

FACULTAD DE MEDICINA  
UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ



**TRABAJO FIN DE MÁSTER**  
**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA**  
**PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN**  
**ORGANIZACIONAL DE LA RESIDENCIA**  
**DE ANCIANOS DE MURCIA**

**Alumno: ALEMAÑ NAVARRO, BEGOÑA**  
**Tutor: ARENAS DÍAZ, CARLOS A.**

**Master Universitario en Gestión Sanitaria**

**Curso: 2018-2019**



## Resumen

Las organizaciones socio sanitarias, cada vez más, involucran a sus trabajadores en la definición de nuevas estrategias de gestión y para ello, promocionan la participación para generar mayor productividad y calidad de servicio. Todo esto es posible si la visión directiva comparte a través de la comunicación con todos sus integrantes, las decisiones y cambios, haciéndolos partícipes en el diseño y elaboración de dichos cambios. Por lo tanto, el presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un Plan de Comunicación Interna para la mejora de la gestión organizacional en la Residencia de Ancianos en Murcia. Para su desarrollo, se utilizó el método de investigación del tipo descriptivo de diseño de Campo. Se realizó un diagnóstico de la situación actual de la comunicación interna del personal, para lo cual se obtuvieron datos mediante un cuestionario aplicado a 36 trabajadores de la Residencia. Dicha encuesta fue de preguntas cerradas de escala tipo Likert y sus resultados se analizaron de forma estadística descriptiva, que finalmente derivaron a una matriz DOFA de la organización con respecto a la comunicación interna. Una vez reconocidas las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, se procedió a seleccionar estrategias para el diseño de un plan de comunicación interna, determinando objetivos concretos para la mejora de la gestión organizacional de dicha Residencia.

Palabras claves: Plan de Comunicación Interna, Gestión Organizacional, Residencia de ancianos, trabajadores, organización socio-sanitaria.

## Índice

1. Introducción y Antecedentes	4
2. Objetivos	11
2.1 Objetivo General	11
2.2 Objetivos Específicos	11
3. Material y métodos	11
3.1 Tipo de la Investigación	11
3.2 Diseño de la Investigación	12
3.3 Población y Muestra de la investigación	13
3.4 Método de recogida de datos	13
3.5 Variables de la investigación	14
3.6 Técnica de Análisis de Datos	14
4. Análisis de los datos	15
5. Análisis FODA	18
6. Objetivos de un plan de Comunicación Interna	20
7. Plan de comunicación interna para la mejora de la gestión organizacional	21
8. Conclusión	24
Referencias	26
ANEXO	28

## **1. Introducción y Antecedentes**

Los sistemas sanitarios se definen como el modo organizativo y financiero de una institución colectiva o social que tiene como objetivo la protección de la salud de sus miembros y ciudadanos, prestando servicios relacionados con la sanidad que sean requeridos por la sociedad.<sup>1</sup>

Para el desarrollo de sus actividades las organizaciones sanitarias deberán adoptar fórmulas de trabajo en equipo que tendrán el propósito de atender al individuo, a las familias y a la comunidad, mediante programas que promuevan y desarrollen la salud, la prevención, la curación y la rehabilitación a través de los equipos de atención debidamente capacitados.

Actualmente para alcanzar las metas de estos programas sanitarios, la administración de los centros de salud gestionan de la misma manera que las organizaciones empresariales, cuyos objetivos son: Maximizar la producción de servicios sanitarios y su calidad, al mínimo coste posible, mejorar la satisfacción de los usuarios y garantizar la obtención de beneficios.<sup>2</sup>

Desde esta perspectiva, para el logro de estos objetivos generales, es preciso que las organizaciones propicien ambientes de trabajo que hagan posible que las personas que laboran allí, se sientan motivadas y puedan aportar lo mejor de sus cualidades, habilidades y conocimientos. Es preciso también que se desarrollen equipos de trabajo en las instituciones sanitarias que cuenten con niveles adecuados de confianza y comunicación, entendiendo a la comunicación 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 fundamental en el ámbito de la vida laboral.<sup>3</sup> Por lo tanto, la Comunicación Organizacional debe tener la misma importancia al margen del ámbito, tamaño o público de la institución, pues constituye un instrumento de unidad y compromiso que concreta el éxito de la institución con la implementación de planes y programas comunicativos articulados.<sup>4</sup>

Por consiguiente, este elemento en todos los procesos de gestión organizativa se hace presente, y de este dependerá el clima organizacional, de allí su importancia por su repercusión directa tanto en los procesos como en los resultados, definiendo la calidad del sistema y su desarrollo en general. La comunicación actualmente es un proceso valorado en la gestión organizacional y es el medio por el cual se puede comprender lo que influye en el desempeño de las personas dentro de la organización, y por ende es en gran medida la respuesta de lo que se necesita para la obtención de la excelencia<sup>5</sup>.

En este sentido es evidente que la clave para una gestión adecuada en el desarrollo de cualquier organización que dependa del equipo humano de trabajo, es atender las necesidades de los que trabajan en ella, es preciso que los directivos y gerencia se comprometan y observen el desenvolvimiento del personal, para luego decidir y dirigir, siempre pensando en el beneficio de todos los involucrados.

La clave de una gestión acertada en el desarrollo de las organizaciones está en las personas que participan en ella. En el mundo actual, los altos niveles de competitividad requieren nuevas formas de compromiso, de ver los hechos, de tomar decisiones y dirigir, así como de desarrollar los diferentes procesos en las organizaciones de una forma más efectiva.<sup>5</sup>

En las organizaciones sanitarias la comunicación afectará de manera positiva o negativa el sistema laboral, dependiendo de los grados de confianza, es decir que esta se lleve a cabo mediante un intercambio de información y de opiniones transparente donde el equipo de trabajo sienta una gestión también transparente por parte del equipo directivo y gerencial, y para ello es necesaria la observación del personal, sus relaciones interpersonales, la motivación, y el desempeño, cabe destacar, que en dicha observación el elemento más importante es el proceso de comunicación que se esté desarrollando dentro de la organización de forma cotidiana.

Arenas, García y Gutiérrez citan el trabajo de Pentland que concluye en que, los grandes equipos se caracterizan por los siguientes patrones de comunicación:

1. La comunicación frecuente entre sus miembros.
2. El equilibrio entre hablar y escuchar que muestran sus integrantes.
3. El alto grado de comunicación informal. Los mejores equipos emplean el 50 % de su tiempo de comunicación en reuniones informales.
4. Ajustan sus patrones de comunicación. Aprenden a comunicar y comunican para aprender.<sup>6</sup>

Estas características simplifican las cualidades que deben perseguir toda gestión organizacional en lo referente a comunicación, igualmente los centros de salud han dejado atrás los objetivos enfocados no sólo a la comunicación entre médico y paciente, sino que también están al tanto de la importancia de la comunicación interna como un factor social importante capaz de generar reformas significativas en los sistemas sanitarios y han producidos cambios en los procesos de gestión de los mismos.

Igualmente, las organizaciones sanitarias cada vez más, involucran a sus trabajadores en la definición de nuevas estrategias, promocionan la participación que pueda generar mayor productividad y calidad de servicio. Todo esto es posible si la visión directiva comparte a través de la comunicación con todos sus integrantes, las decisiones y cambios, haciéndolos partícipes en el diseño y elaboración de dichos cambios. “Sin comunicación no hay comprensión y, consecuentemente, no hay cambio”<sup>7</sup>.

Según Céspedes (2017) a nivel mundial La Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) en el año 2010, ha reportado que nueve de cada diez compañías en España cuenta con departamento de Comunicación, y que uno de cada dos cuenta con un Plan de Comunicación Interna; además existe un encargado en ejecutar y diseñar dicho plan de comunicación y este tiene un 60% de influencia en la dirección de la empresa<sup>8</sup>.

Desde esta perspectiva la comunicación se considera como un elemento facilitador para la integración del personal sanitario, a través de una gestión comprometida en los objetivos de la empresa y es un agente de cambio que permite la adecuación de la nueva organización sanitaria a las cambiantes exigencias del entorno y de la evolución tecnológica y social.<sup>9</sup>

Por todo lo anterior, es necesario que para que una gestión organizacional sea optimizada, la comunicación sea una política estratégica imprescindible, y que requiere de la formulación de objetivos claros, el diseño, desarrollo y evaluación de estrategias bajo una metodología apropiada. Es necesario conformar planes de comunicación en toda organización que permita el feedback de información tanto externa como interna, teniendo en cuenta una planificación que oriente cada paso a seguir y así obtener el mejor resultado.

La comunicación interna en las instituciones socio-sanitarias se apoya en dispositivos de gestión orientados a dar respuesta organizacional a las relaciones en el ámbito laboral, a la vez que promueve la identificación, integración y cohesión del personal generando un clima de confianza mediante el funcionamiento de un buen sistema de gestión.<sup>10</sup>

Por ello, el estudio que aquí se plantea se ha centrado en atender la situación de una Residencia de cuidado para ancianos en Murcia, el cual su gestión ha enfocado su comunicación interna en un programa llamado RESIPLUS el cual es un sistema online de Software de Gestión de Residencias Geriátricas, basado en el registro de eventos que sucedan dentro y durante la jornada laboral que sean necesarios comunicar a la organización. Este sistema ha sido de gran utilidad, sin embargo uno de los problemas que presenta, es que el personal ha manifestado no tener el tiempo suficiente para redactar dichos registros, durante las horas laborales.

Por otra parte este programa, a pesar de ser adoptado para facilitar el proceso en este tipo de organizaciones, es importante destacar que una comunicación interna no se puede limitar solo a la descripción de eventos

importantes a través de la redacción de registros, este puede ser efectivo, pero no sustituye a la comunicación verbal y personal, al final del día son muchos los registros que podrían quedar solo en letras sin la intervención adecuada para solventarlos. Además, es preciso atender algunas situaciones que han sido manifestadas y observadas entre el equipo de trabajo, que a pesar de haber un clima aceptable, sigue existiendo conflictos entre los trabajadores, descontento por desacuerdos en las tareas asignadas, comentarios inapropiados y descalificativos con respecto al desempeño de compañeros, críticas, etc.

Por lo anteriormente expuesto es prioritario, analizar cómo se da la comunicación interna y a partir de allí, se podrá reformular mecanismos que permitan su desarrollo pleno. En este trabajo, se realizará un diagnóstico basado en la información obtenida por un instrumento de medición aplicado a los trabajadores de esta Residencia Geriátrica que permitirá conocer las debilidades que existen en la comunicación interna, y en base a estos resultados plantear las posibles soluciones para desarrollar un apropiado sistema de comunicación, sus objetivos, finalidad y alcance que propicien los valores, afianzando el compromiso profesional e impulsando el proyecto de gestión

### **Antecedentes**

A continuación se presentan algunos estudios cuyas variables se relacionan con esta investigación, y cuyo aporte fueron de valor para nosotros en nuestra búsqueda documental sobre la comunicación y su importancia en la gestión organizacional.

Pavón et al <sup>13</sup> desarrollaron una investigación titulada “Satisfacción del personal de salud en un hospital universitario. Salud Tabasco.” Esta investigación se elaboró enfocándose en el estudio de la satisfacción del personal de salud en un hospital universitario mediante la aplicación del EDCO. Mediante el análisis de los resultados, los investigadores encontraron



la necesidad de mejorar los mecanismos de comunicación del hospital entre los estratos jerárquicos de su estructura y la promoción del desarrollo profesional. Asimismo, concluyeron que un clima organizacional favorable condiciona una mayor calidad en la vida de los integrantes de la institución de salud y por lo tanto, se espera una mejora en la prestación de sus servicios.

Martins<sup>14</sup> en su estudio titulado “Plan de Comunicación Interna del Hospital del Espírito Santo de Évora, EPEE” tuvo como principal objetivo elaborar un Plan de Comunicación Interna para el Hospital. A través de la realización del diagnóstico de la comunicación interna, del análisis de las actividades desarrolladas en el ámbito de la comunicación, de las tareas inherentes al Gabinete de Comunicación y Marketing y la aplicación de un cuestionario a los profesionales, para evaluar la satisfacción y las expectativas de los mismos ante la comunicación interna del HESE, se diagnosticaron las necesidades de comunicación y se identificaron las dificultades de comunicación interna.

Se recogieron sugerencias que ayudaron a trazar nuevas estrategias, dando respuesta a las metas y objetivos para la comunicación de la institución. A lo largo de la elaboración del plan se alcanzaron los objetivos específicos, se identificaron las necesidades de comunicación de la organización y se establecieron estrategias y tácticas de comunicación interna. El objetivo general fue alcanzado con la elaboración del Plan de Comunicación Interna, siendo su concreción una plusvalía para la organización.

Por otra parte Orellana et al<sup>15</sup> realizaron una investigación descriptiva y comparativa en la facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional del Centro del Perú (UNCP). La muestra fue de 164 estudiantes en 10 semestres académicos, así como 15 docentes. El objetivo fue concluir las características y diferencias de percepción respecto a la Comunicación Organizacional, un área de la comunicación importante en el desarrollo de la

organización y fundamental en el campo de la integración institucional. Para ello utilizaron el Cuestionario de Comunicación Organizacional (Portugal, 1994) que consta de 14 ítems que se responden en una escala tipo Likert de cinco variaciones. La conclusión final fue que la percepción general es neutral, con tendencia a mala en los docentes y con tendencia a buena en los administrativos y estudiantes.

Segredo et al<sup>2</sup> llevaron a cabo una investigación donde analizaron la “Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública”, su objetivo fue describir la comunicación como dimensión en el estudio del clima organizacional y las categorías que permiten su utilización en salud pública. Se realizó un análisis de contenido de la bibliografía revisada sobre el tema y se trabajó con un total de 13 expertos, en el campo de la salud pública y en la dirección en salud. Como resultado se definieron para la dimensión comunicación cuatro categorías a través de las cuales se describe cómo se comporta esta dimensión en el clima organizacional; éstas son: estímulo al desarrollo organizacional, aporte a la cultura organizacional, proceso de realimentación y estilos de comunicación.

Los autores concluyeron que el clima organizacional aporta información valiosa para una adecuada gestión del cambio, ya que se orientan al análisis de las personas que componen la organización con un enfoque sistémico. Los autores consideran que la definición de las categorías en la dimensión comunicación, que se pone a consideración en este trabajo, contribuye a validar la misma para el estudio del clima organizacional en salud pública, en tanto permiten además orientar estudios y generar desarrollo en cuanto a las buenas relaciones interpersonales y la imagen de la organización.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Diseñar un Plan de Comunicación Interna para la mejora de la gestión organizacional en la Residencia de Ancianos en Murcia.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la comunicación interna de la Residencia de Ancianos de Murcia.
- Conocer los factores que intervienen en la comunicación interna en la Residencia de Ancianos de Murcia actualmente.
- Realizar un análisis DOFA con respecto a la comunicación interna y la gestión organizacional de la Residencia de Ancianos de Murcia.
- Formular objetivos para la elaboración de un plan de comunicación interna para la Residencia de Ancianos de Murcia.
- Determinar Estrategias para el mejoramiento de la Gestión organizacional con respecto a la comunicación interna de la Residencia de Ancianos en Murcia

## **3. Material y métodos**

### **3.1 Tipo de la Investigación**

En este trabajo se utilizó el método de investigación del tipo descriptivo, que hace énfasis sobre conclusiones dominantes sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. Según Palella y Martins<sup>10</sup> su propósito es “interpretar realidades de un hecho; incluyendo descripción, análisis, e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos”. Igualmente, Hernández et al<sup>11</sup>, la define de la manera siguiente: “Es aquella que mide de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refiere, aunque desde luego pueden

entregar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés”.

Desde esta perspectiva, es descriptiva, según lo planteado por este mismo autor ya que “el énfasis se aplica al análisis de los datos con los cuales se presentan los fenómenos o hechos de la realidad”<sup>11</sup>. Sobre la base de estas consideraciones esta investigación es descriptiva porque permite observar características de un conjunto de sujetos de interés para la investigación. En este trabajo, se recopilarán los datos necesarios para describir a través de un análisis las necesidades de mejorar la comunicación interna dentro del personal de la residencia geriátrica objeto de estudio; por lo tanto, estará dirigida a ampliar el conocimiento de gestión organizacional referente a la comunicación y todas sus implicaciones, y de esta manera encontrar respuestas a los resultados del diagnóstico de forma práctica.

### **3.2 Diseño de la Investigación**

Igualmente, el estudio se apoya en un diseño de Campo ya que el estudio se realizó tomando en cuenta las opiniones de un grupo de empleados de la Residencia de Ancianos, y de los cuales se extrajeron datos valiosos referentes a sus necesidades en el mejoramiento de la comunicación interna, tomando en cuenta las observaciones en el contexto real que vivencian estos trabajadores de forma cotidiana en su jornada laboral. También se hace referencia a la definición de Hernández et al<sup>11</sup>, que afirma que este diseño “permite recolectar los datos directamente de la realidad del objeto de estudio”. Desde la perspectiva general, la investigación de campo es “el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia”.

### 3.3 Población y Muestra de la investigación

Hernández, et al<sup>10</sup> definen la población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. En el mismo orden de ideas Balestrini<sup>2</sup> afirma que “la población es un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes”. El objeto de estudio estará constituido por una población de un total de 36 empleados de la Residencia para Mayores el cual está conformada por: médicos, enfermeras, auxiliares, mantenimiento y cocina.

Para desarrollar esta investigación, es necesario escoger una muestra representativa de la población que según Hernández, et al <sup>11</sup> “la muestra debe ser definida como un subgrupo de la población”, por consiguiente, se tomó la totalidad de los empleados (36 personas), ya que es necesario explorar las condiciones del proceso de comunicación interna de todos los involucrados.

### 3.4 Método de recogida de datos

La técnica para la recolección de los datos en esta investigación fue la encuesta mediante la aplicación de un instrumento del tipo cuestionario que según Brace, citado por Hernández, et al<sup>10</sup>: “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis”.

El cuestionario, será de 20 preguntas de respuestas cerradas. El cuestionario tendrá como objetivo diagnosticar la problemática que se plantea. Esta información servirá para constatar que existen debilidades en la comunicación interna en la residencia e interpretar sus efectos en las relaciones de trabajo y posibles factores que estén interviniendo. Las respuestas serán de 5 alternativas. La escala empleada para sus respuestas es tipo Likert

Siempre S	Casi Siempre CS	A veces AV	Casi Nunca CN	Nunca N
-----------	-----------------	------------	---------------	---------

Es importante destacar, que se tomó de referencia el modelo del Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005) que mide la comunicación en sus diferentes niveles: Ascendente, Descendente y Horizontal. Este contiene 15 enunciados, de los cuales los primeros cinco se encargan de evaluar la comunicación ascendente, los siguientes cinco la comunicación descendente y los últimos cinco enunciados miden la comunicación horizontal. Sin embargo se le añadió otras 5 preguntas para detectar posibles efectos de la comunicación sobre el clima organizacional y el desempeño de los empleados en general.

El instrumento estará estructurado de la siguiente forma:

1. Presentación del instrumento
2. Instrucciones sobre cómo debían ser respondidas las preguntas que se formularon en el mismo, para alcanzar los objetivos planteados.
3. El cuestionario como tal con los ítems que se determinaron necesarios.

### **3.5 Variables de la investigación**

**Variable 1:** Comunicación Interna

**Definición conceptual:** La comunicación organizacional es el procedimiento mediante el cual los miembros recogen información relevante acerca de su organización y los cambios que se producen dentro de ella.

**Variable 2:** Gestión Organizacional.

**Definición Conceptual:** proceso en el cual todos los miembros de la organización procesan sus habilidades y actitudes, para la realización de actividades interrelacionadas con el fin de lograr los objetivos organizacionales deseados.

### **3.6 Técnica de Análisis de Datos**

Para el análisis de los datos, se usó la estadística descriptiva, la cual se trata de “la presentación de datos en forma de tablas y gráficas. Comprende cualquier actividad relacionada con los datos y está diseñada para resumirlos

y describirlos sin factores pertinentes adicionales.”<sup>11</sup>. Asimismo, en este estudio los datos que arrojó el instrumento, se reflejó en cuadros de distribución de frecuencias y porcentajes, para visualizar mejor los resultados. Para su análisis, a la luz de los resultados obtenidos se generaron los datos, de manera tal, que se pueda inferir mediante el razonamiento lógico conclusiones, de esta manera, se les dio un significado más amplio a los resultados provenientes del instrumento aplicado y en base a esto atender las debilidades que se evidencian en cuanto a la comunicación interna.

En cuanto a la planificación operativa de la investigación, se muestra un cuadro donde se especifican la realización del protocolo de investigación siguiendo la dirección relacionada con el método y la organización del estudio así como el calendario previsto o cronograma desarrollado por la investigadora. (Ver Anexo 23).

#### **4. Análisis de los datos**

En el análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Residencia para Ancianos, se refleja una tendencia positiva, en cuanto a la opinión que los empleados expresan a la hora de la atención recibida por parte de dirección. Sin embargo hay que señalar que hubo una cantidad considerable que opinó que casi nunca se les da una atención oportuna por parte de sus superiores. Esto es una característica importante a tomar en cuenta, debido a que en una organización sanitaria efectiva los empleados deben tener la oportunidad de expresar sus inquietudes y sugerencias para mejorar la atención de sus pacientes, en este caso los residentes, por lo que se ha podido constatar que existen debilidades en la comunicación ascendente.

Igualmente señalaron los trabajadores que los jefes no toman en cuenta sus sugerencias lo que amenaza la comunicación interna y el clima organizacional de la organización (Ver Anexo 2, ítem 1, 2 y 3). Sin embargo

algunos de los trabajadores opinaron que si existía una buena comunicación, indicando que uno de los grupos de trabajo, en este caso el grupo técnico y directivo, si gozan de confianza, libertad y buen trabajo en equipo, debido a una comunicación efectiva entre ellos. Todo lo contrario del grupo de trabajo de los auxiliares y enfermería, así como también entre este grupo y el grupo técnico.

Por otra parte, se evidenció que los empleados no reciben la información adecuada en cuanto a su desempeño, dificultando así la mejora de sus funciones, así como la falta de motivación si su desempeño es el deseado. No existe un personal administrativo y una gerencia capaz de transmitir claramente, planes, estrategia, valores y resultados esperados de la Residencia en beneficio de los empleados y residentes. (Ver Anexo 2, ítem 4, 5 y 6).

Añadir que la mayoría de los empleados afirmaron que a menudo se les da instrucciones de sus funciones de manera clara y específica pero que el problema radica en que la mayoría de la comunicación se realiza a través del programa RESIPLUS y en ocasiones los empleados admiten que no leen los mensajes en su totalidad cuando estos son largos. Otros opinan que hay mensajes que no entienden y simplemente obvian. (Ver Anexo2, ítem 7 y 8) Esto coincide con que los encuestados opinaron que “nunca” su jefe les da instrucciones de manera oportuna, mientras que otros opinaron que siempre recibían información, lo que indica que una parte importante de los trabajadores están de acuerdo en que la comunicación interna es improvisada. Muchos esfuerzos de los equipos directivos han resultado en balde ya que no han estado planificados, cohesionados y orientados a metas concretas. En este caso, la información no oportuna retrasa acciones adecuadas. (Ver Anexo 2, ítem 9 y 10)

Por otra parte, la encuesta reflejó en sus resultados que no existe un clima de confianza entre compañeros. Es de mucha importancia este dato, debido a que corrobora que existen rencillas internas entre los empleados,



ocasionando un clima de tensión y desunión dentro del equipo de trabajo, lo que ocasiona problemas de todo tipo, sobre todo malos entendidos, conflictos y retrasos en sus funciones. Esto indica que se debe mejorar también la comunicación horizontal. (Ver Anexo 2, ítem 11, 12 y 13).

También se pudo confirmar que el equipo técnico conformado por supervisora, trabajadora social, médico fisioterapeuta, psicóloga son los que se integran de forma positiva como equipo, mientras que los auxiliares consideraron que nunca se integran entre ellos para coordinar sus funciones, lo que influye de manera negativa en la motivación de los empleados y en la búsqueda de medidas de solución.

Es importante tomar en cuenta todos estos indicadores, debido a que el éxito de una empresa dependerá de la consecución de objetivos y para ello se debe facilitar información entre compañeros del mismo nivel para así llegar a acuerdos equitativos tanto para la empresa como para los trabajadores y pacientes. Con este resultado se evidencia una característica que obliga a tomar medidas organizadas que restablezcan la comunicación interna adecuada. (Ver anexo 2, ítem 14, 15, 16 y 17).

También la motivación es un factor importante y se pudo evidenciar que los empleados no reciben palabras de reconocimiento por su labor. A pesar de que esto no es una obligación de la empresa, se sugiere revisar esta necesidad del personal y considerar la conveniencia de los reconocimientos verbales a sus trabajadores por su buen desempeño ya que esto sería un factor motivador para los trabajadores. (Ver anexo 2, ítem 18).

## 5. Análisis FODA

Gráfico 1. Análisis FODA Comunicación interna



Fuente: Elaboración propia (2019)

Una vez analizadas las respuestas y a través de las observaciones realizadas en la residencia, se pudo organizar la información para estructurar en un análisis FODA las características más importantes de la situación actual con respecto a la comunicación interna. En base a esto se pudieron determinar las debilidades que amenazan la organización, así como las oportunidades, entre las cuales destaca la amplia experiencia y preparación profesional de los empleados. Sin embargo, hoy en día no basta con tener un equipo de colaboradores competentes pues si no está bien informado, involucrado con la organización, y si no existe una comunicación adecuada no será posible la eficiencia del servicio.

En el presente caso, y con el estudio realizado, se recogió datos de la opinión de los colaboradores de la Residencia y la forma en que están

recibiendo la comunicación interna. Los encuestados, en su mayoría reconocen que existe debilidades importantes para comunicarse y en consecuencia persisten conflictos, malos entendidos, poca información de responsabilidades, funciones e instrucciones. Además no existe confianza entre los empleados y el equipo técnico que los supervisa, así como entre ellos mismos.

Por otra parte se pudo verificar que la mayoría se comunica a través de RESIPLUS y es esta vía el instrumento de comunicación principal lo que permite concluir que la apuesta organizacional para la realización de la comunicación interna en este momento se fundamenta principalmente en este soporte digital.

En este sentido, parece evidente que la empresa está privilegiando este medio en detrimento de otros. Se percibe que los empleados piensan que el RESIPLUS es el único instrumento de comunicación con que cuentan para comunicarse, aunque ellos mismos reconozcan no poder leer tantos textos y mensajes, así como redactar cada evento que les sucede durante su jornada. A pesar de que esta plataforma de comunicación funciona, no se puede reducir la comunicación interna sólo a un banco de datos o aplicaciones, dando así la sensación de que no se está aprovechando totalmente las ideas y sugerencias.

Por lo tanto, se sugiere considerar el RESIPLUS como un medio o instrumento esencial pero considerando además otras vías que han sido descuidadas. En este sentido, retomar las reuniones interdisciplinarias como estrategia para la comunicación interna sería beneficiosa para todos los grupos de profesionales de la residencia pues se verificaría los mensajes de RESIPLUS cara a cara, siendo la forma más efectiva e importante para la transmisión de ideas y resolución de conflictos.

La comunicación interna es evaluada por los trabajadores como poco eficiente lo que nos permite concluir que la empresa no está consiguiendo comunicar bien, o de acuerdo con las expectativas de los mismos.

En cuanto a los resultados se percibe que los colaboradores sienten, que a pesar de que el RESIPLUS es el principal vehículo de comunicación, este instrumento no les ofrece la comunicación que necesita, lo que refuerza la conclusión de que la comunicación no se transmite de forma eficaz.

Por otra parte, se constató que la comunicación interna deficiente, constituye un factor determinante en el ambiente organizacional interno y la motivación de los grupos de trabajo. El ambiente de trabajo no se presenta de manera satisfactoria, los conflictos y la falta de confianza dificulta el trabajo en equipo y la armonía entre las relaciones interpersonales de los involucrados.

Igualmente no se presta la atención a los auxiliares de manera oportuna. No existen momentos planificados y espacios adecuados para escucharlos con detenimiento y conseguir soluciones para sus diferencias. Se comprobó que, a pesar de que la empresa dispone de varios medios para la realización de la comunicación interna, el predominio del RESIPLUS, ha traído como consecuencia que los empleados no se consideran tomados en cuenta e informados de manera oportuna.

Por todo lo anterior se ha determinado la necesidad de intervenir de manera activa a través del diseño de un plan de comunicación interna que tome en cuenta las necesidades de los empleados y a su vez involucrarlos en los procesos de cambios y búsqueda de soluciones que promuevan una mejor coordinación de los grupos profesionales y un ambiente de trabajo sano y motivador.

## **6. Objetivos de un plan de Comunicación Interna**

En base al análisis DOFA desarrollado, se pudieron determinar los objetivos claves para diseñar un plan de comunicación interna que solucionen las debilidades y amenazas detectadas. A continuación se establecen los objetivos del plan estratégico de la Residencia:

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**

Zapata<sup>16</sup> 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](mailto: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](https://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

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>S</b>	4	11%
<b>CS</b>	9	25%
<b>A V</b>	17	47%
<b>CN</b>	6	17%
<b>N</b>	0	0%
<b>Total</b>	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

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>S</b>	0	0%
<b>CS</b>	2	6%
<b>A V</b>	2	6%
<b>CN</b>	5	14%
<b>N</b>	27	74%
<b>Total</b>	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

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

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

**Cuadro 5.** Retroalimentación de información

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

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

**Cuadro 6.** Confianza con su Jefe

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

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

**Cuadro 7.** Informe sobre su desempeño

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

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

**Cuadro 8.** Información para trabajar con eficiencia

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>S</b>	0	0%
<b>CS</b>	0	0%
<b>A V</b>	4	11%
<b>CN</b>	8	23%
<b>N</b>	24	66%
<b>Total</b>	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

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



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

**Cuadro 10.** Instrucciones claras

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

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

**Cuadro 11.** Información oportuna

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

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

**Cuadro 12.** Clima de confianza entre compañeros

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>S</b>	2	6%
<b>CS</b>	2	6%
<b>A V</b>	8	21%
<b>CN</b>	4	11%
<b>N</b>	20	56%
<b>Total</b>	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

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

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

**Cuadro 14.** Comunicación abierta con compañeros

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

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

**Cuadro 15.** Información oculta entre compañeros

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

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

**Cuadro 16.** Lenguaje claro entre compañeros

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

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

**Cuadro 17.** Desempeño y Comunicación

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

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

**Cuadro 18.** Reconocimiento verbal

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>S</b>	0	0%
<b>CS</b>	1	3%
<b>A V</b>	0	0%
<b>CN</b>	5	13%
<b>N</b>	30	84%
<b>Total</b>	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

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

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

**Cuadro 20.** Políticas de Comunicación

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>S</b>	9	25%
<b>CS</b>	4	11%
<b>A V</b>	10	28%
<b>CN</b>	6	17%
<b>N</b>	7	19%
<b>Total</b>	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

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

## Anexo 22

### Plan de Comunicación Interna

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

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



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

			<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>
<b>Talleres de capacitación sobre comunicación interna</b>	9,10	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacitar a los empleados para desarrollar una comunicación efectiva dentro de la organización</li> <li>● Facilitar herramientas de comunicación asertiva</li> </ul>	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.
<b>Actividades Outdoor</b>	9,8,6	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fomentar actitudes positivas hacia la colaboración entre los equipos de trabajo,</li> <li>● Mejorar las relaciones profesionales y personales desde diferentes perspectivas.</li> <li>● Aumentar la motivación y el compromiso hacia los objetivos de la residencia como organización.</li> <li>● Desarrollar la comunicación fluida y receptiva.</li> <li>● Desarrollar la confianza.</li> <li>● Impulsar una cultura de mejora, aprendizaje e innovación dentro de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planificar y realizar, cursos, juegos y actividades al aire libre para el convivir de los empleados y directivos.</li> <li>● 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.</li> </ul>

## 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						■