratégico los emisores deben ser directores de: recursos humanos, comunicación, marketing, funcionarios con altos niveles jerárquicos y con la responsabilidad de administrar mensajes internos y externos en la compañía. Esto, además, implica que deben tener presente los objetivos de la empresa y sus formas de comunicar.
- **Qué comunica:** el contenido de la comunicación debe responder a objetivos concretos e implica “el equilibrio de intereses entre las motivaciones de cada tipología de públicos y los objetivos concretos de la fuente emisora”.
- **Con quién:** Como se indicó anteriormente se refiere a los diversos públicos, para los que hay que adecuar, los códigos, los lenguajes, las imágenes y la capacidad de sus expectativas.
- **Por qué medios:** en este punto es necesario identificar qué público recibirá dicho mensaje y con qué objetivo, por consiguiente se podrá establecer los medios y soportes adecuados en base a la cultura de base y las expectativas de los receptores.

1.1.4. Comunicación organizacional

Para estudiar el tema de la comunicación organizacional, se considera pertinente analizar primero lo que representa en una organización.

En su libro “Guía para gestionar el Conocimiento la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones” (Ongallo, 2007) afirma que las organizaciones tienen características que las distinguen de otros grupos humanos, formales o informales. Dichas características son:

- **Formalidad:** es decir, que una organización tiene unas estructuras, objetivos, políticas, procedimientos y normas que le dan forma.
- **Jerarquía:** expresada tradicionalmente en forma de estructura piramidal.

- **Tendencia a crecer:** las organizaciones tienden a adaptarse a las exigencias del mercado e integran en su seno a muchas personas.
- **Duración:** las organizaciones permanecen en el tiempo por más de una generación, dependiendo de su estructura legal, puede trascender de forma indefinida.

Por lo que se debe considerar estas características para estructurar el sistema de comunicación de la organización.

El desarrollo de las actividades empresariales se sustenta en la eficiencia con la que se administre el flujo de información que debe fluir al interior y exterior de las empresas. Este es el campo donde se utiliza la Comunicación Organizacional, misma que (Pablo Ignacio Sanchisa, Tomás Bonavia, 2017). Describen como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y sus diferentes públicos externos. Por otro lado los autores describen a la comunicación como un conjunto de técnicas y actividades: los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo que sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que permitan dinamizar las actividades en la empresa.

El sistema de comunicación que se aplica en el Hospital Universitario de Río cuenta con ciertas características técnicas, aunque en la mayoría de casos es resultado del empirismo y la improvisación, sin cumplir con lo planteado por (Cobiellas, 2011) quien define a la comunicación organizacional como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su entorno.

También hay que enfatizar que la organización en análisis no tiene formalizada su cultura organizacional, por lo que su conocimiento por parte de sus clientes internos pierde importancia y las personas se acoplan a su realidad a media que van desempeñando sus

actividades; por lo que es importante se considere el aporte de (Antonio, 2014). Quien señala que en el pasado, la comunicación servía ante todo como proceso de transmisión de la cultura organizativa desde la cumbre hacia el resto de la organización. Sin embargo, hoy la comunicación actúa más como elemento de gestión horizontal y como recurso estratégico. Es decir, que la comunicación se define como una forma interactiva y enfocada a la adaptación de la organización a su entorno (Dittus, 2016).

Las relaciones y las interacciones que debe existir entre los diferentes actores de la organización deben ser fluidas y elementos facilitadores para el cumplimiento eficiente de las actividades, por lo que (Canelón S. Agrivalca R., 2012). Mencionan en su investigación que la comunicación organizacional representa un papel fundamental en las relaciones y proceso de las instituciones, desgraciadamente la realidad es que continúa sin estar correctamente representada en buena parte de las organizaciones actuales, obviando las ventajas que de ello se derivaría.

Los seres humanos actuamos de acuerdo a nuestros principios, valores, costumbres y conocimientos adquiridos a lo largo de la vida, al insertarnos en el ámbito laboral, llegamos a las organizaciones con los elementos que son parte de nuestra individualidad, debiendo adaptarnos a otras realidades, cumpliéndose lo expuesto por (Martos, 2006) Recalca que la comunicación organizacional representa un medio para modificar la conducta, de efectuar cambios, de hacer productiva la información y de lograr y metas.

La comunicación organizacional cumple roles vitales para la buena gestión administrativa y para su efectiva aplicación es importante determinar las funciones que cumple dentro de las empresas.

1.1.5. Funciones de la comunicación

La comunicación organizacional para que cumpla un papel relevante en las empresas, debe aplicar funciones como las expuestas por (Robbins, 2010). Quien plantea cuatro funciones principales de la comunicación:

1.1.5.1.**Control:** La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de las personas. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que los empleados deben observar así, cuando se solicita que los empleados comuniquen cualquier inconformidad, sigan la descripción de su puesto u observen las políticas de la compañía, la comunicación desempeña una función de control.

1.1.5.2.**Motivación:** La comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se debe hacer, qué tan bien lo están haciendo y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si éste fuera insatisfactorio. Además, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación acerca del avance hacia éstas y el esfuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

1.1.5.3.**Expresión emocional:** Para muchos empleados su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales.

1.1.5.4.**Información:** Los individuos y los grupos necesitan información para garantizar los flujos de trabajo en las organizaciones. La comunicación proporciona esa información.

Además, dado que la comunicación tiene varias funciones, es importante conocer que cada una de ellas puede ocurrir dentro de un tipo específico, como se indica a continuación.

1.1.6. Tipos de comunicación

Comprendiendo a la comunicación organizacional como un proceso social, se han distinguido los siguientes tipos de comunicación (Pérez, 2001):

1.1.6.1. **La comunicación informal**, es aquella que surge espontáneamente por parte de los trabajadores y demás miembros de la organización. Su uso responde a una necesidad de comunicación e intercambio de información útil para la adaptación al contexto y la respuesta a las demandas.

1.1.6.2. **La comunicación formal**, como los sistemas que la organización ha diseñado y que, por lo tanto ha previsto intencionalmente, para conectar entre sí las distintas partes que componen su estructura, tanto vertical como horizontalmente.

Para (Fernández, 2008) el diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones.

1.1.6.3. **La Comunicación descendente**, es aquella que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Así, la comunicación que va del superior al subordinado consiste básicamente en: instrucciones de trabajo, lineamientos para procedimientos y prácticas organizacionales e información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir (videos, reuniones, cursos, publicaciones periódicas, entre otros)

1.1.6.4. **La Comunicación ascendente**, por otro lado, utiliza las jerarquías del organigrama, recoge desde la base inquietudes, deseos, peticiones, sugerencias, estados de ánimo y los traslada hasta el lugar de toma de decisiones (mediante cartas, asambleas). Permite el control de la acción.

1.1.6.5. **La comunicación horizontal**, finalmente, se refiere a la comunicación entre trabajadores que ocupan un mismo nivel jerárquico. Su principal finalidad es lograr la coordinación entre las distintas partes que componen la organización. Incluye la

resolución interdepartamental de los problemas, la coordinación interdepartamental y la asesoría de los departamentos de apoyo (o staff) a los de línea; favoreciendo el desarrollo de los equipos de trabajo (Castro, 2014).

Además, los tipos de comunicación, así como la dirección en la que fluye la información, se ejecutan al interior o hacia afuera de la empresa.

1.1.7. Comunicación Interna

Este es un tema del que se habla hace décadas en las organizaciones. Por tanto, y con el fin de comprender el rol de la Comunicación Interna se abordará las perspectivas desde diferentes autores:

Así, las organizaciones en sus inicios estaban divididas en departamentos y cada área desempeñaba una tarea específica, lo que (Jiménez, 1998) denomina organización funcional. Con la globalización y la aparición de las nuevas tecnologías las organizaciones volvieron transfuncionales, lo que provocó que cada uno de los miembros tome conciencia en cuanto al impacto que genera su tarea en el siguiente eslabón de la cadena dentro de la organización. Es por eso que se afirma que ahora la empresa contemporánea es una empresa informacional y comunicacional (Jiménez, 1998)

En su trabajo (Campoverde, 2017). Señala que en el contexto local existen organizaciones en las cuales la comunicación interna sigue siendo vista como una herramienta para transmitir información y no es considerada como una herramienta estratégica de dirección. Luego, la investigación realizada por (Aguerreberre, 2012). Demuestra cómo la comunicación interna es una actividad que persigue diferentes objetivos, recurre a distintas estrategias y contribuye a la estructuración de la cultura organizacional.

1.1.7.1. Comunicación Interna y Cultura Organizacional

La comunicación y cultura organizacional guardan una relación profunda, sin embargo, para explicar esta relación es pertinente definir los términos que la componen.

Así, (Bañuelos, 2017) señala que a pesar que la cultura se origina con la evolución de la misma sociedad, no fue hasta 1871, que Tylor lo conceptualiza como aquel complejo constituido por conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualquier otra capacidad adquirida por el hombre como miembro dentro de una sociedad.

Luego, y durante las últimas décadas, la definición de cultura ha formado parte del significado e interpretación de los valores y normas dentro de los estudios en organizaciones (Morrill, 2008). Es por eso que (Chiavenato, 2009) habla de una mezcla de creencias y comportamientos que “reflejan el modo particular de funcionar de una organización”. Por su parte (Tessi, 2013) afirma que la comunicación interna integrada debería lograr la alineación, entendiendo ésta como la ampliación del conocimiento, compromiso y acción de las personas que son parte de la organización. Así, contar con empleados alineados a los objetivos del negocio plantea un escenario favorable para las empresas, en el cual ahora más que nunca las personas marcan la diferencia.

La cultura organizacional es el elemento de partida para la estructuración del sistema de comunicación organizacional, por lo que (Bañuelos, 2017) Destaca que todo esto bajo la premisa de que la cultura organizacional puede ser una herramienta importante para canalizar los mensajes y la información, que diferencia patrones de conducta a través de políticas, decisiones de la empresa y actividades. Este criterio implica que el planteamiento del sistema de comunicación organizacional se constituiría en parte de la cultura organizacional.

Lo anotado, se sustenta en el criterio de (Costa J. , 2014). Quien aborda la orientación hacia el fortalecimiento de la comunicación al identificar como parte de los 12 principios de la nueva economía, la relevancia de la cultura organizacional y la comunicación interna como parte del “sistema nervioso central” de las organizaciones.

De esta forma, vemos que la cultura marca la identidad y el comportamiento de la organización; lo que es y lo que hace. De alguna manera, puede asimilarse a la personalidad

en el caso del individuo, de ahí que tenga una importancia capital a la hora de gestionar todo tipo de empresas e instituciones (Aguerrebere, 2012).

La relación que se establece entre la cultura corporativa y la comunicación, especialmente la interna, es tan estrecha que sólo puede calificarse como de una constante influencia recíproca. Así, la cultura corporativa resulta un elemento determinante del modelo de funcionamiento de toda organización y, por tanto, también del tipo de comunicación que en la misma se da (Bañuelos, 2017).

La comunicación interna se considera estratégica en la medida en que los empleados se vuelven los principales actores de la organización, desde la perspectiva de que las personas no son simples recursos sino los principales actores en una red de relaciones personales basadas en el consumo y la producción de conocimiento (Morató, 2011).

1.1.7.2. Medición de la Comunicación Interna

A través de un análisis sistemático y riguroso de los sistemas de comunicación (Núria Saló Lloverasa, 2007). Señala que se puede establecer una estrategia organizativa coherente, adecuada y proclive a proceder a los cambios y a las transformaciones necesarias para adaptarse continuamente al entorno interno y externo.

De la misma forma, (Campoverde, 2017) menciona que en el contexto local la medición de la gestión de comunicación se ha visto reducida a la encuesta anual de clima laboral, realidad compartida por varias empresas en América Latina,. Ahora, si bien la encuesta de clima laboral puede arrojar indicios sobre el estado de la comunicación en la organización no puede ser ésta la única medida. Esta es la razón por la cual (Tessi, 2013) afirma que “así como la encuesta de clima laboral no es una medición integrada de comunicación interna, tampoco esta última es un instrumento para calcular el impacto de las acciones comunicativas”.

Así, es el diagnóstico lo que constituye la primera fase para establecer un plan de comunicación en una organización. Luego, en un segundo momento vendrá la auditoría de la

comunicación, misma que se sustenta fundamentalmente en modelos aplicados sobre la base de las teorías de la organización, las ciencias de la comunicación, la semiótica, la etnografía de la comunicación, la metodología de investigación cualitativa y cuantitativa en comunicación (Núria Saló Lloverasa, 2007).

1.1.8. Comunicación y Salud

En su investigación reciente (Ospina, 2012) recopila cómo algunos autores se han aproximado a la biología para establecer analogías con la comunicación en la organización. En este sentido anota en la presentación de su obra: “no nos cabe ninguna duda de que el fenómeno comunicativo pueda calificarse como el sistema nervioso de la organización”; siendo este sistema que permite que fluya la información a lo largo y ancho de la organización y que ésta sea procesada en los lugares que correspondan.

La información generada en la organización o para la entidad y si es procesada de forma oportuna y en los lugares y personas responsables, puede convertirse en el elemento que determine el éxito o el fracaso empresarial. “La comunicación es imprescindible para la vida de cualquier organización. En el caso preciso de las instituciones que tienen por objetivo trabajar por y para la salud, no hay ninguna excepción”. (Ospina, 2012).

El mismo autor sostiene que la comunicación interna en las organizaciones de salud ha empezado a jugar un papel importante en la integración de miradas y disciplinas para el trabajo conjunto, en la formación de capacidades habilidades en los empleados y en la identificación de éstos con el trabajo que realizan, lo que conlleva a la prestación de un mejor servicio a los usuarios.

“Los intangibles asociados al acto médico y sanitario en general (connotaciones sociales, culturales, emocionales, etc.), el número elevado de empleados y de perfiles profesionales distintos que conviven en los hospitales, así como la necesidad de trabajar de modo coordinado para ofrecer un servicio de calidad a los pacientes -quienes asisten de modo

presencial a la prestación del mismo- son algunos de los factores que convierten a la comunicación interna en la vertiente de la comunicación institucional más importante del hospital.” (Aguerrebere, 2012). Se resalta la importancia, vulnerabilidad y la atención especial que implica la comunicación en las instituciones que prestan servicios de salud.

A pesar de todos los beneficios estudiados de la comunicación interna la investigación realizada por (Alarcón, 2015) tuvo como conclusiones que se evidencia que el Ministerio de Salud y su espacio comunicacional maximiza a la comunicación externa, en un afán, de consignar un objetivo de sostenibilidad gubernamental mientras descuida a la comunicación interna.

Los criterios sustentados en varios estudios aplicados en diferentes empresas que brindan la atención de salud, demuestran la importancia del sistema de comunicación organizacional, considerada como un único sistema a la comunicación interna y externa.

1.1.9. Conclusión.

La sustentación teórica, con el aporte de varios e importantes autores, ubican al sistema de comunicación organizacional como un elemento diferenciador que genera el éxito o fracaso de las empresas, lo que evidencia la importancia de este factor en la vida empresarial; por lo que, su correcta estructuración y su eficiente administración se constituyen como factores indispensables para el fortalecimiento del clima organizacional.

2. CAPÍTULO II: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

En el presente capítulo se estudiara la reseña histórica del Hospital Universitario del Río , la filosofía organizacional, las políticas vigentes y el tipo de responsabilidad social que existe en la institución. También se hará un análisis de la encuesta realizada de clima laboral en el año 2016, centrándose en la dimensión de comunicación; finalmente se realizara un análisis FODA institucional (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), como herramienta para determinar la situación actual de la comunicación interna; estos antecedentes servirán para el diagnóstico y la formulación de la propuesta de mejora en el sistema de comunicación.

2.1. Reseña Histórica

El Hospital Universitario del Río cuenta con una historia de 9 años al servicio de Cuenca y el Ecuador, cuya historia, según los archivos que se encuentran en la página web de la institución. (Río, 2017) , se expone a continuación:

El hospital nace como la iniciativa de un grupo de médicos especialistas que contaron además, con el apoyo de otros accionistas y de la Universidad del Azuay. El primer movimiento de tierra se hizo el 16 de agosto de 2004, donde luego poco a poco se avanzó con la construcción de la obra hasta llegar a la primera cirugía, realizada el lunes 27 de abril de 2009. Se decidió entonces la formación de un Fidecomiso Mercantil denominado “Fideicomiso Mercantil Universitario del Río ”, mismo que se encargó de ser la administradora de fondos desde el inicio del Hospital (Río, 2017).

Como la obra no se encontraba aun terminada, las primeras oficinas estuvieron funcionando en otro lugar, desde donde se administraba al Hospital, ya que se debía seguir generando y administrando los fondos para cubrir la obra. Una de las prioridades fue la conformación del departamento de ventas, mismo que se encargó de crear el “Hospirio

Gold”, en el que se ofertaba la venta de un paquete de beneficios más una acción en la empresa, y de esta manera se iba cubriendo con la inversión en la obra (Río, 2017).

Entonces, el objetivo principal era crear un Hospital Universitario que fuera polo de desarrollo en el sector salud y que liderara una manera de atender al paciente completamente diferente a lo que ofrecía la ciudad y la región. El resultado final, a pesar de que hubo muchos rumores de fracaso, después de seis años de funcionamiento el Hospital ha demostrado ampliamente cómo se ha superado con creces dichas expectativas (Río, 2017).

El Hospital, en empresa como tal se inició en el año 2009 y en sus nueve años de funcionamiento, ha atendido a más de cien mil pacientes en sus diferentes áreas, con altísimos niveles de excelencia y los mejores niveles de satisfacción de los diferentes tipos de clientes. Actualmente se encuentra clasificado como un Hospital de Tercer Nivel de Complejidad, siendo centro de referencia para manejo de pacientes de todo el Austro Ecuatoriano y norte del Perú, está acreditado por el IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) y el MSP (Ministerio de Salud Pública) como centro de referencia para los niveles dos y tres de complejidad y posee dentro de su portafolio de clientes a las principales Empresas de Medicina Prepagada y de Seguros Médicos de Ecuador (Río, 2017).

2.2.Filosofía Organizacional:

2.2.1. **Credo** Somos el mejor equipo de atención en salud, unido para atender a nuestros pacientes y sus familiares, brindándoles la mejor calidad de servicio disponible en nuestra ciudad, región y país (Río, 2017).

2.2.2. **Misión** Brindar cobertura de excelencia en las distintas áreas de la salud, dentro de los más exigentes parámetros de calidad, eficiencia y avances científico - tecnológicos, y paralelamente en sus instalaciones, formar profesionales universitarios de primera línea en las ramas de la medicina y otras áreas de la salud (Río, 2017).

2.2.3. **Visión** El Hospital Universitario del Río

2.2.4. se convertirá en el referente de la excelencia en la prestación de servicios de salud y enseñanza de medicina en el país. En manos de los mejores profesionales y especialistas médicos, el Hospital atenderá de manera eficaz y oportuna a sus usuarios, brindando tranquilidad y seguridad, así como un excelente ambiente de trabajo a sus colaboradores y la mejor alternativa (Río, 2017).

2.2.5. **Valores.** excelencia, integridad, vocación de servicio, racionalidad y eficiencia, integralidad en los servicio (Río, 2017).

2.3.**Política de Calidad.** Garantizar a cada paciente de manera oportuna, con pertinencia y con el mínimo riesgo, la atención necesaria de acuerdo a su enfermedad, poniendo a su disposición todos los avances de las ciencias de la salud disponibles en nuestra organización que se acojan a los protocolos médicos internacionales y a los principios del Hospital. Igualmente hacer uso apropiado de los recursos de los que disponemos, protegiendo el medio ambiente y respetando el marco legal vigente de tal manera que se obtenga la máxima satisfacción tanto del paciente como de todas las personas o entidades que participan en el proceso de atención (Río, 2017).

2.4.**Política de Seguridad y Salud Ocupacional** EL HOSPITAL DEL RÍO HOSPIRIO S.A. es una empresa dedicada a brindar servicios médicos, quien de manera responsable y eficiente busca la satisfacción de sus clientes, pacientes y sus colaboradores. Dentro de sus prioridades se encuentra la implementación y el desarrollo de su Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, con miras a fortalecer esfuerzos a favor de la promoción de la calidad de vida laboral y su mejoramiento continuo. (Río, 2017).

Promoverá un ambiente de trabajo sano y seguro, cumpliendo con las normas legales vigentes en Ecuador y otros requisitos que suscriba la organización, todos los trabajadores deben procurar el cuidado integral de su salud, cumpliendo con las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional del HOSPITAL

DEL RÍO HOSPIRIO S.A. La identificación de cualquier Riesgo que pueda generar daño a la salud de los trabajadores, está en primer lugar de prioridades para la toma de decisiones por parte de la administración para el control de los mismos (Río, 2017). El HOSPITAL DEL RÍO HOSPIRIO S.A., ha asignado los recursos necesarios para el desarrollo del Sistema de Gestión de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente y se compromete en realizar las acciones que permitan una mejora continua para contribuir con el bienestar integral de los trabajadores de la infraestructura y la satisfacción del cliente (Río, 2017).

2.5. Análisis de la encuesta de Clima Laboral

El hospital no cuenta con un diagnóstico previo de su comunicación interna, el único estudio que se ha realizado es la encuesta de clima laboral que fue realizada en el año 2016, en la misma se encuentra una dimensión sobre “Comunicación”; los resultados obtenidos en dicha dimensión fue 74,72% equivalente a una calificación REGULAR (ANEXO1)

Las puntuaciones más bajas obtenidas en esta dimensión fueron en los siguientes aspectos:

¿Me informan regularmente de las normas y procedimientos que debo acatar para desarrollar adecuadamente mi trabajo?

¿Las instrucciones que recibo para realizar las tareas son claras y precisas?

Estos resultados evidencian que existen falencias en la comunicación descendente de la institución; Lo que provoca errores técnicos y operativos en las distintas áreas del Hospital dado que los colaboradores desconocen las normas y procedimientos de sus áreas y no existe una claridad en sus tareas diarias.

Se pudo verificar que las relaciones entre directivos y trabajadores de otras áreas no son adecuadas, situación que ha dado lugar a la formación de un clima laboral desfavorable para el buen desarrollo de las actividades en la institución.

2.6. Análisis FODA Institucional

La formulación de un diagnóstico objetivo sobre la situación real del sistema de comunicación interno de Hospital del Río se realiza mediante el análisis interno y externo del sistema, enlistando las Fortalezas y Debilidades con las que se cuentan actualmente; y desde la perspectiva del análisis externo se genera la determinación de oportunidades y amenazas.

Para encontrar las fortalezas y debilidades presentes en el sistema se generó un estudio de los recursos tecnológicos, humanos, financieros y de gestión; Establecer las oportunidades y amenazas que constituye un análisis externo del sistema requirió investigar aspectos tales como las políticas, publicaciones actuales sobre el tema y elementos sociales externos; el resultado del trabajo descrito se expone a continuación.

Tabla 1

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
La institución cuenta con recursos tecnológicos de punta suficientes para el desarrollo de los procesos de comunicación internos.	Se cuenta con respaldo del grupo de accionista para realizar las actividades que provean un fortalecimiento de la comunicación interna.	No existen reglamentos sobre los procesos de comunicación interna.	Los medios de comunicación locales y nacionales pueden afectar al clima del Hospital
El Hospital cuenta con recursos económicos para solventar los gastos demandados para los procesos de comunicación interna.	La publicación de nuevos métodos, técnicas y procesos de diferentes investigadores para el mejoramiento del sistema de comunicación interna.	Cultura resistente a los cambios	Los colaboradores se guían por los rumores externos.
Utilización de redes sociales para fomentar la comunicación entre áreas.	La concientización del personal sobre la importancia de la comunicación interna, como elemento para mejorar el Clima	La institución no cuenta con profesionales para la planificación, implementación y evaluación de los	

Organizacional.	procesos de comunicación interna.
Existe el apoyo permanente por parte de la gerencia para la aplicación de los procesos de comunicación interna	Los colaboradores se enteran de las noticias institucionales por medios de comunicación externos

Elaboración propia

Del análisis de las diferentes variables que dio lugar a la elaboración del análisis FODA, se estructura un diagnóstico real de la situación en la que se encuentra el sistema de comunicación interna del Hospital Universitario del Río . Para que el análisis FODA contribuya con la formulación de estrategias para corregir y mejorar las condiciones actuales del sistema de comunicación, es necesario realizar un análisis con la técnica de cruce de variables, lo que se ejecuta en el cuadro que ANEXO 2

2.6.1. Formulación de estrategias:

Luego de haber analizado de forma detallada el diagnóstico del sistema de comunicación interna del Hospital y, con el conocimiento de sus particularidades se plantea las siguientes estrategias para corregir inconsistencias, mejorar los procesos y estructurar una herramienta eficiente que contribuya a la gestión y administración de la organización.

- F1-F2-O1: Gestionar procesos de fortalecimiento del sistema de comunicación interna.
- F1-F2-F4-O2: Generar aplicaciones informáticas que permitan incorporar nuevos procesos de comunicación interna..

- F1-F2-F4-O3: Desarrollar instructivos digitales sobre el sistema de comunicación interna y difundirlos a los colaboradores de la institución.
- F3-F4-O3: Publicar periódicamente información relevante que fortalezca la comunicación interna a través de redes sociales
- F1-F2-F4-A1-A2: A través de la utilización eficiente del sistema informático con el que se cuenta contrarrestar posibles informaciones infundadas por medios de comunicación externos.
- F3-F4-A1-A2: publicar en las redes sociales aclaraciones sobre información errónea y rumores
- D1-O1-O3: Elaborar un reglamento sobre sistema de comunicación interna
- D2-O3: Generar procesos de capacitación de manejo eficiente de nuevas tecnologías y de motivación.
- D3-O1-O2-O3-A1-A2: Contratación de recurso humano profesional en comunicación organizacional

2.7. Conclusión

El Hospital Universitario del Río es una institución que cuenta con una estructura organizacional compleja, desarrollándose diferentes funciones que van desde la prestación de servicios de salud (Atención médica, hospitalización, cirugía, laboratorios), gestión administrativa (Gerencia, finanzas, servicio al cliente, ventas, talento humano, ing. clínica), servicios adicionales (Farmacia, nutrición, etc.) lo que implica que laboran personas con diferente nivel de formación y profesiones; aspecto que complica la comunicación interna.

En el desarrollo de este capítulo se realizó un análisis pormenorizado de la situación actual de la organización mediante la utilización de la técnica del FODA y del cruce de sus variable con lo

que se pudo plantear estrategias para corregir las inconsistencias del sistema de comunicación interna existente y mejorar esta herramienta administrativa que permita contar con un sistema eficiente y que contribuya a la mejora del clima organizacional.

3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para el estudio del fenómeno de investigación propuesto, es necesario identificar la metodología, las técnicas y los instrumentos a ser utilizados para recolectar datos, procesarlos e interpretar la información obtenida para desarrollar el diagnóstico y diseño de un modelo de comunicación interna en el Hospital Universitario del Río .

3.1. Enfoque Metodológico

El enfoque de la investigación es un proceso sistemático, disciplinado y controlado y está directamente relacionada a los métodos de investigación que son dos:

Método inductivo generalmente asociado con la investigación cualitativa que consiste en ir de los casos particulares a la generalización;

Método deductivo, es asociado habitualmente con la investigación cuantitativa cuya característica es ir de lo general a lo particular.

La elección del método permitirá obtener de la investigación resultados validos que respondan a los objetivos inicialmente planteados. De esta decisión dependerá la forma de trabajo, la adquisición de la información, los análisis que se practiquen y por consiguiente el tipo de resultados que se obtengan; la selección del proceso de investigación guía todo el proceso investigativo y con base en él se logra el objetivo de toda investigación.

Esta investigación utiliza un enfoque cuantitativo que mide fenómenos, realiza análisis causa-efecto y utiliza estadísticas, permite precisar y controlar fenómenos (Roberto Hernández, 2010). Los estudios de corte cuantitativo pretenden la explicación de una realidad social vista desde una perspectiva externa y objetiva. Su intención es buscar la exactitud de mediciones con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones amplias. Trabajan fundamentalmente con el número, el dato cuantificable (Galeano, 2004).

3.2. Tipos De Investigación

El diseño básico de investigación es no experimental, debido a que la presente investigación se realiza sin manipular deliberadamente variables, en la cual no se hace variar en forma intencional las variables independientes, en el caso del objeto de investigación del presente trabajo, se partió con una investigación preliminar sobre el funcionamiento del sistema de comunicación interna, las personas y sus funciones que intervienen en el fenómeno; luego se aplicó el test para encontrar explicación del comportamiento experimentado en la institución. Además, es Transversal descriptivo, por cuanto se recolectarán los datos en un solo momento, en un tiempo único, a través de la aplicación de los instrumentos de investigación elaborados para el estudio. El propósito es indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan entre una o más variables (Roberto Hernández, 2010). Con lo que se intentará analizar el proceso de Comunicación interna dentro de la organización.

3.3. Población

Para la aplicación de las encuestas se realizará al universo de la institución comprendido por 218 personas, se aplicará las encuestas por departamentos.

La conformación del hospital Universitario del Río corresponde que el 83% de su personal trabaja en el área operativa, el 19% en el área administrativa.

3.4. Instrumentos

En el presente trabajo de investigación de enfoque cuantitativo que tiene como objetivo general realizar un diagnóstico del sistema de comunicación interna del Hospital Universitario del Río se utilizó la encuesta como instrumento de recolección de datos, usando el Cuestionario de Satisfacción con la Comunicación (CSQ, por sus siglas en inglés) usando las preguntas citadas por Deconinck, J., Johnson, J., Busbin, J. & Lockwood, F. en “An examination of the

validity of the Downs and Hazen Communication Satisfaction Questionnaire” (Marketing Management Journal, 2008, vol.18, 2, pp.145-153). Creado por (Downs, 1977), la encuesta ha sido utilizada en distintos contextos organizacionales, y está basado en el modelo causal de Likert (Barresi, 2013); sugiere que la comunicación refleja el estado emocional de los colaboradores de la organización y que ésta puede tener efectos sobre otra serie de variables, tales como la satisfacción laboral (Downs, 1977). El instrumento ofrece una evaluación global desde la perspectiva de los colaboradores sobre el sistema de comunicación de la organización, además de que solicita información demográfica que se complementa con otras dimensiones individuales del trabajo como satisfacción laboral, satisfacción con la información recibida por parte de la organización, comunicación entre colaboradores, comunicación con el equipo de trabajo y los componentes afectivo y continuo del modelo de compromiso organizacional. (Downs, 1977) Definieron ocho dimensiones de la satisfacción con la comunicación en una organización:

Perspectiva corporativa; retroalimentación personal; integración organizacional; relación con el supervisor; clima de comunicación; comunicación horizontal; calidad de los medios; relación con subordinados

En lo que se refiere a la validez del Cuestionario de Satisfacción con la comunicación se realizó el análisis factorial con la rotación Varimax este se realizó a través de todo el Cuestionario para la muestra utilizada en el estudio realizado por (Varona, 1994).

En cuanto a la confiabilidad del cuestionario de satisfacción con la comunicación se midió mediante el Alpha de Cronbach, utilizando toda la muestra de este estudio teniendo finalmente como resultado (97) de confiabilidad para la prueba total. (Varona, 1994).

4. CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1.Introducción

En el presente capítulo se realiza el análisis de los resultados que se obtuvieron luego de la aplicación el Cuestionario de satisfacción con la comunicación. De esta manera, luego de conocer dichos resultados, será posible plantear un plan de mejoras en el sistema de comunicación interna.

Para realizar el análisis el Cuestionario de Satisfacción con la Comunicación (Varona, 1994) sugiere interpretar la información categorizando los ítems según los siguientes factores.

Tabla 2

Clasificación de las preguntas y los factores

FACTOR	ÍTEMS				
PERSPECTIVA CORPORATIVA	3	9	10	13	1
					4
RETROALIMENTACION	4	5	6	11	1
PERSONAL					5
INTEGRACION	1	2	7	8	1
ORGANIZACIONAL					2
RELACION CON EL	17	19	22	26	3
SUPERVISOR					6
CLIMA DE COMUNICACIÓN	16	18	20	23	2
					4
COMUNICACIÓN	25	22	28	29	3
HORIZONTAL					4

CALIDAD DE LOS MEDIOS	21	30	32	33	3
					5
RELACION CON	36	37	38	39	4
SUBORDINADOS					0

Datos obtenidos (Fuente; Varona, 1994)

A continuación se muestran de forma gráfica los resultados obtenidos en cada factor que mide la comunicación interna, de esta manera:

4.2.Perspectiva Corporativa.

Tabla 3

Perspectiva corporativa

FACTOR	NIVEL	ÍTEMS					TOT AL
PREGUNTAS		3	9	10	13	14	
Perspecti va Corporativa	Muy Satisfecho	8,2	7,1	8,7	7,7	3,6	7,0
	Satisfecho	29, 1	12, 2	17,3	9,7	7,7	15, 2
	Algo Satisfecho	18, 9	16, 8	18,9	14,3	25, 0	18, 8
	Indiferente	19, 9	20, 9	23,0	19,4	19, 4	20, 5

Algo Insatisfecho	10,2	21,9	11,7	14,3	14,3	14,5
Insatisfecho	7,7	16,3	16,8	30,1	26,5	19,5
Muy Insatisfecho	6,1	4,6	3,6	4,6	3,6	4,5

Datos obtenidos en la encuesta (fuente; Elaboración propia)

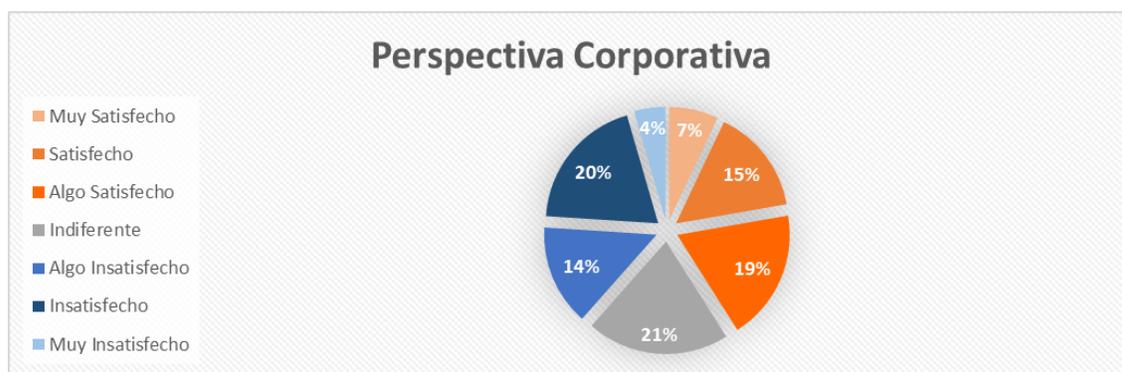


Ilustración 1 perspectiva corporativa (fuente; Elaboración propia)

El 41% de los colaboradores del Hospital Universitario del Río están satisfechos en su percepción corporativa que se refiere a los tipos de información que hablan sobre la organización como un todo. Y el 38% de los colaboradores manifiestan una insatisfacción evidenciando la falta de información sobre los cambios adoptados por la nueva administración, las políticas generales y la planificación estratégica del presente año.

4.3.Retroalimentación Personal:

Tabla 4

Retroalimentación personal

FACTOR	NIVEL	ÍTEMS					TOTAL
PREGUNTAS		4	5	6	11	15	
Retroalimentación Personal	Muy Satisfecho	6,1	5,1	4,6	7,1	3,6	5,3
	Satisfecho	12,2	10,7	12,2	14,8	12,2	12,4
	Algo Satisfecho	30,1	30,1	29,6	28,6	31,1	29,9
	Indiferente	26,0	24,5	23,5	21,4	24,0	23,9
	Algo Insatisfecho	11,2	14,8	18,4	12,8	17,9	15,0
	Insatisfecho	11,2	10,2	7,7	10,7	9,7	9,9
	Muy Insatisfecho	3,1	4,6	4,1	4,6	1,5	3,6

Datos obtenidos en la encuesta (fuente; Elaboración propia)

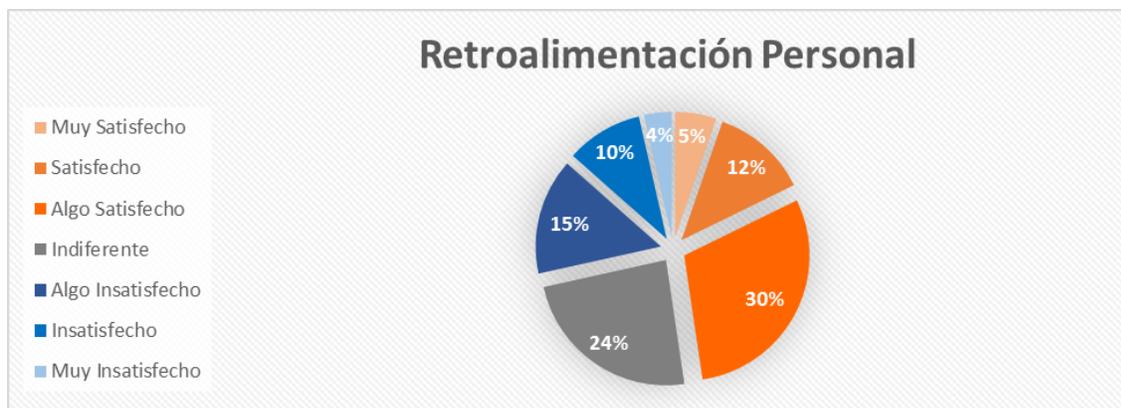


Ilustración 2 Retroalimentación Personal (fuente; Elaboración propia)

El 47.7% de los colaboradores manifiestan su satisfacción a cómo están siendo evaluados y cómo está siendo apreciado su desempeño y 28,5% demuestra una insatisfacción en su retroalimentación personal por parte de sus jefes o coordinadores

4.4.Integración Organizacional.

Tabla 5

Integración Organizacional.

FACTOR	NIVEL	ÍTEMS					TO
							TAL
PREGUNTAS		1	2	7	8	12	
Integración Organizacional	Muy Satisfecho	2,6	8,2	7,7	5,6	6,1	6,0
	Satisfecho	8,7	2,9	12,2	15,8	12,2	15,6
	Algo Satisfecho	26,5	1,1	27,0	21,1	25,0	23,1

Satisfecho	8,9	4	8	D
Indiferente	37,2	1	27,0	27, 29,1
Algo	17,3	1	13,3	12, 14,8
Insatisfecho	0,2	8	7	13, 7
Insatisfecho	4,6	7, 7,7	10, 9,2	8,0
Muy	3,1	6, 5,1	6,1	3,6
Insatisfecho	1			4,8

Elab

oración propia)



Ilustración 3 Integración Organizacional (fuente; Elaboración propia)

Los colaboradores muestran un nivel de satisfacción correspondiente al 45,4% reflejando sentirse parte de la institución. Y un 26,4% manifiestan insatisfacción evidenciando la falta de información proporcionada por la institución sobre su ambiente de trabajo provocando desinterés hacia los planes y objetivos de la institución.

4.5. Relación con el Supervisor

Tabla 6

Relación con el Supervisor

FACTOR	IVEL	ÍTEMS					TO TAL
PREGUNTAS		17	19	22	26	36	
RELACION CON EL SUPERVISOR	Muy Satisfecho	4,6	3,6	6,6	3,6	5,6	4,8
	Satisfecho	10,7	9,2	11, 7	14, 8	12, 2	11, 7
	Algo Satisfecho	23,0	23, 5	24, 0	19, 4	28, 1	23, 6
	Indiferente	21,9	29, 1	24, 5	24, 0	23, 5	24, 6
	Algo Insatisfecho	24,0	22, 4	19, 9	23, 0	21, 9	22, 2
	Insatisfecho	9,2	7,7	9,2	11, 7	6,6	8,9
	Muy Insatisfecho	6,6	4,6	4,1	3,6	2,0	4,2

Datos obtenidos en la encuesta (fuente; Elaboración propia)



Ilustración 4 Relación con el supervisor (fuente; Elaboración propia)

El 40,1 % de los colaboradores manifiestan una satisfacción evidenciando un a eficiente comunicación ascendente y descendente con los superiores de la institución. Y un 35,3% se manifiesta insatisfecho al no ser tomadas en cuenta las nuevas ideas que aportan, y la falta de proactividad por parte de sus superiores para solucionar los problemas relacionados al trabajo.

4.6.Clima de Comunicación

Tabla 7

FACTOR	NIVEL	ÍTEMS					TO TAL
PREGUNTAS		16	18	20	2	24	
					3		
Clima de Comunicación	Muy	6,6	6,1	7,1	5	2,6	5,5
	Satisfecho				,1		
	Satisfecho	11,	14,	10,	1	9,7	11,
		2	3	2	2,2		5
	Algo	21,	21,	21,	2	21,	21,

Satisfecho	9	4	4	0,9	4	4
Indiferente	20,	28,	29,	2	36,	28,
	9	6	1	8,6	7	8
Algo	17,	13,	15,	1	16,	16,
Insatisfecho	3	8	8	8,9	8	5
Insatisfecho	16,	10,	11,	8	9,2	11,
	3	7	7	,2		2
Muy	5,6	5,1	4,6	6	3,6	5,0
Insatisfecho				,1		

Clima de Comunicación

Datos obtenidos en la encuesta (fuente; Elaboración propia)

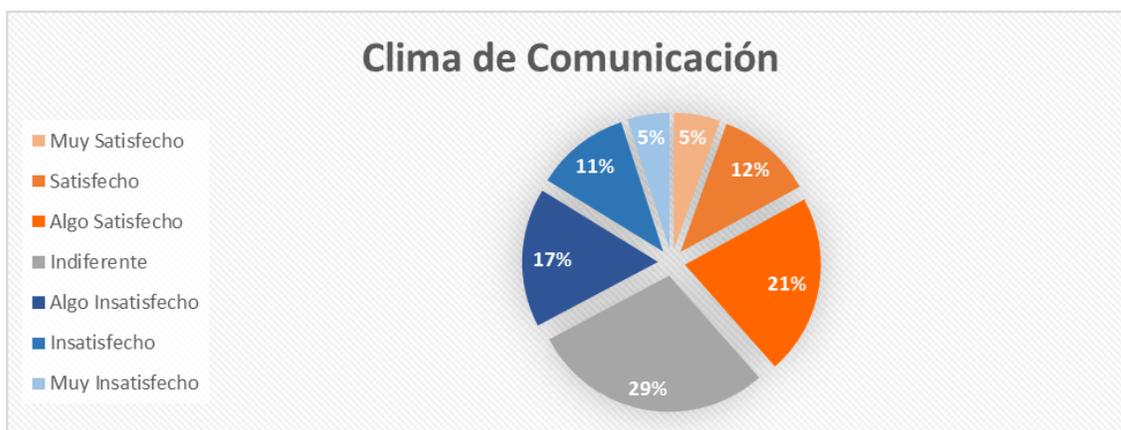


Ilustración 5 Clima de comunicación (fuente; Elaboración propia)

El 38,5% de los colaboradores demuestran una satisfacción a la comunicación a nivel personal y organizacional. Evidenciando una motivación que estimula al trabajador a lograr metas organizacionales y el 32,8% muestran una insatisfacción evidenciando actitudes desfavorables de los colaboradores hacia la comunicación interna de la organización.

4.7. Comunicación Horizontal.

Tabla 8

Comunicación Horizontal.

FACTOR	NIVEL	ÍTEMS					TO TAL
PREGUNTAS		25	22	28	29	34	
Comunicación Horizontal	Muy Satisfecho	4,6	6,6	6,6	6,1	6,1	6,0
	Satisfecho	28,1	11,7	22,4	27,0	27,0	23,3
	Algo Satisfecho	20,9	24,0	21,4	14,3	14,3	19,0
	Indiferente	20,4	24,5	21,4	25,0	25,0	23,3
	Algo Insatisfecho	15,3	19,9	12,8	13,3	13,3	14,9
	Insatisfecho	7,1	9,2	13,8	9,2	9,2	9,7
	Muy Insatisfecho	3,6	4,1	1,5	5,1	5,1	3,9

Datos obtenidos en la encuesta (fuente; Elaboración propia)



Ilustración 6 comunicación horizontal (fuente; Elaboración propia)

48,3% de los colaboradores están satisfechos con este factor evidenciando una comunicación horizontal positiva en el Hospital Universitario del Río , el 28,5% demuestran una insatisfacción en relación a la comunicación informal que existe entre compañeros de las distintas áreas.

4.8.Calidad de los medios.

Tabla 9

Calidad de los medios.

FAC	NIVEL	ÍTEMS					TO
TOR							TAL
PREGUNTAS		21	30	32	33	35	
Cali	Muy Satisfecho	3,6	4,1	6,6	5,6	4,1	4,8
dad de	Satisfecho	12,2	10,	13,8	13,3	10,2	11,
los			2				9
medios.	Algo Satisfecho	31,1	20,	33,2	30,1	20,4	27,
			4				0

Indiferente	24,0	27,6	24,0	24,0	27,6	25,4
Algo Insatisfecho	17,9	11,7	12,2	14,8	11,7	13,7
Insatisfecho	9,7	22,4	8,2	9,2	22,4	14,4
Muy Insatisfecho	1,5	3,6	2,0	3,1	3,6	2,8

Datos obtenidos en la encuesta (fuente; Elaboración propia)

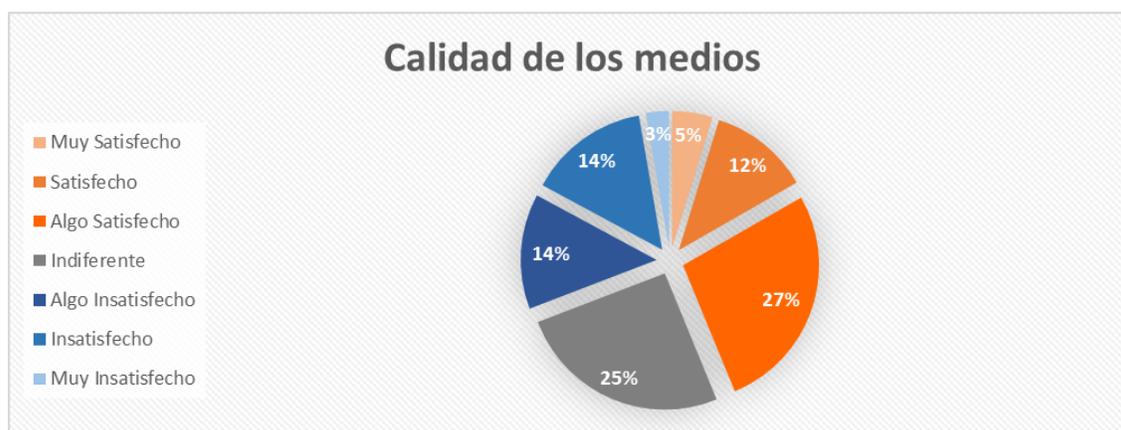


Ilustración 7 Calidad de los medios (fuente; Elaboración propia)

El 43,8% está satisfecho con la calidad de los medios que dispone la institución, siendo los más utilizados el correo electrónico y las carteleras informativas que permiten una comunicación eficiente y un 30,8% se muestran insatisfechos, argumentando falta planificación en la información previa a las reuniones.

4.9.Relación con Subordinados

Tabla 10

Relación con Subordinados

FACTOR	NIVEL	ÍTEMS					TO TAL
		36	37	38	39	40	
PREGUNTAS		36	37	38	39	40	
Relación con Subordinados	Muy	5,6	6,	5,6	6,1	7,	6,2
	Satisfecho		6			1	
	Satisfecho	12,2	13	13,3	12,2	8,	11,
			,8			2	9
	Algo	28,1	33	30,1	25,5	34	30,
	Satisfecho		,2			,7	3
	Indiferente	23,5	24	24,0	28,6	20	24,
			,0			,4	1
	Algo	21,9	12	14,8	17,3	18	16,
	Insatisfecho		,2			,4	9
Insatisfecho	6,6	8,	9,2	6,6	7,	7,6	
		2			1		
Muy	2,0	2,	3,1	3,6	4,	3,0	
Insatisfecho		0			1		

Datos obtenidos en la encuesta (fuente; Elaboración propia)



Ilustración 8 Relación con subordinados (fuente; Elaboración propia)

El 48,5 % del personal se muestra satisfecho en relación a la comunicación descendente. Y el 27,4 % demuestran insatisfacción a la relación jefe- subordinado.

4.10. Puntos concluyentes del diagnostico

De la aplicación del Cuestionario de Satisfacción con la comunicación al personal que labora en el Hospital Universitario del Río de la Ciudad de Cuenca y luego de haber generado la interpretación de cada uno de los 8 factores se puede concluir los siguientes aspectos:

Se evidencia que existe una satisfacción en relación a todos los factores que promedia el 44%, demostrando que existe un sistema de comunicación interna que con sus limitaciones se consideraría aceptable.

En relación a las respuestas de indiferencia, que representa el 25%, demuestra que el sistema de comunicación interna de la institución no genera impacto en los colaboradores, constituyendo una información relevante sobre la que las autoridades deberán atender para implementar nuevas estrategias y poder incluir a este grupo de personas en los procesos de comunicación institucional

El siguiente grupo importante es el que cuestiona y expresa su insatisfacción en el sistema de comunicación implementado en la institución, argumentando:

La comunicación descendente es inadecuada muchas veces la información sobre los cambios implementados por la gerencia, las políticas adoptadas quedan en los niveles más altos como las jefaturas y coordinaciones y no baja al nivel operativo (enfermeras-auxiliares de enfermería, personal de nutrición y limpieza), generando un desinterés hacia la institución.

La información vertical no fluye adecuadamente entre los distintos departamentos, creando retrasos en los procesos y en las actividades interdepartamentales, adicionalmente se determinó una relación deficiente entre los compañeros de los distintos departamentos, lo que genera un ambiente laboral hostil.

Los canales de comunicación más utilizados y considerados de mayor eficacia son de tipo descendente y masivo como son el correo electrónico y las carteleras informativas, sin embargo se evidencia una necesidad de difundir información organizacional como los planes y objetivos organizacionales.

El personal del Hospital Universitario del Río demuestra una inconformidad en la relación Jefe-Subordinado provocando un temor a opinar y a dar ideas que aportan a la institución es necesario generar una apertura total a la comunicación directa entre jefes y el personal operativo.

Se establece como causa de la ineficiencia del sistema de comunicación interna del Hospital Universitario del Río la inexistencia de una planificación técnica, no se tiene definido la estructura y funciones de cada persona fundamentada seguimiento y control de esta actividad que debería convertirse en el generador de un ambiente organizacional positivo.

5. CAPÍTULO V: PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL RÍO

En el presente capítulo se presentara un Plan de Comunicación Interna teniendo como objetivo implementar una comunicación eficiente en el Hospital Universitario del Río ; su estructura estará basada en los resultados obtenidos del aplicados del Cuestionario de Satisfacción con la comunicación al personal en el mes de Junio del 2017.

Los objetivos de nuestro plan son los siguientes: Generar mayor interés y participación de los colaboradores del Hospital Universitario del Río acerca de la comunicación interna de la institución.

Fortalecer las relaciones inter e intra departamentales de los colaboradores del Hospital Universitario del Río .

Optimizar el uso de los medios comunicación interna que cuenta la institución.

Crear herramientas de comunicación para informar las diferentes estrategias y acciones al público interno del Hospital Universitario del Río .

El hospital Universitario del Río no cuenta con un departamento de comunicación, por lo que el departamento de Talento Humano asumirá la funciones de desarrollar, planificar los procesos de comunicación y su socialización con el personal.

A continuación en la matriz se describe el objetivo de la propuesta, su tipo de intervención, la estrategia establecida, las técnicas, los responsables, el indicador real obtenidos del diagnóstico y el indicador meta.

Tabla 11

Plan de Comunicación Interna

Objetivo	Tipo de Intervención	Estrategia	Técnica	Responsable	Indicador Real	Indicador Meta
Generar mayor interés y participación de los colaboradores del Hospital Universitario del Río acerca de la comunicación interna de la institución	Intervención Global	Elaborar el manual de políticas de comunicación interna que fomenten una comunicación efectiva en la institución	Determinar la estructura y el contenido del manual Elaboración y aprobación del documento Socialización por medio de talleres el manual de Comunicación Interna	Talento Humano-Jefes Departamentales Talento Humano-Gerencia General Talento Humano	25% de los colaboradores de la institución muestran una indiferencia a la comunicación interna	0% de indiferencia por parte de los colaboradores de la institución, hacia la comunicación interna

Fortalecer las relaciones inter e intra departamentales de los colaboradores del Hospital Universitario del Río.	Intervención Global y Proceso Humano	Fomentar la integración del personal del Hospital Universitario del Río tanto personal administrativo como operativo	Crear ambientes y espacios de mayor unidad, confianza y apertura al diálogo entre el personal de la institución Realizar Talleres de fortalecimiento de la comunicación institucional Fomentar los valores institucionales y buscar una identificación del personal con los	Talento Humano-Jefes Departamentales s Talento Humano- Consultoría externa Talento Humano	32% del personal manifiestan una insatisfacción en cuanto al clima de la comunicación en el Hospital Universitario del Río.	10% de insatisfacción del personal, considerando que puede existir una resistencia al cambio por los colaboradores
--	--------------------------------------	--	---	---	---	--

			valores de la organización.			
Optimizar el uso de los medios comunicación interna que cuenta la institución	Intervención de equipo	Utilización activa y responsable de los medios de comunicación interna	Establecer los medios de comunicación más idóneos según el mensaje Renovar y actualizar periódicamente las carteleras informativas, con una planificación previa de la información Promover el uso de la intranet de la	Talento Humano Talento Humano- Coordinadores de las áreas operativas Talento Humano-	30,8% de los colaboradores se muestran insatisfechos en relación a los canales de comunicación canales de comunicación	0% de insatisfacción en relación a los canales de comunicación

			institución	Sistemas		
Crear herramientas de comunicación para informar las diferentes estrategias y acciones al público interno del Hospital Universitario del Río.	Intervención global	Fomentar herramientas de comunicación que permitan compartir información instantáneamente	Crear un boletín informativo para el personal administrativo y operativo, con información sobre las actividades, participaciones, resultados del Hospital Universitario del Río.	Talento Humano - Diseñador Gráfico-Gerencia General	38% de los colaboradores manifiestan insatisfacción al desconocer las estrategias organizacionales	0% de insatisfacción en relación al desconocimiento de las estrategias organizacionales.
			Implementar un buzón de sugerencias físico-	Talento Humano-Sistemas		

virtual, fomentando
la participación de
todo el personal a
dar sus ideas,
estableciendo una
comunicación
ascendente
subordinado-jefe.

6. CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Luego del proceso investigativo realizado en el Hospital Universitario del Río en el periodo marzo- julio del 2017 se llega a determinar los siguientes aspectos:

Se confirma la existencia de ineficiencias en el sistema de comunicación interna de la entidad, efectivamente ha generado información sustentada en rumores, lo que ha distorsionado la verdadera situación económica, administrativa y social.

El test aplicado a 196 colaboradores de la institución de salud ha permitido determinar que efectivamente existe un sistema de comunicación interna con varias falencias que causan molestia y desinformación y a la vez ocasiona un clima organizacional desfavorable para el buen desenvolvimiento laboral del recurso humano.

La situación negativa descrita es posible superar mediante el planteamiento de un plan de mejoras del sistema de comunicación interna que brinde la posibilidad de institucionalizar practicas comunicacionales eficientes, inclusivas y que permitan una interrelación más fluida entre los integrantes de todas y cada una de las áreas administrativas y operativas de la empresa.

Como resultado del trabajo investigativo generado se estructura el plan de mejoras del sistema de comunicación interno del Hospital Universitario del Río , el que debe ser implementado a partir del mes de septiembre de 2017, en el que se trabajara sobre los aspectos: 1.-Generar mayor interés y participación de los colaboradores del Hospital Universitario del Río acerca de la comunicación interna de la institución 2.-Fortalecer las relaciones inter e intra departamentales de los colaboradores del Hospital Universitario del Río 3.-Optimizar el uso de los medios comunicación interna que cuenta la institución. 4.-Crear herramientas de comunicación para

informar las diferentes estrategias y acciones al público interno del Hospital Universitario del Río . Para alcanzar estos propósitos se diseñaron estrategias que de igual manera serán aplicados a través de los instrumentos que serán utilizados para este propósito.

El plan de mejoras propuesto se sustenta en teorías y metodologías de varios autores que han estudiado el tema, debiendo anotar que dichas publicaciones corresponden a empresas de salud de otros países tales como España y Argentina, destacando además que en el mejor de los casos se trata de la salud pública, por lo que se ha recurrido a estudios realizados en otros tipos de organizaciones.

El análisis practicado al sistema de comunicación interno del Hospital Universitario del Río cubre gran parte de los problemas y limitaciones detectados quedando como tarea pendiente la profundización del estudio y poder plantear soluciones integrales y más eficientes

6.2.Recomendaciones

La detección de los problemas generados de las diferentes áreas debe ser oportuna para lo que se debe implementar procesos de verificación y control al sistema de comunicación interna así como el deterioro de las relaciones causadas por estas anomalías.

La importancia de la detención de los problemas que han sido evidenciados mediante la aplicación del test CAC, radica en la decisión que de forma inmediata se implemente mecanismos para corregir tales defectos.

La elaboración del plan de mejoras del sistema de comunicación interno, motiva para que la misma sea aprobada por las autoridades institucionales en el menor tiempo posible y que su implementación tenga el carácter de urgente, de forma general y obligatoria.

Las estrategias que permitan trabajar en la mejora de los aspectos 1.-Generar mayor interés y participación de los colaboradores del Hospital Universitario del Río acerca de la comunicación

interna de la institución 2.-Fortalecer las relaciones inter e intra departamentales de los colaboradores del Hospital Universitario del Río 3.-Optimizar el uso de los medios comunicación interna que cuenta la institución. 4.-Crear herramientas de comunicación para informar las diferentes estrategias y acciones al público interno del Hospital Universitario del Río ; deben ser aplicados bajo la responsabilidad del departamento de Talento Humano con la obligación de presentar informes de resultados de forma trimestral.

Es recomendable actualizar la información bibliográfica y documental, sobre la comunicación interna organizacional en el área de la salud privada para que las innovaciones sobre el tema puedan ser implementadas de forma oportuna en la institución.

Incluir como política institucional que a través de la unidad de Talento Humano se aplique de forma anual estudios del sistema de comunicación interno así como del clima organizacional que permitan detectar oportunamente las inconsistencias, defectos y problemas que puedan generarse en la organización para que por medio de procesos de retroalimentación poder corregir tales anomalías.

La situación negativa descrita es posible superar mediante el planteamiento de un plan de mejoras del sistema de comunicación internan que brinde la posibilidad de institucionalizar practicas comunicacionales eficientes, inclusivas y que generen una interrelación más fluida entre los integrantes de todas y cada una de las áreas administrativas y operativas de la empresa.

Bibliografía

- Aguerreberre, P. M. (2012). El valor estratégico de la comunicación. *Revista de Comunicación y Salud*, 2, 19-28. doi:M-28370-2011
- Alarcón, M. B. (2015). La comunicación interna en el sector público ecuatoriano caso Ministerio de Salud Pública. *Universidad Central del Ecuador*.
- Antonio, J. (2014). Comunicación interna y competitividad. *Telos*, 100-105.
- Bañuelos, M. N. (28 de 02 de 2017). Análisis sobre las diferencias de percepción de la cultura organizacional en instituciones de educación superior del sur de Sonora . *COMUNI@CCIÓN* , 61-71.
- Barresi, M. (2013). *La percepción de la satisfacción con la comunicación y sus implicancias en el compromiso organizacional en la Argentina. (tesis doctoral)*. Argentina: Universidad Austral.
- Calvache Mora, C. A. (2015). Perspectiva sistémica de la comunicación humana y sus desórdenes. *Revista Ciencias de la Salud*, 13, 327-329. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56242524001>
- Campoverde, F. T. (2017). *Estudio de la implementación de procesos de comunicación interna en Indurama: evolución, alcances y proyección*. Cuenca.
- Canelón S. Agrivalca R. (2012). El DirCom como antropólogo de la. *Revista Luciérnaga*, 1-10. doi:<http://orcid.org/0000-0002-3243-4650>
- Castro, A. D. (2014). *Comunicación organizacional: Técnicas y estrategia*. Bogotá: Universidad del Norte. .
- Chiavenato. (2009). *Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones* . México: Mc GRAW- HILL.

- Cobiellas, L. M. (2011). El diagnóstico, paso ineludible para caracterizar la situación comunicativa de la empresa. *Ingeniería Industrial*, 141-149. doi: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3682205>
- Costa. (2009). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Costa, J. (2014). *Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Tiana.
- Dittus, R. &. (2016). Abriendo la autopoiesis: implicancias para el estudio de la comunicación organizacional. *Cinta de moebio*, 136-146. doi:10.4067/S0717-554X2016000200002
- Downs, C. &. (1977). *A factor analytic study of communication satisfaction*. Journal of Business Communication.
- Fernández, C. &. (2008). *La Comunicación humana en el mundo contemporáneo*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Galeano, M. M. (2004). *Diseño de Proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Colombia. Editorial Universidad EAFIT. .
- Jiménez, J. G. (1998). *La Comunicación Interna*.
- Martín Alfonso L, G. H. (2013). La Comunicación institucional en la dirección de las organizaciones laborales. *INFODIR*, 44-51.
- Martos, F. (2006). *Personal de Servicios Generales Del Servicio Gallego de Salud*. España: Mas,SL.
- Morató, J. (2011). *Comunicación I Estrategia*. Barcelona: UOC.
- Morrill, C. (2008). The ANNALS of the American Academy. *Culture and organization theory*, 15-40.

- Núria Saló Lloverasa, X. C. (2007). La auditoría de comunicación. Una herramienta para las organizaciones sanitarias. *Adm Sanit*, 123-135.
- Ongallo, C. (2007). *Guía para gestionar el Conocimiento la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson S.L.
- Ospina, E. B. (2012). La comunicación interna en el sistema nacional de salud de España. *folios* , 139-160.
- Pablo Ignacio Sanchisa, Tomás Bonavia. (10 de Mayo de 2017). Análisis del Sistema de Comunicación Interna de una Pequeña Empresa. *Working Papers on Operations Management, Vol. 8(1)*, 9-21. doi:<http://dx.doi.org/10.4995/wpom.v8i1.7390>
- Pérez, M. C. (2001). Atención al mensaje y a la participación en la empresa. *Revista de relaciones laborales*, 45-54. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209926>
- Río, H. U. (2017). *Hospital Universitario del Rio*. (D. B. Godoy, Editor) Obtenido de <http://www.hospitaldelrio.com.ec/>
- Robbins, y. C. (2010). *Administración. (10ª ed.)*. México: Pearson Educación.
- Roberto Hernández, C. F. (2010). *Metodología de la Investigacion* . Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. .
- Ruiz, k. P., & Parra, G. R. (2015). *Comunicacoin Oral y Escrita para ciencias empresariales*. Guayaquil: Utmach.
- Tessi, M. (2013). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Varona, F. (1994). Las auditorías de la Comunicación Organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. *Revista Diálogos de la Comunicación* , 55-64.

ANEXO 1

INFORME DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL HOSPIRÍO

S.A. 2016

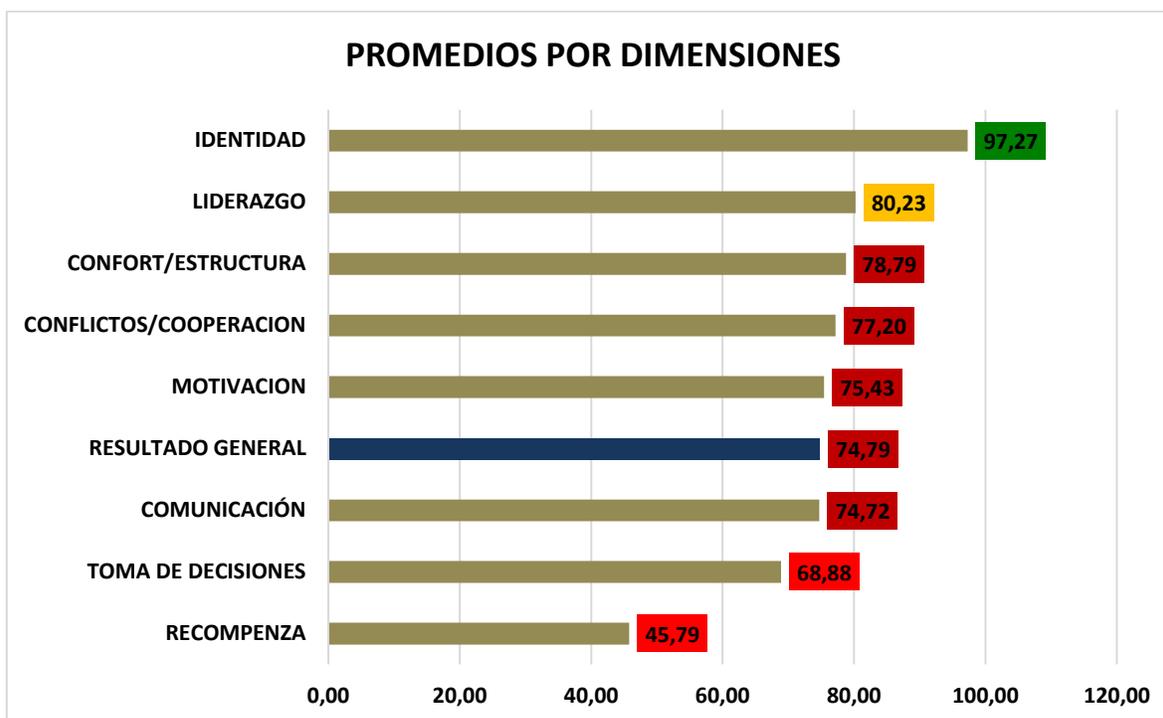
Introducción

El presente estudio se ha realizado con el propósito de obtener datos sobre la percepción del clima laboral que tienen los colaboradores de las distintas áreas tanto administrativas como operativas del HOSPIRÍO S.A., en relación a los aspectos que influyen en los procesos y comportamientos organizacionales.

Los resultados arrojados en la encuesta, serán utilizados como insumo para conjuntamente con cada una de las áreas poder elaborar un plan de acción y mejoras para realizar cambios que impacten positivamente sobre las siguientes dimensiones:

1. Identidad
2. Confort / Estructura
3. Toma de decisiones
4. Liderazgo
5. Recompensa
6. Motivación
7. Comunicación
8. Conflictos y cooperación

Resultados generales obtenidos de todas las áreas promedios por dimensiones



Si se comparan los resultados de las diferentes dimensiones con el promedio general de la Institución de 74,79, se observan cinco (5) dimensiones con promedios que superan este valor y tres ubicados por debajo del mismo. La única dimensión con una EXCELENTE calificación se refleja en IDENTIDAD, las restantes no alcanzan los 90 puntos mínimos establecidos para entrar en ella. Las puntuaciones máxima y mínima registradas es de 97,27 y 45,79, respectivamente.

La dimensión mejor valorada es la de IDENTIDAD Y LIDERAZGO, que con una media de 97,27 y de 80,23 respectivamente. La peor valorada es la de RECOMPENZA Y TOMA DE DECISIONES con una media de 45,79 y de 68,88 respectivamente con resultados DEFICIENTES.

En la siguiente tabla se presentan los resultados de las dimensiones de todas áreas y en términos generales, los cuatro promedios más bajos corresponden a la dimensión de RECOMPENZA con un promedio del 45,75% equivalente a una calificación DEFICIENTE, le sigue la dimensión TOMA DE DECISIONES con promedio del 68,88% equivalente a una calificación DEFICIENTE, a continuación tenemos COMUNICACIÓN con un promedio del 74,72% equivalente a una calificación REGULAR y por último la dimensión de MOTIVACIÓN con un promedio del 75,42% equivalente a una calificación REGULAR.

Son sobre estas cuatro dimensiones de puntuaciones más bajas en las que nos enfocaremos para realizar el plan de acción.


CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL RIO

Debe llenarse con letra azul y en letra molde

Es muy importante que responda a cada una de las preguntas, señalando con una X su respuesta. Esta encuesta es totalmente anónima, por favor al terminar de llenarla entréguela a su evaluador doblada por la mitad. Gracias por su participación será de gran utilidad para construir un mejor ambiente laboral.

ÁREA	Nº	ASPECTOS	RESULTADOS	
IDENTIDAD	1	¿Me interesa el desarrollo del HOSPIRIO S.A.?		
	1	RESULTADOS	97,27	EXCELENTE
CONFORT / ESTRUCTURA	2	¿Considero que la distribución física de mi área de trabajo cumple con las condiciones necesarias para la realización de mis labores?		
	3	¿Considero que las herramientas que utilizo para realizar mi trabajo se encuentran en buenas condiciones?		
	2	RESULTADOS	78,79	REGULAR
TOMA DE DECISIONES	4	¿Las alternativas de solución que Usted presenta, ante un conflicto son consideradas?		
	5	¿Tengo la libertad de tomar una decisión emergente y proponer soluciones sin supervisión en caso de ser necesario?		
	2	RESULTADOS	68,88	DEFICIENTE
LIDERAZGO	6	¿Siento que mi Jefe es capaz de comunicarse efectivamente conmigo y con mis compañeros?		
	7	Soy tratado con respeto por parte de mi jefe inmediato?		
	8	¿Cuento con el apoyo de mi Jefe para solucionar las inquietudes o dificultades que se presenten?		
	9	Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles ?		
	4	RESULTADOS	80,23	BUENA
RECOMPENSA	10	¿He recibido algún tipo de reconocimiento por cumplimiento de objetivos Institucionales?		
	1	RESULTADOS	45,79	DEFICIENTE
MOTIVACIÓN	11	¿Cuento con el apoyo de mis compañeros de trabajo cuando los necesito?		
	12	¿Puedo expresarme libremente y buscar soluciones conjuntamente los superiores al presentarse dificultades ?		
	2	RESULTADOS	75,43	REGULAR
COMUNICACIÓN	13	¿Me informan regularmente de las normas y procedimientos que debo acatar para desarrollar adecuadamente mi trabajo?		
	14	¿Las instrucciones que recibo para realizar las tareas son claras y precisas?		
	2	RESULTADOS	74,72	REGULAR
CONFLICTOS / COOPERACION	15	¿Cuento con la cooperación de las personas de otras áreas del Hospital?		
	16	¿En mi área trabajamos todos en un ambiente de armonía, cordialidad y respeto?		
	2	RESULTADOS	77,20	REGULAR
	16	RESULTADOS GENERALES	74,79	REGULAR

La siguiente tabla nos muestra los promedios de las respuestas a cada pregunta de todos los encuestados en su conjunto. Las medias nos muestran que:

La menor puntuación corresponde a la pregunta No. 10 (¿He recibido algún tipo de reconocimiento por cumplimiento de objetivos Institucionales?) con una media de 44,10.

La mayor puntuación se observa en la pregunta No. 1 (¿Me interesa el desarrollo del HOSPIRÍO S.A.?) con una media de 98,61, por lo que cabe concluir que existe un gran nivel de acuerdo entre los encuestados con relación a este aspecto.

El 31% de las respuestas favorecen un clima laboral EXCELENTE O BUENO (con promedios entre 80.00 y 100.00), mientras que el restante 69%, con promedios por debajo de 80.00 reflejan un clima laboral REGULAR O DEFICIENTE.

TABLA NO. 5: RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS TODAS LA ÁREAS

TABLA 2			
DE 90.00 A 100.00	EXCELENTE	1	6%
DE 80.00 A 89.99	BUENA	4	25%
DE 70.00 A 79.99	REGULAR	9	56%
DE 69,99 O MENOS	DEFICIENTE	2	13%

INFORME DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL				
ÁREA	Nº	ASPECTOS	PROMED	RESULTADOS
IDENTIDAD	1	¿Me interesa el desarrollo del HOSPIRIO S.A.?	97,64	EXCELENTE
CONFORT / ESTRUCTURA	2	¿Considero que la distribución física de mi área de trabajo cumple con las condiciones necesarias para la realización de mis labores?	79,55	REGULAR
	3	¿Considero que las herramientas que utilizo para realizar mi trabajo se encuentran en buenas condiciones?	77,63	REGULAR
TOMA DE DECISIONES	4	¿Las alternativas de solución que Usted presenta, ante un conflicto son consideradas?	72,12	REGULAR
	5	¿Tengo la libertad de tomar una decisión emergente y proponer soluciones sin supervisión en caso de ser necesario?	66,12	DEFICIENTE
LIDERAZGO	6	¿Siento que mi Jefe es capaz de comunicarse efectivamente conmigo y con mis compañeros?	80,00	BUENA
	7	Soy tratado con respeto por parte de mi jefe inmediato?	88,70	BUENA
	8	¿Cuento con el apoyo de mi Jefe para solucionar las inquietudes o dificultades que se presenten?	82,27	BUENA
	9	Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles ?	76,70	REGULAR
RECOMPENSA	10	¿He recibido algún tipo de reconocimiento por cumplimiento de objetivos Institucionales?	46,06	DEFICIENTE
MOTIVACIÓN	11	¿Cuento con el apoyo de mis compañeros de trabajo cuando los necesito?	77,02	REGULAR
	12	¿Puedo expresarme libremente y buscar soluciones conjuntamente los superiores al presentarse dificultades ?	76,83	REGULAR
COMUNICACIÓN	13	¿Me informan regularmente de las normas y procedimientos que debo acatar para desarrollar adecuadamente mi trabajo?	71,72	REGULAR
	14	¿Las instrucciones que recibo para realizar las tareas son claras y precisas?	75,32	REGULAR
CONFLICTOS / COOPERACION	15	¿Cuento con la cooperación de las personas de otras áreas del Hospital?	73,44	REGULAR
	16	¿En mi área trabajamos todos en un ambiente de armonía, cordialidad y respeto?	82,54	BUENA

FODA cruzado del sistema de comunicación interna del Hospital Universitario del Río

ANEXO 2

Cuestionario de Satisfacción en Comunicación

INTRODUCCIÓN. Muchos de nosotros asumimos que la calidad y la cantidad de información en nuestros trabajos contribuyen a nuestra satisfacción y productividad. A través de este estudio esperamos encontrar si nuestras prácticas comunicacionales son satisfactorias y que sugerencias tiene Ud. para mejorarlas.

Tomese el tiempo necesario para responder la encuesta completamente. Ud. tendrá hasta 30 minutos de tiempo.

Sus respuestas son completamente confidenciales, entonces sea tan sincero como lo desee. Esto no es un examen, su opinión es la única respuesta correcta.

Ya puede empezar:

En la lista que se muestra a continuación hay muchos tipos de información comúnmente asociada con el trabajo de una persona. Por favor, indique que tan satisfecho está Ud. Con la cantidad o calidad de cada tipo de información haciendo un círculo en el número apropiado de la derecha

Numero de pregunta	Pregunta	Muy satisfecho	Satisfecho	Algo Satisfecho	Indiferente	Algo Insatisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
1	Información sobre mi progreso en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
2	Noticias personales.	1	2	3	4	5	6	7
3	Información sobre las metas y políticas de la organización	1	2	3	4	5	6	7
4	Información sobre cómo mi trabajo se compara con otros	1	2	3	4	5	6	7
5	Información sobre cómo estoy siendo evaluado	1	2	3	4	5	6	7
6	Reconocimiento de mis esfuerzos	1	2	3	4	5	6	7
7	Información sobre metas y políticas del departamento	1	2	3	4	5	6	7
8	Información sobre los requerimientos de mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
9	Información sobre las acciones gubernamentales que afectan a la organización.	1	2	3	4	5	6	7
10	Información de la relación con los sindicatos	1	2	3	4	5	6	7
11	Informes de los problemas que se dan en mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
12	Información sobre el pago y beneficios de los empleados	1	2	3	4	5	6	7
13	Información sobre las ganancias de la organización y su estado financiero	1	2	3	4	5	6	7
14	Información sobre los logros y fallas de la organización	1	2	3	4	5	6	7

Numero de pregunta	Pregunta	Muy satisfecho	Satisfecho	Algo Satisfecho	Indiferente	Algo Insatisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
15	mis superiores entienden los problemas que tienen sus subordinados	1	2	3	4	5	6	7
16	La comunicación en la organización motiva y estimula un entusiasmo para lograr las metas	1	2	3	4	5	6	7
17	Mi superior me escucha y me presta atención	1	2	3	4	5	6	7
18	La gente en mi oficina tiene grandes habilidades como comunicadores	1	2	3	4	5	6	7
19	Mi superior ofrece una guía para resolver problemas de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
20	La comunicación de la organización me hace identificarme o sentirme una parte vital de ella	1	2	3	4	5	6	7
21	Las publicaciones de la organización son interesantes y de ayuda.	1	2	3	4	5	6	7
22	Mi superior confía en mi	1	2	3	4	5	6	7
23	Recibo información relacionada con mi trabajo a tiempo	1	2	3	4	5	6	7
24	Los conflictos son resueltos apropiadamente a través de los canales que correspondientes	1	2	3	4	5	6	7
25	La información informal está activa en nuestra organización	1	2	3	4	5	6	7
26	Mi superior está abierto a las ideas	1	2	3	4	5	6	7
27	La comunicación horizontal con otros empleados se da libremente	1	2	3	4	5	6	7
28	Las prácticas comunicacionales son adaptables en emergencias	1	2	3	4	5	6	7
29	Mi grupo de trabajo es compatible	1	2	3	4	5	6	7
30	Nuestras reuniones están bien organizadas	1	2	3	4	5	6	7
31	La cantidad de supervisión que se da es la correcta	1	2	3	4	5	6	7
32	Directivas escritas y reportes son claros y concisos	1	2	3	4	5	6	7
33	Las actitudes de comunicación ascendente en la organización son básicamente saludables	1	2	3	4	5	6	7
34	La Comunicación informal es activa y ocurre	1	2	3	4	5	6	7
35	La cantidad de comunicación en la organización es la correcta	1	2	3	4	5	6	7

Numero de pregunta	Pregunta	Muy satisfecho	Satisfecho	Algo Satisfecho	Indiferente	Algo Insatisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
36	Hasta qué punto mis supervisores responden a la comunicación ascendente	1	2	3	4	5	6	7
37	Hasta qué punto mis subordinados se anticipan a mis necesidades de información	1	2	3	4	5	6	7
38	Hasta qué punto tengo una comunicación sobrecargada	1	2	3	4	5	6	7
39	Hasta que punto mis subordinados son receptivos a la evaluación, sugerencias y criticas	1	2	3	4	5	6	7
40	Hasta qué punto mis subordinados se sienten dispuestos a iniciar una comunicación ascendente	1	2	3	4	5	6	7

ANEXO 3

Análisis de resultados del test CAC

FACTOR	NIVEL	ÍTEMS					TOTAL
PREGUNTAS		3	9	10	13	14	
PERSPECTIVA CORPORATIVA	Muy Satisfecho	8,2	7,1	8,7	7,7	3,6	7,0
	Satisfecho	29,1	12,2	17,3	9,7	7,7	15,2
	Algo Satisfecho	18,9	16,8	18,9	14,3	25,0	18,8
	Indiferente	19,9	20,9	23,0	19,4	19,4	20,5
	Algo Insatisfecho	10,2	21,9	11,7	14,3	14,3	14,5
	Insatisfecho	7,7	16,3	16,8	30,1	26,5	19,5
	Muy Insatisfecho	6,1	4,6	3,6	4,6	3,6	4,5
PREGUNTAS		4	5	6	11	15	
RETROALIMENTACION PERSONAL	Muy Satisfecho	6,1	5,1	4,6	7,1	3,6	5,3
	Satisfecho	12,2	10,7	12,2	14,8	12,2	12,4
	Algo Satisfecho	30,1	30,1	29,6	28,6	31,1	29,9
	Indiferente	26,0	24,5	23,5	21,4	24,0	23,9
	Algo Insatisfecho	11,2	14,8	18,4	12,8	17,9	15,0
	Insatisfecho	11,2	10,2	7,7	10,7	9,7	9,9
	Muy Insatisfecho	3,1	4,6	4,1	4,6	1,5	3,6
PREGUNTAS		1	2	7	8	12	
INTEGRACION ORGANIZACIONAL	Muy Satisfecho	2,6	8,2	7,7	5,6	6,1	6,0
	Satisfecho	8,7	29,1	12,2	15,8	12,2	15,6
	Algo Satisfecho	26,5	18,9	27,0	21,4	25,0	23,8
	Indiferente	37,2	19,9	27,0	27,6	29,1	28,2
	Algo Insatisfecho	17,3	10,2	13,3	12,8	14,8	13,7
	Insatisfecho	4,6	7,7	7,7	10,7	9,2	8,0
	Muy Insatisfecho	3,1	6,1	5,1	6,1	3,6	4,8
PREGUNTAS		17	19	22	26	36	
RELACION CON EL SUPERVISOR	Muy Satisfecho	4,6	3,6	6,6	3,6	5,6	4,8
	Satisfecho	10,7	9,2	11,7	14,8	12,2	11,7
	Algo Satisfecho	23,0	23,5	24,0	19,4	28,1	23,6
	Indiferente	21,9	29,1	24,5	24,0	23,5	24,6
	Algo Insatisfecho	24,0	22,4	19,9	23,0	21,9	22,2
	Insatisfecho	9,2	7,7	9,2	11,7	6,6	8,9
	Muy Insatisfecho	6,6	4,6	4,1	3,6	2,0	4,2
PREGUNTAS		16	18	20	23	24	
CLIMA DE COMUNICACIÓN	Muy Satisfecho	6,6	6,1	7,1	5,1	2,6	5,5
	Satisfecho	11,2	14,3	10,2	12,2	9,7	11,5
	Algo Satisfecho	21,9	21,4	21,4	20,9	21,4	21,4
	Indiferente	20,9	28,6	29,1	28,6	36,7	28,8
	Algo Insatisfecho	17,3	13,8	15,8	18,9	16,8	16,5
	Insatisfecho	16,3	10,7	11,7	8,2	9,2	11,2
	Muy Insatisfecho	5,6	5,1	4,6	6,1	3,6	5,0
PREGUNTAS		25	22	28	29	34	
COMUNICACIÓN HORIZONTAL	Muy Satisfecho	4,6	6,6	6,6	6,1	6,1	6,0
	Satisfecho	28,1	11,7	22,4	27,0	27,0	23,3
	Algo Satisfecho	20,9	24,0	21,4	14,3	14,3	19,0
	Indiferente	20,4	24,5	21,4	25,0	25,0	23,3
	Algo Insatisfecho	15,3	19,9	12,8	13,3	13,3	14,9
	Insatisfecho	7,1	9,2	13,8	9,2	9,2	9,7
	Muy Insatisfecho	3,6	4,1	1,5	5,1	5,1	3,9
PREGUNTAS		21	30	32	33	35	
CALIDAD DE LOS MEDIOS	Muy Satisfecho	3,6	4,1	6,6	5,6	4,1	4,8
	Satisfecho	12,2	10,2	13,8	13,3	10,2	11,9
	Algo Satisfecho	31,1	20,4	33,2	30,1	20,4	27,0
	Indiferente	24,0	27,6	24,0	24,0	27,6	25,4
	Algo Insatisfecho	17,9	11,7	12,2	14,8	11,7	13,7
	Insatisfecho	9,7	22,4	8,2	9,2	22,4	14,4
	Muy Insatisfecho	1,5	3,6	2,0	3,1	3,6	2,8
PREGUNTAS		36	37	38	39	40	
RELACION CON SUBORDINADOS	Muy Satisfecho	5,6	6,6	5,6	6,1	7,1	6,2
	Satisfecho	12,2	13,8	13,3	12,2	8,2	11,9
	Algo Satisfecho	28,1	33,2	30,1	25,5	34,7	30,3
	Indiferente	23,5	24,0	24,0	28,6	20,4	24,1
	Algo Insatisfecho	21,9	12,2	14,8	17,3	18,4	16,9
	Insatisfecho	6,6	8,2	9,2	6,6	7,1	7,6
	Muy Insatisfecho	2,0	2,0	3,1	3,6	4,1	3,0

Base de datos SPS

Larga variables.sav [Conjunto_de_datos2] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 40 de 40 variables

	Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco	Seis	Siete	Ocho	Nueve	Diez	Once	Doce	Trece	Catorce	Quince	Dieciseis	Diecisiete	Dieciocho	Diecinueve	Veinte	Veintuno	Veintidos	Veintitres
1	3	2	6	3	4	3	5	1	5	6	3	1	4	6	3	3	5	7	4	7	6	4	6
2	2	3	3	3	6	4	2	4	2	3	5	6	6	2	2	4	3	3	5	4	6	5	2
3	4	7	7	5	3	2	1	6	6	3	6	3	4	2	3	3	5	6	4	5	4	6	4
4	4	1	1	4	3	5	6	4	7	4	5	2	5	1	3	4	2	3	3	5	6	3	5
5	5	2	6	1	2	3	7	5	4	4	3	2	6	6	2	2	5	5	4	4	3	2	3
6	6	3	3	4	5	1	5	2	1	4	7	1	1	4	4	6	2	3	3	3	2	2	3
7	2	2	2	7	6	6	4	3	5	5	3	1	3	6	6	4	6	3	5	5	6	4	5
8	3	2	2	3	4	2	3	4	6	4	5	4	4	4	2	3	4	4	1	3	1	6	4
9	2	1	1	6	6	3	3	3	5	6	3	6	6	5	7	3	2	5	3	3	1	5	4
10	3	1	6	3	4	6	4	5	3	3	3	4	4	2	3	5	3	4	4	5	4	3	3
11	5	4	4	3	2	2	3	3	4	4	3	5	6	6	3	3	2	3	5	1	6	4	6
12	6	6	6	3	4	4	3	4	2	2	4	2	4	4	3	7	4	5	3	4	4	1	4
13	7	4	4	4	3	3	3	7	6	5	3	3	3	3	3	3	5	3	1	3	5	3	1
14	2	5	5	4	5	2	4	3	4	3	3	4	5	5	3	5	1	3	3	4	2	4	4
15	2	2	4	3	2	3	4	6	3	4	5	3	6	3	2	3	4	2	5	5	3	6	3
16	2	3	2	1	5	3	5	3	3	6	3	5	3	4	3	5	2	1	5	4	4	5	6
17	1	4	4	4	3	1	4	5	6	2	3	3	5	6	1	3	1	4	4	7	6	5	4
18	4	2	5	3	6	7	4	3	3	3	3	4	6	3	1	4	7	3	3	3	2	2	
19	4	5	6	6	4	5	4	3	7	5	4	7	1	6	4	7	4	4	4	5	5	3	4
20	5	3	2	4	2	3	3	4	3	6	3	3	4	3	3	3	4	3	5	2	1	4	5
21	6	4	6	2	5	4	4	5	5	6	3	6	7	5	4	1	2	4	5	5	2	3	4
22	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON

Escribe aquí para buscar 4:20 07/07/2017

Resultados del test CAC

¿Información sobre mi progreso en el trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy satisfecho	5	2,6	2,6	2,6
Satisfecho	17	8,7	8,7	11,2
Algo satisfecho	52	26,5	26,5	37,8
Indiferente	73	37,2	37,2	75,0
Algo insatisfecho	34	17,3	17,3	92,3

Insatisfec ho	9	4,6	4,6	96,9
Muy insatisfecho	6	3,1	3,1	100,0
Total	196	100,0	100,0	

Noticias personales.

	Frecuenc ia	Porcentaj e	Porcentaj e válido	Porcentaj e acumulado
Válido Muy satisfecho	16	8,2	8,2	8,2
Satisfec o	57	29,1	29,1	37,2
Algo satisfecho	37	18,9	18,9	56,1
Indiferent e	39	19,9	19,9	76,0
Algo insatisfecho	20	10,2	10,2	86,2
Insatisfec ho	15	7,7	7,7	93,9
Muy insatisfecho	12	6,1	6,1	100,0
Total	196	100,0	100,0	

Información sobre las metas y políticas de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje e acumulado
Válido	Muy satisfecho	11	5,6	5,6	5,6
	Satisfecho	22	11,2	11,2	16,8
	Algo satisfecho	40	20,4	20,4	37,2
	Indiferente	54	27,6	27,6	64,8
	Algo insatisfecho	30	15,3	15,3	80,1
	Insatisfecho	32	16,3	16,3	96,4
	Muy insatisfecho	7	3,6	3,6	100,0
Total		196	100,0	100,0	

Información sobre cómo mi trabajo se compara con otros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje e acumulado
Válido	Muy satisfecho	12	6,1	6,1	6,1
	Satisfecho	24	12,2	12,2	18,4
	Algo satisfecho	59	30,1	30,1	48,5
	Indiferente	51	26,0	26,0	74,5

e				
Algo insatisfecho	22	11,2	11,2	85,7
Insatisfecho	22	11,2	11,2	96,9
Muy insatisfecho	6	3,1	3,1	100,0
Total	196	100,0	100,0	

Información sobre cómo estoy siendo evaluado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy satisfecho	10	5,1	5,1	5,1
Satisfecho	21	10,7	10,7	15,8
Algo satisfecho	59	30,1	30,1	45,9
Indiferente	48	24,5	24,5	70,4
Algo insatisfecho	29	14,8	14,8	85,2
Insatisfecho	20	10,2	10,2	95,4
Muy insatisfecho	9	4,6	4,6	100,0
Total	196	100,0	100,0	

Reconocimiento de mis esfuerzos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy satisfecho	9	4,6	4,6	4,6
	Satisfecho	24	12,2	12,2	16,8
	Algo satisfecho	58	29,6	29,6	46,4
	Indiferente	46	23,5	23,5	69,9
	Algo insatisfecho	36	18,4	18,4	88,3
	Insatisfecho	15	7,7	7,7	95,9
	Muy insatisfecho	8	4,1	4,1	100,0
Total		196	100,0	100,0	

Reconocimiento de mis esfuerzos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy satisfecho	9	4,6	4,6	4,6
	Satisfecho	24	12,2	12,2	16,8
	Algo satisfecho	58	29,6	29,6	46,4
	Indiferente	46	23,5	23,5	69,9

e				
Algo insatisfecho	36	18,4	18,4	88,3
Insatisfecho	15	7,7	7,7	95,9
Muy insatisfecho	8	4,1	4,1	100,0
Total	196	100,0	100,0	

Información sobre metas y políticas del departamento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy satisfecho	15	7,7	7,7	7,7
Satisfecho	24	12,2	12,2	19,9
Algo satisfecho	53	27,0	27,0	46,9
Indiferente	53	27,0	27,0	74,0
Algo insatisfecho	26	13,3	13,3	87,2
Insatisfecho	15	7,7	7,7	94,9
Muy insatisfecho	10	5,1	5,1	100,0
Total	196	100,0	100,0	

Información sobre los requerimientos de mi trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje e acumulado
Válido	Muy satisfecho	11	5,6	5,6	5,6
	Satisfecho	31	15,8	15,8	21,4
	Algo satisfecho	42	21,4	21,4	42,9
	Indiferente	54	27,6	27,6	70,4
	Algo insatisfecho	25	12,8	12,8	83,2
	Insatisfecho	21	10,7	10,7	93,9
	Muy insatisfecho	12	6,1	6,1	100,0
Total		196	100,0	100,0	

Información sobre las acciones gubernamentales que afectan a la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje e acumulado
Válido	Muy satisfecho	14	7,1	7,1	7,1
	Satisfecho	24	12,2	12,2	19,4
	Algo satisfecho	33	16,8	16,8	36,2
	Indiferente	41	20,9	20,9	57,1

Algo insatisfecho	43	21,9	21,9	79,1
Insatisfecho	32	16,3	16,3	95,4
Muy insatisfecho	9	4,6	4,6	100,0
Total	196	100,0	100,0	

Información de la relación con los sindicatos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy satisfecho	17	8,7	8,7	8,7
	Satisfecho	34	17,3	17,3	26,0
	Algo satisfecho	37	18,9	18,9	44,9
	Indiferente	45	23,0	23,0	67,9
	Algo insatisfecho	23	11,7	11,7	79,6
	Insatisfecho	33	16,8	16,8	96,4
	Muy insatisfecho	7	3,6	3,6	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

Informes de los problemas que se dan en mi trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy satisfecho	14	7,1	7,1	7,1
	Satisfecho	29	14,8	14,8	21,9
	Algo satisfecho	56	28,6	28,6	50,5

Indiferente	42	21,4	21,4	71,9
Algo insatisfecho	25	12,8	12,8	84,7
Insatisfecho	21	10,7	10,7	95,4
Muy insatisfecho	9	4,6	4,6	100,0
Total	196	100,0	100,0	

Información sobre el pago y beneficios de los empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy satisfecho	12	6,1	6,1	6,1
	Satisfecho	24	12,2	12,2	18,4
	Algo satisfecho	49	25,0	25,0	43,4
	Indiferente	57	29,1	29,1	72,4
	Algo insatisfecho	29	14,8	14,8	87,2
	Insatisfecho	18	9,2	9,2	96,4
	Muy insatisfecho	7	3,6	3,6	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

Información sobre las ganancias de la organización y su estado financiero

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy satisfecho	15	7,7	7,7	7,7
	Satisfecho	19	9,7	9,7	17,3
	Algo satisfecho	28	14,3	14,3	31,6
	Indiferente	38	19,4	19,4	51,0
	Algo insatisfecho	28	14,3	14,3	65,3
	Insatisfecho	59	30,1	30,1	95,4

Muy insatisfecho	9	4,6	4,6	100,0
Total	196	100,0	100,0	

Información sobre los logros y fallas de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy satisfecho	7	3,6	3,6	3,6
	Satisfecho	15	7,7	7,7	11,2
	Algo satisfecho	49	25,0	25,0	36,2
	Indiferente	38	19,4	19,4	55,6
	Algo insatisfecho	28	14,3	14,3	69,9
	Insatisfecho	52	26,5	26,5	96,4
	Muy insatisfecho	7	3,6	3,6	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

mis superiores entienden los problemas que tienen sus subordinados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy satisfecho	7	3,6	3,6	3,6
	Satisfecho	24	12,2	12,2	15,8
	Algo satisfecho	61	31,1	31,1	46,9
	Indiferente	47	24,0	24,0	70,9
	Algo insatisfecho	35	17,9	17,9	88,8
	Insatisfecho	19	9,7	9,7	98,5
	Muy insatisfecho	3	1,5	1,5	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

La comunicación en la organización motiva y estimula un entusiasmo para lograr las metas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy satisfecho	13	6,6	6,6	6,6
	Satisfecho	22	11,2	11,2	17,9
	Algo satisfecho	43	21,9	21,9	39,8
	Indiferente	41	20,9	20,9	60,7
	Algo insatisfecho	34	17,3	17,3	78,1
	Insatisfecho	32	16,3	16,3	94,4
	Muy insatisfecho	11	5,6	5,6	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

Mi superior me escucha y me presta atención

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy satisfecho	9	4,6	4,6	4,6
	Satisfecho	21	10,7	10,7	15,3
	Algo satisfecho	45	23,0	23,0	38,3
	Indiferente	43	21,9	21,9	60,2
	Algo insatisfecho	47	24,0	24,0	84,2
	Insatisfecho	18	9,2	9,2	93,4
	Muy insatisfecho	13	6,6	6,6	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

La gente en mi oficina tiene grandes habilidades como comunicadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy satisfecho	12	6,1	6,1	6,1
	Satisfecho	28	14,3	14,3	20,4
	Algo satisfecho	42	21,4	21,4	41,8
	Indiferente	56	28,6	28,6	70,4
	Algo insatisfecho	27	13,8	13,8	84,2
	Insatisfecho	21	10,7	10,7	94,9
	Muy insatisfecho	10	5,1	5,1	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

Mi superior ofrece una guía para resolver problemas de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy satisfecho	7	3,6	3,6	3,6
	Satisfecho	18	9,2	9,2	12,8
	Algo satisfecho	46	23,5	23,5	36,2
	Indiferente	57	29,1	29,1	65,3
	Algo insatisfecho	44	22,4	22,4	87,8
	Insatisfecho	15	7,7	7,7	95,4
	Muy insatisfecho	9	4,6	4,6	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

La comunicación de la organización me hace identificarme o sentirme una parte vital de ella

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy satisfecho	14	7,1	7,1	7,1
Satisfecho	20	10,2	10,2	17,3
Algo satisfecho	42	21,4	21,4	38,8
Indiferente	57	29,1	29,1	67,9
Algo insatisfecho	31	15,8	15,8	83,7
Insatisfecho	23	11,7	11,7	95,4
Muy insatisfecho	9	4,6	4,6	100,0
Total	196	100,0	100,0	

Las publicaciones de la organización son interesantes y de ayuda.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy satisfecho	9	4,6	4,6	4,6
Satisfecho	17	8,7	8,7	13,3
Algo satisfecho	43	21,9	21,9	35,2

Indiferente	57	29,1	29,1	64,3
Algo insatisfecho	19	9,7	9,7	74,0
Insatisfecho	45	23,0	23,0	96,9
Muy insatisfecho	6	3,1	3,1	100,0
Total	196	100,0	100,0	

Mi superior confía en mi

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy satisfecho	13	6,6	6,6	6,6
Satisfecho	23	11,7	11,7	18,4
Algo satisfecho	47	24,0	24,0	42,3
Indiferente	48	24,5	24,5	66,8
Algo insatisfecho	39	19,9	19,9	86,7
Insatisfecho	18	9,2	9,2	95,9
Muy insatisfecho	8	4,1	4,1	100,0
Total	196	100,0	100,0	

Recibo información relacionada con mi trabajo a tiempo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy satisfecho	10	5,1	5,1	5,1
	Satisfecho	24	12,2	12,2	17,3
	Algo satisfecho	41	20,9	20,9	38,3
	Indiferente	56	28,6	28,6	66,8
	Algo insatisfecho	37	18,9	18,9	85,7
	Insatisfecho	16	8,2	8,2	93,9
	Muy insatisfecho	12	6,1	6,1	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

Los conflictos son resueltos apropiadamente a través de los canales que correspondientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy satisfecho	5	2,6	2,6	2,6
	Satisfecho	19	9,7	9,7	12,2
	Algo satisfecho	42	21,4	21,4	33,7

Indiferente	72	36,7	36,7	70,4
Algo insatisfecho	33	16,8	16,8	87,2
Insatisfecho	18	9,2	9,2	96,4
Muy insatisfecho	7	3,6	3,6	100,0
Total	196	100,0	100,0	

La información informal está activa en nuestra organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy satisfecho	9	4,6	4,6	4,6
Satisfecho	55	28,1	28,1	32,7
Algo satisfecho	41	20,9	20,9	53,6
Indiferente	40	20,4	20,4	74,0
Algo insatisfecho	30	15,3	15,3	89,3
Insatisfecho	14	7,1	7,1	96,4
Muy insatisfecho	7	3,6	3,6	100,0
Total	196	100,0	100,0	

Mi superior está abierto a las ideas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje e acumulado
Válido	Muy satisfecho	7	3,6	3,6	3,6
	Satisfecho	29	14,8	14,8	18,4
	Algo satisfecho	38	19,4	19,4	37,8
	Indiferente	47	24,0	24,0	61,7
	Algo insatisfecho	45	23,0	23,0	84,7
	Insatisfecho	23	11,7	11,7	96,4
	Muy insatisfecho	7	3,6	3,6	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

La comunicación horizontal con otros empleados se da libremente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje e acumulado
Válido	Muy satisfecho	12	6,1	6,1	6,1
	Satisfecho	43	21,9	21,9	28,1
	Algo satisfecho	42	21,4	21,4	49,5
	Indiferente	52	26,5	26,5	76,0

e				
Algo insatisfecho	27	13,8	13,8	89,8
Insatisfecho	14	7,1	7,1	96,9
Muy insatisfecho	6	3,1	3,1	100,0
Total	196	100,0	100,0	

Las prácticas comunicacionales son adaptables en emergencias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy satisfecho	13	6,6	6,6	6,6
Satisfecho	44	22,4	22,4	29,1
Algo satisfecho	42	21,4	21,4	50,5
Indiferente	42	21,4	21,4	71,9
Algo insatisfecho	25	12,8	12,8	84,7
Insatisfecho	27	13,8	13,8	98,5
Muy insatisfecho	3	1,5	1,5	100,0
Total	196	100,0	100,0	

Mi grupo de trabajo es compatible

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje e acumulado
Válido	Muy satisfecho	12	6,1	6,1	6,1
	Satisfecho	53	27,0	27,0	33,2
	Algo satisfecho	28	14,3	14,3	47,4
	Indiferente	49	25,0	25,0	72,4
	Algo insatisfecho	26	13,3	13,3	85,7
	Insatisfecho	18	9,2	9,2	94,9
	Muy insatisfecho	10	5,1	5,1	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

Nuestras reuniones están bien organizadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje e acumulado
Válido	Muy satisfecho	8	4,1	4,1	4,1
	Satisfecho	26	13,3	13,3	17,3
	Algo satisfecho	34	17,3	17,3	34,7
	Indiferente	50	25,5	25,5	60,2

e				
Algo insatisfecho	26	13,3	13,3	73,5
Insatisfecho	48	24,5	24,5	98,0
Muy insatisfecho	4	2,0	2,0	100,0
Total	196	100,0	100,0	

La cantidad de supervisión que se da es la correcta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy satisfecho	17	8,7	8,7	8,7
Satisfecho	33	16,8	16,8	25,5
Algo satisfecho	36	18,4	18,4	43,9
Indiferente	58	29,6	29,6	73,5
Algo insatisfecho	24	12,2	12,2	85,7
Insatisfecho	22	11,2	11,2	96,9
Muy insatisfecho	6	3,1	3,1	100,0
Total	196	100,0	100,0	

Directivas escritas y reportes son claros y concisos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy satisfecho	10	5,1	5,1	5,1
	Satisfecho	26	13,3	13,3	18,4
	Algo satisfecho	32	16,3	16,3	34,7
	Indiferente	40	20,4	20,4	55,1
	Algo insatisfecho	26	13,3	13,3	68,4
	Insatisfecho	56	28,6	28,6	96,9
	Muy insatisfecho	6	3,1	3,1	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

Las actitudes de comunicación ascendente en la organización son básicamente saludables

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy satisfecho	10	5,1	5,1	5,1
	Satisfecho	26	13,3	13,3	18,4
	Algo satisfecho	34	17,3	17,3	35,7

Indiferente	46	23,5	23,5	59,2
Algo insatisfecho	31	15,8	15,8	75,0
Insatisfecho	41	20,9	20,9	95,9
Muy insatisfecho	8	4,1	4,1	100,0
Total	196	100,0	100,0	

La Comunicación informal es activa y ocurre

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy satisfecho	16	8,2	8,2	8,2
Satisfecho	33	16,8	16,8	25,0
Algo satisfecho	48	24,5	24,5	49,5
Indiferente	37	18,9	18,9	68,4
Algo insatisfecho	34	17,3	17,3	85,7
Insatisfecho	16	8,2	8,2	93,9
Muy insatisfecho	12	6,1	6,1	100,0
Total	196	100,0	100,0	

La cantidad de comunicación en la organización es la correcta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy satisfecho	8	4,1	4,1	4,1
	Satisfecho	20	10,2	10,2	14,3
	Algo satisfecho	40	20,4	20,4	34,7
	Indiferente	54	27,6	27,6	62,2
	Algo insatisfecho	23	11,7	11,7	74,0
	Insatisfecho	44	22,4	22,4	96,4
	Muy insatisfecho	7	3,6	3,6	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

Hasta qué punto mis supervisores responden a la comunicación ascendente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy satisfecho	11	5,6	5,6	5,6
	Satisfecho	24	12,2	12,2	17,9
	Algo satisfecho	55	28,1	28,1	45,9
	Indiferente	46	23,5	23,5	69,4

e				
Algo insatisfecho	43	21,9	21,9	91,3
Insatisfecho	13	6,6	6,6	98,0
Muy insatisfecho	4	2,0	2,0	100,0
Total	196	100,0	100,0	

Hasta qué punto mis subordinados se anticipan a mis necesidades de información

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy satisfecho	13	6,6	6,6	6,6
Satisfecho	27	13,8	13,8	20,4
Algo satisfecho	65	33,2	33,2	53,6
Indiferente	47	24,0	24,0	77,6
Algo insatisfecho	24	12,2	12,2	89,8
Insatisfecho	16	8,2	8,2	98,0
Muy insatisfecho	4	2,0	2,0	100,0
Total	196	100,0	100,0	

Hasta qué punto tengo una comunicación sobrecargada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy satisfecho	11	5,6	5,6	5,6
	Satisfecho	26	13,3	13,3	18,9
	Algo satisfecho	59	30,1	30,1	49,0
	Indiferente	47	24,0	24,0	73,0
	Algo insatisfecho	29	14,8	14,8	87,8
	Insatisfecho	18	9,2	9,2	96,9
	Muy insatisfecho	6	3,1	3,1	100,0
	Total	196	100,0	100,0	

Hasta que punto mis subordinados son receptivos a la evaluación, sugerencias y críticas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy satisfecho	12	6,1	6,1	6,1
	Satisfecho	24	12,2	12,2	18,4
	Algo satisfecho	50	25,5	25,5	43,9

Indiferente	56	28,6	28,6	72,4
Algo insatisfecho	34	17,3	17,3	89,8
Insatisfecho	13	6,6	6,6	96,4
Muy insatisfecho	7	3,6	3,6	100,0
Total	196	100,0	100,0	

Hasta qué punto mis subordinados se sienten dispuestos a iniciar una comunicación ascendente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy satisfecho	14	7,1	7,1	7,1
Satisfecho	16	8,2	8,2	15,3
Algo satisfecho	68	34,7	34,7	50,0
Indiferente	40	20,4	20,4	70,4
Algo insatisfecho	36	18,4	18,4	88,8
Insatisfecho	14	7,1	7,1	95,9
Muy insatisfecho	8	4,1	4,1	100,0
Total	196	100,0	100,0	