

1. Asegurar la transmisión de información útil de los valores y de la misión a los profesionales.
2. Facilitar la comunicación ascendente y descendente en la jerarquía.
3. Informar las funciones y responsabilidades de cada empleado
4. Sensibilizar a los empleados para las acciones de la residencia.
5. Dar a conocer las competencias, actividades y proyectos de la organización
6. Transmitir una imagen positiva y de confianza de la residencia a los profesionales
7. Incrementar la identidad de la empresa y la cultura institucional
8. Reforzar el espíritu de equipo
9. Reforzar la consideración y el respeto mutuos
10. Promover la formación interna en cuanto a comunicación efectiva

7. Plan de comunicación interna para la mejora de la gestión organizacional

Zapata¹⁶ resalta los beneficios de las estrategias de comunicación, sostiene que son herramientas participativas que facilitan la coordinación del equipo de trabajo, optimizan el clima social satisfaciendo necesidades relacionadas con el aspecto emocional y con los valores intangibles de la empresa. A continuación se presenta algunas de estas herramientas que, a través de su implementación servirán para coordinar la información y la comunicación para conseguir los objetivos planteados en el plan de comunicación.

Reuniones: Este siempre ha sido una de las estrategias más frecuentes y comunes en las organizaciones que se llevan a cabo con diferentes propósitos, sin embargo hoy en día en este caso de estudio se realizan esporádicamente y sin la frecuencia deseada. Las reuniones será una de las estrategias propuestas más importantes del plan, debido a que los trabajadores han manifestado la falta de comunicación verbal, además de

proporcionar un espacio adecuado para el diálogo y discusiones sobre temas importantes. También las reuniones son propicias para destacar temas que resultan motivadores para el grupo, tales como la bienvenida a nuevos empleados, reconocimiento por el buen desempeño, colaboraciones y años de servicio, ascensos, aumentos salariales, etc. Estas deberán ser planificadas mensualmente o trimestralmente, y tendrán reglas establecidas que le darán organización a los asuntos a tratar.

WhatsApp: la aplicación de mensajería para teléfonos inteligentes será requerida para garantizar que todo el personal recibe en su buzón cualquier mensaje importante. Este solo será un canal para las circulares de asuntos que competan a todo el personal y que sean para notificar cambios y medidas a tomar en general, para evitar la saturación. Mediante la aplicación de WhatsApp el empleado tendrá la oportunidad de también notificar asuntos personales que requieran atención importante tales como: La muerte de un familiar, en caso de enfermedad, permisos especiales, etc.

Buzón de Sugerencias: Se sugiere proveer de buzones de sugerencias para que los empleados den su opinión o hagan sus reclamos formales. Este se podrá poner en práctica tanto en formato virtual como en físico. El formato virtual se trata de un correo electrónico como por ejemplo, buzondesugerencias@residencia.com el cual estará controlado por dos responsables de la comunicación interna. También los empleados tendrán un buzón físico el cual consiste en llenar una hoja con un formato preestablecido y en el cual podrá conservar su anonimato.

Es necesario promover la libertad y la seguridad en los empleados en usar este medio de comunicación, para ello se sugiere que los responsables organicen una jornada de sugerencias en días determinados para que se animen a escribir sus sugerencias y en base a estas se propondrán soluciones haciéndolas del conocimientos de todos de manera periódica y oportuna, de esta forma tendrán la certeza de ser escuchados y atendidos.

Manual de inducción de personal a la organización: este será un manual que se presentará en formato digital e impreso, que será entregado por el encargado de darle la bienvenida al personal nuevo, así como también será facilitado a todos los empleados, con el fin de darles una guía clara de varios aspectos importantes que encaminarán los equipos de trabajo en funciones concretas y hacia las mismas metas. Esta guía deberá contener:

- Estructura de la cultura de organizacional (Valores, misión, visión)
- Políticas y filosofía de la organización.
- Organigrama especificando funciones de cada departamento y cargo
- Derechos y Obligaciones
- Pago de nómina y seguridad, con toda la información de: Tiempo y forma de pago, prestaciones, vacaciones, etc.
- Reglamento interno de trabajo
- Vías de comunicación

Talleres de capacitación sobre comunicación interna: Se deberán planificar talleres dirigidos hacia el personal que facilite herramientas y estrategias para mejorar la comunicación con los compañeros de trabajo, así como también un taller específicamente para orientar al personal de cómo optimizar el uso de RESIPLUS como un instrumento eficaz siempre y cuando se use adecuadamente.

Actividades Outdoor: Estas actividades para el esparcimiento fuera del trabajo y organizadas para el grupo de trabajadores, ofrecen la posibilidad de mejorar el clima organizacional, ya que permiten lograr integración entre áreas, empleados, cohesionar los grupos, afianzar los grupos de trabajo. Consisten en generar una experiencia al aire libre donde el aprendizaje surja desde un espacio lúdico. Para ello se debe asignar un comité organizativo para que considere varios aspectos importantes para tomar en cuenta, antes de decidir qué tipo de actividad realizará, de forma tal que todos puedan participar y disfruten la experiencia. Se tomará en cuenta: Los objetivos de la actividad (comunicación e integración), cantidad de

empleados, edad, espacio físico, facilitadores, traslado, seguridad e integridad.

Para la correcta aplicación de las estrategias anteriormente mencionadas, se realizó un cuadro explicativo con cada una adaptadas a las necesidades y debilidades que se detectaron del análisis de las encuestas. Además, responden a los objetivos del plan enfocados a mejorar la gestión organizacional, atendiendo la comunicación interna que actualmente presenta inconvenientes importantes para atender con prontitud. En un cuadro se especifican las estrategias, los objetivos del plan de comunicación para la cual va dirigida, los objetivos de la misma y una breve descripción de cómo debería ser su aplicación. (Ver Anexo 22).

8. Conclusión

En el desarrollo de este trabajo de investigación se ha pretendido explicar con fundamento que la comunicación interna es cada vez más importante para el buen funcionamiento de las empresas, y en los últimos años su papel ha crecido significativamente. Las organizaciones empresariales reconocen que la comunicación interna es esencial para incentivar y motivar a los colaboradores. Somos conscientes de que todavía son pocas las organizaciones que tienen un departamento propio para tratar la comunicación interna, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas, pero la falta del departamento propio no invalida que todas las organizaciones den a la comunicación interna la atención apropiada, creando formas para estimularla y reforzarlas, pues sólo así se logra transmitir la filosofía de la empresa y garantizar el éxito de ella dentro y fuera.

Es importante que los directivos de las empresas sean conscientes de que la comunicación interna es más que un instrumento de trabajo; es la estructura y la base del sistema de trabajo, pues mantiene la coherencia y coordinación de todas las funciones y actividades. Bien gestionada puede traer grandes beneficios tanto dentro como fuera de la propia organización.

A toda organización empresarial le interesa tener trabajadores que colaboren activamente en la consecución de los objetivos empresariales y a la vez a un empleado le interesa permanecer en la organización si ésta le permite satisfacer sus necesidades y expectativas.

Los responsables de la organización deben mejorar sus competencias de comunicación y ser capaces de escuchar lo que los trabajadores, todos sin excepción tienen que decir, y poder ejercer el derecho de comunicarse en todos los sentidos y practicar la comunicación multidireccional. Una dirección de empresa autoritaria aunque puede alcanzar resultados, no promueve la motivación intrínseca; lo que conlleva a que los trabajadores solo acaten ordenes pero no sean capaces ni quieran comprometerse con la empresa.

Es de reconocer que todavía queda mucho por hacer y un largo camino por recorrer. Este camino pasa sobre todo por el cambio de actitudes y comportamientos por parte de la estructura dirigente. La comunicación interna debe ser entendida por todos como un instrumento para alcanzar un fin, fin que será un buen ambiente interno y motivacional donde todos los colaboradores se sientan bien y consigan ayudar a la organización a alcanzar el éxito, así como la satisfacción y la buena atención de los residentes que son la prioridad en este centro de atención.

Referencias

1. Saltman, R; Figueras, J. Reformas Sanitarias en Europa. Análisis de las estrategias actuales. Madrid: Ministerio de Sanidad y Consumo, 1997.
2. Segredo, A; García, A, López, P; León, P y Perdomo, I. Horizonte sanitario / vol. 16, no. 1, enero-abril 2017
3. Elola, J. Crisis y Reforma de la Asistencia Sanitaria Pública en España. Madrid: FISS, 1991.
4. Orellana G, Bossio S y Carhuallanqui AJ. Comunicación Organizacional en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional del Centro del Perú. 2015
5. El Capital Humano en el comportamiento organizacional [Internet]. Bogotá, Colombia: Gestipolis [consultado enero 2019]. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/canales5/rrhh/elhucompor.htm>
6. Arenas C, García, S y Gutiérrez, JL. Habilidades gerenciales en el ámbito sanitario. Equipos directivos de alto rendimiento: transparencia y generación de confianza. Edición patrocinada por Gilead. © Copyright 2016. Gilead Sciences S.L.U.
7. Servicio Murciano de Salud. Plan de comunicación. Gerencia de área ix-vega alta del segura.
8. CESPEDES CORREA, Fiorella Johanna “Comunicación organizacional y compromiso organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de San Martín de Porres, 2017” Universidad Cesar Vallejo. Perú.
9. Mira J.J . La Comunicación Interna en el hospital [Internet]. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad; 2013 [consultado día mes año]. Tema 10.8. Disponible en: direccion url del pdf.
10. Mira J.J. La Comunicación Interna en el hospital. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad; 2013 [consultado enero 2019]. Tema 10.8. Disponible en: <http://dspace.ceu.es/bitstream/10637/8532/1/La%20comunicación%20interna>

%20de%20la%20calidad%20en%20la%20universidad%20española_propues
ta%20de%20

11. Palella, S. y Martins, F. Metodología de la investigación Cuantitativa. FEDUPEL, Venezuela. 2006
12. Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. Metodología de la Investigación. Volumen 5. Mc. Graw Hill. México. 2007
13. Pavón P, Gogeoascoechea Ma del C, Blázquez Ma S, Blázquez C. Satisfacción del personal de salud en un hospital universitario. Salud Tabasco. 2017
14. Martins, M. Plano de Comunicação Interna do Hospital do Espírito Santo de Évora, EPE. Universidade de Évora. Brasil. 2014
15. Orellana, G; Bossio, S y Carhuallanqui, J. Comunicación Organizacional en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional del Centro del Perú. 2013 [consultado enero 2019]. Disponible en: repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1179/Articulo-Comunicacion%20Organizacional%20en%20la%20fcc-uncp-2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
16. Zapata, L (2011). El plan de comunicación interna: las nueve preguntas clave [consultado mayo 2019] Disponible en: <https://talentosreunidos.com/2011/06/25/las-9-preguntas-claves-sobre-el-plan-de-comunicacion-interna/>

ANEXO

Anexo 1

Cuestionario de Comunicación Organizacional

N	PREGUNTAS	S	CS	AV	CN	N
1	¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?					
2	¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?					
3	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?					
4	¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron?					
5	¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?					
6	¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?					
7	¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?					
8	¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?					
9	¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?					
10	¿Su jefe le da la información de manera oportuna?					
11	¿Existe un clima de confianza entre compañeros?					
12	¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?					
13	¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?					
14	¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?					
15	¿Cree que su desempeño se ve afectado por la comunicación con sus compañeros y jefes?					
16	¿Cree que es efectiva la comunicación interna mediante el programa RESIPLUS?					
17	¿Ha recibido algún reconocimiento verbal por el cumplimiento de su deber y esfuerzo?					
18	¿Existe plena confianza de la información de los mensajes que recibe de sus compañeros y jefes?					
19	¿Conoce las políticas de comunicación que se emplea en la Residencia?					
20	¿Cree que se podría llevar a cabo un plan de mejora para la comunicación interna?					

Anexo 2

Tablas estadísticas del cuestionario aplicado a trabajadores de la residencia de ancianos.

Ítem 1. ¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?

Cuadro 2. Comunicación con jefes

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	4	11%
CS	9	25%
A V	17	47%
CN	6	17%
N	0	0%
Total	36	100%

Ítem 2. ¿Cree que los comentarios o sugerencias que les hace a sus superiores son tomados en cuenta?

Cuadro 3. Sugerencias tomadas en cuenta

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	0	0%
CS	2	6%
A V	2	6%
CN	5	14%
N	27	74%
Total	36	100%

Ítem 3. ¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?

Cuadro 4. Confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	0	0%
CS	4	12%
A V	25	69%
CN	7	19%
N	2	6%
Total	36	100%

Ítem 4: ¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron?

Cuadro 5. Retroalimentación de información

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	3	8%
CS	6	17%
A V	13	36%
CN	11	31%
N	3	8%
Total	36	100%

Ítem 5. ¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?

Cuadro 6. Confianza con su Jefe

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	0	0%
CS	2	6%
A V	25	69%
CN	7	19%
N	2	6%
Total	36	100%

Ítem 6. ¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?

Cuadro 7. Informe sobre su desempeño

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	0	0%
CS	0	0%
A V	4	11%
CN	8	23%
N	24	66%
Total	36	100%

Ítem 7. ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?

Cuadro 8. Información para trabajar con eficiencia

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	0	0%
CS	0	0%
A V	4	11%
CN	8	23%
N	24	66%
Total	36	100%

Ítem 8. ¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?

Cuadro 9. Lenguaje sencillo de parte de su Jefe

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	28	78%
CS	8	22%
A V	0	0%
CN	0	0%
N	0	0%
Total	36	100%

Ítem 9. ¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?

Cuadro 10. Instrucciones claras

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	8	22%
CS	5	14%
A V	12	33%
CN	2	6%
N	9	25%
Total	36	100%

Ítem 10. ¿Su jefe le da la información de manera oportuna?

Cuadro 11. Información oportuna

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	8	22%
CS	4	11%
A V	3	8%
CN	7	20%
N	14	39%
Total	36	100%

Ítem 11. ¿Existe un clima de confianza entre compañeros?

Cuadro 12. Clima de confianza entre compañeros

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	2	6%
CS	2	6%
A V	8	21%
CN	4	11%
N	20	56%
Total	36	100%

Ítem 12. ¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?

Cuadro 13. Integración y Coordinación para solución de problemas

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	4	11%
CS	2	6%
A V	15	42%
CN	2	6%
N	13	36%
Total	36	100%

Ítem 13. ¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?

Cuadro 14. Comunicación abierta con compañeros

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	23	63%
CS	5	14%
A V	5	14%
CN	2	6%
N	1	3%
Total	36	100%

Ítem 14. ¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?

Cuadro 15. Información oculta entre compañeros

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	9	25%
CS	4	11%
A V	10	28%
CN	5	14%
N	8	22%
Total	36	100%

Ítem 15. ¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro?

Cuadro 16. Lenguaje claro entre compañeros

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	29	81%
CS	0	0%
A V	4	11%
CN	3	8%
N	0	0%
Total	36	100%

Ítem 16. ¿Cree que su desempeño se ve afectado por la comunicación con sus jefes?

Cuadro 17. Desempeño y Comunicación

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	23	64%
CS	4	11%
A V	2	6%
CN	2	6%
N	5	13%
Total	36	100%

Ítem 17. ¿Ha recibido algún reconocimiento verbal por el cumplimiento de su deber y esfuerzo?

Cuadro 18. Reconocimiento verbal

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	0	0%
CS	1	3%
A V	0	0%
CN	5	13%
N	30	84%
Total	36	100%

Ítem 18. ¿Existe plena confianza de la información de los mensajes que recibe de sus compañeros y jefes?

Cuadro 19. Confianza en la información de jefes y compañeros

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	10	28%
CS	4	11%
A V	8	22%
CN	5	14%
N	9	25%
Total	36	100%

Ítem 19. ¿Se respetan las políticas de comunicación entre el personal de la Residencia?

Cuadro 20. Políticas de Comunicación

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	9	25%
CS	4	11%
A V	10	28%
CN	6	17%
N	7	19%
Total	36	100%

Ítem 20. ¿Cree que se podría llevar a cabo un plan de mejora para la comunicación interna?

Cuadro 21. Plan de mejora de la comunicación interna

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
S	23	63%
CS	5	14%
A V	5	14%
CN	2	6%
N	1	3%
Total	36	100%

Anexo 22

Plan de Comunicación Interna

Estrategia	Objetivo del plan de comunicación	Objetivos de las Estrategias	Descripción
Reuniones	2,4,5,6	<ul style="list-style-type: none">● Conocer cómo se está realizando el trabajo en la residencia.● Conocer si se están consiguiendo los objetivos● Dar a conocer eventos importantes● Intercambiar ideas para la resolución de problemas	<ul style="list-style-type: none">● Organizar y planificar reuniones periódicas con la asistencia de todos.● Nombrar un comité para organizar cada reunión● Dar a conocer las reglas de organización y estructura de las reuniones.● Notificar con anticipación y oportunamente los temas a discutir
Manual de Inducción	1,3,7	<ul style="list-style-type: none">● Brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que	<ul style="list-style-type: none">● Crear una guía de acogida en formato digital e impreso.

		<p>desempeñará,</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dar a conocer los fines o razón social de la organización y la estructura de ésta ● Ayudar a los nuevos empleados de la institución, a conocerse y auxiliarlos para tener un comienzo productivo. ● Establecer actitudes favorables de los nuevos y empleados en general hacia la institución, sus políticas y su personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Presentar la cultura organizacional de la residencia y con la información necesaria para el nuevo profesional de todo lo que es necesario para el rendimiento de sus funciones.
Correo Electrónico	2,5	<ul style="list-style-type: none"> ● Dar a conocer una idea, mensaje o servicio entre sus colaboradores. ● Notificar cambios, reuniones y planes de actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Abrir un correo electrónico como medio de comunicación capaz de adaptarse a los distintos requerimientos dentro de la

		<ul style="list-style-type: none"> ● Abrir un canal de comunicación directa entre los empleados y los encargados y/o gerencia. 	<p>organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se podrá diseñar formatos de correo para que la información contenga los puntos necesarios y facilitar la redacción del mensaje.
Buzón de Sugerencia	2,8	<ul style="list-style-type: none"> ● Abrir una vía de comunicación eficaz que conecten al personal así como con los distintos grupos de interés de la institución. ● Propiciar un espacio para formular quejas, sugerencias y felicitaciones con la finalidad de escuchar y atender las necesidades del equipo de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Se colocará un buzón físico en un espacio de acceso para todo el personal con formatos en papel para llenar. ● También se abrirá un correo electrónico para recibir sugerencias, quejas y felicitaciones. ● Se formularán reglas concretas para dar el mejor uso a esta vía.

			<ul style="list-style-type: none"> ● Bajo ningún concepto se admitirán las descalificaciones personales, ni juicios de valor, si no aparecen debidamente justificadas, respetando, en cualquier caso, la dignidad personal y profesional de los miembros
Talleres de capacitación sobre comunicación interna	9,10	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacitar a los empleados para desarrollar una comunicación efectiva dentro de la organización ● Facilitar herramientas de comunicación asertiva 	Contratar servicios de agencias de capacitación para dotar a los participantes de las herramientas necesarias para que puedan comunicar con claridad lo que piensan, sienten o necesitan, teniendo en cuenta los derechos, los sentimientos y valores de sus

			compañeros.
Actividades Outdoor	9,8,6	<ul style="list-style-type: none"> ● Fomentar actitudes positivas hacia la colaboración entre los equipos de trabajo, ● Mejorar las relaciones profesionales y personales desde diferentes perspectivas. ● Aumentar la motivación y el compromiso hacia los objetivos de la residencia como organización. ● Desarrollar la comunicación fluida y receptiva. ● Desarrollar la confianza. ● Impulsar una cultura de mejora, aprendizaje e innovación dentro de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Planificar y realizar, cursos, juegos y actividades al aire libre para el convivir de los empleados y directivos. ● Contratar un equipo de Outdoor Training es un contexto formativo para desarrollar aprendizaje Experiencial, para incrementar actitudes y valores, que van a ser aprovechados en el entorno laboral.

Anexo 4

Planificación operativa de la investigación

Actividades	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Selección del tema	■					
Planteamiento		■				
Objetivos e Hipótesis		■				
Selección del método de investigación		■				
Selección de muestra		■				
Selección de instrumento		■				
Aplicación de instrumento		■				
Análisis de los resultados		■				
Diseño de Estrategias			■	■		
Aplicación de Estrategias			■	■	■	
Evaluación de Estrategias				■	■	
Entrega de Protocolo					■	
Correcciones						■