



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
MENCION COMUNICACIONES PUBLICITARIAS  
TRABAJO DE GRADO  
AÑO ACADÉMICO 2011-2012

**Estrategia comunicacional interna para el centro de salud: Clínica  
Leopoldo Aguerrevere**

Tesistas:

Valeska Andreína GRUBER

Valeria MACHADO

Tutor:

Acianela MONTES DE OCA

Caracas, septiembre 2012

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a nuestra tutora, Acianela Montes de Oca, por su asistencia, apoyo y disposición ante todas las interrogantes que se nos planteaban.

A la profesora Elsi Araujo y al profesor Jorge Ezenarro, por toda la ayuda que nos brindaron cuando se nos presentaba cualquier duda.

Al profesor José Carrasquero, quien amablemente nos ayudó a la hora de procesar los datos recolectados.

A Connie Abbruzzese, por haber logrado que la Junta Directiva nos abriera las puertas de la Clínica para poder realizar nuestra investigación.

A nuestros amigos, Carlos, Danel, Jefferson, Alfredo, Carolina, Patricia y Ricardo, quienes afectuosamente contribuyeron a que lográramos realizar y culminar este trabajo de grado.

**Valeska y Valeria**

# ÍNDICE GENERAL

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>II</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<b>III</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>X</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	<b>XII</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>XIII</b>
<b>I. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>16</b>
1.1 Comunicación organizacional .....	16
1.2 Comunicación interna .....	17
1.3 Objetivo de la comunicación .....	17
1.4 Funciones de la comunicación .....	18
1.5 Mensaje.....	20
1.5.1 Tipos de mensajes.....	21
1.5.2 Características de los mensajes .....	22
1.6 Medios .....	23
1.7 Canales.....	24
1.7.1 Tipos de canales.....	25
1.8 Redes de comunicación .....	25
1.9 Público interno .....	26
1.10 Retroalimentación .....	27
1.11 Barreras de la comunicación organizacional.....	28
1.12 Necesidades comunicacionales .....	31
1.13 Estrategia .....	32
1.14 Estrategia comunicacional .....	33
<b>II. MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>35</b>
2. Clínica Leopoldo Aguerrevere.....	35
2.1 Evolución.....	35
2.2 Infraestructura .....	37
2.3 Organigrama .....	38

2.4 Reglamentos .....	38
2.5 Situación comunicacional.....	39
<b>III. MÉTODOS .....</b>	<b>41</b>
3.1 Modalidad.....	41
3.2 El problema .....	41
3.3 Descripción del problema.....	41
3.4 Diseño de investigación .....	42
3.5 Tipo de investigación .....	43
3.6 Justificación de la investigación .....	44
3.7 Delimitación.....	44
3.8 Diseño de variables de investigación .....	45
3.8.1 Definición conceptual.....	45
3.8.2 Definición operacional.....	46
3.9 Unidad de análisis y población.....	51
3.10 Diseño muestral .....	51
3.10.1 Tipo de muestra .....	51
3.10.2 Tamaño de la muestra .....	51
3.11 Diseño del instrumento.....	53
3.11.1 Encuesta .....	53
3.11.2 Entrevista.....	53
3.11.3 Validación del instrumento.....	54
3.11. 4 Ajuste del instrumento .....	54
3.12 Criterios de análisis.....	55
3.13 Procesamiento .....	56
<b>IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>58</b>
4.1 Análisis descriptivo.....	58
4.2 Análisis de cruces .....	77
4.2.1 Análisis de la relación entre antigüedad de los empleados con las variables de comunicación.....	77
4.2.2 Análisis de la relación entre el cargo de los empleados con las variables de comunicación.....	81

4.2.3 Análisis de la relación entre si se siente informado sobre lo que acontece en la Clínica con las variables de comunicación .....	91
<b>V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>101</b>
5.1 Perfil demográfico de los empleados y accionistas de la Clínica Leopoldo Aguerrevere .....	101
5.2 Perfil psicográfico de los empleados y accionistas de la Clínica Leopoldo Aguerrevere .....	102
5.3 Medios .....	104
5.4 Frecuencia de las comunicaciones .....	106
5.5 Objetivo de la comunicación .....	106
5.6 Función de la comunicación.....	107
5.7 Flujo de la comunicación.....	108
5.8 Barreras de la comunicación.....	109
5.9 Antigüedad.....	113
5.10 Cargo .....	114
<b>VI. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EMPLEADOS ....</b>	<b>117</b>
6.1 DOFA.....	117
6.2 Estrategia DO.....	119
6.3 Público al que va dirigida la estrategia.....	121
6.4 Objetivo general .....	121
6.5 Objetivos específicos .....	121
6.6 Eje de mensajes: Mensajes clave .....	122
6.7 Actividades / mezcla de medios .....	123
6.8 Responsables (o involucrados) .....	134
6.9 Voceros internos .....	134
6.10 Recursos necesarios.....	135
6.11 Presupuesto estimado .....	136
6.12 Cronograma .....	139
6.13 Indicadores de gestión .....	140
<b>VII. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA ACCIONISTAS.</b>	<b>141</b>
7.1 DOFA.....	141

7.2. Público al que va dirigida la estrategia .....	143
7.3. Objetivo general .....	144
7.4. Objetivos específicos .....	144
7.5 Eje de mensajes: Mensajes clave .....	144
7.6 Actividades / mezcla de medios .....	145
7.7 Responsables (o involucrados) .....	152
7.8 Recursos necesarios.....	152
7.9 Presupuesto estimado .....	153
7.10 Cronograma .....	155
7.11 Indicadores de gestión .....	156
<b>VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>157</b>
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN Y BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>160</b>
Fuentes bibliográficas .....	160
Fuentes electrónicas .....	163
Trabajos de grado .....	164
Fuentes vivas .....	164

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro de operacionalización de variables.....	47
Tabla 2. Cuadro de operacionalización de variables.....	48
Tabla 3. Cuadro de operacionalización de variables.....	49
Tabla 4. Tabla de distribución de frecuencias y porcentajes para el cruce entre la antigüedad de los empleados y si se siente informado sobre lo que acontece en la Clínica.....	77
Tabla 5. Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre la antigüedad de los empleados y tipo de información que desearía recibir (información sobre actividades de la Clínica).....	78
Tabla 6. Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre la antigüedad de los empleados y tipo de información que desearía recibir (otro). ....	78
Tabla 7. Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre la antigüedad de los empleados y si considera que sus opiniones, sugerencias o recomendaciones son tomadas en cuenta. ....	80
Tabla 8. Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre la antigüedad de los empleados y si se siente cómodo y tomado en cuenta al dirigirse a los supervisores. ....	81
Tabla 9. Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre el cargo de los empleados y si se siente informado sobre lo que acontece en la Clínica.....	82
Tabla 10. Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre el cargo de los empleados y el propósito de los mensajes (Informar). ....	82
Tabla 11. Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre el cargo de los empleados y el propósito de los mensajes (motivar el contacto entre empleados).....	83
Tabla 12. Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre el cargo de los empleados y el tipo de información que se envía (De innovación).....	84

Tabla 13. <i>Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre el cargo de los empleados y si deben hacer largos recorridos para comunicarse con otros compañeros o superiores.</i> .....	84
Tabla 14. <i>Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre el cargo de los empleados y el por qué deben hacer largos recorridos para comunicarse con otros compañeros o superiores.</i> .....	85
Tabla 15. <i>Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre el cargo de los empleados y si considera que sus opiniones, sugerencia o recomendaciones son tomadas en cuenta.</i> .....	86
Tabla 16. <i>Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre el cargo de los empleados y el tipo de información que desea recibir (otro).</i> .....	87
Tabla 17. <i>Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre el cargo de los empleados y el interés por recibir informaciones externas a su área de trabajo.</i> .....	88
Tabla 18. <i>Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre el cargo de los empleados y el por qué les interesa recibir informaciones externas a su área de trabajo.</i> .....	89
Tabla 19. <i>Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre el cargo de los empleados y medios a través de los cuales desea recibir la información (Reuniones).</i> .....	89
Tabla 20. <i>Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre el cargo de los empleados y medios a través de los cuales reciben la información (Reuniones).</i> .....	90
Tabla 21. <i>Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre el cargo de los empleados y medios a través de los cuales desea enviar la información (Correo electrónico).</i> .....	90

Tabla 22. <i>Tabla frecuencias y porcentajes para si se siente informado sobre lo que acontece en la Clínica y la cantidad de medios a través de los cuales se envía información.</i> .....	92
Tabla 23. <i>Entrevistas a los gerentes</i> .....	93
Tabla 24. <i>Matriz de análisis de entrevistas por criterio de similitud (Elaboración propia)</i> .....	97
Tabla 25. <i>Matriz DOFA de las comunicaciones internas de la Clínica Leopoldo Aguerrevere (Elaboración propia)</i> .....	118
Tabla 26. <i>Presupuesto estimado para las actividades de la estrategia de comunicación interna para los empleados. (Elaboración propia)</i> .....	137
Tabla 27. <i>Cronograma de acciones para la estrategia de comunicación para los empleados. (Elaboración propia)</i> .....	139
Tabla 28. <i>Matriz DOFA de las comunicaciones internas de la Clínica Leopoldo Aguerrevere (Elaboración propia)</i> .....	141
Tabla 29. <i>Presupuesto estimado para las actividades de la estrategia de comunicación interna para los accionistas. (Elaboración propia)</i> .....	154
Tabla 30. <i>Cronograma de acciones para la estrategia de comunicación para los accionistas. (Elaboración propia)</i> .....	155

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama ( <i>Elaboración propia</i> ) .....	38
Figura 2. <i>Gráfica de distribución de porcentajes para el propósito de los mensajes (Informar), encuesta empleados.</i> .....	63
Figura 3. <i>Gráfica de distribución de porcentajes para el propósito de los mensajes (Motivar el contacto entre empleados), encuesta empleados.</i> .....	64
Figura 4. <i>Gráfica de distribución de porcentajes para el tipo de información se envía (De producción, información sobre las actividades de la Clínica), encuesta empleados.</i> .....	65
Figura 5. <i>Gráfica de distribución de porcentajes para el tipo de información se envía (De innovación, información nueva sobre cambios o nuevos acontecimientos), encuesta empleados.</i> .....	65
Figura 6. <i>Gráfica de distribución de porcentajes para el tipo de información se envía (De mantenimiento, información que busca motivar e integrar a los empleados), encuesta empleados.</i> .....	66
Figura 7. <i>Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta considera que las informaciones que recibe de sus superiores están completas, encuesta empleados.</i> .....	69
Figura 8. <i>Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta considera que las informaciones que recibe de la Junta Directiva están completas, encuesta accionistas.</i> .....	70
Figura 9. <i>Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta considera que su superior le deja de decir alguna información, encuesta empleados.</i> .....	71
Figura 10. <i>Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta considera que la Junta Directiva le deja de decir alguna información, encuesta accionistas.</i> .....	71

Figura 11. <i>Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta le interesa recibir información de asuntos externos a su área de trabajo (Sí), encuesta empleados.</i> .....	73
Figura 12. <i>Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta le interesa recibir información de asuntos externos a su área de trabajo (Por qué), encuesta empleados.</i> .....	73
Figura 13. <i>Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta le interesa recibir información de asuntos externos a su área de trabajo (Sí), encuesta accionistas.</i> .....	74
Figura 14. <i>Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta le interesa recibir información de asuntos externos a su área de trabajo (Por qué), encuesta accionistas.</i> .....	74
Figura 15. <i>Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta considera que sus opiniones, sugerencia o recomendaciones son tomadas en cuenta, encuesta empleados.</i> .....	75
Figura 16. <i>Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta considera que sus opiniones, sugerencia o recomendaciones son tomadas en cuenta por la Junta Directiva, encuesta accionistas.</i> .....	76
Figura 17. <i>Gráfica de distribución de frecuencias para el cruce entre la antigüedad de los empleados y si consideran que las informaciones que reciben de sus superiores están completas.</i> .....	79
Figura 18. <i>Gráfica de distribución de frecuencias para si se siente informado sobre lo que acontece en la Clínica y la frecuencia de las comunicaciones.</i> ...	91

## ÍNDICE DE ANEXOS

### Anexos impresos

Anexo A. Encuesta para empleados de la Clínica Leopoldo Aguerrevere .....	165
Anexo B. Encuesta para médicos accionistas.....	168
Anexo C. Entrevista para gerentes de área.....	171
Anexo D. Validaciones de instrumentos.....	172

### Anexos en CD

Anexo E. Gráficas de distribución de frecuencias de los resultados obtenidos en las encuestas de los empleados

Anexo F. Gráficas de distribución de frecuencias de los resultados obtenidos en las encuestas de los accionistas

## INTRODUCCIÓN

Las clínicas, como instituciones de servicios de salud, son organizaciones complejas que dependen de muchos factores para poder funcionar adecuadamente y brindar un excelente servicio a sus clientes. Por la misma naturaleza que posee este tipo de empresa, el trato y la atención que los empleados y médicos ofrecen a sus clientes, en este caso a los pacientes, es determinante en el proceso de toma de decisión que éstos últimos hacen al momento de elegir en manos de quiénes pondrán algo tan importante como lo es su salud y la de su familia.

Por ello, resulta curioso que, a pesar de que el éxito en la prestación de sus servicios depende de que el trato que sus clientes reciben por parte de su personal sea diferenciador ante el resto de las instituciones que ofrecen las mismas atenciones, las clínicas no se preocupen por integrar y motivar a su recurso humano más valioso, los empleados.

Este es el caso de la Clínica Leopoldo Aguerrevere. Esta organización ha buscado contribuir, desde hace treinta y nueve años, con el bienestar de la mujer venezolana y su familia, ofreciéndoles servicios de alta calidad que le permite tener una mejor calidad de vida.

Desde hace algunos años, la Clínica Leopoldo Aguerrevere ha buscado posicionarse como la Clínica de la mujer y la familia de mayor desarrollo tecnológico en el área materno infantil, en el mundo de las instituciones privadas del país. Para ello, ha destinado sus esfuerzos en mejorar sus comunicaciones externas, descuidando así su situación comunicacional interna.

Para que la Clínica logre ofrecer atención de alta calidad es necesario que quienes tienen contacto con los clientes se sientan motivados a brindar excelentes servicios y que se identifiquen con la organización. Por ello, es importante que la Clínica cuente con estrategias comunicacionales adecuadas que mejoren las relaciones interpersonales de los miembros de la organización

y la relación que estos mantienen con la institución.

Para diseñar estrategias comunicacionales internas que se adapten a las necesidades de los empleados y accionistas de la Clínica Leopoldo Aguerrevere, en este trabajo de grado se realizó una investigación que indica la situación de las comunicaciones dentro de la organización y que determina las herramientas comunicacionales adecuadas para solventar los problemas detectados.

Para cumplir con dicho propósito, fue necesario aclarar y tomar en cuenta conceptos relacionados a la materia de la comunicación en general y sus elementos, la comunicación organizacional, la comunicación interna, las barreras en la comunicación organizacional y estrategias comunicacionales. Dichos conceptos se encuentran explicados en el primer capítulo de la investigación, denominado Marco Conceptual.

Por otra parte, contar con la información importante sobre el objeto de estudio, en este caso, la Clínica Leopoldo Aguerrevere, resulta de suma utilidad al momento de desarrollar las estrategias comunicacionales que buscan solventar las necesidades y problemas de este ámbito. Por ello, el segundo capítulo, el Marco Referencial, contiene los aspectos claves de la organización, en cuanto a evolución, infraestructura, reglamentos, organigrama, departamentos y situación comunicacional actual.

A su vez, el tercer capítulo, de Métodos, engloba todos los pasos necesarios para que el desarrollo de la investigación sea viable, así como información relativa a la modalidad, diseño y tipo de investigación, el objetivo general y los específicos de la investigación, la operacionalización de variables, la unidad de análisis y población, el tamaño de la muestra, los instrumentos a utilizar, los criterios de análisis y las limitaciones.

Seguidamente, el capítulo de Análisis de Resultados, incluye una narración detallada de los resultados que se obtienen después de aplicar los instrumentos diseñados para la investigación. En este caso, dos encuestas,

una para los empleados de la Clínica y otra para los médicos accionistas, además de una entrevista orientada a los gerentes de la organización. Dichos resultados contribuyen con el despliegue del siguiente capítulo, la Discusión de Resultados. En él se une la teoría del primer capítulo y la información de la Clínica, que se encuentra en el segundo capítulo, con los resultados arrojados en la investigación. A partir de dicha discusión, se tomarán en cuenta los elementos importantes que den sustento a las estrategias comunicacionales a realizar.

A continuación, en el sexto y el séptimo capítulo se desarrollan tanto la estrategia de comunicación interna para los empleados de la Clínica Leopoldo Aguerrevere como la estrategia de comunicación interna para los accionistas de la misma. Ambas, incluyen una matriz DOFA de la cual se derivan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presentan las comunicaciones internas de la organización en relación a ambos públicos. También se desarrollan el tipo de estrategia y las tácticas a ejecutar, la descripción del público meta, los objetivos, tanto general como específicos, los responsables, los voceros, los mensajes claves a transmitir, el cronograma de actividades y el presupuesto de las mismas, y por último, los indicadores de gestión que permitirán medir la efectividad de los planes comunicacionales.

Por último, se exponen en el octavo capítulo, las conclusiones que se derivan de la investigación, y las recomendaciones que este trabajo de grado ofrece a la Clínica Leopoldo Aguerrevere para que logren mejorar la gestión de las comunicaciones internas en la organización y entre sus empleados y accionistas.

# I. MARCO CONCEPTUAL

## 1.1 Comunicación organizacional

En la actualidad, resulta de gran importancia que toda empresa maneje de forma eficaz la comunicación organizacional, con el fin de mejorar su rendimiento y la interrelación entre sus miembros y medio, a través de la coordinación de objetivos y optimización de procesos de toma de decisiones y gestión de cambio.

La comunicación organizacional es definida por Katz y Kahn (1966), citados por Goldhaber (1994) en su libro, como el intercambio y transmisión de mensajes e información dentro de una organización.

Esta definición mencionada anteriormente es ampliada por Romeo (2005), quien explica que la comunicación en las organizaciones puede también ser definida como “un entramado de mensajes formados por símbolos verbales y signos no verbales que se transmiten diádicamente y de manera seriada dentro del marco de la organización” (p.51).

Goldhaber agrega a dicho concepto un aspecto relevante: la interdependencia. De esta manera, el autor define a este tipo de comunicación como “el flujo de mensajes de una red de relaciones interdependientes” (Goldhaber, 1994, p. 23).

Desde una perspectiva más profunda, Fernández Collado concibe la comunicación organizacional como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (Fernández, 1996, p. 31).

Por ende, la comunicación dentro de las organizaciones, “ayuda a los individuos y a los grupos a coordinar actividades para lograr los objetivos, y resulta vital en la socialización, la toma de decisiones, resolución de problemas y procesos de gestión del cambio”. (Berger, 2008, ¶ 8, traducción propia). Es decir, la comunicación organizacional “(...) implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades” (Goldhaber, 1994, p. 23).

## *1.2 Comunicación interna*

Debido a que las actividades que engloba la comunicación organizacional, repercuten, entre otras cosas, en las relaciones con su público interno, es necesario que la organización haga uso de la comunicación interna para gestionar de forma efectiva los procesos que ocurren entre la empresa y sus empleados.

Según Ramos (1991), la comunicación interna está constituida por todos los medios informativos que se utilizan dentro de una organización, tales como memorandos, circulares, boletines, órdenes de trabajo, entre otros. Este tipo de comunicación se efectúa sólo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización.

Por lo tanto, la comunicación interna puede ser definida como “la que se produce en la empresa hacia, desde y entre los clientes internos, es decir, los empleados, con objeto de mantener la motivación y la sensación de pertenencia” (Mondría, 2004, p.53).

## *1.3 Objetivo de la comunicación*

Dentro del ámbito organizacional, la comunicación tiene como objetivo “transmitir a los interesados un mensaje en cuyo contenido se exprese qué es ejecutar un trabajo eficazmente y que, cooperar con otros, le permite obtener para sí mismo la satisfacción del deber cumplido” (Ramos, 1991, p. 17).

Por su parte, Thayer (1968) citado por Goldhaber (1994) piensa que la difusión de mensajes en una organización ocurre para “informar, para persuadir, para ordenar e instruir, y para integrar” (p. 127).

De esta manera, la comunicación “estimula la cooperación, la satisfacción en el trabajo (...) y fomenta el pensamiento colectivo, sin el cual el grupo no podría existir” (Ramos, 1991, p. 19).

En este punto resulta importante mencionar a Redding (1967), citado por Goldhaber (1994), quien explica el motivo por el cual se envía y se recibe información dentro de una organización y, para ello, hace mención a los mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos.

Los primeros están relacionados “con aquellos productos, servicios o actividades que tienen una importancia específica para la organización como los mensajes para mejorar las ventas, los mercados, la calidad de los servicios, etc.” (Goldhaber, 1994, p. 26) Este último autor considera que este tipo de mensajes informan y persuaden.

Por otra parte, los mensajes con carácter de mantenimiento, “tales como mensajes con políticas o regulaciones, ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma” (Goldhaber, 1994, p. 26) y, por lo tanto, cumplen funciones regulatorias.

Por último, los mensajes humanos van dirigidos “a las personas de la organización, y afectan a sus actitudes, moral, satisfacciones y realizaciones” (Goldhaber, 1994, p. 26).

#### *1.4 Funciones de la comunicación*

De acuerdo al objetivo de comunicación que persiga la organización, las comunicaciones podrán cumplir determinadas funciones, que según Gámez (2007), aluden a todo aquello que se realiza o logra mediante este proceso de intercambio de información.

Gómez (2007) especifica que existen tres funciones principales de la comunicación:

- **Producción**

La función de producción de la comunicación envuelve todas las acciones e información que están en relación directa con el trabajo central de la organización. Este autor hace referencia a Goldhaber, quien considera que los mensajes de producción son “aquellos que informan a los empleados cómo realizar su trabajo; incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas, etc.” (Gómez, 2007, p.12).

- **Innovación**

Una innovación gira en torno a una idea, una práctica o un objeto que se percibe como nuevo dentro de la organización. En la función innovadora se presentan dos modalidades, una que se refiere a las innovaciones de la organización que se producen como resultado de una decisión organizacional, en la que ésta cambia pero las personas que trabajan en ella no lo hacen, y otra, que requiere de cambios en el comportamiento de las personas y que incluyen a toda la organización. Para estas innovaciones es indispensable el cambio en las actitudes de los sujetos.

- **Mantenimiento**

Por último, Gómez (2007) acota que la comunicación puede cumplir una función de mantenimiento, ésta busca crear espacios de socialización para la gente y comprende el contacto con el ambiente físico y humano a través de la información oportuna, amplia y puntual, lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. “La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso,

resalta el trabajo en equipo y la creatividad individual” (Gámez, 2007, p.13).

### *1.5 Mensaje*

Para que las tres funciones de la comunicación mencionadas anteriormente se cumplan, es necesario que la organización elabore y emita los mensajes que serán dirigidos al público interno.

Un mensaje es, según Robbins (2005), “un propósito que se transmite. Es el producto físico real codificado por la fuente. Puede ser el documento escrito, el discurso oral e, incluso, los gestos y las expresiones faciales que usamos”. (p. 258)

Asimismo, Moles, citado por Peltzer (1991), agrega que el mensaje es el contenido de la comunicación. Sin él los canales, los medios, los lenguajes y los soportes quedarían vacíos, ni siquiera sería posible estudiarlos, porque serían como invisibles (Peltzer, 1991, p. 77). Por consiguiente, el mensaje puede ser considerado como “el contenido expresado y transmitido por el emisor al receptor, el cual está integrado por tres elementos” (Fonseca, 2005, p.9): el código, el contenido y el tratamiento.

El código es “el sistema estructurado de signos, como son los lenguajes español, (...) o bien, otros tipos de lenguajes como el de la música” (Fonseca, 2005, p.9).

Por otra parte, el contenido es definido por Fonseca (2005) como el conjunto de “ideas que constituyen el mensaje, que es lo que se comunica” (p.9).

Y, por último, el tratamiento es la “elección de un estilo de decir las cosas, con el objetivo de facilitar la comprensión del mensaje, debido a la probabilidad de que, si el lenguaje es inapropiado, el contenido de ideas puede no tener significado para el receptor” (Fonseca, 2005, p.9).

### *1.5.1 Tipos de mensajes*

En el contexto de los mensajes enviados en el ámbito organizacional, se distinguen tres tipos de mensajes: los intencionales, los no intencionales y los residuales.

Los mensajes intencionales son, según Scheinsohn (2011), “aquellos que siguen un proceso de codificación técnicamente asistido, con el propósito de generar un determinado efecto en los públicos” (p.225). El contenido de este tipo de mensaje se caracteriza por ser pertinente y coherente, y por poseer una unidad formal, que responde a los propósitos específicos de la comunicación, así lo explica el autor anteriormente mencionado.

Por otra parte, los mensajes no intencionales son aquellos que se caracterizan por ser accidentales y, que, según Scheinsohn (2009), no suelen estar acorde a los propósitos de la comunicación y “(...) pueden resultar parasitarios, debido que exponen algo que la empresa no se propuso exponer (...) y predisponen al receptor a posibles actitudes de desconfianza, y/o promueven determinados prejuicios” (p.114).

Otro tipo de mensaje que también puede ser enviado dentro de las empresas es el residual. Este se refiere a aquella “sucesión de mensajes que emite una empresa a lo largo de su historia, que se van acumulando en la mente de sus públicos y que generan una actitud determinada hacia los nuevos mensajes”. (Scheinsohn, 2009, p.114)

Paralelamente, Scheinsohn (2011) especifica que los mensajes intencionales y no intencionales pueden caracterizarse por ser explícitos e implícitos:

- Mensajes explícitos: son aquellos mensajes con un “fuerte predominio de lo denotativo y lo manifiesto, que guardan una fuerte relación con la información, lo analítico y el conocimiento (...) Los comunicados de prensa, el manual de procedimientos y el manual para la utilización de

un producto” (Scheinson, 2011, p.227) son algunos ejemplos de este tipo de mensajes.

- Mensajes implícitos: son aquellos que “poseen una predominancia de lo connotativo y lo tácito, es decir, que expresan significados difusos (...) y se relacionan con lo subjetivo, la significación y la emoción” (Scheinson, 2011, p.227).

### *1.5.2 Características de los mensajes*

Todo tipo de mensaje tiene características esenciales. Algunas de ellas son las siguientes:

#### **- Coherencia**

“La coherencia debe estar presente en la forma de comunicar (lenguaje y estilo), el contenido (formalidad e importancia) y la identidad de la organización”. (Cortes, 2011, p.101)

Por ello, un mensaje que no coincida con la identidad de la empresa “corre el riesgo de ser rechazado, y un mensaje que no se adapte a un objetivo de comunicación sencillamente resultará ineficaz” (Libaert, 2006, p.163). En caso de que sean varios mensajes, “también será importante que sean coherentes entre sí” (Libaert, 2006, p.163).

#### **- Singularidad**

“El mensaje que aspire a ser eficaz debe singularizarse para que sea notado, memorizado y reconocido” (Menéndez y Vadillo, 2010, p. 46).

#### **- Comprensión**

Resulta difícil entender un mensaje complicado. Por eso, “para situarse en la lógica del interlocutor, se requiere una gran simplicidad y un mensaje relativamente escueto” (Libaert, 2006, p.164).

#### **- Adaptabilidad**

Los distintos públicos de la organización, “tanto internos como externos, deben poder integrar el mensaje, es decir, no debe ser rechazado” (Menéndez y Vadillo, 2010, p. 46).

#### - **Visibilidad**

El mensaje “aunque no esté presente de manera explícita, debe poder inferirse de las acciones y de cada uno de los signos emitidos (código de color, tipografía, los comunicados de prensa, los logotipos, etc.)” (Menéndez y Vadillo, 2010, p. 46).

“Para que el mensaje pueda difundirse perfectamente al exterior tiene que ser conocido perfectamente por todos los trabajadores, a través de la comunicación interna” (Menéndez y Vadillo, 2010, p. 46).

#### - **Durabilidad**

El mensaje debe ser concebido teniendo en cuenta su durabilidad. “Una de las razones de ser del plan de comunicación es garantizar un mensaje duradero” (Libaert, 2006, p.166).

Por ello, la construcción del mensaje organizacional “se vuelve más compleja y requiere más tiempo” (Libaert, 2006, p.166).

### *1.6 Medios*

En el proceso de comunicación interna de una empresa, para que ésta logre emitir los mensajes que elabore, es necesario que cuente con los medios de transmisión pertinentes.

Según Andrade (2005), estos medios “pueden clasificarse de distintas maneras pero resulta más práctico hacerlo dividiéndolos en dos, dependiendo de si los mensajes son enviados de manera mediatizada o directa” (p. 58).

En primer lugar, destacan los medios institucionales, los cuales “son los más conocidos y utilizados en la empresa como las revistas internas, boletines, intranet, correo electrónico, circulares, tablero de avisos, carteles y otros

medios directos como calendarios, folletos, tarjetas para escritorio, etc.” (Andrade, 2005, p.58).

Y, en segundo lugar, se encuentran los medios interpersonales que requieren de:

El contacto directo entre quienes emiten el mensaje y quienes lo reciben, tales como juntas de trabajo, reuniones informativas y eventos varios en los que se comunican noticias. Estos mensajes se caracterizan por la intervención de líderes de opinión de la organización para que estén dotados de credibilidad para el público objetivo (Andrade, 2005, p.58).

### *1.7 Canales*

Además de los medios, la organización también debe hacer uso de canales de comunicación a través de los cuales los receptores de los mensajes puedan percibir la información enviada.

Los canales de la comunicación se pueden definir, en primer lugar, como lo hace Arias (S/F), acotando que son “como los sentidos a través de los cuales el receptor o el descifrador pueden percibir el mensaje, el cual ha sido cifrado o codificado y transmitido por la fuente o por el cifrador” (p.11).

De forma más concisa, éstos pueden entenderse como “los medios que permiten que los mensajes transiten del emisor al receptor” (Hellriegel, 2009, p.228).

En cuanto a la transmisión de los mensajes, el emisor puede “usar un gran número de canales o tipos de medios, aunque no hay que olvidar cuanto más directo sea el canal utilizado, y más sentidos se estimulen, mayor impacto producirá el mensaje en el destinatario” (Fonseca, 2005, p.9).

Por último, es importante resaltar que para alcanzar una comunicación efectiva se “requiere de canales claros y cuidadosamente definidos” (Ramos, 1991, p.19).

### *1.7.1 Tipos de canales*

En las organizaciones, pueden existir, según Ongallo (2007), dos tipos de canales de comunicación, los canales físicos y los personales. Los primeros, son aquellos a través de los cuales se envía la información de forma directa a los individuos y garantizan que los integrantes de la empresa reciban un mínimo de información. Los segundos son los que están destinados a favorecer la información general de la organización.

De manera distinta, Alborés (2005) divide los canales de comunicación, en formales e informales, basándose en el nivel de formalidad de los mismos.

Los canales de comunicación formales son aquellos que, según Alborés (2005), siguen la red formal de las comunicaciones en la organización y la cruzan de manera ascendente, descendente, horizontal y diagonal. “La empresa genera un control sobre estos canales porque influye de modo decisivo en la consecución de los objetivos” (Alborés, 2005, p. 20).

Por otra parte, los canales informales de comunicación, que se generan de forma espontánea, “desbordan la estructura de la organización y abren canales alternativos por donde hacer circular su propia información” (Alborés, 2005, p. 20).

### *1.8 Redes de comunicación*

La información enviada por la organización a través de los medios y canales de comunicación seguirá una dirección determinada, dependiendo del tipo de red que exista en la empresa.

Según Robbins (2005), “los flujos verticales y horizontales de la comunicación organizacional se pueden combinar en diversos patrones denominados redes de comunicación, y existen tres tipos” (p. 268):

- Red de cadena: la comunicación fluye de acuerdo con la cadena formal de mando, tanto hacia arriba como hacia abajo.
- Red de rueda: representa una comunicación que fluye entre un líder claramente identificable y fuerte y el resto del grupo o equipo de trabajo. El líder sirve como el centro a través del cual pasa la comunicación.
- Red de todos los canales: “la comunicación fluye libremente entre todos los miembros de un equipo de trabajo” (Robbins, 2005, p. 268).

### *1.9 Público interno*

Dependiendo de las redes de comunicación que existan en la organización, la información llegará y fluirá de forma distinta entre sus miembros. Dentro de las organizaciones, las comunicaciones internas están dirigidas al público interno, y orientan sus objetivos y funciones de comunicación de acuerdo a este sector.

El público interno, según Gómez. A y Gómez. C (2003), “está integrado por los miembros de la empresa o institución, por el personal que está en la nómina, exceptuando a los líderes sindicales que tienen el status de fuero sindical” (p.34).

Al estar conformado por personas, el público interno puede ser dividido por variables demográficas y las psicográficas.

En primera instancia, las variables demográficas permiten segmentar o dividir demográficamente a la población. Éstas “hacen referencia a

características objetivas medibles, como la edad, el sexo, el estado civil, el nivel de ingresos o la educación” (Solé, 1999, p.69).

Asimismo, según Kotler, Hayes y Bloom (2004) especifican que las variables demográficas son las más fáciles de definir y están vinculadas estrechamente con las necesidades y preferencias de los individuos; y, según Fernández (2002), éstas permiten definir el perfil del público objetivo desde una perspectiva más objetiva, ya que pueden ser medidas. Por ende, “una vez definido nuestro público objetivo, todas nuestras actividades (...) tienen ya un destinatario fijo” (Pérez, 2003, p.148).

Por otro lado, las variables psicográficas “incluyen variables más intangibles, como motivos, intereses, actitudes y valores, condicionando lo que denominamos estilo de vida” (Solé, 1999, p.70).

### *1.10 Retroalimentación*

En el ámbito organizacional, la empresa debe mantener una comunicación efectiva con su público interno. Para que esto se lleve a cabo, es necesario que ocurra el proceso de retroalimentación.

“La retroalimentación de la comunicación es la respuesta al mensaje” (Aparici y García, 1998, p.41). Ésta ocurre “cuando los receptores han procesado el mensaje y devuelven una respuesta al emisor (fuente)” (Biagi, 2005, p.8).

Por ende, este proceso “permite al emisor verificar la efectividad de sus mensajes, al mismo tiempo que reorientar sus futuras acciones con el fin de lograr los propósitos deseados” (Papic, Ritterhausen y Rodríguez, S/F, ¶ 12).

“Una retroalimentación adecuada mejora la comunicación, ahorra tiempo y aminora la posibilidad de errores y problemas de relaciones humanas” (Dalton, Hoyle, Watts, 2007, p. 89).

Por otra parte, Dalton, Hoyle y Watts (2007) explican, a su vez, que el silencio puede ser “a veces una forma extraordinariamente poderosa de retroalimentación, pues comunica poder, incertidumbre, aprobación o desaprobación” (p. 89).

### *1.11 Barreras de la comunicación organizacional*

Cuando ocurre el proceso de comunicación en una organización con todos sus elementos, se pueden presentar ciertos factores, llamados barreras de la comunicación, que obstaculizan el desarrollo ideal del proceso.

Las barreras, que se pueden presentar en la comunicación organizacional, según Krohling (2002), son las siguientes:

- Barreras personales: existen factores como la personalidad, estado de ánimo, emociones, valores y forma de comportamiento presentes en los distintos individuos que componen la organización que pueden facilitar o dificultar las comunicaciones dentro de la empresa.
- Barreras administrativas o burocráticas: son aquellas que la organización genera por su forma de actuar y procesar la información. Thayer (1976), citado por Krohling (2002), recalca cuatro condiciones de las barreras administrativas “que se superponen unas a otras: la distancia física; la especialización de las funciones-tarea; las relaciones de poder, autoridades y estatus; y la posesión de las informaciones” (p. 75).
- Exceso de informaciones: estas barreras se originan cuando la organización sobrecarga a sus miembros con información, reuniones innecesarias, papeles administrativos o institucionales, etc.

- Comunicaciones incompletas o parciales: este tipo de barrera incluye las informaciones que se fragmentan, distorsionan o que están sujetas a duda, así como también las informaciones que no se transmiten (traducción propia).
- Estructura de la organización: esta barrera es definida por Gordon (1997) como “los factores estructurales pueden facilitar o entorpecer la comunicación. Si bien la jerarquía de la organización y la cadena de mando guían el curso de la comunicación ascendente y descendente, también podrían restringir innecesariamente los canales de transmisión” (p. 278).
- Distancia física: “las personas que están cerca se pueden comunicar frente a frente con más facilidad y constatar la exactitud de su comunicación solicitando retroalimentación. Conforme aumenta la distancia física, el ruido también aumenta, creando mayor distorsión en la comunicación” (Gordon, 1997,p. 278).
- Prejuicios de percepción: los prejuicios de percepción, “como los estereotipos, pueden distorsionar la comunicación, porque hacen que los emisores presupongan que los receptores tienen ciertas características, basándose en el grupo al cual pertenecen sin confirmar si de hecho las tienen” (Gordon, 1997, p. 278).

Según Gibson, J., Ivancevich, J. y Donelly, J. (1981), citados por Krohling (2002), existen otras barreras importantes en la comunicación organizacional:

- Audición selectiva: esta barrera se origina cuando el receptor bloquea la información que contradice a sus creencias, valores y percepciones.
- Juicios de valor: están determinado por lo que el receptor piensa del emisor, sus experiencias previas con el comunicador y el significado esperado del mensaje.
- Credibilidad de la fuente: las palabras e ideas que el emisor transmite se verán afectadas por el nivel de credibilidad que el receptor le atribuye a la fuente.
- Problemas de semántica: las palabras y símbolos utilizados en la comunicación pueden tener distintos significados para las personas que participan en este proceso.
- Filtraje de información: esta barrera se origina cuando el emisor manipula la información transmitida para que el receptor la perciba de manera positiva.
- Lenguaje intragrupal: este tipo de barrera se presenta cuando los distintos grupos de personas dentro de una empresa manejan vocabularios específicos que no son de dominio común.
- Diferencias de status: los distintos niveles jerárquicos, a pesar de que pueden ayudar a incrementar la competencia entre las personas, también pueden obstaculizar la comunicación, ya que pueden representar una amenaza para los individuos en niveles jerárquicos inferiores
- Presión de tiempo: la eficiencia y la eficacia de la comunicación se ven comprometidas, ya que los

encuentros entre jefes y subalternos son poco frecuentes.

- Sobrecarga o saturación de comunicación: esta barrera es consecuencia de la gran cantidad de información que reciben las organizaciones en la actualidad. Esto aumenta las formas y medios de comunicación (traducción propia).

### *1.12 Necesidades comunicacionales*

Cuando se presentan obstáculos que impiden que la comunicación se lleve a cabo de manera adecuada, la organización se encuentra en la tarea de solventar las necesidades a nivel comunicacional que se originen a partir de las barreras y demás inconvenientes.

Al no existir un concepto establecido para necesidades comunicacionales, es necesario elaborar un constructo.

Un constructo es “un concepto, que tiene el significado agregado de haber sido inventado o adoptado para un propósito científico especial, de forma deliberada y consciente” (Kerlinger y Lee, 2002, p.36).

Para la elaboración del constructo de necesidad comunicacional es necesario tomar en cuenta los significados de necesidad y comunicación.

Por lo tanto, la necesidad puede ser definida como “una condición en que se percibe una carencia de algo, un estado fisiológico o psicológico que es común a todos los seres humanos” (López, Mas, Viscarri, 2008, p.17).

En otra instancia, la comunicación es el proceso de transmitir información y de hacer que ésta sea comprendida, por medio del uso de símbolos comunes entre dos o más individuos” (Chiavenato, 2004, p. 409).

De esta manera, una necesidad comunicacional puede definirse como una condición en la que se advierte la existencia de carencias en los procesos comunicacionales de una organización.

Este tipo de necesidad puede ser abordado mediante la creación de estrategias comunicacionales que busquen solventar dicho estado de carencia.

### *1.13 Estrategia*

Una estrategia puede ser definida como “el arte o la ciencia de emplear los medios disponibles para alcanzar los objetivos” (Quintana, 2005, p. 72). Es importante tomar en cuenta la selección de objetivos y medios a utilizar.

Por otro lado, una definición más profunda es la dada por Robbins (2000), citado por Hernández (2011), “una estrategia es el conjunto de decisiones fijadas en un determinado contexto o plano, que proceden del proceso organizacional y que integra misión, objetivos y secuencia de acciones administrativas en un todo independiente” (Hernández, 2011, ¶ 2). Es elaborada para un “período de tiempo establecido” (Feijó, 2011, ¶1, traducción propia).

Las estrategias bien formuladas permiten:

Canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno y los posibles movimientos del mercado y de sus competidores (oportunidades y amenazas) (Francés, 2006, p.29).

Resulta importante destacar que la estrategia “debe ser flexible y está sujeta a modificaciones, a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información” (Francés, 2006, p.28).

### *1.14 Estrategia comunicacional*

Existen diferentes tipos de estrategia; una de ella es la estrategia comunicacional. Ésta puede ser definida como un “marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa” (Garrido, 2004, p. 95), y puede representar “el motor de cambios en los modos de gestión de las comunicaciones” (Garrido, 2004, p. 96).

Por ende, Garrido (2004) considera que las estrategias comunicacionales se deben diseñar en paralelo con las demás estrategias de la organización. “La planificación estratégica de la comunicación y de la acción en la empresa requiere una sistematización y programa integrado de ambos para los resultados eficientes que la compañía espera” (Garrido, 2004, p. 97).

Según Römer (1994), la estrategia de comunicación “está compuesta por una fusión entre la imagen corporativa y la identidad corporativa” (p. 108).

Entre los elementos que debe poseer una estrategia de comunicaciones, están los siguientes:

- Los motivos que llevan a la empresa a emprender esa estrategia.
- Los objetivos que se pretenden con esa estrategia.
- Los alcances probables de la estrategia y las limitantes posibles.
- Las audiencias a las que va dirigida.
- Los medios de comunicación que se utilizarán.
- El periodo de tiempo de las acciones que se deriven de la estrategia.
- Las acciones de la estrategia (Römer, 1994, p. 109-110).

Por otra parte, entre las finalidades de una estrategia de comunicación se encuentran “coordinar y garantizar una línea coherente, que coadyuve a la

consecución del posicionamiento fijado como objetivo por ella misma” (García, 2008, p. 25).

Para la elaboración de una estrategia comunicacional es necesario tomar en cuenta todos los elementos mencionados en este marco conceptual. Por ello, este grupo de conceptos es de utilidad para el propósito de este trabajo de grado, el cual gira en torno a la elaboración de una estrategia comunicacional interna para el centro de salud: Clínica Leopoldo Aguerrevere.

## II. MARCO REFERENCIAL

Para elaborar una estrategia de comunicación interna para una organización, es necesario conocer los aspectos de la empresa que puedan contribuir al momento de crear el plan comunicacional, tales como su organigrama, infraestructura, reglamentos, evolución de la organización y el estado actual de las comunicaciones internas.

### *2. Clínica Leopoldo Aguerrevere*

#### *2.1 Evolución*

La Clínica Leopoldo Aguerrevere, desde su fundación, hace treinta y nueve años, se ha dedicado a la atención de la madre venezolana, ofreciendo servicios de salud especializados en gineco-obstetricia. Posteriormente, gracias a la implementación de una serie de cambios clínicos y tecnológicos, la Clínica ahora se dedica a la atención integral de toda la familia (E. Malavé, conversación personal).

Dentro de las especialidades que poseen actualmente los médicos de la Clínica Leopoldo Aguerrevere se encuentran la cirugía general, oncológica y plástica, dermatología, gastroenterología, ginecología y obstetricia, odontología, oftalmología, otorrinolaringología y pediatría, entre otras (E. Malavé, conversación personal).

Por otro lado, la Clínica ofrece servicios auxiliares que brindan apoyo a las especialidades médicas, como: radiología, laboratorios, anatomía patológica, banco de sangre, nutrición y dietética, entre otros (E. Malavé, conversación personal).

En otra instancia, la Clínica, desde que fue fundada, no poseía una misión y visión definidas. Recientemente, están fueron creadas y publicadas en el sitio Web oficial de la institución.

Su misión es:

El Centro Clínico de Maternidad Leopoldo Aguerrevere (CCMLA), es una empresa privada nacional que tiene autonomía técnica, funcional y financiera. Ofrece servicios de salud en área preventiva, de diagnóstico y tratamiento a todas las personas que lo demanden. Su objetivo principal es elevar la calidad de vida del venezolano y lograr un mayor bienestar social de la población, preservando y manteniendo la salud, ofreciendo al público servicios de laboratorio, genética, neonatología, pediatría, terapia intensiva pediátrica y de adulto, infectología pediátrica (...) Le corresponde asumir el reto de lograr el objetivo a través de los servicios médicos prestados por todo el personal médico y para médicos que laboran en la institución (Clínica Leopoldo Aguerrevere, 2012, ¶1).

Su visión es:

El Centro Clínico de Maternidad Leopoldo Aguerrevere (CCMLA), como empresa privada nacional de salud contribuye a optimizar la calidad de vida del venezolano ofreciéndoles y dándoles servicios de salud de excelente calidad, con tecnología actualizada, en menor tiempo posible y con la mayor efectividad. La alta calidad de la atención prestada, el respeto a los pacientes y el desarrollo de una gestión transparente y abierta, proyecta al CCMLA como una institución de alto prestigio y credibilidad nacional (Clínica Leopoldo Aguerrevere, 2012, ¶2).

## *2.2 Infraestructura*

La Clínica Leopoldo Aguerrevere, en cuanto a la distribución física de los espacios dedicados a la atención médica, “cuenta con una unidad de emergencia, ubicada en el sótano del edificio, con siete quirófanos que se encuentran entre el séptimo y octavo piso, y con veintisiete habitaciones para hospitalización de pacientes, ubicadas entre el cuarto y sexto piso” (E. Malavé, conversación personal, Enero 26, 2012).

En relación al espacio para la realización de consultas privadas, la Clínica Leopoldo Aguerrevere posee cuarenta y cinco consultorios, en los que se integran las distintas especialidades médicas.

En otra instancia, la Clínica posee una casa para eventos detrás del edificio principal y un gimnasio en el Pent House con una terraza para clases de baile, yoga, etc. Las maquinas que se encuentran en este gimnasio son de uso exclusivo para los accionistas, sin embargo el personal puede asistir a las distintas clases que en se imparten en este espacio.

Por otra parte, la Clínica cuenta con un estacionamiento privado, una farmacia, un banco, un cafetín y una tienda de regalos, que son administrados por entes externos a la institución, a través de concesiones.

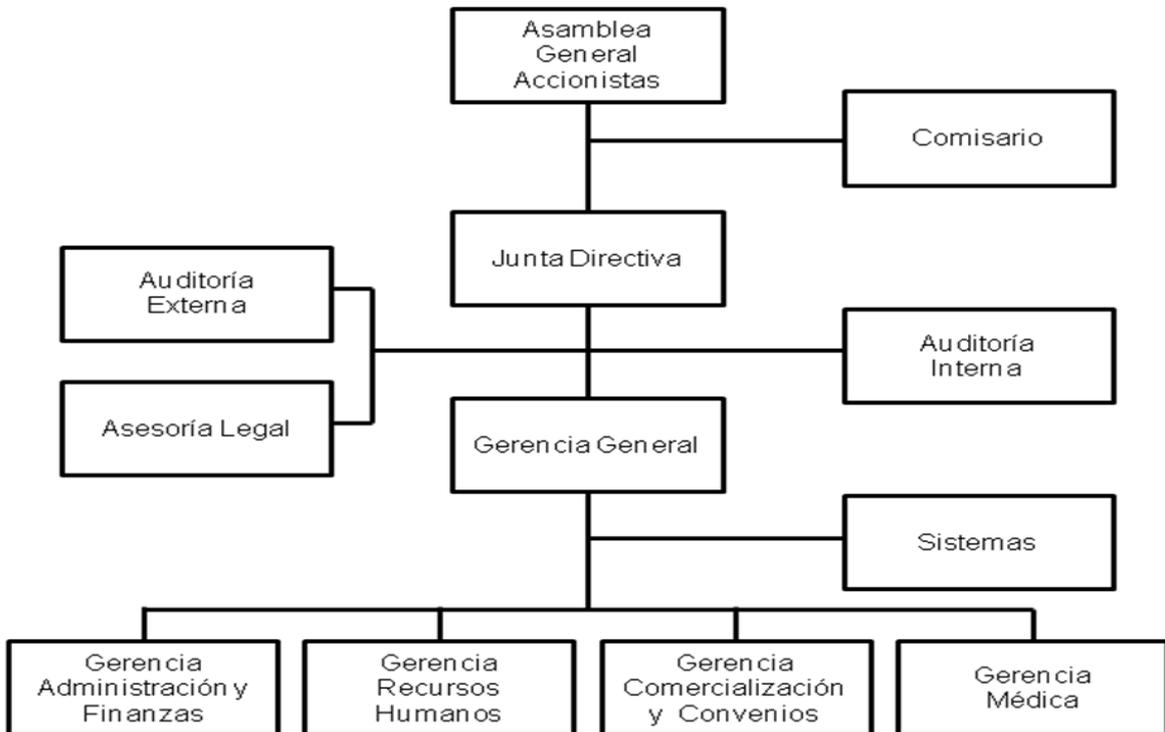
La Clínica Leopoldo Aguerrevere cuenta con un personal de 610 empleados y 155 accionistas.

Haciendo referencia a la distribución de las gerencias, éstas se ubican en el Pent House de la Clínica, donde se pueden encontrar la Gerencia General, la Gerencia Médica, la Gerencia de Administración y Finanzas, la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de Comercialización y Convenios.

## 2.3 Organigrama

El organigrama de la Clínica es el siguiente:

Figura 1. Organigrama (*Elaboración propia*)



A pesar de que la Clínica posee espacios definidos para cada gerencia, no existen grandes áreas delimitadas en donde ubicar los departamentos que se derivan de esas gerencias, es decir, existen pequeñas oficinas, almacenes, etc. en distintos pisos y sitios dentro de la Clínica.

## 2.4 Reglamentos

Con el propósito de lograr una mayor eficacia en el ejercicio de las actividades propias de la Clínica Leopoldo Aguerrevere, y para asegurarse de la calidad del servicio y de los profesionales que en ella laboran, “se decide reglamentar de forma ordenada y sistematizada la información referente al funcionamiento de la misma, para así preservar la ética y la responsabilidad, y

para dejar claramente definidas las normas al personal que se desempeña en la misma" (Clínica Leopoldo Aguerrevere, 2011, p. 4).

Cada unidad de la Clínica Leopoldo Aguerrevere tiene su propio reglamento, los cuales están debidamente caracterizados por las normas que a cada una de las unidades les corresponde cumplir.

En el reglamento se estipula que son obligaciones de los médicos y de los trabajadores que laboran en la Clínica "cumplir y hacer cumplir todas las estipulaciones contenidas en la Ley de Ejercicio y su Reglamento, y en el Reglamento Interno, así como cualquier otra normativa dictada por la institución".(Clínica Leopoldo Aguerrevere, 2011, p. 4).

## *2.5 Situación comunicacional*

En cuanto al ámbito comunicacional, la Clínica Leopoldo Aguerrevere, cuenta, desde hace un año aproximadamente, con una agencia de publicidad que se encarga de las comunicaciones externas de la institución (E. Malavé, conversación personal, Enero 26, 2012).

Por otro lado, en relación a las comunicaciones internas, la Clínica no tiene un departamento ni especialistas en el área que se dediquen a la gestión específica de estas comunicaciones, ni cuenta con una estrategia de comunicación planificada.

El proceso de comunicación dentro de la institución se desarrolla mayoritariamente de forma descendente, donde la Junta Directiva informa a la Gerencia General o al resto de las gerencias de forma directa, y éstas se reúnen con los supervisores de las distintas áreas, quienes a su vez contactan a los coordinadores para que informen al resto de los empleados. Asimismo, los trabajadores deben comunicarse directamente con sus supervisores inmediatos y no deben saltarse niveles jerárquicos a la hora de querer enviar alguna información (E. Malavé, conversación personal, Enero 26, 2012). La información de interés general es enviada por Recursos Humanos.

Los canales o medios a través de los cuales la Clínica envía los mensajes a su público interno incluyen los memorandos, circulares, correos electrónicos, llamadas telefónicas, carteleras, reuniones de área, anuncios en viniles en el área de Información y en los autobuses de la Clínica, asamblea de accionistas, etc. (E. Malavé, conversación personal, Enero 26, 2012)

Actualmente, la Clínica Leopoldo Aguerrevere cuenta con un sitio Web oficial, en el que se encuentra su misión, visión y directorio médico.

Una vez que se cuenta con los conceptos necesarios y la información sobre la Clínica, es importante explicar la metodología utilizada para la realización de la investigación.

### III. MÉTODOS

En el siguiente capítulo se plantea el problema de la investigación y se explica los pasos que fueron necesario para la realización de la investigación y alcanzar el objetivo general, y los objetivos específicos.

#### *3.1 Modalidad*

Según el Manual del Tesista de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, este trabajo de investigación se enmarcó en la Modalidad IV, relacionada con las Estrategias de Comunicación, y dentro de esta categoría, se ubicó dentro de la submodalidad 2, que engloba el Desarrollo de Estrategias Comunicacionales, porque sus objetivos son crear una estrategia comunicacional interna destinada a satisfacer las necesidades comunicacionales específicas de la Clínica Leopoldo Aguerrevere, a través de la identificación y descripción de los públicos internos de la organización, el análisis de la organización y sus necesidades y el desarrollo de herramientas comunicacionales destinadas a solventar las fallas en este ámbito.

#### *3.2 El problema*

El trabajo de investigación dio solución a la interrogante: ¿cómo elaborar una estrategia de comunicación interna que se adapte a las necesidades comunicacionales de la Clínica Leopoldo Aguerrevere?

#### *3.3 Descripción del problema*

Es importante que toda organización se comunique efectivamente y mantenga una relación óptima con sus audiencias, sobre todo las internas.

La Clínica Leopoldo Aguerrevere no cuenta, actualmente, con un departamento de Comunicaciones que se encargue de planificar la

comunicación y una estrategia comunicacional bien estructurada que la oriente. A su vez, entre las funciones que cumple la comunicación dentro de la organización no se encuentra la de integrar y motivar al personal y accionistas, lo que dificulta la identificación con la organización y desfavorece las relaciones interpersonales.

Ante estas circunstancias, nació la necesidad de diagnosticar la situación actual de las comunicaciones de la Clínica Leopoldo Aguerrevere para elaborar una estrategia de comunicación interna que tenga como finalidad disminuir las fallas detectadas a nivel comunicacional, apuntando al mejor funcionamiento e integración de las áreas de la organización. Por ello, los objetivos que la investigación persiguió fueron los siguientes:

#### *Objetivo general*

Desarrollar una estrategia comunicacional interna para los empleados y otra para los accionistas de la Clínica Leopoldo Aguerrevere.

#### *Objetivos específicos*

- Diagnosticar las necesidades comunicacionales de la Clínica Leopoldo Aguerrevere y de sus empleados y accionistas.
- Identificar el perfil demográfico y psicográfico de los empleados y accionistas de la Clínica Leopoldo Aguerrevere.
- Detectar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de las comunicaciones internas de la Clínica Leopoldo Aguerrevere.

### *3.4 Diseño de investigación*

Para la realización de esta investigación se usó un diseño no experimental.

Kerlinger y Lee (2002) definen la investigación no experimental como la “búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables”. (p. 504)

En este tipo de diseño de investigación, el científico debe hacer “inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa” (Kerlinger y Lee, 2002, p. 504).

Por ello, el investigador observa “fenómenos tal y como se han dado en su contexto natural, para después analizarlos” (Hernández, 1991, p.184).

Se decidió utilizar este tipo de diseño de investigación, ya que las características de esta tipología se adaptaron a los objetivos planteados para la investigación. Para realizar la estrategia de comunicaciones se observaron los procesos de comunicación, medios, flujos de información, comportamientos, etc., sin intervenir en ellos, para luego analizar la información recolectada y desarrollar un plan de comunicación interna.

### *3.5 Tipo de investigación*

La investigación que se desarrolló es de tipo exploratoria, la cual, según Arias (2006), se “efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto” (p 23).

El objetivo principal de este tipo de investigación es “captar una perspectiva general del problema” (Namakforoosh, 2005, p.89).

La investigación exploratoria “proporciona básicamente información de naturaleza cualitativa” (Colbert y Cuadrado, 2009, p. 230) y sirve para “formular problemas, establecer prioridades para futuras investigaciones, recopilar información y aumentar el conocimiento respecto del problema” (Namakforoosh, 2005, p.90).

Para la realización de este trabajo de grado fue necesario recolectar información para obtener una visión aproximada de los problemas comunicacionales internos que se presentaron en la Clínica Leopoldo

Aguerrevere y de acuerdo a estos, desarrollar una estrategia de comunicación interna que busque solventar las fallas detectadas.

### *3.6 Justificación de la investigación*

Un adecuado plan de comunicación interna repercute positivamente en la imagen, productividad y calidad de vida laboral en las organizaciones, ya que ayuda a mantener la coordinación entre las distintas áreas y ayuda a reducir la ambigüedad, imprecisión y vaguedad de los mensajes, comunicaciones y medios que pueden generar problemas y conflictos en el buen funcionamiento de la organización.

Por ello, la Clínica Leopoldo Aguerrevere debe contar con planes de comunicaciones internas, que le ayuden a mejorar las relaciones interpersonales entre sus miembros y a obtener un mejor desempeño al momento de ofrecer servicios de atención a sus clientes.

Este Trabajo de Grado pretende elaborar estrategias de comunicación interna que busquen solventar las fallas presentes a nivel comunicacional en la Clínica Leopoldo Aguerrevere.

### *3.7 Delimitación*

Para la realización de esta investigación fue necesario delimitarla bajo los siguientes tres criterios:

#### *Espacial*

La investigación se llevó a cabo en la Clínica Leopoldo Aguerrevere, ubicada en Parque Humboldt en Caracas.

#### *Temporal*

El lapso de tiempo en el cual se realizó la investigación fue de octubre de 2011 hasta julio de 2012.

### *Temática*

Se realizaron dos estrategias de comunicación interna, una para los empleados de la Clínica Leopoldo Aguerrevere y la otra para los accionistas de la misma organización, con la finalidad de solventar las fallas comunicacionales que se presentan en la institución.

## *3.8 Diseño de variables de investigación*

### *3.8.1 Definición conceptual*

Para elaborar una estrategia comunicacional interna fue necesario tener claras las variables presentes en los objetivos de la investigación, tales como estrategia de comunicación, variables demográficas y psicográficas y necesidades comunicacionales.

La estrategia de comunicación puede ser definida como un “marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa” (Garrido, 2004, p. 95).

Cuando se implementa una estrategia de comunicación, ésta será: “el motor de cambios en los modos de gestión de las comunicaciones de la empresa” (Garrido, 2004, p. 96).

Otras variables que resultan importantes definir para esta investigación son las demográficas y psicográficas.

Las variables demográficas o los factores demográficos “hacen referencia a características objetivas medibles, como la edad, el sexo, el estado civil, el nivel de ingresos o la educación” (Solé, 1999, p.69).

Mientras que las variables psicográficas “incluyen variables más intangibles, como motivos, intereses, actitudes y valores, condicionando lo que denominamos estilo de vida” (Solé, 1999, p.70).

Por otro lado, las necesidades comunicacionales también son una variable importante por definir. Una necesidad comunicacional puede ser definida como una condición en la que se advierte la existencia de carencias en el ámbito de las comunicaciones de una organización.

### *3.8.2 Definición operacional*

#### *3.8.2.1 Variable*

Una variable es una “característica empíricamente observable de algún concepto, que puede tomar más de un valor. Las variables permiten pasar de la teoría a la observación empírica de los datos con los que se espera contrastar la teoría formulada” (Anduiza, Crespo y Méndez, 2009, p.18). Tomando esto en cuenta, las variables evaluadas en esta investigación fueron:

- Perfil psicográfico y demográfico
- Necesidades comunicacionales

#### *3.8.2.2 Operacionalización de variables*

Una vez que se definieron las variables, fue necesario “descomponerlas de tal forma que puedan ser medidas. Este procedimiento se denomina operacionalización; los elementos en los que se descompone la variable, dimensiones; y sus equivalentes conductuales, indicadores” (Serrano, 2002, p.46).

A continuación se presenta el cuadro de operacionalización de variables que se utilizó para definir los instrumentos y fuentes tomando en cuenta los objetivos específicos que se plantean en esta investigación.

**Objetivo:** Identificar el perfil demográfico y psicográfico de los empleados de Clínica Leopoldo Aguerrevere.

Tabla 1. Cuadro de operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	Instrumento	Fuente
Perfil	Demográfico	Sexo	Sexo	Encuestas	Empleados de la Clínica Leopoldo Aguerrevere
		Edad	Edad		
		Cargo	Cargo		
	Psicográfico	Tipo de información que desearía recibir	7	Encuestas	Empleados de la Clínica Leopoldo Aguerrevere
		Mecanismos a través de los cuales le gustaría enterarse de lo que sucede en la Clínica	8		
		Mecanismos a través de los cuales le gustaría enviar información	9		
		Retroalimentación	11		

**Objetivo:** Detectar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de las comunicaciones internas de la Clínica Leopoldo Aguerrevere.

Tabla 2. Cuadro de operacionalización de variables

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítem</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Fuente</b>
Entorno	Externo	Oportunidades	5	Entrevistas	Directiva y Gerencia de la Clínica Leopoldo Aguerrevere
		Amenazas	6		
	Interno	Fortalezas	7		
		Debilidades	8		

**Objetivo:** Diagnosticar las necesidades comunicacionales de la Clínica Leopoldo Aguerrevere y sus empleados.

Tabla 3. Cuadro de operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	Instrumento	Fuente
Necesidades comunicacionales	Medios	Tipos de medio (institucionales e interpersonales)	3, 11	Encuestas	Empleados de la Clínica Leopoldo Aguerrevere
		Formato de medio (carteleras, correo electrónico, teléfono, circulares, etc.)	3		
	Canales de información	Informales Formales	10		
	Frecuencia	Diaria Semanal Mensual Ocasional Nunca	3, 4	Encuestas	Empleados de la Clínica Leopoldo Aguerrevere

	Objetivo de la comunicación	Informar Regular Persuadir Integrar	5		
	Tipo de información	De producción Innovación Mantenimiento	6		
	Flujo de la comunicación	Ascendente Descendente Horizontal	2		
	Barreras de la organización	Barreras administrativa o burocráticas	14		
		Exceso de informaciones	15		
		Comunicaciones incompletas o parciales	13, 14		
		Presión de tiempo	17		
		La estructura de la organización	2, 18, 19		
		La distancia física	12		

### *3.9 Unidad de análisis y población*

Una vez seleccionadas las variables a medir, se estableció la población de la cual se extrajo la muestra estudiada.

Una población puede ser definida como “el conjunto de todos los elementos a los que el investigador se propone aplicar las conclusiones de su estudio” (Giroux y Tremblay, 2004, p.111). De acuerdo con lo anterior, se estableció para esta investigación lo siguiente:

1. Unidad de análisis: la Clínica Leopoldo Aguerrevere ya que la estrategia de comunicación interna será creada para esta institución.
2. Población: empleados de la Clínicas seleccionados por el investigador.

### *3.10 Diseño muestral*

Después de haber definido la unidad de análisis y la población, se seleccionó la muestra. Una muestra es “la fracción de la población en estudio cuyas características se van a medir” (Giroux y Tremblay, 2004, p.111).

#### *3.10.1 Tipo de muestra*

Para esta investigación fue utilizado el muestreo no probabilístico intencional propositivo.

Este tipo de muestreo se caracteriza “por el uso de juicios e intenciones deliberadas para obtener muestras representativas al incluir áreas o grupos que se presume son típicos en la muestra” (Kerlinger y Lee, 2002, p. 160).

#### *3.10.2 Tamaño de la muestra*

Para obtener un tamaño de muestra representativo fue necesario clasificar en cinco grupos de los diferentes cargos de la Clínica Leopoldo

Aguerrevere para luego multiplicar esta cantidad de grupos por cinco, el cual representa el número de opciones de la pregunta simple con más posibles respuestas.

Las categorías de los cargos fueron las siguientes:

- Médicos accionistas: médicos que poseen acciones y consultorios en la Clínica.

- Gerentes y supervisores: personas encargadas de dirigir y supervisar los distintos departamentos y áreas de la Clínica.

- Personal administrativo: aquellas personas cuyos cargos brindan apoyo a las áreas de Recursos Humanos, Administración y Finanzas y Comercialización y Convenios.

- Personal asistencial: empleados de la Clínica que se encuentran bajo la supervisión de la Gerencia Médica y que prestan servicios relacionados con el área de salud, tales como médicos de planta, enfermeras, auxiliares de enfermería, personal de laboratorio y Rayos X, auxiliares de dieta, entre otros.

- Hospitalidad: aquellas personas que ocupan cargos de protocolo, mantenimiento, camareras, lenceras, camilleros, choferes, ascensoristas, etc. Están supervisados por la Gerencia General.

La operación de multiplicar las categorías de cargos con el número de opciones de la pregunta simple con más posibles respuestas dio como resultado veinticinco. Este número fue multiplicado, a su vez, por cinco, dando como producto ciento veinticinco.

$$\text{Tamaño de la muestra} = [5 \times 5] \times 5 = 125$$

A partir de este resultado, se decidió tomar como muestra a ciento cincuenta personas para aumentar el alcance de la investigación.

La muestra que se tomó es directamente proporcional al número de personas que trabajan en los distintos departamentos, gerencias y áreas de la Clínica. A través de la realización de una primera regla de tres, se obtuvo el porcentaje que representa cada categoría de los cargos mencionados

anteriormente en relación a la totalidad de empleados de la institución. Seguidamente, en una segunda regla de tres, se tomó el porcentaje resultante para obtener el número de encuestas que debían ser aplicadas a esas categorías en relación a las ciento cincuenta encuestas a realizar. Fueron encuestadas noventa y un personas de la categoría personal asistencial, veinticinco personas de la categoría personal administrativo, quince personas de la categoría hospitalidad y cuatro supervisores.

En el caso particular de la categoría de médicos accionistas, dadas las características que derivan de su profesión, por cuestiones de tiempo y disponibilidad, se decidió reducir a la mitad el número de encuestas a realizarles. Por lo tanto, fueron encuestados quince accionistas.

### *3.11 Diseño del instrumento*

#### *3.11.1 Encuesta*

Para obtener información se seleccionó como método la encuesta. Esta se define como un “cuestionario estructurado que se da a una muestra de la población y está diseñado para obtener información específica de los entrevistados” (Malhotra, 1997, p. 196).

Las encuestas “se basan en las preguntas que se hacen a los entrevistados. Se plantean a los participantes varias preguntas sobre su comportamiento, actitudes, motivaciones y características demográficas y de estilo de vida” (Malhotra, 1997, p. 196).

Las preguntas de la encuesta pueden realizarse “en forma verbal, por escrito o por medio de una computadora, y las respuestas pueden obtenerse en cualquiera de estas formas” (Malhotra, 1997, p. 196).

#### *3.11.2 Entrevista*

Para obtener datos cualitativos acerca de la percepción que los empleados de la Clínica tienen de las comunicaciones, se empleó la entrevista

en profundidad, definida como “una entrevista personal, no estructurada y directa en la que un entrevistador sondea a un solo entrevistado a fin de descubrir las motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos ocultos sobre un tema” (Malhotra, 1997, p. 200).

### *3.11.3 Validación del instrumento*

Los instrumentos elaborados para diagnosticar el estado de las comunicaciones internas de la Clínica Leopoldo Aguerrevere fueron validados por profesores especialistas en Comunicaciones y Metodología y por la Gerente de Recursos Humanos de la Clínica. De esta manera, se verificó que las encuestas y entrevistas estuvieran acorde con los objetivos de la investigación y que resultarán comprensibles para los encuestados y entrevistados.

### *3.11. 4 Ajuste del instrumento*

Los expertos que validaron los instrumentos fueron Gabriel Aponte, especialista en marketing; José Vicente Carrasquero, especialista en opinión pública y Genevieve Saint - Surin, especialista en publicidad y mercado.

Por otro lado, se contó con la validación de la gerente de Recursos Humanos de la Clínica Leopoldo Aguerrevere, Marianela Guillén.

Las recomendaciones que los validadores hicieron a los instrumentos se enfocaron específicamente en la encuesta, mientras que la entrevista no necesitó ninguna modificación.

Los comentarios de Gabriel Aponte fueron en su mayoría positivos, pero recomendó añadir la opción “otro” para que la pregunta quede abierta y permita conocer más sobre el tipo de información que los empleados de la Clínica desearían recibir.

Por otro lado, Genevieve Saint – Surin recomendó relacionar las preguntas referentes a los medios utilizados para enviar los mensajes con la frecuencia de uso de cada uno de ellos, en vez de presentarlas por separado.

Las recomendaciones de José Vicente Carrasquero incluyeron el cambio de orden de algunas preguntas para hacer más fácil el abordaje del tema para el encuestado. También sugirió añadir más preguntas referentes a las barreras de la organización para la comunicación y los canales que los empleados preferirían al momento de enviar información.

Por último, las recomendaciones de la gerente de Recursos Humanos de la Clínica Leopoldo Aguerrevere incluyeron el cambio de preguntas que hacían referencia a la comunicación hacia la Junta Directiva y sus miembros por un tema de políticas internas de la institución.

Por otra parte, Guillén sugirió realizar dos tipos de encuestas, una para los empleados de la organización y otra para los accionistas, ya que estos últimos se rigen por normas y patrones de conducta diferentes a los de los empleados. De esa manera, fue modificada la redacción de algunas preguntas de la encuesta aplicada a la categoría de médicos accionistas.

Ver las encuestas para los empleados y accionistas y la entrevista en anexos.

### *3.12 Criterios de análisis*

Para vaciar la totalidad de la información recolectada de las encuestas, fue necesario crear variables para las distintas preguntas de respuestas múltiples. A su vez, las respuestas de las preguntas abiertas fueron agrupadas bajo criterios de similitud y posteriormente se generaron variables que englobaran los distintos grupos de respuestas, lo cual facilitó su posterior análisis.

Para procesar los resultados obtenidos de las encuestas se utilizó el programa SPSS 17.0. Los datos fueron vaciados directamente en este programa.

Para la pregunta abierta *¿Debe hacer largos recorridos dentro de la Clínica para poder transmitir alguna información a otro empleado, compañero o superior?* se generó la variable *Distancia entre departamentos* para englobar las siguientes respuestas: *Recursos humanos queda arriba, Todo está arriba, Si debo buscar suministros, Debo visitar distintas áreas y almacenes en distintos pisos y Porque no existe conexión a Internet*. Por otro lado, se creó la variable *Jefes en otro piso* para las respuestas: *Porque las personas que busco no están en su área de trabajo y Las oficinas de mis jefes están en otro piso*. Y por último, la variable *Es necesitado en otro piso* se creó para las respuestas: *Tengo que hacer relevo en otros pisos, Debo ir por los diferentes pisos y áreas y Por ser supervisora me debo mover*.

La pregunta *¿Le interesa recibir información de asuntos externos a su área de trabajo?* requirió la creación de la variable *Estar más informado* para que agrupara las siguientes respuestas: *Siempre es bueno saber lo que ocurre en otras áreas, Para conocer un poco sobre cada área, Es bueno saber de otras cosas, Para aprender y Para estar enterado de todo*. La variable *Sólo si es para mi beneficio* fue generada para englobar las respuestas: *Si le compete a mi área de trabajo y Si me beneficia*. A su vez, la variable *Sólo si hay novedades* agrupó las respuestas: *Si hay nuevos acontecimientos y Si hay cosas nuevas*. Y por último, la variable *Integración* se creó para referirse a las respuestas: *Si son beneficioso para la Clínica, Es importante porque los departamentos son interdependientes, Somos un sistema y Si nos integra*.

### 3.13 Procesamiento

Una vez que las encuestas fueron aplicadas, la información de estas fue vaciada directamente en el programa informático SPSS, versión 17.0, el cual procesa bases de datos y genera gráficos estadísticos.

Las encuestas realizadas a los empleados de la Clínica tenían preguntas diferentes a las del instrumento aplicado a los accionistas. Por ello, la información recolectada de estas dos encuestas fue registrada en archivos de SPSS diferentes.

La información obtenida de las entrevistas se vació en una tabla, la cual contenía los datos de los entrevistados, las preguntas y sus distintas respuestas.

### *3.14 Limitaciones*

Por normativas internas de la Clínica, los empleados tienen prohibido dirigirse directamente a la gerencia y a los miembros de la Junta Directiva, por lo que deben comunicarse de manera directa con su jefe o supervisor inmediato para que este se dirija a la gerencia en caso de ser necesario. Por tal razón, la gerente de Recursos Humanos hizo la petición de no mencionar a la Junta Directiva y cualquier comunicación de ésta y hacia ésta en las encuestas. Por ello, fue modificada la redacción de algunas preguntas de la encuesta aplicada a los empleados.

Por otro lado, el número de encuestas a realizar a los médicos accionistas fue reducido a la mitad por cuestiones inherentes al tiempo y disponibilidad de los mismos.

## IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez procesada la información recolectada en las encuestas en el programa SPSS 17.0, fue necesario generar distintas variables para las preguntas abiertas y respuestas múltiples. El procesamiento incluyó un conjunto de análisis estadísticos de frecuencia para cada pregunta de la encuesta y para los cruces generados entre estas.

La relación entre los cruces generados fue medida según su grado de correlación.

### 4.1 Análisis descriptivo

El análisis de frecuencia para la variable del sexo arroja que el 74,8% de la muestra es femenina, mientras que el 25,2% es masculina. En relación a los accionistas encuestados, 60% son hombres y 40% mujeres.

En cuanto a la variable de la edad, agrupada en cuatro rangos, se obtiene que el mayor porcentaje de empleados se encuentra entre los *18 y 35 años de edad* (66,7%), seguidos de los que ocupan el rango entre *36 y 45 años de edad* (19,3%). Por otra parte, el porcentaje de los empleados que tienen entre *46 y 60 años* es de 12,6%, y por último, aquellos que tienen *61 años en adelante* representan el 1,5% de la muestra. Por otro lado, la frecuencia obtenida para la edad de los accionistas encuestados señala que el 60% tiene entre 42 y 52 años de edad y el 40% posee de 53 años en adelante.

De acuerdo a la frecuencia obtenida para las tres categorías creadas para la variable antigüedad, un 51,9% de los empleados tiene *entre 1 y 2 años* trabajando en la Clínica, seguidos de un 40% que tiene *entre 3 y 10 años* de antigüedad. Las personas que han trabajado *11 años o más* representan el 8,1% de la muestra. Por lo tanto, puede inferirse que gran parte de los empleados de la Clínica son de ingreso reciente. En cuanto a la antigüedad de los accionistas encuestados, se obtiene que el 40% de la muestra posee *entre 11 y 20 años* trabajando en la Clínica, mientras que el 33,3% tiene *entre 1 y 10 años de antigüedad*; en menor medida, los accionistas que tienen *entre 21 y 30*

años y de 31 años en adelante, representan el 20% y el 6,7%, respectivamente.

Para identificar los cargos de los empleados, son creadas cinco categorías: *Personal asistencial 1* (médicos empleados, enfermeras y bioanalistas), *Personal asistencial 2* (auxiliares de enfermería, auxiliares de dieta, técnicos radiólogos, camilleros y transcritores de rayos X), *Personal administrativo* (analistas, auxiliares de almacén, secretarías administrativas, asistente de servicios generales, jefes de compras y cajeros), *Hospitalidad* (camareras, auxiliares de mantenimiento, ascensoristas, recepcionistas, protocolo, choferes) y *Supervisores*. El mayor porcentaje de la muestra (38,5%) pertenece a la categoría *Personal asistencial 2*, seguido por un 28,9% que corresponde a la de *Personal asistencial 1*. Por otro lado, las personas del *Personal administrativo* representan el 18,5% y los de *Hospitalidad* el 11,1%. En menor proporción, se encuentran los *Supervisores* con un 3% de representación. En cuanto a la especialidad de los accionistas, se obtiene que el 53,3% posee la de *gineco-obstetra*, los *pediatras*, *internistas* y *cirujanos plásticos* representan cada uno un 13,3% de la muestra, y por último, los *dermatólogos* representan un 6,7%.

Para la pregunta *¿Se siente informado sobre lo que acontece en la Clínica Leopoldo Aguerrevere?*, los porcentajes para las respuestas son siguientes: un 74,1% responde que *sí*, mientras que el 25,9% expresa que *no*. Por otro lado, un 53,3% de los accionistas expresa que *a veces* se siente informado sobre lo que acontece en la institución, mientras que un 46,7% afirma estar al tanto.

En cuanto a la segunda pregunta de la encuesta, *¿Cómo se lleva a cabo la comunicación dentro de la Clínica?*, en la cual los encuestados podían marcar varias opciones, se obtiene que, para la primera opción de respuesta, un 84,4% no considera que *la gerencia se dirige a los demás empleados*, mientras que sólo el 15,4% toma esta opción en consideración. Por otro lado, un 83% coincide en que *los supervisores o jefes inmediatos se dirigen a los demás empleados* mientras que el 17% no la toma en cuenta. Finalmente, el

65,2% de los trabajadores piensa que *los empleados se dirigen a su supervisor o jefe inmediato*, mientras que un 34,8% no considera que la comunicación fluya de esa forma. De esta manera, se evidencia que gran parte de los empleados considera que la comunicación se lleva a cabo entre ellos y sus supervisores o jefes inmediatos.

Por otra parte, para la misma pregunta en la encuesta de los accionistas, se obtiene que el 100% de éstos afirma que *la Junta Directiva se dirige a los médicos accionistas*. Para la opción *la gerencia se dirige a los médicos accionistas* un 73,3% considera que la comunicación se lleva a cabo de esa forma. Un 60% de los encuestados afirma que *los médicos accionistas se dirigen a la Junta Directiva*. Y finalmente, sólo un 6,7% señala que *los médicos accionistas se dirigen a la gerencia*.

En la tercera pregunta de la encuesta, *¿Qué medios utiliza la Clínica para comunicarse con los empleados?*, los encuestados pudieron escoger varias opciones para su respuesta. El medio más utilizado dentro de la Clínica para comunicarse es el *Memorándum*, pues un 74% expresa que las informaciones le llegan a través de esta vía. En cuanto a la frecuencia en la que la Clínica utiliza este medio, un 40% opina que su utilización es *ocasional*, mientras que un 22,2% considera que es *semanal*. Por otro lado, una pequeña porción expresa que este canal es utilizado *mensualmente* (7,4%) y *semanalmente* (4,4%).

El segundo medio más utilizado para transmitir información dentro de la Clínica es la *Comunicación interpersonal*, ya que un 45,2% de los encuestados concuerda con que recibe información a través de este canal. Un 43% considera que la frecuencia de este medio es diaria mientras que un 2,2% opina que es *ocasional*.

El tercer medio más utilizado en la Clínica es la *Cartelera*. Un 44,4% señala recibir información a través de este canal. Haciendo referencia a su frecuencia de uso, un 21,5% de los encuestados considera que la publicación en éstas es *ocasional*, un 9,6% dice que es *mensual*, un 8,1% que es *semanal*, y por último, un 5,2% piensa que es *diaria*.

El cuarto lugar en relación a los medios más utilizados para transmitir información dentro de la Clínica lo ocupan las *reuniones*, ya que un 41,5% de los empleados encuestados está de acuerdo en que la Clínica se comunica con ellos por esta vía. En cuanto a su frecuencia de uso, un 20,7% indica que es *ocasional*, un 8,9% considera con que es *semanal*, un 8,1% que es *mensual*, y finalmente, un 3,7% dice que es *diaria*.

El *teléfono* como medio utilizado en la Clínica para dar instrucciones ocupa el quinto lugar. Un 35,6% de la muestra afirma recibir mensajes por medio de este canal. Una parte de las personas (28,1%) indica que la Clínica utiliza el teléfono para emitir mensajes *diariamente*. Por otro lado, un 5,9% opina que su frecuencia es *ocasional*, mientras que un 1,5% considera que es *semanal*.

Las *circulares* son el sexto medio más utilizado en la Clínica, ya que un 29,6% de los empleados encuestados toma en cuenta esta opción. El 11,1% de la muestra asegura que la frecuencia de uso de las circulares es *ocasional*, el 8,1% que es *semanal*, el 6,7% opina que es *diaria*, y por último, el 3,7% afirma que las utilizan *mensualmente*.

En cuanto a los *mensajes informales* como medio de transmisión de información en la Clínica, el 11,9% expresa que se difunde este tipo de mensajes. Los porcentajes para las frecuencias con las que se utiliza este medio son los siguientes: *diariamente* un 8,9%, *semanalmente* un 1,5% y *ocasionalmente* un 1,5%.

El *fax* se ubica en la séptima posición de los medios utilizados en la Clínica para dar instrucciones. Un 10,4% de la muestra lo considera como medio. La frecuencia *diaria* es la que los encuestados señalan como la más utilizada (6,7%), seguida por la frecuencia *ocasional* (3%) y, por último, la frecuencia *semanal* (0,7%).

Con referencia a los *boletines*, un 8,1% de la muestra afirma recibir información a través de ellos. Una porción de los encuestados (6,7%) coincide en que la frecuencia de este medio es *ocasional*, mientras que un 0,7% opina

que es *semanal*. Finalmente, un 0,7% señala que la frecuencia de los boletines es *mensual*.

Por otra parte, un 5,2% de los encuestados escogen al *correo electrónico* como medio por el cual es transmitida la información. Las frecuencias que se obtienen para este canal son las siguientes: *diaria* 3%, *semanal* 0,7%, *mensual* 0,7% y *ocasional* 0,7%.

Dentro de los medios menos utilizados se encuentran los *folletos*, ya que solo un 3,7% de la muestra lo toma en cuenta. Las frecuencias con más porcentajes son la *semanal* (1,5%) y *ocasional* (1,5%). La frecuencia con menos porcentaje es la *diaria* (0,7%).

Por otra parte, la opción *otros* como medio que utiliza la Clínica para enviar mensajes es seleccionada por un 2,2% de la muestra, quienes a su vez especifican la *radio* como medio alternativo por el que reciben información.

Finalmente, los *calendarios* son el medio menos utilizado en la Clínica para difundir cualquier información. Sólo un 0,7% de los empleados encuestados toma en cuenta esta opción y, a su vez, indica que la frecuencia del mismo es *mensual*.

En otra instancia, los medios más utilizados por la Clínica para comunicarse con los accionistas son el *correo electrónico* (93,4%), las *circulares* (93,4%) y las *reuniones* (66,7%). La mayoría de los accionistas encuestados afirman recibir información por correo electrónico *semanalmente* (46,7%) y *ocasionalmente* (40%); sólo el 6,7% señala recibir mensajes por este medio *a diario*. Para la frecuencia de uso de las *circulares*, un 40% de la muestra afirma que es *semanal*, un 33,3% que es *mensual* y sólo un 20% señala que es *ocasional*. Por último, un 46,7% señala que la frecuencia de las *reuniones* es *ocasional* y un 20% expresa que recibir información *mensualmente*.

Para la pregunta cuatro *¿Cuál es la frecuencia de las comunicaciones?*, un 35,6% de los encuestados coincide en que la frecuencia con la que recibe las comunicaciones es *diaria*. Otro grupo opina que los mensajes le llegan *ocasionalmente* (34,1%). Por otro lado, un 22,2% afirma que

las informaciones son enviadas *semanalmente*, mientras que hay personas que piensan que la frecuencia de las comunicaciones dentro de la Clínica es *mensual*. Los accionistas encuestados afirman recibir información *ocasionalmente* (60%) y *semanalmente* (40%).

En la pregunta cinco de la encuesta *¿Qué propósito tienen los mensajes?* los encuestados pueden marcar varias opciones. La mayoría de los trabajadores (82,2%) y de los accionistas (100%) concuerda con que los mensajes buscan *informar*. Una parte de la muestra de los empleados (48,9%) y de los accionistas (60%) opina que el propósito de los mensajes es *explicar procesos*, mientras que un 44,4% de los empleados encuestados señala que el objetivo es *ordenar o regular las actividades*. Los accionistas no consideran esta opción. Por otra parte, un 20,7% de los trabajadores y un 20% de los médicos accionistas afirman que los mensajes buscan *motivar el contacto entre empleados y accionistas*. La opción *otros* no es considerada por los trabajadores y accionistas. Esto evidencia que la prioridad de las comunicaciones dentro de la Clínica es informar y explicar procesos.

Figura 2. Gráfica de distribución de porcentajes para el propósito de los mensajes (*Informar*), encuesta empleados.

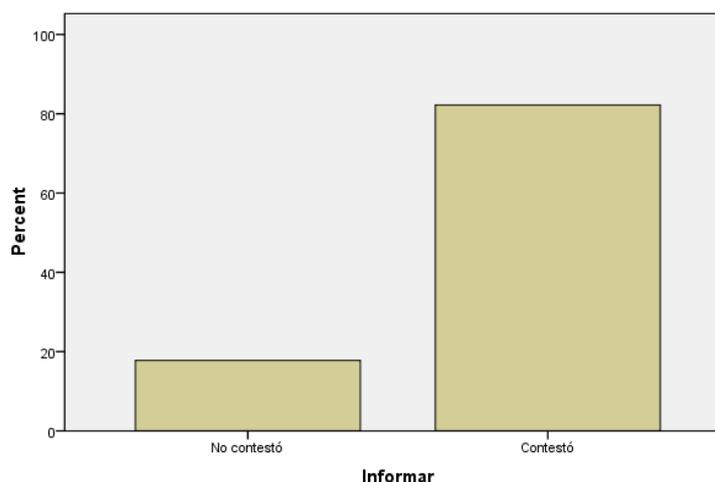
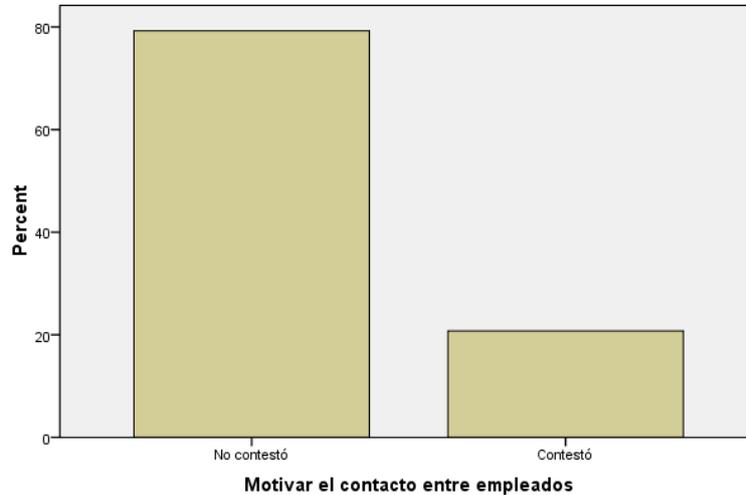


Figura 3. Gráfica de distribución de porcentajes para el propósito de los mensajes (Motivar el contacto entre empleados), encuesta empleados.



Para determinar *qué tipo de información se envía* se les presentan a los encuestados tres opciones para que marquen las que consideren necesarias. La opción que obtiene mayor porcentaje (67,4%) es la *de producción (información sobre las actividades de la Clínica)*. Un 63% de los encuestados opina que la información enviada es *de innovación (información nueva sobre cambios o nuevos acontecimientos)* mientras que un 28,9% señala que el tipo de información enviada pertenece a la categoría *de mantenimiento (información que busca motivar e integrar a los empleados)*. Por otro lado, un 80% de los accionistas considera que la información que envía la Clínica es *de producción*; un 60% señala que los mensajes enviados son *de innovación* y por último, un 6,7% afirma que la información que se envía es *de mantenimiento*. Los resultados de esta pregunta arrojan que la Clínica parece estar interesada en mantener a los empleados y accionistas informados sobre las actividades de la organización y nuevos acontecimientos y que no envía mucha información para motivar e integrar ni a los empleados ni a los accionistas.

Figura 4. Gráfica de distribución de porcentajes para el tipo de información se envía (De producción, información sobre las actividades de la Clínica), encuesta empleados.

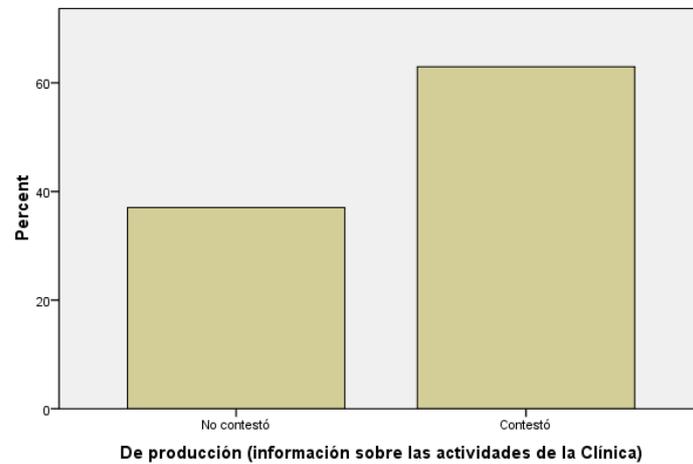


Figura 5. Gráfica de distribución de porcentajes para el tipo de información se envía (De innovación, información nueva sobre cambios o nuevos acontecimientos), encuesta empleados.

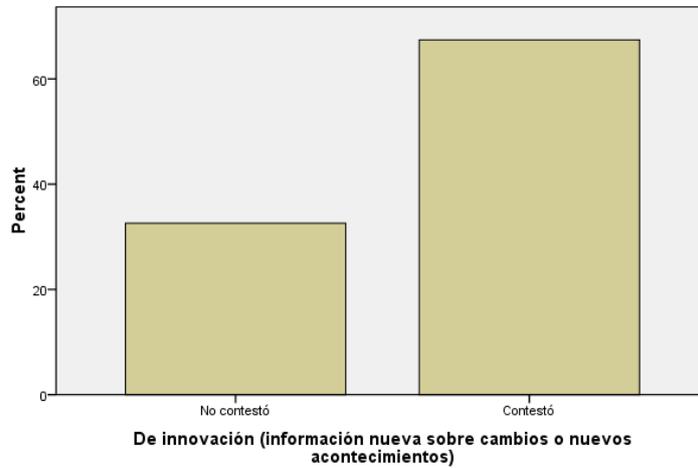
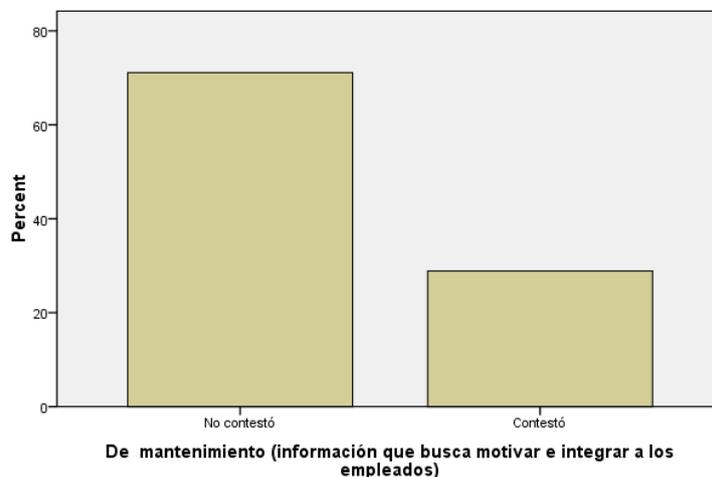


Figura 6. Gráfica de distribución de porcentajes para el tipo de información se envía (De mantenimiento, información que busca motivar e integrar a los empleados), encuesta empleados.



La pregunta siete está destinada a detectar *qué tipo de información le gustaría recibir* a los empleados. Este tipo de pregunta acepta varias respuestas. El 60% de la muestra concuerda con que les gustaría recibir *información sobre las actividades de la Clínica*. Una porción de los empleados (40%) estaría interesada en recibir *información sobre hechos noticiosos* de la institución. Un grupo de los encuestados (36,3%) coincide en que quiere que le envíen información relacionada con los eventos de la Clínica. Por otro lado, a un 31,9% de los encuestados le interesa recibir *otro tipo de información*. Dentro de esta categoría, un 21,5% de la muestra especifica que desea recibir información relativa a *cursos*, a un 4,4% le gustaría recibir información de *actualizaciones técnicas*, a un 3,7% le agradecería recibir información relacionada con *motivación personal*, un 1,5% desea recibir información para *adiestramiento*, y finalmente, un 0,7% de los encuestados quisiera recibir información externa al ámbito de la Clínica. En cuanto a los resultados de las encuestas de los accionistas, se obtiene que un 66,7% de los encuestados estaría interesado en recibir *información sobre las actividades de la Clínica*, un 73,3% le gustaría que le enviaran *información sobre los eventos de la*

organización y un 40% estaría dispuesto recibir *información sobre hechos noticiosos de los Clínica*. Del total de los accionistas encuestados un 46,7% estaría interesado en recibir información relativa a *cursos* y 6,7% le gustaría que le enviaran mensajes relativos a *actualizaciones técnicas*.

La pregunta ocho, que busca determinar *a través de qué canales o medios le gustaría recibir la información* a los empleados encuestados, es de respuestas múltiples. En primer lugar, la opción *reuniones* es escogida por un 43,7% de la muestra como el medio por el que desean recibir información. En segundo lugar, un 36,3% prefiere la *cartelera* como el canal por el cual desean enterarse de las informaciones. En tercer lugar, los *memorandos* son el medio por el que un 33,3% de los empleados desea recibir la información. La cuarta posición la ocupan las *circulares* y la *comunicación interpersonal* con un 31,9% para cada una. Seguidamente, el *correo electrónico* es preferido con un 24,4%, el *teléfono* con un 19,3%, los *boletines* con 11,1% y los *folletos* con un 14,1%. A su vez, el *fax* y los *mensajes informales* cuentan con un 4,4% de preferencia entre los encuestados, y por último, el *calendario* obtiene el menor porcentaje (2,2%) como medio por el que se desea recibir información en la Clínica. Los medios que obtienen mayor porcentaje de escogencia, a través de cuales los accionistas desean recibir la información, son el *correo electrónico* (86,7%), las *circulares* (80%) y las *reuniones* (40%).

La novena pregunta, que permite conocer *a través de qué canales o medios le gustaría enviar la información* a los empleados encuestados, también tiene la opción de respuestas múltiples. Un 47,4% de la muestra prefiere enviar la información a través de la *comunicación interpersonal*. Por otro lado, un 27,4% opta por los *memorandos* y el *correo electrónico*. Un grupo de los encuestados (23,7%) afirma querer emitir mensajes a través de *reuniones*. El *teléfono* posee un 18,5% de preferencia, mientras que las *carteleras* un 17%. Por otra parte, las *circulares* cuentan con un 14,8% de escogencia, el *fax* con un 6,7% y los *mensajes informales* con un 3%. Finalmente, los encuestados prefieren en menor medida los *boletines* con un 2,2% y los *folletos*, *calendarios*,

*buzón y radio*, con un 0,7% cada uno. Por otro lado, un 80% de los accionistas afirma querer enviar información a través del *correo electrónico*, mientras que un 46,7% señala estar interesado enviar mensajes a través de *comunicación interpersonal*.

Para determinar la opinión de los encuestados sobre la índole de la comunicación en la Clínica, en la décima pregunta de la encuesta *¿Considera que la comunicación es, en su mayoría: formal o informal?*, la mayor parte de los empleados (80%) considera que es *formal*, mientras que el resto (20%) coincide en que la comunicación es *informal*. En cuanto a los resultados de la encuesta de los accionistas, un 86,7% de la muestra opina que la comunicación es *formal*, mientras que un 13,3% señala que es *informal*.

La decimoprimer pregunta *Cuando quiere decir algo, ¿qué medios utiliza para comunicarse?*, busca señalar las preferencias de los empleados encuestados al momento de utilizar un canal para transmitir alguna información en la Clínica. Por ser de tipo abierta, la pregunta obtiene varias respuestas que se sintetizan en seis medios diferentes. La opción *comunicación interpersonal* obtiene el mayor porcentaje de aceptación con un 83,7% seguida de del *teléfono* con un 22,2%. Por otra parte, el *memorándum* es tomado en cuenta por un 9,6% de la muestra como un medio por el cual envían información, las *cartas* por un 5,9%, las *reuniones* por un 3%, y por último, el *correo electrónico* por un 2,2%. Para esta pregunta, los accionistas responden que cuando quieren decir algo, utilizan la *comunicación interpersonal* (86,7%), las *cartas* (33,3%), el *correo electrónico* (26,7%) y las *reuniones* (20%)

Para determinar si el encuestado *debe hacer largos recorridos dentro de la Clínica para poder transmitir alguna información a otro empleado, compañero o superior*, la pregunta doce permite conocer si lo hacen y por qué razón. De esta manera, un 77% de la muestra coincide en que *no* debe hacer largos recorridos dentro de la Clínica para transmitir información, mientras que un 23% indica que *sí* debe hacerlo, y cuyas razones responden a: la *distancia entre departamentos y áreas* (8,9%), *jefes en otros pisos* (5,2%) y que el

empleado es *necesitado en otro piso* (8,9%). Por otro lado, el 100% de los accionistas coincide que no deben hacer largos recorridos.

La decimotercera pregunta permite conocer si el encuestado *considera que las informaciones de sus superiores están completas*. De esa manera, un 56,3% de la muestra considera que sus superiores *sí* les transmiten informaciones completas, un 32,6% opina que *no* es así y finalmente, un 11,1% señala que *a veces*. Por otra parte, un 66,7% de los médicos accionistas no *considera que las informaciones que recibe de la Junta Directiva están completas*, mientras que un 33,3% opina que *si* lo están.

Figura 7. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta *considera que las informaciones que recibe de sus superiores están completas, encuesta empleados*.

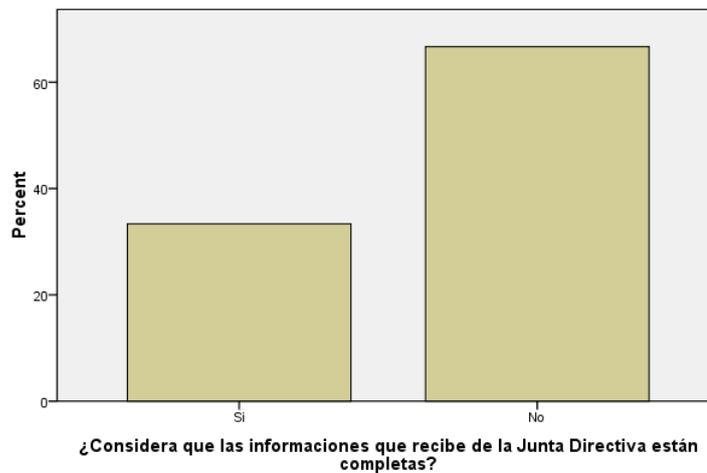
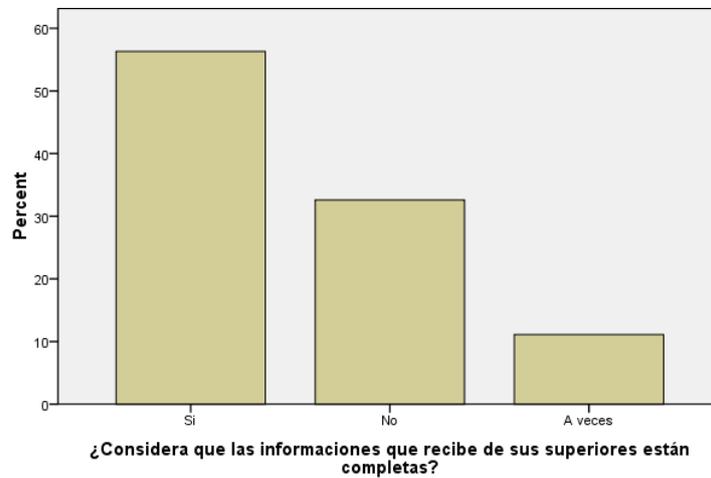


Figura 8. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta *considera que las informaciones que recibe de la Junta Directiva están completas, encuesta accionistas.*

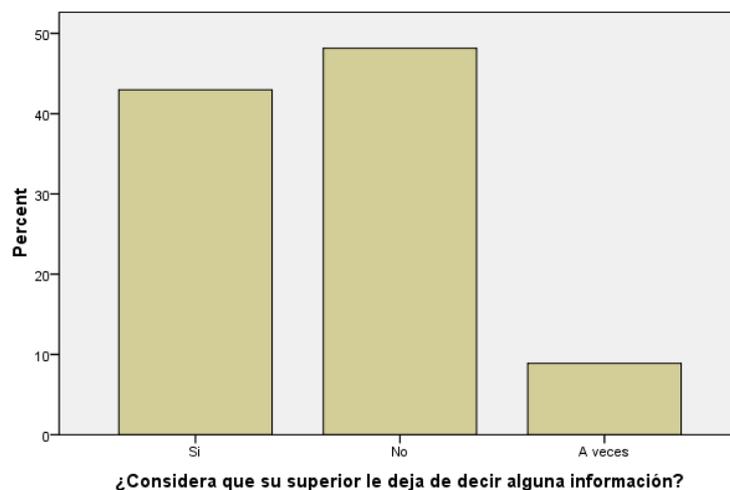


La pregunta catorce busca determinar si el empleado *considera que su superior le deja de decir alguna información*. De los encuestados, un 48,1% señala que *no*, un 43% responde que *sí*, y por último, un 8,9% considera que *a veces* su jefe o superior deja de transmitirle alguna información. En cuanto a la encuesta aplicada a los accionistas, para la pregunta *considera que la Junta Directiva le deja de decir alguna información*, un 73,3% de los encuestados contesta que *sí* y un 26,7% considera que *no*.

Figura 9. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta considera que su superior le deja de decir alguna información, encuesta empleados.



Figura 10. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta considera que la Junta Directiva le deja de decir alguna información, encuesta accionistas.



Para determinar si existe exceso de informaciones enviadas por los supervisores, la pregunta quince es redactada de la siguiente manera: *¿Considera que las informaciones que recibe por parte de su superior son excesivas?* A esta interrogante, un 87,4% de los encuestados responde que la información emitida por su supervisor *no* es excesiva, mientras que un 9,6% afirma que *sí* existe exceso de información. Solo un 3% señala que a veces las

informaciones recibidas son excesivas. Por otra parte, el 100% de los accionistas encuestados afirman que las informaciones que recibe *no* son excesivas.

A la pregunta dieciséis *¿Le interesa recibir información de asuntos externos a su área de trabajo?* los encuestados pueden responder *sí* o *no* y en caso de ser positiva su respuesta, los empleados deben especificar *por qué*. Los porcentajes que se obtienen de esta interrogante son los siguientes: 59,3% para la opción *sí* y 40,7% para la opción *no*. Las respuestas para el *por qué* quieren recibir información externa a su área de trabajo, que representan el 59,3%, son agrupadas en cuatro categorías, las cuales obtienen los siguientes porcentajes: *Estar más informado* obtiene un 40%, *Integración* es elegida con un 7,4%, *Sólo si es para mi beneficio o competencia* tiene un 6,7%, y por último, *Sólo si hay novedades* cuenta con un 5,2% de escogencia. Los porcentajes evidencian que más de la mitad de la muestra estaría interesada en recibir información de otras áreas de la Clínica. Por otra parte, el 100% de los accionistas encuestados responden que *sí* estarían interesados en recibir información de asuntos externos a su área de trabajo. Al especificar *por qué*, un 53,3% de los interesados responde que por *integración*, un 40% para *estar más informado* y un 6,7% *sólo si hay novedades*.

Figura 11. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta le interesa recibir información de asuntos externos a su área de trabajo (Sí), encuesta empleados.

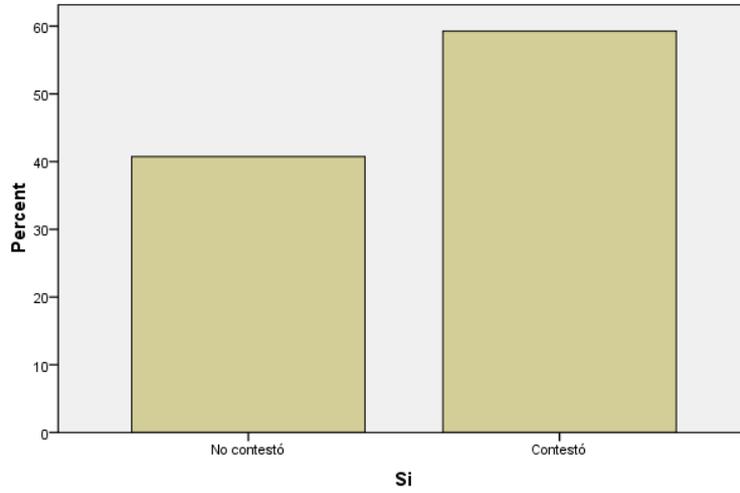


Figura 12. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta le interesa recibir información de asuntos externos a su área de trabajo (Por qué), encuesta empleados.

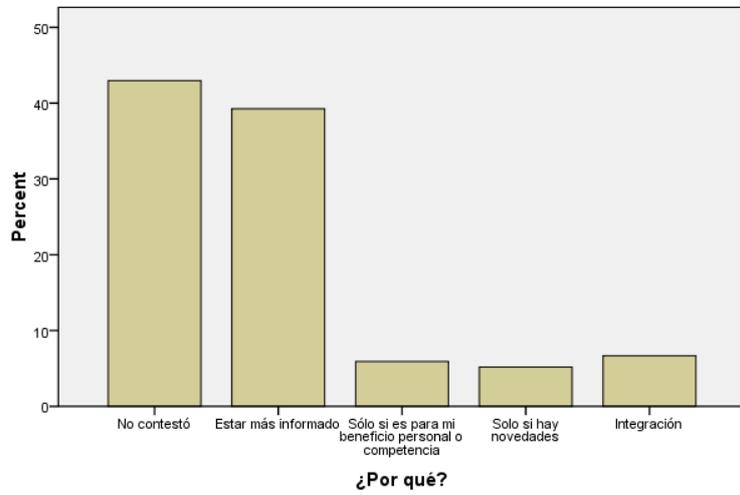


Figura 13. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta le interesa recibir información de asuntos externos a su área de trabajo (Sí), encuesta accionistas.

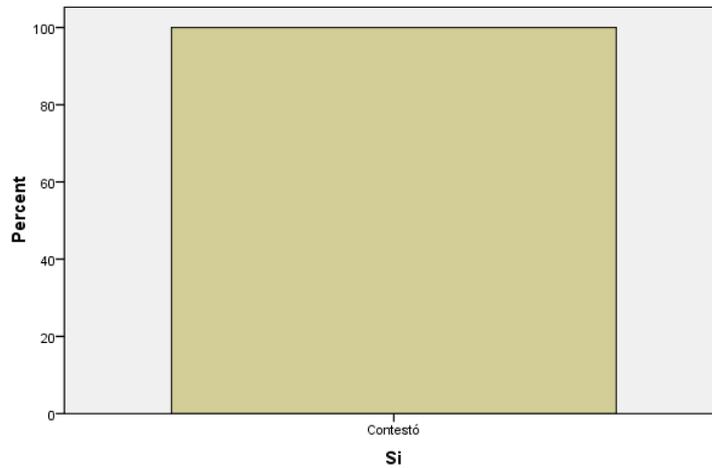
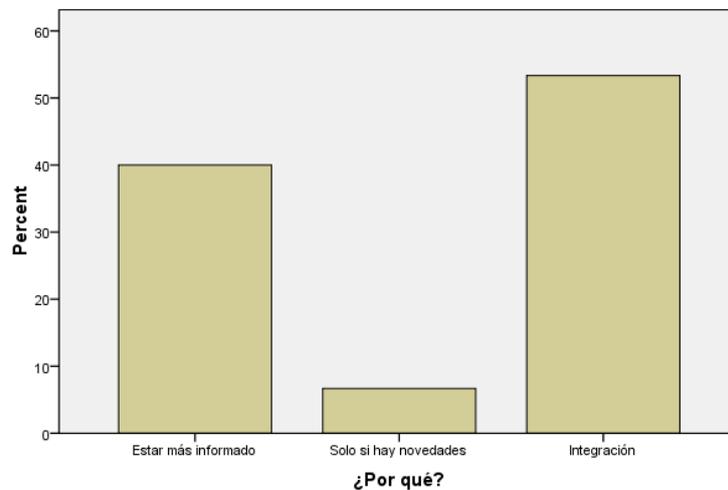


Figura 14. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta le interesa recibir información de asuntos externos a su área de trabajo (Por qué), encuesta accionistas.



La pregunta diecisiete *¿Considera que son suficientes las reuniones e informaciones que recibe de sus superior para estar informado?* obtiene los siguientes porcentajes de escogencia: un 54,8% para la opción *sí*, un 40,7% para la opción *no* y un 4,4% para *a veces*. De esta forma, podría decirse que los empleados se sienten informados con la cantidad de información que

reciben y con las reuniones que frecuentan. En cuanto a la encuesta aplicada a los accionistas, para esta pregunta un 60% de los encuestados coincide en que *no* son suficientes las reuniones e informaciones que recibe de la Junta Directiva para estar informado, un 20% opina que *sí* y otro 20% considera que *a veces*.

Para determinar si los empleados sienten que sus opiniones y recomendaciones son consideradas, los encuestados responden la siguiente interrogante: *¿Considera que sus opiniones, sugerencias o recomendaciones son tomadas en cuenta?* Un 51,1% de la muestra considera que *sí*, mientras que un 31,1% piensa que *no*. Una porción (17,8%) opina que *a veces* consideran sus opiniones o sugerencias. A su vez, un 60% de los médicos accionistas encuestados opina que *sí* considera que sus opiniones, sugerencias o recomendaciones son tomadas en cuenta por la Junta Directiva, un 33,3% coincide en que *no* y un 6,7% afirma que *a veces*.

Figura 15. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta *considera que sus opiniones, sugerencia o recomendaciones son tomadas en cuenta, encuesta empleados.*

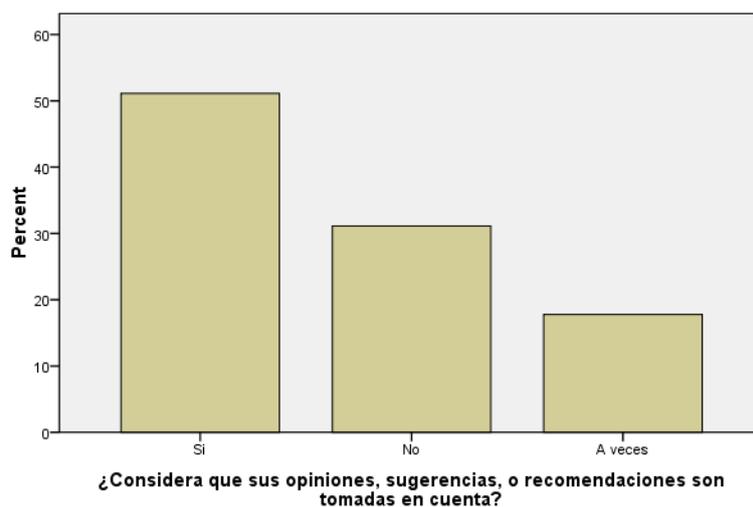
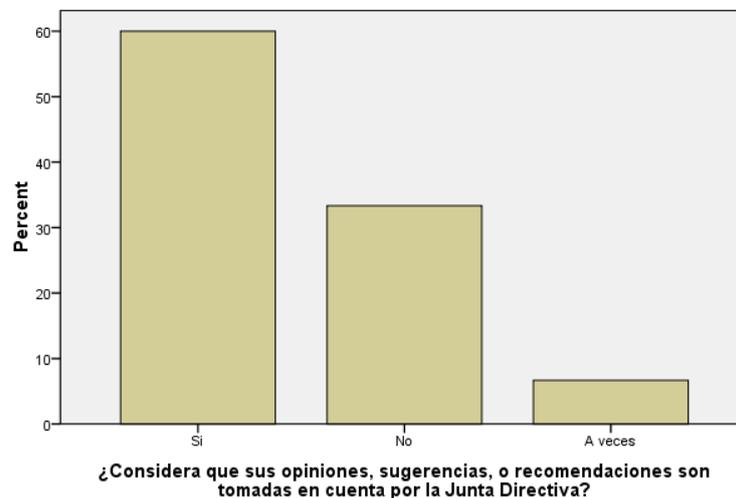


Figura 16. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta considera que sus opiniones, sugerencia o recomendaciones son tomadas en cuenta por la Junta Directiva, encuesta accionistas.



Finalmente, para la última pregunta de la encuesta *¿Se siente cómodo y tomado en cuenta al dirigirse a los supervisores?* un 76,3% de la muestra coincide en que *sí* se sienten cómodos al dirigirse a su supervisor, mientras que un 17% opina que *no*. Otro grupo de encuestados (6,7%) señala que *a veces* se siente cómodo y tomado en cuenta cuando se dirige a su supervisor. Por otra parte, un 80% de los accionistas que responde a la encuesta coincide en que *sí* se siente informado y tomado en cuenta al dirigirse a la Junta Directiva, mientras que un 13,3% opina que *a veces* y un 6,7% afirma que *no* se siente de esa manera.

## 4.2 Análisis de cruces

### 4.2.1 Análisis de la relación entre antigüedad de los empleados con las variables de comunicación

Para el siguiente análisis se tomó en consideración la relación que pudieran guardar los años de antigüedad de los empleados de la Clínica con ciertas variables de comunicación presentes en la encuesta.

Con el fin de determinar el grado de relación existente entre la antigüedad y las demás variables, fue necesario considerar los coeficientes de correlación generados por el programa SPSS 17.0 para cada cruce. A su vez, fueron generados gráficos de barras agrupadas para cada caso.

#### 4.2.1.1 Se siente informado sobre lo que acontece dentro de la Clínica, según los años de antigüedad de los empleados

Tabla 4. Tabla de distribución de frecuencias y porcentajes para el cruce entre la antigüedad de los empleados y si se siente informado sobre lo que acontece en la Clínica.

			Antigüedad de los empleados			Total
			de 1 a 2 años	de 3 a 10 años	de 11 años en adelante	
¿Se siente informado sobre lo que acontece en la Clínica Leopoldo Aguerrevere?	Si	Count	47	43	10	100
		% within Antigüedad de los empleados	67.1%	79.6%	90.9%	74.1%
	No	Count	23	11	1	35
		% within Antigüedad de los empleados	32.9%	20.4%	9.1%	25.9%
Total		Count	70	54	11	135
		% within Antigüedad de los empleados	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

En la tabla 4 se observa que a medida que aumenta el tiempo que llevan los empleados en la Clínica, el porcentaje de personas que no se siente informado disminuye. El coeficiente de correlación es de 0,04, lo cual es estadísticamente significativo.

#### 4.2.1.2 Tipo de información que desearía recibir, según la antigüedad de los empleados

Tabla 5. Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre la antigüedad de los empleados y tipo de información que desearía recibir (información sobre actividades de la Clínica).

			Antigüedad de los empleados			Total
			de 1 a 2 años	de 3 a 10 años	de 11 años en adelante	
Información sobre las actividades de la Clínica	No contestó	Count % within Antigüedad de los empleados	30 42.9%	21 38.9%	3 27.3%	54 40.0%
	Contestó	Count % within Antigüedad de los empleados	40 57.1%	33 61.1%	8 72.7%	81 60.0%
Total		Count % within Antigüedad de los empleados	70 100.0%	54 100.0%	11 100.0%	135 100.0%

Al observar la tabla 5, se puede afirmar que el interés de los empleados por recibir información sobre las actividades de la Clínica incrementa al aumentar los años que poseen los trabajadores en la organización. En esta ocasión, el coeficiente de correlación no es estadísticamente significativo.

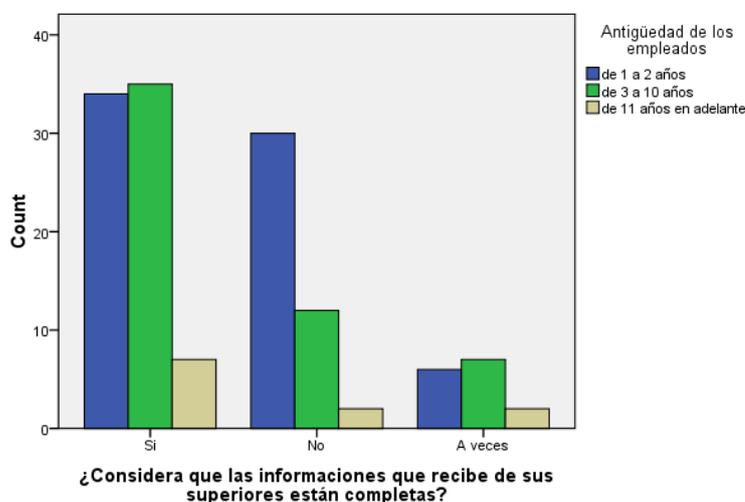
Tabla 6. Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre la antigüedad de los empleados y tipo de información que desearía recibir (otro).

			Antigüedad de los empleados			Total
			de 1 a 2 años	de 3 a 10 años	de 11 años en adelante	
Otro	No contestó	Count % within Antigüedad de los empleados	46 65.7%	38 70.4%	8 72.7%	92 68.1%
	Motivación personal	Count % within Antigüedad de los empleados	3 4.3%	2 3.7%	0 .0%	5 3.7%
Cursos	Count % within Antigüedad de los empleados	17 24.3%	11 20.4%	1 9.1%	29 21.5%	
	Información externa a la Clínica	Count % within Antigüedad de los empleados	1 1.4%	0 .0%	0 .0%	1 .7%
Actualización técnicas	Count % within Antigüedad de los empleados	2 2.9%	2 3.7%	2 18.2%	6 4.4%	
	Adiestramiento	Count % within Antigüedad de los empleados	1 1.4%	1 1.9%	0 .0%	2 1.5%
Total		Count % within Antigüedad de los empleados	70 100.0%	54 100.0%	11 100.0%	135 100.0%

Por otro lado, se puede apreciar en la tabla 6 que los empleados interesados en recibir otro tipo de información desean que les envíen mensajes relativos a cursos. Estas personas pertenecen a los rangos comprendidos entre 1 y 2 años y de 3 a 10 años, y representan una quinta parte de la muestra. Al tener menos tiempo de experiencia en la Clínica, sus deseos de tener más conocimiento serán mayores. En esta ocasión, el coeficiente de correlación no es estadísticamente significativo.

#### 4.2.1.3 Considera que las informaciones que recibe de sus superiores están completas, según la antigüedad de los empleados

Figura 17. Gráfica de distribución de frecuencias para el cruce entre la antigüedad de los empleados y si consideran que las informaciones que reciben de sus superiores están completas.



Como se observa en la figura 17, a medida que los años de antigüedad aumentan, menos empleados consideran que las informaciones que reciben están incompletas. Estadísticamente el coeficiente de correlación no es significativo.

#### 4.2.1.4 Considera que sus opiniones, sugerencias o recomendaciones son tomadas en cuenta, según la antigüedad de los empleados

Tabla 7. Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre la antigüedad de los empleados y si considera que sus opiniones, sugerencias o recomendaciones son tomadas en cuenta.

			Antigüedad de los empleados			Total
			de 1 a 2 años	de 3 a 10 años	de 11 años en adelante	
¿Considera que sus opiniones, sugerencias, o recomendaciones son tomadas en cuenta?	Si	Count	30	30	9	69
		% within Antigüedad de los empleados	42.9%	55.6%	81.8%	51.1%
	No	Count	29	13	0	42
		% within Antigüedad de los empleados	41.4%	24.1%	.0%	31.1%
	A veces	Count	11	11	2	24
		% within Antigüedad de los empleados	15.7%	20.4%	18.2%	17.8%
Total		Count	70	54	11	135
		% within Antigüedad de los empleados	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Al observar la tabla 7 se evidencia que conforme los empleados van cumpliendo más años de antigüedad dentro de la organización, sienten que sus opiniones y recomendaciones son tomadas en cuenta. En el caso del rango de empleados entre 1 y 2 años de antigüedad, los porcentajes de los que respondieron *sí* (42,9%) y los que respondieron *no* (41,4%) son casi iguales, por lo que se puede suponer que otros factores, como el cargo que ocupan, por ejemplo, pueden influir en que se sientan o no tomados en cuenta. Para este cruce, el coeficiente de correlación no es estadísticamente significativo.

#### 4.2.1.5 Se siente cómodo y tomado en cuenta al dirigirse a sus supervisores, según la antigüedad de los empleados

Tabla 8. Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre la antigüedad de los empleados y si se siente cómodo y tomado en cuenta al dirigirse a los supervisores.

			Antigüedad de los empleados			Total
			de 1 a 2 años	de 3 a 10 años	de 11 años en adelante	
¿Se siente cómodo y tomado en cuenta al dirigirse a los supervisores?	Si	Count	51	41	11	103
		% within Antigüedad de los empleados	72.9%	75.9%	100.0%	76.3%
	No	Count	16	7	0	23
		% within Antigüedad de los empleados	22.9%	13.0%	.0%	17.0%
	A veces	Count	3	6	0	9
		% within Antigüedad de los empleados	4.3%	11.1%	.0%	6.7%
Total	Count	70	54	11	135	
	% within Antigüedad de los empleados	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

La tabla 8 evidencia que la mayoría de la muestra se siente cómoda al dirigirse a sus supervisores independientemente de los años que tenga trabajando en la Clínica. El porcentaje de las personas que se sienten cómodas se incrementa conforme aumenta la antigüedad. Estadísticamente, el coeficiente de correlación no significativo.

#### 4.2.2 Análisis de la relación entre el cargo de los empleados con las variables de comunicación

Para el siguiente análisis se consideró la relación que pudiera tener el cargo de los empleados de la Clínica con ciertas variables de comunicación que se encuentran en la encuesta.

#### 4.2.2.1 Se siente informado sobre lo que acontece en la Clínica, según el cargo

Tabla 9. Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre el cargo de los empleados y si se siente informado sobre lo que acontece en la Clínica.

			Cargo de los empleados					Total
			Personal asistencial 1	Personal asistencial 2	Personal administrativo	Hospitalidad	Supervisores	
¿Se siente informado sobre lo que acontece en la Clínica Leopoldo Aguerrevere?	Si	Count	27	38	21	11	3	100
		% within Cargo de los empleados	69.2%	73.1%	84.0%	73.3%	75.0%	74.1%
	No	Count	12	14	4	4	1	35
		% within Cargo de los empleados	30.8%	26.9%	16.0%	26.7%	25.0%	25.9%
Total		Count	39	52	25	15	4	135
		% within Cargo de los empleados	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Como se observa en la tabla 9, aproximadamente tres cuartos de cada categoría de cargos afirman sentirse informados sobre lo que ocurre dentro de la Clínica. Sin embargo, el porcentaje de personas que dicen estar informadas aumenta en la categoría de *Personal administrativo* y *Supervisores*. Al estar en mayor contacto con la Gerencia General de la Clínica, reciben de forma más directa la información. Estadísticamente el coeficiente de correlación no es significativo.

#### 4.2.2.2 Propósito de los mensajes, según el cargo

Tabla 10. Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre el cargo de los empleados y el propósito de los mensajes (Informar).

			Cargo de los empleados					Total
			Personal asistencial 1	Personal asistencial 2	Personal administrativo	Hospitalidad	Supervisores	
Informar	No contestó	Count	5	10	4	4	1	24
		% within Cargo de los empleados	12.8%	19.2%	16.0%	26.7%	25.0%	17.8%
	Contestó	Count	34	42	21	11	3	111
		% within Cargo de los empleados	87.2%	80.8%	84.0%	73.3%	75.0%	82.2%
Total		Count	39	52	25	15	4	135
		% within Cargo de los empleados	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

En la tabla 10 se evidencia que independientemente de los cargos de los empleados, los mensajes buscan en su mayoría informar, ya que los porcentajes de las respuestas afirmativas oscilan entre el 80%. Para este cruce, el coeficiente de correlación no es estadísticamente significativo.

Tabla 11. *Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre el cargo de los empleados y el propósito de los mensajes (motivar el contacto entre empleados).*

			Cargo de los empleados					Total
			Personal asistencial 1	Personal asistencial 2	Personal administrativo	Hospitalidad	Supervisores	
Motivar el contacto entre empleados	No contestó	Count	35	39	18	14	1	107
		% within Cargo de los empleados	89.7%	75.0%	72.0%	93.3%	25.0%	79.3%
	Contestó	Count	4	13	7	1	3	28
		% within Cargo de los empleados	10.3%	25.0%	28.0%	6.7%	75.0%	20.7%
Total		Count	39	52	25	15	4	135
		% within Cargo de los empleados	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Por otro lado, la tabla 11 muestra que alrededor del 80% de cada categoría de cargos, a excepción de la de *Supervisores*, considera que el propósito de los mensajes no busca motivar el contacto entre empleados. De este modo, el 75% de las personas con cargo de supervisor afirma que los mensajes sí pretenden motivar el contacto entre empleados. En esta ocasión, el coeficiente de correlación no es estadísticamente significativo.

### 4.2.2.3 Tipo de información que se envía, según el cargo

Tabla 12. Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre el cargo de los empleados y el tipo de información que se envía (De innovación).

			Cargo de los empleados					Total
			Personal asistencial 1	Personal asistencial 2	Personal administrativo	Hospitalidad	Supervisores	
De innovación (información nueva sobre cambios o nuevos acontecimientos)	No contestó	Count	10	16	7	10	1	44
		% within Cargo de los empleados	25.6%	30.8%	28.0%	66.7%	25.0%	32.6%
	Contestó	Count	29	36	18	5	3	91
		% within Cargo de los empleados	74.4%	69.2%	72.0%	33.3%	75.0%	67.4%
Total	Count	39	52	25	15	4	135	
	% within Cargo de los empleados	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Según en la tabla 12, un 66,7% de los empleados de la categoría *Hospitalidad* coincide en que el tipo de información que se envía no es de innovación, es decir, información nueva sobre cambios o nuevos acontecimientos, contrariamente al resto de los cargos que, alrededor del 70%, considera que el tipo de información que se envía es relativa a novedades.

### 4.2.2.4 Debe hacer largo recorridos para comunicarse con otros compañeros o superiores, según el cargo

Tabla 13. Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre el cargo de los empleados y si deben hacer largos recorridos para comunicarse con otros compañeros o superiores.

			Cargo de los empleados					Total
			Personal asistencial 1	Personal asistencial 2	Personal administrativo	Hospitalidad	Supervisores	
Si	No contestó	Count	32	43	20	7	2	104
		% within Cargo de los empleados	82.1%	82.7%	80.0%	46.7%	50.0%	77.0%
	Contestó	Count	7	9	5	8	2	31
		% within Cargo de los empleados	17.9%	17.3%	20.0%	53.3%	50.0%	23.0%
Total	Count	39	52	25	15	4	135	
	% within Cargo de los empleados	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Como se evidencia en la tabla 13, el porcentaje de personas que deben movilizarse para comunicarse con otros compañeros o superiores es mayor en el grupo de empleados que pertenecen a la categoría *Hospitalidad* (53,3%). Las personas que se incluyen en esta clasificación son camareras, ascensoristas, protocolo, entre otros. Este cruce es estadísticamente significativo ya que tiene un coeficiente de correlación de 0,009.

Tabla 14. *Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre el cargo de los empleados y el por qué deben hacer largos recorridos para comunicarse con otros compañeros o superiores.*

			Cargo de los empleados					Total
			Personal asistencial 1	Personal asistencial 2	Personal administrativo	Hospitalidad	Supervisores	
¿Por qué?	No contestó	Count	33	43	19	7	2	104
		% within Cargo de los empleados	84.6%	82.7%	76.0%	46.7%	50.0%	77.0%
	Distancia entre departamentos y áreas	Count	3	3	3	3	0	12
		% within Cargo de los empleados	7.7%	5.8%	12.0%	20.0%	0.0%	8.9%
	Jefes en otros pisos	Count	1	4	0	2	0	7
		% within Cargo de los empleados	2.6%	7.7%	0.0%	13.3%	0.0%	5.2%
	Es necesitado en otro piso	Count	2	2	3	3	2	12
		% within Cargo de los empleados	5.1%	3.8%	12.0%	20.0%	50.0%	8.9%
Total		Count	39	52	25	15	4	135
		% within Cargo de los empleados	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

En la tabla 14, se observa que las personas que poseen cargos relacionados con *Hospitalidad* son las que especifican con mayor porcentaje por qué deben hacer largos recorridos para poder transmitir alguna información. Las razones dadas por estos empleados son las siguientes: *son necesitados en otros pisos, jefes en otros pisos y distancia entre departamentos y áreas*. Algunas de estas explicaciones guardan cierta relación con la naturaleza de su cargo, como son las dos primeras. Este cruce es estadísticamente significativo ya que tiene un coeficiente de correlación de 0,001

#### 4.2.2.5 Considera que sus opiniones o sugerencias son tomadas en cuenta, según el cargo

Tabla 15. Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre el cargo de los empleados y si considera que sus opiniones, sugerencia o recomendaciones son tomadas en cuenta.

			Cargo de los empleados					Total
			Personal asistencial 1	Personal asistencial 2	Personal administrativo	Hospitalidad	Supervisores	
¿Considera que sus opiniones, sugerencias, o recomendaciones son tomadas en cuenta?	Si	Count	19	28	15	5	2	69
		% within Cargo de los empleados	48.7%	53.8%	60.0%	33.3%	50.0%	51.1%
	No	Count	10	17	7	7	1	42
		% within Cargo de los empleados	25.6%	32.7%	28.0%	46.7%	25.0%	31.1%
	A veces	Count	10	7	3	3	1	24
		% within Cargo de los empleados	25.6%	13.5%	12.0%	20.0%	25.0%	17.8%
Total	Count	39	52	25	15	4	135	
	% within Cargo de los empleados	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

En la tabla 15 se puede apreciar que en la categoría de *Hospitalidad* el porcentaje de personas que sienten que sus recomendaciones no son tomadas en cuenta (46,7%) es superior en comparación a las demás categorías de cargos. Sin embargo, el número de personas pertenecientes al *Personal asistencial 2* que dice no ser tomada en cuenta es mayor respecto a las demás categorías (n=17). Este cruce no es estadísticamente significativo.

#### 4.2.2.6 Tipo de información que se desea recibir, según el cargo

Tabla 16. Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre el cargo de los empleados y el tipo de información que desea recibir (otro).

			Cargo de los empleados					Total
			Personal asistencial 1	Personal asistencial 2	Personal administrativo	Hospitalidad	Supervisores	
Otro	No contestó	Count	20	41	17	10	4	92
		% within Cargo de los empleados	51.3%	78.8%	68.0%	66.7%	100.0%	68.1%
	Motivación personal	Count	1	2	1	1	0	5
		% within Cargo de los empleados	2.6%	3.8%	4.0%	6.7%	.0%	3.7%
	Cursos	Count	15	5	5	4	0	29
		% within Cargo de los empleados	38.5%	9.6%	20.0%	26.7%	.0%	21.5%
	Información externa a la Clínica	Count	0	1	0	0	0	1
		% within Cargo de los empleados	.0%	1.9%	.0%	.0%	.0%	.7%
	Actualización técnicas	Count	2	2	2	0	0	6
		% within Cargo de los empleados	5.1%	3.8%	8.0%	.0%	.0%	4.4%
	Adiestramiento	Count	1	1	0	0	0	2
		% within Cargo de los empleados	2.6%	1.9%	.0%	.0%	.0%	1.5%
Total		Count	39	52	25	15	4	135
		% within Cargo de los empleados	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Los empleados que desean que se les envíe otro tipo de información coinciden mayoritariamente que les resulta interesante recibir información relativa a cursos. Las categorías de cargos que muestran mayor interés son los cargos de *Personal asistencial 1* (38,5%) y *Hospitalidad* (26,7%). En la primera categoría de cargos se encuentran los médicos empleados, enfermeras y bioanalistas; la segunda está conformada por auxiliares de mantenimiento, recepcionistas, protocolo, chofer, etc. En este caso, el coeficiente de correlación no es estadísticamente significativo.

#### 4.2.2.7 Interés de recibir informaciones externas a su área de trabajo, según el cargo

Tabla 17. Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre el cargo de los empleados y el interés por recibir informaciones externas a su área de trabajo.

			Cargo de los empleados					Total
			Personal asistencial 1	Personal asistencial 2	Personal administrativo	Hospitalidad	Supervisores	
Si	No contestó	Count	18	22	12	3	0	55
		% within Cargo de los empleados	46.2%	42.3%	48.0%	20.0%	.0%	40.7%
	Contestó	Count	21	30	13	12	4	80
		% within Cargo de los empleados	53.8%	57.7%	52.0%	80.0%	100.0%	59.3%
Total		Count	39	52	25	15	4	135
		% within Cargo de los empleados	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

En la tabla 17, los porcentajes obtenidos para la opción *sí están interesados en recibir información externa a su área de trabajo* se pueden observar en la fila de *Contestó*, mientras que los porcentajes para la opción *no están interesados en recibir información externa*, se encuentran ubicados en la fila de *No contestó*. Al observar la tabla, se puede apreciar los porcentajes de se evidencia que los empleados pertenecientes a la categoría de *Hospitalidad* y de *Supervisores* presentan los mayores porcentajes (80% y 100% respectivamente) de interés por recibir información externa a su área de trabajo. Por otra parte, el interés de los empleados de las categorías restantes, *Personal asistencial 1*, *Personal asistencial 2* y *Personal administrativo*, por estar informados sobre asuntos externos a su área de trabajo se refleja en un 53,8%, 57,7% y 52%, respectivamente. Para este cruce, el coeficiente de correlación no es estadísticamente significativo.

Tabla 18. *Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre el cargo de los empleados y el por qué les interesa recibir informaciones externas a su área de trabajo.*

			Cargo de los empleados					Total
			Personal asistencial 1	Personal asistencial 2	Personal administrativo	Hospitalidad	Supervisores	
¿Por qué?	No contestó	Count	18	22	12	3	0	55
		% within Cargo de los empleados	46.2%	42.3%	48.0%	20.0%	0.0%	40.7%
	Estar más informado	Count	15	23	8	7	1	54
		% within Cargo de los empleados	38.5%	44.2%	32.0%	46.7%	25.0%	40.0%
	Sólo si es para mi beneficio personal o competencia	Count	1	4	1	2	1	9
		% within Cargo de los empleados	2.6%	7.7%	4.0%	13.3%	25.0%	6.7%
Solo si hay novedades	Count	3	1	0	3	0	7	
	% within Cargo de los empleados	7.7%	1.9%	0.0%	20.0%	0.0%	5.2%	
Integración	Count	2	2	4	0	2	10	
	% within Cargo de los empleados	5.1%	3.8%	16.0%	0.0%	50.0%	7.4%	
Total		Count	39	52	25	15	4	135
		% within Cargo de los empleados	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Como se observa en la tabla 18 los empleados de las categorías de *Hospitalidad* y *Personal asistencial 2* presentan los mayores porcentajes (46,7% y 44,2%, respectivamente) de interés por recibir información de otras áreas para sentirse más informados sobre lo que acontece en la Clínica. El coeficiente de correlación de este cruce es de 0,009, por lo tanto es significativo.

#### 4.2.2.8 Medios a través de los cuales desea recibir la información, según el cargo

Tabla 19. *Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre el cargo de los empleados y medios a través de los cuales desea recibir la información (Reuniones).*

			Cargo de los empleados					Total
			Personal asistencial 1	Personal asistencial 2	Personal administrativo	Hospitalidad	Supervisores	
Reuniones	No contestó	Count	20	36	14	6	0	76
		% within Cargo de los empleados	51.3%	69.2%	56.0%	40.0%	0.0%	56.3%
	Contestó	Count	19	16	11	9	4	59
		% within Cargo de los empleados	48.7%	30.8%	44.0%	60.0%	100.0%	43.7%
Total		Count	39	52	25	15	4	135
		% within Cargo de los empleados	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Según la tabla 19, en función a las reuniones, medio que presenta mayor porcentaje de preferencia para recibir información, las categorías de cargo *Personal asistencial 1* (48,7%), *Personal administrativo* (44%), *Hospitalidad* (60%) y *Supervisores* (100%) coinciden en que desean recibir información a través de este canal. Esto podría deberse a que dichos cargos no suelen recibir las informaciones a través de reuniones (ver tabla 23), y por ser un medio interpersonal, implica contacto directo entre quienes emiten el mensaje y quienes lo reciben. En esta ocasión, el coeficiente de correlación no es estadísticamente significativo.

Tabla 20, *Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre el cargo de los empleados y medios a través de los cuales reciben la información (Reuniones).*

			Cargo de los empleados					Total
			Personal asistencial 1	Personal asistencial 2	Personal administrativo	Hospitalidad	Supervisores	
Reuniones	No contestó	Count	23	28	18	8	2	79
		% within Cargo de los empleados	59.0%	53.8%	72.0%	53.3%	50.0%	58.5%
	Contestó	Count	16	24	7	7	2	56
		% within Cargo de los empleados	41.0%	46.2%	28.0%	46.7%	50.0%	41.5%
Total		Count	39	52	25	15	4	135
		% within Cargo de los empleados	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

#### 4.2.2.9 Medios a través de los cuales desea enviar la información, según el cargo

Tabla 21. *Tabla de frecuencias y porcentajes para el cruce entre el cargo de los empleados y medios a través de los cuales desea enviar la información (Correo electrónico).*

			Cargo de los empleados					Total
			Personal asistencial 1	Personal asistencial 2	Personal administrativo	Hospitalidad	Supervisores	
Correo electrónico	No contestó	Count	25	46	11	13	3	98
		% within Cargo de los empleados	64.1%	88.5%	44.0%	86.7%	75.0%	72.6%
	Contestó	Count	14	6	14	2	1	37
		% within Cargo de los empleados	35.9%	11.5%	56.0%	13.3%	25.0%	27.4%
Total		Count	39	52	25	15	4	135
		% within Cargo de los empleados	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

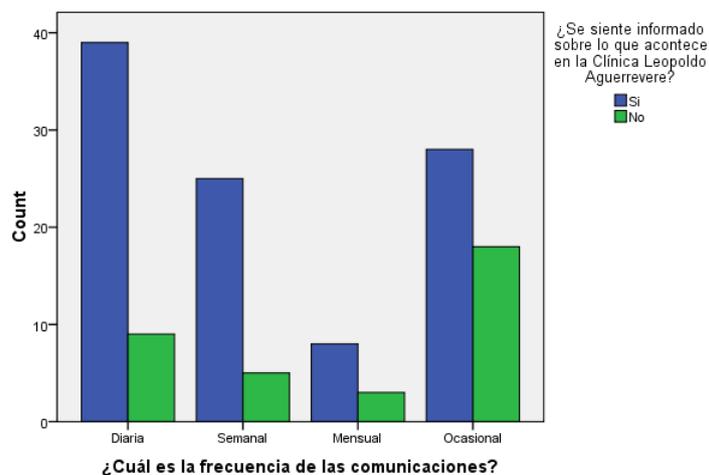
En la tabla 21 se observa que el mayor porcentaje de interés (56%) por enviar información a través del correo electrónico, lo posee las personas pertenecientes al *Personal administrativo*. Esto se debe a que los puestos de trabajo de estos empleados suelen ser oficinas equipadas con computadoras y con acceso a Internet. Por otro lado, las categorías restantes muestran menor interés en enviar informaciones a través de este medio. En este caso, el coeficiente de correlación no es estadísticamente significativo.

#### 4.2.3 Análisis de la relación entre si se siente informado sobre lo que acontece en la Clínica con las variables de comunicación

Para el siguiente análisis se consideró la relación que se puede presentar entre la sensación de sentirse informado con la frecuencia de las comunicaciones.

##### 4.2.3.1 Se siente informado sobre lo que acontece en la Clínica según la frecuencia de las comunicaciones

Figura 18. Gráfica de distribución de frecuencias para si se siente informado sobre lo que acontece en la Clínica y la frecuencia de las comunicaciones.



Al observar la figura 18 se aprecia que un número mayor de personas expresa estar más informado cuando las comunicaciones que recibe son diarias (n=39). Por otro lado, la cantidad de personas que dicen no sentirse informadas, a pesar de recibir comunicaciones a diario, es significativamente menor (n=9). Esta tendencia se repite cuando los empleados afirman recibir mensajes semanalmente, veinticinco personas coinciden en sentirse informados (n=25) y cinco afirman que no (n=5). Sin embargo esto no sucede cuando los trabajadores expresan que la comunicación es ocasional, veintiocho personas señalan sentirse informadas (n=28) mientras que dieciocho dicen que no (n=18). El coeficiente de correlación es de 0,015, por lo tanto, este cruce resulta estadísticamente significativo.

#### 4.2.3.2 *Se siente informado sobre lo que acontece en la Clínica según la cantidad de medios a través de los cuales los empleados reciben la información*

Tabla 22. *Tabla frecuencias y porcentajes para si se siente informado sobre lo que acontece en la Clínica y la cantidad de medios a través de los cuales se envía información.*

			Medios					Total
			1 medio	2 medios	3 medios	4 medios	5 medios en adelante	
¿Se siente informado sobre lo que acontece en la Clínica Leopoldo Aguerrevere?	Si	Count	14	26	19	22	19	100
		% within Medios	66.7%	63.4%	67.9%	91.7%	90.5%	74.1%
	No	Count	7	15	9	2	2	35
		% within Medios	33.3%	36.6%	32.1%	8.3%	9.5%	25.9%
Total	Count	21	41	28	24	21	135	
	% within Medios	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Como se observa en la tabla 22 la sensación de sentirse informado aumenta conforme se incrementa la cantidad de medios a través de los cuales le llega la información a los empleados. El coeficiente de correlación aproximado es de 0,005, el cual es estadísticamente significativo.

### 4.3 Entrevistas

Tabla 23. Entrevistas a los gerentes

Tópico	Marianela Guillén, Gerente de Recursos humanos	Víctor Álvarez, Gerente de Administración y finanzas	Oscar Estévez, Gerente de Comercialización y Convenios	Elizabeth Malavé, Gerente Médico
Medios para comunicarse con los empleados	Se utilizan memorandos y correos electrónico solo para el personal administrativo. Existe un correo electrónico interno que le llega a los jefes o supervisores y a otra persona por debajo de ellos.	Utilizamos memorandos que se colocan en carteleras. También existe un correo electrónico interno que comunica a la Gerencia con el jefe de departamento y otro personal dentro de esa misma área.	Cuando debemos comunicarnos con los supervisores, les enviamos la información directamente a través de correos electrónicos o a través de la Intranet. Cuando esa información debe ser conocida por el resto del personal, entonces se les envía un memorando a cada uno de los supervisados, quienes deben firmar una copia en señal de que lo recibieron.	Hacemos reuniones con el personal con mucha frecuencia, y se envían correos y memos.

<p>Propósito de los mensajes</p>	<p>Informar y aclarar o explicar procesos. No se envía información para motivar a los empleados.</p>	<p>Los mensajes buscan informar e impartir instrucciones. (...) Durante un tiempo se mandaban mensajes que buscaban motivar a los empleados. Por ejemplo, un día a la semana un gerente enviaba algún mensaje que buscaba incentivar a los trabajadores. Pero en estos momentos ya no se está haciendo.</p>	<p>Los mensajes son netamente institucionales y constan de ordenamientos de lo que debe ser el normal proceder. (...) También buscan informar sobre algún tipo de cambio o acuerdo que surja, o se refieren a una instrucción en particular.</p>	<p>Suelen ser informativos y correctivos.</p>
<p>Frecuencia de las comunicaciones</p>	<p>Depende de las eventualidades. Por ejemplo, de la gerencia a los empleados no hay frecuencia estipulada. Hay veces que les mando cinco memorandos como hay veces que no hay ninguno.</p>	<p>Las comunicaciones son diarias.</p>	<p>La comunicación es diaria.</p>	<p>La comunicación es diaria y ocurre varias veces al día.</p>
<p>Tipo de información que se envía</p>	<p>Se envía información relativa a la Clínica, pero se emite poco sobre los eventos y actividades. Por ejemplo, en el quirófano se hicieron unas pruebas de cirugías</p>	<p>En general, se envía información relativa a las actividades, operaciones y acontecimientos de la Clínica.</p>	<p>Se envía información sobre las actividades, eventos y alianzas que establece la Clínica. A su vez, se notifica sobre cambios de precios y leyes, que</p>	<p>Suelen ser pautas, instrucciones, protocolos, normativas y reglamentos.</p>

	oftalmológicas y solo sabe quirófano.		engloban el ámbito externo, pero que de igual manera influyen a la institución.	
Ventajas	No hay muchas ventajas. A veces yo mando los comunicados y no tengo manera de saber si le llega al resto de empleados. A mí los supervisores me firman los memorandos pero no sé si ellos se los transmiten a los empleados.	Es directa y eficaz.	Por ser una organización prestadora de servicios, la comunicación es permanente y consistente. No hay excusas.	La comunicación directa es lo mejor porque así recibo el feedback. No en todas las instituciones es así, porque he trabajado en varias y no es como acá.
Desventajas	A veces la información no le llega a todos los empleados.	En estos momentos, mi núcleo de trabajo no presenta ningún inconveniente. Las informaciones que se envían llegan a donde tienen que llegar.	Yo realmente no veo ninguna desventaja. La única podría ser cuando no se informa.	No le veo desventajas.
Fortalezas	Se podría considerar como fortaleza la tecnología, por los correos electrónicos. También es bueno el hecho de mandar las informaciones a través de memorandos, ya que esa	No hay intermediarios, no hay que pasar una serie de líneas de mando para que pueda llegar la información. Es directa.	No te podría hablar de la comunicación en otras Clínicas, pero en una empresa de servicios como esta, es inaudito que no exista una comunicación efectiva.	El tipo de comunicación es una fortaleza en cuanto a las demás Clínicas, porque suele ser directa con el personal a todo nivel.

	información queda por escrito.			
Debilidades	No hay canales de retroalimentación para saber si llegó la información.	Quizás la dispersión por la forma que está estructurada la Clínica. Eso dificulta un poco la transmisión de la información.	No deben existir Clínicas donde falte la comunicación, porque el servicio que brindamos nos obliga a estar informados.	Tampoco le veo las debilidades.
Acciones para mejorar la eficacia en la transmisión de la información	Crear mecanismos para poder saber si las informaciones están llegando. O crear trípticos con información nueva (por ejemplo, la nueva Ley del Trabajo) para que ellos suban a buscarlos aquí o dejárselos en los puestos de trabajo.	Hay un grueso de trabajadores, específicamente el asistencial, que no tiene acceso a una máquina. Y por esa vía no le va a llegar la información. Depende de que le llegue el memorando o una instrucción boca a boca. Debería haber otro mecanismo que permita que todo ese grupo pueda estar informado de otra forma.	Debemos velar una comunicación formal en la que todos los supervisados reciban los mensajes y los firmen, para que luego no tomen la excusa de que no estaban enterados (...) Ya queda de parte de nosotros y de los supervisores reforzar las órdenes y conocimientos para que los supervisados los ejecuten de manera efectiva, en caso de no haber entendido el mensaje.	Debemos buscar que todas los supervisores transmitan las informaciones que les comunicamos en las reuniones a todos los subalternos. La información debe llegar directamente, porque a veces los papeles no se entregan y los memos quedan ahí en la mesa.

Tabla 24. *Matriz de análisis de entrevistas por criterio de similitud (Elaboración propia)*

<b>Tópico</b>	<b>Resultados</b>
Medios que utiliza la Clínica para comunicarse	<p>Todos los gerentes entrevistados concuerdan en que la información que va dirigida a la mayor parte de los empleados es enviada a través de los memorandos, hecho que se ve reflejado en los resultados de las encuestas (74% de escogencia). Por otro lado, los cuatros gerentes afirman utilizar el correo electrónico para comunicarse con los supervisores y el personal administrativo, por lo que sólo un número reducido de personas indicaron en la encuesta recibir información a través de este medio (5,2%). A su vez, la información obtenida de uno de los cruces demuestra que la categoría de empleados con mayor interés en enviar información a través del correo electrónico es la del Personal Administrativo (56%).</p>
Propósito de los mensajes	<p>Los gerentes entrevistados concuerdan en que los mensajes enviados buscan informar a los empleados. Este hecho se refleja en los resultados obtenidos de las encuestas (82,2% de escogencia). Por otro lado, la mitad de los entrevistados señala que, además de informar, las comunicaciones buscan explicar procesos. La otra mitad afirma que el propósito de los mensajes es ordenar y regular las actividades. Ambas opciones obtuvieron altos porcentajes de escogencia en las encuestas realizadas a los empleados (48,9 %, explicar procesos) y (44,4%, ordenar o regular actividades).</p>
Frecuencia de las comunicaciones	<p>La mayoría de los gerentes están de acuerdo con que las informaciones se envían diariamente. Sin embargo, la Gerente de Recursos Humanos afirma que no hay una frecuencia estipulada para las comunicaciones. Ambas respuestas concuerdan con los resultados de las encuestas, en las cuales un 35,6% señala recibir información diariamente y un 34,1% afirma que las comunicaciones le llegan ocasionalmente.</p>

<p>Tipo de información que se envía</p>	<p>Tres de los gerentes entrevistados coinciden en que el tipo de información que se envía es de producción (información sobre las actividades de la Clínica) y de innovación (información nueva sobre cambios o nuevos acontecimientos). Estas respuestas concuerdan con los resultados obtenidos de las encuestas, en las que un 67,4% de los empleados expresan recibir información relativa a las actividades de la Clínica y otro 63% de los encuestados señala que recibe información sobre nuevos acontecimientos. Por otro lado, la Gerente Médico afirma enviar información sobre pautas, normativas y reglamentos</p>
<p>Ventajas Desventajas Fortalezas Debilidades</p>	<p>La principal ventaja que presentan las comunicaciones internas de la Clínica Leopoldo Aguerrevere, según dos de los gerentes entrevistados, es que la comunicación se da de manera directa y eficaz. Las normativas internas de la Clínica en cuanto a cómo debe fluir la comunicación permiten que este proceso fluya “de acuerdo con la cadena formal de mando” (Robbins, 2005, p.268), tal y como sucede en las redes de comunicación de cadena. De esta manera, la retroalimentación es inmediata, lo cual es provechoso, ya que le “permite al emisor verificar la efectividad de sus mensajes, al mismo tiempo que reorientar sus futuras acciones con el fin de lograr los propósitos deseados” (Papic, Ritterhaussen y Rodríguez, S/F, ¶ 12).</p> <p>En cuanto a las desventajas de las comunicaciones internas de la Clínica, sólo uno de los gerentes señala que a veces la información no llega a todos los empleados. Esto se puede deber al hecho de que los mensajes se envían siguiendo la jerarquía de la Clínica y que ésta guía el curso de la comunicación, lo que podría, según Gordon (1997), “restringir innecesariamente los canales de transmisión” (p.278), y ocasionar que las informaciones se pierdan en el cadena de mando y no llegue a su destinatario final. Por otro lado, el resto de los entrevistados afirma que no existe ninguna desventaja.</p> <p>En relación a las fortalezas que se presentan en las comunicaciones internas de la Clínica, se obtiene que dos de los gerentes consideran que la forma directa en que se lleva a cabo</p>

la comunicación es favorable para la institución, ya que de esta manera se puede obtener una retroalimentación más rápida y, si se da de una forma adecuada, puede ayudar a mejorar la comunicación, ya que “ahorra tiempo y aminora la posibilidad de errores y problemas” (Dalton, Hoyle, Watts, 2007, p. 89). Por otra parte, la Gerente de Recursos Humanos señala que utilizar medios formales de comunicación como los memorandos representa una fortaleza para las comunicaciones internas de la Clínica, ya que de esta manera la organización puede generar “un control sobre estos canales” (Alborés, 2005, p. 20) y, al ser un medio escrito, queda la constancia de que la información fue enviada y puede ser archivada para posteriores controles o revisiones. A su vez, el uso de la tecnología al utilizar correos electrónicos es considerado por la gerente como otra fortaleza, ya que, de esta forma, se puede enviar una cantidad mayor de informaciones y de forma más rápida. Por otro lado, el emisor puede saber que el mensaje fue recibido por el destinatario y la información enviada también puede ser almacenada, sin ocupar espacio físico.

En cuanto a las debilidades, sólo dos de los gerentes entrevistados señalaron puntos débiles en las comunicaciones internas de la Clínica. Uno de ellos afirma que no existen canales formales de retroalimentación que les permitan a los gerentes saber si llegó la información a su destinatario final, una vez que se envió a los supervisores o jefes de departamentos. Por otra parte, el otro gerente señala que la estructura de la organización puede dificultar la transmisión de la información, ya que la distancia entre departamentos y áreas es considerable. Esto evidencia una barrera comunicacional de la organización, denominada por Gordon (1997) como distancia física, a medida de que ésta se incrementa “el ruido también aumenta, creando mayor distorsión en la comunicación” (p. 278).

<p>Acciones para mejorar la eficacia de la transmisión de la información</p>	<p>La mayoría de los gerentes entrevistados concuerdan con que es necesario crear mecanismos de retroalimentación que permitan conocer si las informaciones están siendo recibidas. De esta manera, se reducirían el porcentaje de personas que consideran que su superior le deja de decir alguna información (43%) y las que a veces consideran que su superior le deja de decir alguna información (8,9%), y a su vez, disminuiría el porcentaje de personas que consideran que sus opiniones, recomendaciones y sugerencias no son tomadas en cuenta (31%) o que a veces lo son (17,8%).</p> <p>Además, señalan que es necesario encontrar canales por los que la comunicación llegue a los empleados de forma más directa.</p>
--	---

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### *5.1 Perfil demográfico de los empleados y accionistas de la Clínica Leopoldo Aguerrevere*

Los empleados encuestados que trabajan en la Clínica Leopoldo Aguerrevere son en su mayoría mujeres y gran parte de ellos posee entre 18 y 35 años de edad, por lo que se puede inferir que la mayoría de los trabajadores son personas jóvenes. Por el contrario, los accionistas encuestados pertenecen, en mayor parte, al sexo masculino y la mayoría de éstos se encuentran entre los 42 y 52 años de edad.

En cuanto a los cargos, la mayor parte de la muestra pertenece a la categoría de personal asistencial. En menor cantidad se encuentran las personas que cumplen funciones administrativas y de hospitalidad. Por último, en una pequeña porción están los gerentes y supervisores. En cuanto al grupo de los accionistas, la mayor parte de éstos tienen la especialidad de gineco-obstetricia, hecho que puede deberse a que la Clínica Leopoldo Aguerrevere ha buscado posicionarse desde su fundación como una institución de salud especializada en maternidad y atención de la mujer y su familia.

Los aspectos mencionados anteriormente permiten segmentar demográficamente a los empleados y accionistas de la Clínica, ya que al ser variables demográficas son más fáciles de definir y están vinculadas estrechamente con las necesidades y preferencias de los individuos, (Kotler, Hayes y Bloom (2004), las cuales serán de utilidad al momento de diseñar las acciones que comprenderán las estrategias comunicacionales internas de la institución.

## *5.2 Perfil psicográfico de los empleados y accionistas de la Clínica*

### *Leopoldo Aguerrevere*

Para obtener información relativa a las preferencias de los empleados de la Clínica, es necesario medir las variables psicográficas de los trabajadores, ya que éstas “incluyen motivos, intereses, actitudes y valores (...) y estilo de vida” (Solé, 1999, p.70), los cuales determinarán en gran medida la dirección de las estrategias de comunicación interna a realizar.

Los empleados de la Clínica muestran un interés significativo en recibir información referente a las distintas actividades y hechos noticiosos de la institución. Por otro lado, los accionistas demuestran mayor interés por recibir información sobre los eventos y actividades de la Clínica, por lo tanto, sería conveniente que la Clínica incorpore estos tipos de información dentro de sus comunicaciones. La Clínica suele enviar información relativa a sus actividades. Si los empleados y accionistas desean seguir recibiendo este tipo de información, se puede inferir que la información que envía la Clínica sobre sus actividades es insuficiente.

A su vez, una gran parte de los trabajadores se muestra interesada en recibir información relacionada con las distintas áreas de la Clínica para de esta manera sentirse más informada sobre lo que ocurre dentro de la Clínica. Asimismo, la totalidad de los accionistas encuestados están interesados en recibir información sobre otras áreas de la Clínica respondiendo a su deseo de buscar la integración de la organización y de estar más informados. Al momento de escoger las informaciones que se enviarán en las estrategias de comunicación, resulta conveniente seleccionar información acerca de las distintas áreas de la organización.

Por otra parte, resulta provechoso que con la estrategia de comunicación se envíe información relativa a cursos a los trabajadores, sobre todo a los médicos empleados y enfermeras, ya que la mitad de las personas interesadas en recibir este tipo de información poseen estos cargos. A su vez,

a una parte importante de los accionistas también le interesaría recibir este tipo de información.

En cuanto a los medios a través de los cuales a los trabajadores les gustaría recibir la información, los empleados concuerdan que les resultaría cómodo recibir mensajes a través de reuniones, carteleras y memorandos. Los dos últimos medios son los canales que la Clínica utiliza normalmente para hacer llegar sus comunicaciones, al escogerlos los empleados señalan sentirse satisfechos con el funcionamiento de dichos canales, ya que desean seguir recibiendo la información de esta manera. Los accionistas también coinciden en querer recibir la información a través del correo electrónico, circulares y reuniones, que son los medios por los que la Clínica suele enviarles información. Por lo tanto, también están satisfechos con los canales actuales. Es conveniente tomar en cuenta estos medios al momento de seleccionar los canales a través de los cuales las estrategias comunicacionales enviarán parte de su información.

Por otro lado, para enviar la información los empleados afirman querer emitir mensajes a través de comunicaciones interpersonales, memorandos y correo electrónico. Normalmente, los trabajadores suelen utilizar la comunicación interpersonal cuando desean transmitir alguna información. Si desean seguir enviando mensajes de esta manera, se puede inferir en que se sienten cómodos utilizando este canal. Por su parte, los accionistas desean enviar información a través de correos electrónicos y comunicación interpersonal. Usualmente, suelen comunicarse a través de estas últimas dos vías, además de las cartas y reuniones. Los canales que prefieren utilizar a la hora de enviar cualquier mensaje se caracterizan por ser directos y permitir una retroalimentación más inmediata, lo cual le “permite al emisor verificar la efectividad de sus mensajes, al mismo tiempo que reorientar sus futuras acciones con el fin de lograr los propósitos deseados” (Papic, Ritterhausen y Rodríguez, S/F, ¶ 12).

En cuanto a la retroalimentación que los empleados le dan a las comunicaciones de la Clínica, los medios que mayormente utilizan para hacerlo son la comunicación interpersonal y el teléfono por ser los medios más directos y de respuesta inmediata. El proceso de retroalimentación es de suma importancia porque como mencionan Dalton, Hoyle y Watts (2007), “una retroalimentación adecuada mejora la comunicación, ahorra tiempo y aminora la posibilidad de errores y problemas de relaciones humanas” (p. 89).

### *5.3 Medios*

Los memorandos, la comunicación interpersonal y la cartelera son los medios que más utiliza la Clínica Leopoldo Aguerrevere para enviar las informaciones a los empleados. Tanto los memorandos como las carteleras son medios institucionales, ya que según Andrade (2005), “son los más conocidos y utilizados en la empresa” (p.58). A su vez, los medios que la Clínica utiliza para comunicarse con los médicos accionistas son el correo electrónico, las circulares y las reuniones. Los dos primeros canales también son reconocidos como medios institucionales, por lo que se infiere cierto peso y formalidad en los mismos. Las reuniones y la comunicación interpersonal se consideran como medios interpersonales ya que como lo menciona Andrade (2005), se caracterizan por el “contacto directo entre quienes emiten el mensaje y quienes lo reciben” (p.58).

Los medios indicados anteriormente a través de los cuales la Clínica manda las informaciones entran en la categoría que Alborés (2005) define como canales de comunicación formales, ya que son utilizados de manera descendente y la Clínica “genera un control sobre estos canales, porque influye de modo decisivo en la consecución de los objetivos” (p. 20). A su vez, la formalidad de las comunicaciones generada por los medios utilizados se evidencia en que tanto la mayoría de los empleados como la de los accionistas afirman que la comunicación dentro de la Clínica es formal. Las estrategias

comunicacionales a elaborar deben adaptarse a la formalidad que caracteriza a las comunicaciones de la Clínica.

Por otra parte, los empleados encuestados coinciden en que la comunicación interpersonal y el teléfono son los medios que más utilizan al momento de emitir alguna comunicación por ser más eficientes y directos, tanto como para enviar la información como para recibir retroalimentación.

El correo electrónico es tomado en cuenta por una pequeña parte de la muestra como un medio utilizado para comunicarse en la institución. Cabe destacar que su uso es limitado, ya que sólo aquellos empleados con una computadora a su disposición y una cuenta de correo electrónico pueden emitir informaciones por esta vía, y sólo a otros empleados que cumplan con la misma condición. Por ello, la información recolectada en las entrevistas evidencia que el uso del correo electrónico se limita a la comunicación entre los gerentes, supervisores y el personal administrativo.

Por otra parte, los accionistas envían información a través de comunicación interpersonal, las cartas, el correo electrónico y las reuniones. La comunicación interpersonal, correo electrónico y reuniones son medios directos, por lo que la retroalimentación se puede dar de una manera más rápida. Esto resulta conveniente para los accionistas ya que dado a sus obligaciones, deben hacer uso eficiente de su tiempo.

Para la creación de los mecanismos de retroalimentación se puede tomar en cuenta los medios y canales que los empleados y que componen utilizan al momento de comunicarse en la Clínica.

En otra instancia, la cantidad de medios a través de los cuales los empleados encuestados reciben la información influye en si estos se sienten informados acerca de lo que ocurre en la Clínica. Para reducir el porcentaje de personas que señala no sentirse informado, en las estrategias comunicacionales se pueden aumentar el número de medios a través de los cuales la Clínica envía la información.

#### *5.4 Frecuencia de las comunicaciones*

Las frecuencias con las que se envían las comunicaciones dentro de la Clínica son en su mayoría diarias y ocasionales según los empleados encuestados. Asimismo, la información que se obtiene de las entrevistas a los gerentes apunta que las comunicaciones también son diarias. Ahora bien, los accionistas expresan que las comunicaciones en la institución tienen una frecuencia ocasional y semanal, en mayor medida.

Cuando las informaciones son enviadas diariamente el número de empleados que se sienten informados es mayor. Esto no ocurre en la misma medida cuando las personas dicen recibir mensajes ocasionalmente.

Tomando esto en cuenta, se podría decir que los empleados se sienten más informados cuando reciben los mensajes a través de comunicaciones interpersonales, ya que estas se llevan a cabo diariamente. Por otro lado, la frecuencia de los memorandos y las carteleras es ocasional, por lo que se podría afirmar que las personas pueden sentirse menos informadas cuando reciben comunicaciones a través de estos medios. Por ello, la frecuencia de las informaciones que se enviarán a partir de las estrategias comunicacionales internas, debe ser regular para que los trabajadores se sientan más informados.

#### *5.5 Objetivo de la comunicación*

Las comunicaciones dentro de la Clínica buscan en su mayoría informar y persuadir. Este tipo de comunicaciones es clasificado según Goldhaber (1994) como aquellos mensajes relacionados “con productos, servicios o actividades que tienen una importancia específica para la organización como los mensajes para mejorar (...) la calidad de los servicios, etc.” (p.26). Este hecho también es resaltado por los gerentes entrevistados, y en cuanto a los accionistas, la prioridad de las comunicaciones es la de informar y explicar procesos. Esta última afirmación puede deberse a que la

información que reciben los médicos accionistas, en su mayoría, es diferente a la que se les envía al resto de los empleados, ya que los mensajes enviados a esta categoría son exclusivamente de su interés.

Por otro lado, las comunicaciones que pretenden regular e integrar son enviadas en menor medida, a pesar de que las primeras “ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma” (Goldhaber, 1994, p. 26) y las últimas, “afectan a sus actitudes, moral, satisfacciones y realizaciones” (Goldhaber, 1994, p. 26).

Debido a que la Clínica no suele enviar información que busque acercar e incluir a sus miembros en las actividades, eventos e informaciones de la institución, el objetivo general de las estrategias comunicacionales será el de integrar y motivar a sus empleados y accionistas.

## *5.6 Función de la comunicación*

La comunicación en la Clínica cumple en su mayoría funciones de producción y de innovación. La primera, según Gámez (2007) envuelve todas las acciones e informaciones que están en relación directa con el trabajo central de la organización. Mientras que la segunda gira en torno a una idea, una práctica o un objeto que se percibe como nuevo dentro de la organización.

En menor medida, la información enviada por la Clínica busca cumplir una función de mantenimiento. Es decir, la Clínica no pretende “compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales” (Gámez, 2007, p.13). Por lo tanto, las estrategias de comunicación internas que se elaborarán también buscarán, además de integrar, motivar a los empleados de la Clínica.

## *5.7 Flujo de la comunicación*

La comunicación dentro de la Clínica fluye verticalmente, ya que en su mayoría, los empleados reciben las informaciones directamente de sus supervisores y en menor medida los trabajadores responden a los mensajes comunicándose con sus jefes.

En cuanto a los médicos accionistas, el flujo de la comunicación también es vertical, pero son la Junta Directiva y la Gerencia Médica las que se dirigen a ellos de forma directa. En menor medida, los accionistas se dirigen a la Junta Directiva pero lo hacen muy poco hacia la Gerencia Médica, ya que los puntos de interés normalmente se tratan con la primera.

Según reglamentos internos de la Clínica, la comunicación fluye de manera descendente desde la Junta Directa a las Gerencias, de los gerentes a los supervisores y de estos a los empleados. Estos últimos sólo pueden dirigirse a sus supervisores inmediatos y no a los gerentes, ni a los accionistas, ni a los miembros de la Junta Directiva de la Clínica. De esta manera, la red de comunicación presente en la organización es de cadena, en ella “la comunicación fluye de acuerdo con la cadena formal de mando, tanto hacia arriba como hacia abajo” (Robbins, 2005, p. 268). Una vez que la comunicación ha fluido de esta forma, los empleados pueden dirigirse a sus supervisores. Este hecho ilustra que la estructura de la organización se presenta como una barrera comunicacional sobre la cual Gordon (1997) explica que “si bien la jerarquía de la organización y la cadena de mando guían el curso de la comunicación ascendente y descendente, también podrían restringir innecesariamente los canales de transmisión” (p.278).

Por otro lado, el trato hacia los médicos accionistas es mucho más exclusivo y directo porque en el organigrama de la institución éstos se ubican encima de la Junta Directiva.

Resultaría provechoso que las estrategias comunicacionales logren generar que las comunicaciones fluyan también horizontalmente, favoreciendo el intercambio de información entre departamentos.

### *5.8 Barreras de la comunicación*

Una de las barreras de la comunicación organizacional que se manifiesta en la Clínica Leopoldo Aguerrevere, es la distancia física mencionada por Gordon (1997), como aquella que cuando aumenta, ocasiona que el ruido sea mayor, lo que produce que la comunicación se distorsione.

La distancia física se evidencia cuando algunos de los empleados afirman hacer largos recorridos dentro de la Clínica para transmitir alguna información a otro empleado, compañero o superior. Las principales razones de por qué deben hacerlo son: por la distancia entre departamentos y áreas, porque sus jefes se encuentran en otros pisos y porque es necesitado en otro piso.

Por otra parte, las personas que suelen moverse más dentro de la Clínica pertenecen al Departamento de Hospitalidad, es decir, tienen cargo de camareras, ascensoristas, protocolo, choferes, etc. A su vez, los supervisores también deben hacer largos recorridos porque suelen cubrir varias áreas. Es posible que en el camino se queden muchas informaciones o que gracias a la idea de hacer largos recorridos para llegar a otra área los mensajes se omitan o distorsionen.

Gran parte de los empleados señala que no debe recorrer largas distancias dentro de la institución para transmitir información debido a que las labores que se le atribuyen a sus cargos no lo requieren o porque tienen a sus jefes cerca, como en el caso del personal administrativo o personal asistencial, regularmente supervisado.

En relación a este punto, los médicos accionistas no deben hacer largos recorridos dentro de la Clínica porque permanecen en sus consultorios privados, y en caso de movilizarse, deben hacerlo cuando operan en los

quirófanos, cuando tienen pacientes hospitalizados en alguna habitación o cuando desean acudir a alguna reunión en la sala de la Junta Directiva, ubicada en el PH del edificio de la Clínica.

Las estrategias comunicacionales internas que se desarrollarán deben tomar en cuenta tanto a los empleados que deben trasladarse de un lugar a otro dentro de la Clínica, como a aquellos trabajadores y accionistas que se mantienen toda la jornada en su puesto de trabajo. A este último grupo se deberá hacer llegar las informaciones al lugar en el que se encuentren, de manera de aumentar el alcance de los mensajes hacia este grupo.

En cuanto a las comunicaciones incompletas o parciales como parte de las barreras comunicacionales en la organización, contrariamente, la mayoría de los empleados afirma que las informaciones que les transmiten sus superiores están completas, lo que evidencia cercanía y confianza con los mismos, pues más de la mitad no considera que las informaciones estén fragmentadas, distorsionadas o sujetas a duda, o bien, que sean informaciones que queden retenidas, como explica Krohling (2002), para definir esta barrera. Sin embargo, otra parte de los trabajadores señala que las informaciones que reciben de sus superiores están incompletas o que a veces lo están. Por otra parte, haciendo referencia a las comunicaciones incompletas o parciales como barrera comunicacional, muchos de los empleados pueden pensar que gracias a la condición superior que poseen sus jefes, estos tienen el privilegio de omitir parte de la información, y esto se evidencia cuando casi la mitad de los empleados encuestados responde que considera que su superior le deja de decir alguna información o que a veces es así.

Es importante destacar que en este ámbito, una porción mayoritaria de los médicos accionistas considera que las informaciones que recibe por parte de la Junta Directiva no están completas, y a su vez, concuerdan con que la Junta Directiva le deja de decir alguna información que puede incumbirles o serles de interés. Por lo tanto, se infiere que los médicos accionistas pueden presentar cierto recelo ante la imagen y las comunicaciones de la Junta Directiva y sus miembros.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente en relación a las informaciones incompletas y omisión, se presentan barreras comunicacionales de la organización como las administrativas o burocráticas descritas por Krohling (2002), referidas a cómo las organizaciones actúan y procesan sus informaciones, y que según Thayer (1976), citado por la autora, poseen cuatro condiciones: distancia física, especialización de las funciones-tarea, relaciones de poder, autoridades y estatus, y la posesión de las informaciones.

Es necesario que las acciones que se desarrollen en las estrategias de comunicación interna para la Clínica busquen reducir el número de empleados y médicos accionistas que consideran que las informaciones están incompletas o que se les omite cierta información en los mensajes que reciben por parte de sus superiores. De esa manera, favorecerá un ambiente de trabajo confiable y la credibilidad de la institución y sus comunicaciones hacia el público interno.

Seguidamente, en cuanto a la barrera de exceso de informaciones puede decirse que los mensajes que reciben los empleados y accionistas no resultan ser excesivos. De esta manera no existe “sobrecarga de informaciones de todo orden, (...) reuniones innecesarias, el número creciente de nuevos medios impresos, electrónicos, lo que propicia cierta saturación en el receptor” (Krohling, 2002, p.75, traducción propia). Es importante considerar para las estrategias de comunicación a desarrollar, mantener un equilibrio en la cantidad de informaciones y mensajes que se emitan.

En relación a si la frecuencia de las informaciones y reuniones es suficiente para sentirse informado, más de la mitad de los empleados encuestados (54,8%) piensa que sí. Aún así, un importante 40,7% considera que no es suficiente y un 4,4% coincide en que a veces son suficientes. Por otra parte, un 60% de los accionistas encuestados considera que no son suficientes las reuniones con la Junta Directiva para estar informados. La presión de tiempo, como una barrera de la organización, según Krohling (2002) compromete la eficiencia y la eficacia de la comunicación ya que los encuentros entre jefes y subalternos no se llevan a cabo muy a menudo. Algunos empleados o accionistas interesados pueden traducir esto como una

escasez de encuentros para recibir y emitir mensajes, o como el desinterés por parte de sus superiores de mantenerlos al tanto de lo que sucede o de recibir sugerencias y comentarios.

Es importante tomar este hecho en cuenta para el desarrollo de las estrategias de comunicación interna, ya que un porcentaje significativo de los empleados y médicos accionistas encuestados de la Clínica siente que no son suficientes las reuniones que se realizan para estar informado, y por ello, los planes de comunicación deberían regularizar la frecuencia de uso de este canal, considerando que las reuniones son un medio a través del cual ellos quieren recibir información.

La estructura de la organización puede facilitar o entorpecer la comunicación, ya que según Gordon (1997), la cadena de mando dirige el flujo de la comunicación y a su vez puede restringir sin necesidad los canales de transmisión. Es importante que los empleados se sientan a gusto y tomados en cuenta por sus superiores para no levantar una barrera a causa de la estructura jerárquica de la organización. Un 51,1% de los empleados encuestados considera que sus opiniones, sugerencias o recomendaciones son tomadas en cuenta, y un 76,3% asegura sentirse cómodo y tomado en cuenta al dirigirse a su supervisor. Por otra parte, aquellos que consideran que sus opiniones no son tomadas en cuenta, o que creen que a veces es así, pueden significar una proporción importante (48,9%), y los que no se sienten cómodos al dirigirse a su superior, o que piensan que a veces es así (23,7%), también. En cuanto a los médicos accionistas, un 60% considera que sus opiniones, sugerencias o recomendaciones son tomadas en cuenta por la Junta Directiva y un 80% responde que se siente cómodo y tomado en cuenta al dirigirse a la Junta Directiva. Si los miembros de la institución no se sienten a gusto, el flujo de la comunicación ascendente se ve afectado y es posible que la organización deje de recibir información necesaria para el manejo de sus comunicaciones (retroalimentación).

Las estrategias de comunicación interna, tanto para los empleados como para los médicos accionistas, deben buscar disminuir la cantidad de

individuos que no se cómodos y que consideran que sus opiniones no son tomadas en cuenta.

### *5.9 Antigüedad*

La sensación de los empleados de estar informados es una de las variables que guarda relación con la antigüedad de los trabajadores en la Clínica. Al tener más tiempo en la Clínica, mayores son las experiencias e interacciones de los empleados en la organización, por lo que la sensación de estar informados se incrementa.

Por otro lado, el interés de los empleados por recibir ciertos tipos de información también varía dependiendo de los años que estos poseen trabajando en la Clínica. El deseo de recibir información relativa a las actividades de la Clínica aumenta al incrementarse los años de antigüedad de las personas en la institución. En este punto, resulta importante destacar que, a pesar de que la antigüedad de los empleados aumente, el deseo de seguir recibiendo información relativa a la Clínica no disminuye. Por ello, es conveniente seguir enviando este tipo de información a todos los empleados, sin excluir a las personas con más tiempo en la Clínica.

En otra instancia, la percepción de si las comunicaciones están completas también varía de acuerdo a los años que poseen los trabajadores en la Clínica. Mientras más años se tengan trabajando en la Clínica, menor será el número de personas que consideraran que las informaciones que reciben están incompletas. A medida que los empleados tienen más tiempo trabajando en la Clínica, su experiencia y conocimiento aumentan. Por ello, al sentirse más informados de lo que ocurre en su puesto de trabajo, menores son las informaciones que los trabajadores considerarán que están incompletas. De esta manera se descarta la barrera de comunicaciones incompletas, presente en la comunicación organizacional y que Krohling (2002) define como “las informaciones fragmentadas, distorsionadas o sujetas a duda, las informaciones no transmitidas o retenidas, etc.” (p. 76, traducción propia).

Por otro lado, la antigüedad de los empleados en la Clínica se percibe como experiencia, confianza y conocimiento. Cada vez que una persona cumpla un año más de antigüedad, se sentirá más cómoda en cuanto al dominio y certeza sobre su ambiente de trabajo, conocimiento de normas, manejo de información, y por lo tanto, expresa mayor seguridad al momento de manifestar sus opiniones, sugerencias y recomendaciones. A su vez, se le otorga mayor consideración a quienes tienen más tiempo laborando en la institución que a aquellos que tienen poco tiempo por cuestiones de confianza y prioridad, por lo tanto, puede resultar conveniente que las estrategias de comunicación interna incluyan programas de reconocimiento a aquellos empleados y médicos accionistas que cumplan cierto tiempo trabajando en la organización.

Por otra parte, puede decirse que aquellos empleados que están en contacto constante con sus supervisores y superiores sienten cercanía con los mismos, y por tal razón se sienten más tomados en cuenta que quienes frecuentan pocos encuentros con sus jefes. De acuerdo a los años de antigüedad, conforme estos aumentan, los empleados se sienten más cómodos al dirigirse a sus supervisores.

### *5.10 Cargo*

Las cinco categorías de cargo, conformadas por Personal asistencial 1, Personal asistencial 2, Personal administrativo, Hospitalidad y Supervisores, afirman, en aproximadamente un 75%, sentirse informadas acerca de lo que acontece en la Clínica Leopoldo Aguerrevere. Sin embargo, el personal administrativo y los supervisores son las categorías que indican sentirse más informadas porque son aquellas las que están en contacto pleno y permanente con cada gerencia a la que corresponden. En cuanto al personal administrativo, dentro la Gerencia General, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Comercialización y Convenios, Gerencia de Administración y la Gerencia Médica, quienes poseen cargos de analistas, especialistas, secretarías,

asistentes, etc., son quienes reciben la información de primera mano por la proximidad con sus superiores. Por otra parte, los supervisores, quienes se reúnen semanalmente, la mayoría de las veces, también reciben instrucciones e informaciones directamente de las gerencias a las que pertenecen, y son ellos los encargados de comunicar a los coordinadores y demás subalternos todo aquello que debe ser informado.

En cuanto al tipo de información que se envía, sólo 66,7% de los empleados encuestados del área de Hospitalidad coinciden en no recibir información de innovación, al contrario de los encuestados pertenecientes al resto de las categorías de cargos. Es importante que el personal de esta área se mantenga informado sobre las novedades y noticias que incumben a la Clínica porque ellos suelen hacer el primer contacto con los clientes de la organización, y en muchas ocasiones pueden resolver dudas o contestarles a preguntas en nombre de la institución. De tal manera, para estrategia de comunicación interna para los empleados, puede ser provechoso enfocarse en este grupo de personas para que estén bien documentados o enterados de lo que acontece.

Haciendo referencia al tipo de información que los empleados desean recibir, las personas que pertenecen a las categorías de los cargos de Personal asistencial 1 y Hospitalidad presentan los mayores porcentajes de interés en recibir información referida a cursos. Debido a la naturaleza de sus cargos (médicos, enfermeras, camareras, auxiliares de mantenimiento, protocolo, etc.), los empleados desean aumentar su conocimiento profesional y ampliar su campo laboral, a través de la realización de cursos adaptados a su profesión.

Por último, en cuanto a los medios a través de los cuales los empleados desean recibir la información, las personas pertenecientes a Personal asistencial 1, Personal administrativo, Hospitalidad y Supervisores coinciden en que querer recibir información a través de reuniones. Este interés se debe a que dichas categorías de cargos no suelen recibir la mayoría de las informaciones a través de ese medio.

Con base en lo expuesto en esta discusión de resultados, se elaborará una estrategia de comunicación interna orientada a los empleados de la Clínica Leopoldo Aguerrevere, y otra orientada a los médicos accionistas de la institución, las cuales se adaptarán a las necesidades comunicacionales de la misma. Ambas estrategias se ejecutarán paralelamente.

## **VI. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EMPLEADOS**

Entre los aspectos esenciales que debe poseer toda estrategia de comunicación se encuentran la realización de una matriz DOFA, el tipo de estrategia que se ejecutará, el público clave al que va dirigida la estrategia, los objetivos que se desean alcanzar, los mensajes claves que se transmitirán, las actividades y medios de los que se dispondrán para ejecutar el plan comunicacional, el cronograma de dichas actividades a lo largo del período en el que se desarrollará el plan, el presupuesto estimado con el que debe contar la organización para realizar cada actividad y los indicadores de gestión que permitirán medir la efectividad de la estrategia aplicada.

### **6.1 DOFA**

Para la elaboración de la estrategia de comunicación interna, orientada a los empleados de la Clínica Leopoldo Aguerrevere, es necesario realizar una matriz DOFA para poder observar de manera más clara las fortalezas y debilidades que presentan las comunicaciones internas de la organización, así como las oportunidades que se pueden aprovechar y las amenazas que pueden afectar el funcionamiento interno de las comunicaciones.

Tabla 25. *Matriz DOFA de las comunicaciones internas de la Clínica Leopoldo Aguerrevere (Elaboración propia)*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La formalidad de las comunicaciones.</li> <li>2. Uso del correo electrónico por el personal administrativo, gerentes y supervisores.</li> <li>3. Emisión de comunicaciones y mensajes informativos, instrucciones y novedades.</li> <li>4. Normativas precisas que guían el flujo de la comunicación: empleado – superior, superior – gerente, gerente – Junta Directiva, y viceversa.</li> <li>5. Uso de comunicaciones escritas (memorandos, circulares y correos electrónicos) que permiten su posterior consulta y verificación de que la información se envió.</li> <li>6. Realización de reuniones para informar al personal en general.</li> <li>7. Gran parte de los empleados está satisfecha con los medios por los cuales recibe información.</li> <li>8. Posee un sitio web.</li> <li>9. La información fluye a través de una red de cadena (según la cadena de mando).</li> <li>10. La Clínica posee una misión y una misión definida.</li> <li>11. La persona que se encarga de la emisión de mensajes dentro de la Clínica tiene mayor conocimiento acerca de los empleados por pertenecer al departamento de Recursos Humanos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rigidez en la mayoría de las comunicaciones.</li> <li>2. No todos los empleados tienen acceso al correo electrónico o Intranet.</li> <li>3. No se emiten comunicaciones ni se realizan actividades que busquen motivar e integrar a los empleados.</li> <li>4. El flujo de la comunicación debe pasar por varios intermediarios, en los que se puede quedar la información.</li> <li>5. Las comunicaciones escritas no son leídas o no les llega a la totalidad de los empleados.</li> <li>6. Poca frecuencia en cuanto a la realización de reuniones.</li> <li>7. La frecuencia con que los empleados reciben las informaciones de la Clínica es ocasional.</li> <li>8. La creación del sitio web es reciente y su contenido es limitado.</li> <li>9. No existen canales de retroalimentación que permitan verificar si la información ha sido recibida y procesada por los receptores.</li> <li>10. La misión y visión de la Clínica fueron creadas recientemente, además, no cuenta con valores definidos. Por otra parte, no se han hecho esfuerzos por transmitirlos a los médicos accionistas y empleados.</li> <li>11. No cuenta con un departamento o especialista en el área de comunicaciones. Además, las personas encargadas de transmitir la información de interés general tiene otras responsabilidades distintas a esta área.</li> <li>12. La distribución de las áreas de trabajo, oficinas y gerencias dificulta la transmisión de información.</li> <li>13. Una parte importante de los empleados no se siente cómoda y tomada en cuenta al dirigirse a sus superiores.</li> </ol>

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de un departamento o vacante que se dedique a las comunicaciones, tanto internas como externas.</li> <li>2. Creación de alianzas con agencias de eventos, posadas, etc. que le permitan realizar a la Clínica talleres y convivencias para la integración y motivación de empleados y accionistas.</li> <li>3. Crear una cuenta de correo electrónico institucional para cada uno de los empleados.</li> <li>4. Adecuar un espacio para una sala de computación en el que los empleados puedan revisar sus correos institucionales.</li> <li>5. Mejorar la calidad de los servicios prestados como centro de salud, a través de la motivación e integración de los empleados.</li> <li>6. Aumentar la cantidad y mejorar la calidad de las reuniones.</li> <li>7. Designar voceros que se encarguen de la transmisión de mensajes claves referentes a la misión, visión.</li> <li>8. Definir los valores que caracterizan a la Clínica y transmitirlos a los empleados.</li> <li>9. Mejorar la relación entre los supervisores y supervisados.</li> <li>10. Crear mecanismos que permitan saber si la información llegó a su destinatario.</li> <li>11. Desarrollar contenidos para su sitio web que también estén dirigidos a los empleados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de redes informales de comunicación</li> <li>2. Problemas técnicos con la red interna de correos e Internet.</li> <li>3. La situación económica del país puede limitar el presupuesto para las estrategias comunicacionales.</li> </ol>

## 6.2 Estrategia DO

Después de realizar la matriz DOFA de las comunicaciones internas de la Clínica Leopoldo Aguerrevere, resulta conveniente elaborar una estrategia DO que busque superar las debilidades aprovechando las oportunidades que presentan las comunicaciones internas de la institución. De esta manera, se obtienen las siguientes estrategias DO a ejecutar, que resultan de la

combinación de las debilidades y las oportunidades, enumeradas en la matriz anterior:

- Ampliar el acceso a Internet y crear una cuenta de correo electrónico institucional individual a la totalidad de los empleados, para facilitar el envío y recepción de mensajes a través de este canal. (D2, O3)
- Ampliar el contenido del sitio web y orientarlo también hacia los trabajadores de la Clínica para que éstos también se involucren y se sientan parte de la organización. (D3, D8, O11)
- Emitir información y realizar actividades que integren y motiven a los empleados de la Clínica para mejorar la calidad en la prestación de servicios. (D3, O5)
- Realizar actividades y talleres que integren y motiven a los trabajadores de la Clínica con la ayuda de las alianzas con agencias de eventos y posadas. (D3, O2)
- Crear espacios de integración en los que los empleados puedan compartir. (D3, O4)
- Realizar reuniones frecuentes, en las que se comparta información puntual y de interés. (D6, D7, O6)
- Crear un departamento que, entre sus funciones, se encuentren regularizar las frecuencias de las comunicaciones, transmitir información de interés general, definir los valores de la Clínica y planificar la transmisión de la misión y visión. (D10,D11, D7, O1)
- Crear herramientas que permitan determinar si la información está llegando a todos sus destinatarios y que les permitan a los empleados emitir sus opiniones, etc. (D4, D5, D13, D12, D9, O10)
- Seleccionar a voceros que faciliten la tarea de transmitir y asimilar la misión y visión creadas recientemente. (D10, O7)
- Capacitar a los supervisores para que éstos cuenten con herramientas adecuadas que hagan sentir a los empleados que son tomados en cuenta y

que pueden dirigirse a sus jefes inmediatos libremente, sin saltarse los pasos formales que deben seguir para comunicarse. (D13, D1, O9)

### *6.3 Público al que va dirigida la estrategia*

El público de esta estrategia comunicacional son todos los empleados en nómina que posee la Clínica Leopoldo Aguerrevere. Se incluyen dentro de la categoría empleados a los gerentes, supervisores y los demás trabajadores de la organización, pertenecientes a las áreas de administración y finanzas, comercialización y convenios, hospitalidad, mantenimiento, atención médica y asistencial y recursos humanos.

Este público está representado en mayor medida por mujeres, son de ingreso reciente a la institución, y en cuanto a la edad, la mayoría de los individuos se encuentran entre los 18 y 35 años. Las categorías de cargos a las que pertenecen esta mayoría son a las de Personal Asistencial 1 y 2, que están conformadas por médicos de planta, enfermeras, auxiliares de enfermería, auxiliares de dieta, personal de laboratorio y de rayos X.

### *6.4 Objetivo general*

La estrategia comunicacional interna orientada a los empleados de la Clínica, tiene el siguiente objetivo general:

- Integrar y motivar a por lo menos un 60% del público objetivo en un período de nueve meses.

### *6.5 Objetivos específicos*

Los objetivos específicos que conforman la estrategia son los siguientes:

- Identificar herramientas comunicacionales que permitan enviar la información de mantenimiento al público objetivo.
- Enviar al 100% del público objetivo información de mantenimiento, que logre motivar e integrar a los empleados, durante la duración de la estrategia.
- Crear mecanismos que permitan retroalimentación para medir si la información está siendo recibida por el público objetivo.

### 6.6 Eje de mensajes: Mensajes clave

Las comunicaciones emitidas a partir de la estrategia girarán en torno a los siguientes mensajes claves:

- La Clínica Leopoldo Aguerrevere asume como compromiso el bienestar laboral de nuestros empleados, ofreciendo ambientes agradables de trabajo.
- Para la Clínica Leopoldo Aguerrevere es primordial que sus empleados se sientan parte de una gran familia, comprometida con el bienestar y salud de los venezolanos.
- En la Clínica Leopoldo Aguerrevere valoramos a cada uno de nuestros empleados, porque gracias a sus labores diarias, cumplimos con nuestro objetivo de prestar servicios de salud de excelente calidad, con tecnología actualizada, en el menor tiempo posible y con la mayor efectividad.

Es importante recalcar que estos mensajes, al igual que la información que se transmitirá a partir de la estrategia, deben seguir una misma estructura y que por lo tanto deben ser coherentes con los objetivos que persigue el plan comunicacional. A su vez, esta estrategia de comunicación debe lograr que estos mensajes claves se mantengan vigentes durante un período de tiempo significativo que permita que el público clave los asimile de la manera deseada.

## 6.7 Actividades / mezcla de medios

Los principales problemas comunicacionales que se presentan en la Clínica son la inexistencia de mecanismos formales de retroalimentación que permitan a las gerencias determinar si las comunicaciones que ellas envían llegan satisfactoriamente a los destinatarios finales y el hecho de que actualmente no se envían mensajes que busquen integrar y motivar el contacto entre empleados, por ello se propone llevar a cabo tácticas que busquen solventar los problemas mencionados. Las actividades y medios que se presentan a continuación, se derivan de las estrategias DO definidas anteriormente.

- **Creación de un departamento de comunicaciones**

No existe un departamento especializado que se encargue de planificar y ejecutar exclusivamente las comunicaciones de la Clínica. El departamento de Recursos Humanos es el que asume, en caso de ser necesario, la elaboración de ciertas comunicaciones internas y la planificación de talleres que involucren a los empleados de la organización. Para las comunicaciones externas, la Clínica se vale de los servicios prestados por una agencia de publicidad. Es conveniente que personas especializadas se dediquen exclusivamente y en profundidad a todo aquello relacionado tanto a las comunicaciones internas como externas, de manera que la organización maneje ambos aspectos de forma más cercana, en un solo departamento, y las comunicaciones que se emitan, tanto interna como externamente, sean cónsonas entre sí.

Proponemos la creación de un departamento de comunicaciones, conformado por especialistas en el área, que se encargue exclusivamente de la planificación, ejecución y control de las comunicaciones internas y externas de la Clínica. En caso de que se cree dicho departamento, éste tendrá bajo su responsabilidad la ejecución de las estrategias propuestas en este trabajo de grado. De lo contrario, el responsable de ejecutar los planes de comunicación seguirá siendo el personal de la Gerencia de Recursos Humanos.

Las funciones que desarrollará este departamento de comunicaciones se basarán principalmente en desarrollar todo lo relacionado con la planeación, generación y divulgación de contenidos e información con el objeto de comunicar y promocionar, de manera satisfactoria, la información de interés general y la información para la integración y motivación del público objetivo. Por otra parte, también deberá encargarse de la definición de los valores y la divulgación de la misión y visión de la institución, con miras a promover la cultura corporativa dentro de la Clínica. A su vez, en cuanto a las comunicaciones externas, el departamento tendrá la responsabilidad de manejar las relaciones y comunicaciones con el resto de las audiencias que posee la institución.

Los miembros del departamento de comunicaciones se deberán reunir con miembros de la Junta Directiva y accionistas, que representen a este grupo de interés, para mantenerlos informados directamente sobre las gestiones comunicacionales que se han desarrollado. Además, deberán reunirse periódicamente con la Gerente de Recursos Humanos, quien tiene el conocimiento oportuno sobre los empleados de la institución y las áreas a las que pertenecen, y con la Gerente Médico, para manejar información de primera mano relacionada al personal asistencial y sus responsabilidades.

Esta iniciativa obedece a la siguiente estrategia DO: *Crear un departamento que, entre sus funciones, se encuentren regularizar las frecuencias de las comunicaciones, transmitir información de interés general, definir los valores de la Clínica y planificar la transmisión de la misión y visión.*

- **Actividades para la integración**

Actualmente, en la Clínica Leopoldo Aguerrevere no se envían mensajes de mantenimiento que busquen la integración de los empleados con la Clínica. Enviar este tipo de información le permite a las organizaciones coordinar las metas de los trabajadores con los objetivos de la institución y crear o renovar las relaciones entre empleados para conseguir una mayor integración. Una forma de lograr esto es a través de la realización de

actividades que incluyan a los empleados de las distintas áreas de la Clínica. Podría ser provechoso utilizar estas actividades para transmitir la misión, visión y valores, para lograr una mayor vinculación e identificación con la Clínica por parte de los empleados. Es importante llevar a cabo un plan de motivación previo a la realización de estas actividades de integración para fomentar que los empleados acudan y participen en dichos eventos. Esto se ejecutará a través de los distintos medios con los que cuenta la Clínica y con aquellos que se proponen en esta estrategia.

Esta propuesta de realizar actividades que promuevan la integración entre empleados nace de las estrategias DO que buscan emitir información y realizar actividades y talleres que integren y motiven a los empleados, valiéndose, entre otras cosas, de las alianzas con agencias de eventos y posadas, para así crear espacios que fomenten el contacto entre los mismos.

Las actividades que se proponen realizar son las siguientes:

- **Celebración del aniversario de la Clínica**

Evento que se realizará cada dos años en el que se conmemore la fundación de la organización y que incluya a todos los empleados y accionistas. Se realizará en un salón para grandes eventos fuera de las instalaciones de la Clínica y la conmemoración contará con música y un banquete tipo buffet.

- **Formación de equipos de ping pong y dominó**

Se propone crear equipos de ping pong y de dominó en los que puedan participar tanto los empleados como los accionistas interesados. Dada la gran cantidad de empleados de la organización, se recomienda formar varios equipos para que jueguen y compitan en torneos que se organizarán con el propósito de integrar a los trabajadores y médicos accionistas. Los torneos se celebrarán de forma semestral, sin embargo las mesas de ping pong y de dominó estarán a disposición de los interesados de

manera que puedan practicar o jugar, fomentando el contacto y la integración entre los mismos. La ubicación de estas mesas dependerá de algún espacio o salón disponible dentro de las instalaciones de la Clínica, que pueda destinarse para ello.

Si la actividad cuenta con gran participación se podría evaluar la formación de equipos de otras actividades, como fútbol y béisbol, de manera de crear mayor integración entre los empleados y accionistas. En este caso, la clínica se encargaría de alquilar la localidad e implementos.

- **Formación de un grupo de baile de diversos géneros musicales**

Para las empleadas de la Clínica se constituirá un grupo de baile en el que se creen coreografías y se organice un evento para presentarlas al resto de los trabajadores que deseen asistir. Se dispondrá, una vez cada dos semanas, de la terraza ubicada en el gimnasio de la Clínica para los encuentros y prácticas de baile. La muestra de las coreografías se celebrará cada seis meses, y se adecuará un espacio en la casa de eventos con una tarima para presentar el espectáculo. Las participantes recibirán un pequeño obsequio por su esfuerzo. Se recomienda que después de cada muestra de baile, las integrantes de los equipos que conforman las distintas coreografías roten de grupo para promover la integración de todas.

- **Concurso de pinturas y esculturas**

Se organizará un concurso anual de pinturas y esculturas en el que se invitará a la totalidad de los empleados y médicos accionistas de la Clínica a participar. Dentro de las condiciones del concurso, se encuentra el uso de materiales reciclables y económicos para elaborar las piezas artísticas. Por otro lado, tanto la pintura como la escultura ganadoras serán escogidas a través de los votos de todos los miembros de la Clínica Leopoldo Aguerrevere, quienes asistirán a la exposición de las piezas, que se

realizará en la casa de eventos de la organización. La pintura y escultura ganadoras serán expuestas en la entrada de la Clínica y los ganadores recibirán un pequeño obsequio.

- **Talleres de transmisión de identidad corporativa**

Se busca organizar encuentros para compartir con la totalidad de empleados de la Clínica la misión, visión, valores y mensajes claves que identifican a la organización y sus miembros, de manera de que los conozcan y los puedan transmitir de manera cónsona al momento de comportarse o prestar servicios. Esta actividad se realizará una vez para la totalidad de los empleados, y cada vez que haya nuevos ingresos. Este taller se realizará en la casa de eventos que posee la Clínica detrás de sus instalaciones. La totalidad de empleados deberá dividirse en 6 grupos de 100 personas, aproximadamente, debido a la capacidad de la locación.

- **Programa de reconocimiento por antigüedad**

Se organizará y desarrollará un programa de reconocimiento para aquellos empleados de la Clínica que cumplan tres, cinco, diez, quince o veinte años en adelante. Se realizará un evento especial una vez por año y se reconocerán a estas personas frente al resto del personal en una reunión sencilla. Se les agradecerá por sus años de servicio y dedicación y se les entregará un pequeño obsequio. Este evento se llevará a cabo en la casa de eventos de la Clínica. En esta conmemoración estarán presentes y se premiarán también a los médicos accionistas. La descripción de este evento también se encontrará en la estrategia dirigida a este otro público objetivo. La finalidad de que ambos públicos se encuentren en el mismo evento es la de buscar la integración e interacción entre los mismos, y que conozcan las labores que cada quien desempeña.

- **Taller de capacitación para gerentes y supervisores**

Para disminuir el porcentaje de empleados que señala no sentirse cómodo y tomado en cuenta al dirigirse a los supervisores, se recomienda realizar un taller de capacitación en el que participen todos gerentes y supervisores. Se efectuará un solo taller para la totalidad de empleados con estos cargos y se realizará otro en caso de que haya nuevos ingresos. En este taller se les impartirá a los participantes información relativa a liderazgo en grupos de trabajo.

Realizar talleres de capacitación para los gerentes y supervisores cumple con la estrategia que busca capacitar a los mismos para que cuenten con herramientas adecuadas que hagan sentir a los empleados que son tomados en cuenta y que pueden dirigirse a sus jefes inmediatos libremente, sin saltarse los pasos formales que deben seguir para comunicarse.

- **Taller de capacitación para los voceros escogidos**

Es recomendable realizar talleres en los que se entrenen a los voceros escogidos por los empleados, de manera que estos conozcan a fondo la misión, visión y valores de la Clínica, los mensajes claves que deberán transmitir y el propósito por el que están desempeñando ésta tarea. A su vez, se les darán consejos para mejorar sus habilidades verbales. Este taller se realizará una sola vez. Esta actividad se llevará a cabo en una de las salas de reuniones con la que cuenta la Clínica.

De esta manera, dichos talleres responden a la estrategia DO, previamente elaborada, de seleccionar a voceros que faciliten la tarea de transmitir y asimilar la misión y visión creadas recientemente.

- **Medios**

- **Reuniones**

Las reuniones son uno de los medios que obtuvo mayor porcentaje de escogencia por parte de los empleados encuestados

a la hora de especificar por medio de qué canales deseaban recibir la información. A su vez, un gran porcentaje de éstos afirmó que las reuniones no eran suficientes para estar informados; y por ser un medio que promueve el contacto directo, es deseable que se haga uso frecuente del mismo para transmitir información de carácter importante o sobresaliente.

Por ende, se llevarán a cabo tres tipos de reuniones cada quince días, entre las que destacan la de empleados con sus supervisores o jefes inmediatos, la de gerentes con supervisores y la de gerentes y Junta Directiva. La primera reunión buscará recoger toda la información referente a logros, noticias, datos de interés general para el grupo de empleados, que deseen o deban ser comunicados a las gerencias o a la institución en general. A través de la segunda reunión, los supervisores mantendrán al tanto a los gerentes sobre lo que acontece en sus áreas de trabajo, gracias a la información recogida en la reunión anterior. Además, los gerentes deberán informar a los supervisores todo aquello que éstos deban transmitir a sus subordinados. Por último, en la tercera reunión, los gerentes se encontrarán con la Junta Directiva e intercambiarán la información obtenida gracias a los supervisores para mantenerlos al tanto. A su vez, es necesario que una de las personas presentes en esta reunión, se encargue de transmitir la información comentada al especialista de comunicaciones internas para que levante un resumen de logros individuales y de equipo, noticias, reconocimientos y eventos que se desarrollaron en la institución, para comunicarlos al personal de la Clínica a través de las carteleras y, para que, de esta manera, todos los empleados estén al tanto de lo que ocurre en las distintas áreas de la Clínica.

Estos tipos de reuniones ayudará a que la comunicación fluya horizontalmente, mejorando las relaciones interpersonales entre gerencias y áreas de la Clínica. A su vez, la constante utilización de

este medio para transmitir información responde a la estrategia DO de realizar reuniones frecuentes, en las que se comparta información puntual y de interés.

- **Boletines informativos**

Mediante este medio se enviará información relativa a las distintas actividades relevantes que suceden en cada área de la organización y en la Clínica en general, ya que los empleados muestran interés significativo por recibir este tipo de información. Las actividades de integración y sus fechas deberán aparecer también en estos boletines y, una vez que se hayan realizado, sería conveniente colocar la información que en ellas se manejó y las fotos respectivas de manera de despertar el interés de los empleados por querer obtener el boletín.

A su vez, se propone colocar en una sección determinada información relativa a cursos, ya que una porción de los empleados estarían interesados en recibir este tipo de información, específicamente aquellos con cargos de enfermería, personal de laboratorio y médicos empleados, y aquellos que pertenecen al área de Hospitalidad.

El formato del boletín debe captar la atención de los lectores y su presentación debe ser colorida, agradable a la vista y debe facilitar la lectura.

Los boletines deben ser colocados estratégicamente en los distintos puestos de trabajo para facilitar su obtención y para que los empleados no deban hacer largos recorridos para conseguirlos. Para que el personal que suele moverse a través de la Clínica con frecuencia logre obtener este boletín, será necesario colocarlo en puntos en lo que obligatoriamente estos empleados deban pasar cuando están realizando sus labores. Es importante hacerle llegar

estos boletines al personal de Hospitalidad, ya que estos empleados señalan no recibir ciertas informaciones

La frecuencia en las que serán emitidos los boletines será mensual, ya que resumirá los puntos más importantes que ocurrieron durante ese mes. Por ser un medio impreso, los boletines podrán ser archivados y consultados posteriormente, en cualquier ocasión.

- **Carteleras**

Por ser uno de los tres medios a través de los cuales los empleados desean seguir recibiendo la información, es importante mantener las carteleras en las áreas en las que se ubican, pero también colocar nuevas en los lugares más transitados por el personal de la Clínica, como en la unidad de emergencias, cerca de los quirófanos, en las salas de encuentro de cada piso, vestidores, ascensor de personal, etc. Además de ello, es necesario promover su uso y lectura, por lo que las publicaciones que allí se colocarán deberán seguir un mismo formato que caracterice a la imagen de la institución y la actualización del contenido deberá ser semanal. Por otra parte, entre algunos de los contenidos que se publicarán en las carteleras figurarán los reconocimientos, avances, noticias y logros de los equipos de trabajo, referidos a las distintas áreas que componen a la organización y que se discuten en las reuniones quincenales; se publicará información relativa a cursos y actualizaciones técnicas, noticias y eventos sobre la organización, entre otros; y estas publicaciones también podrán ser archivadas como constancia de la emisión de la información.

Tanto la utilización de las carteleras como del boletín antes mencionados buscan cumplir con la estrategia DO que pretende emitir información que integre y motive a los empleados de la Clínica para mejorar la calidad en la prestación de servicios.

- **Creación de una sala de computación**

Se propone la creación de una sala de computación en la que los empleados puedan tener acceso a Internet y a la cuenta de correo electrónico institucional que se le creará a cada uno. En los navegadores solo se podrá acceder a buscadores de páginas web y a sitios de información. Al construir este espacio, los trabajadores podrán compartir e interactuar más, funcionando como un área de integración. El tiempo en el que pueden acceder a esta sala y usar los equipos será de treinta minutos.

- **Creación de una cuenta de correo electrónico institucional para cada empleado de la Clínica**

Los empleados contarán con una cuenta de correo de la Clínica, a través de la cual la organización enviará información de interés general para los empleados, sobre las actividades que se realizarán y también sobre lo que ya se llevó a cabo. Es importante no sobrecargar a los empleados enviando gran cantidad de correos. Si el uso de este correo se da de manera efectiva, se podrá enviar información más puntual e importante. La frecuencia del envío de información a través de este medio estará sujeta a las demás actividades. Sin embargo, se recomienda mandar por lo menos un correo mensualmente. Una vez que cada uno posea la cuenta de correo, se les dará instrucciones de cómo utilizarlo en una inducción por área de trabajo.

Esta iniciativa nace como respuesta de la estrategia DO de ampliar el acceso a Internet y crear una cuenta de correo electrónico institucional individual a la totalidad de los empleados, para facilitar el envío y recepción de mensajes a través de este canal.

- **Mejora del sitio web**

El contenido del sitio web deber ser ampliado y se debe incluir, no sólo información de interés para las audiencias externas, sino también para los empleados de la Clínica. Por otra parte, el acceso al correo electrónico institucional estará ubicado en este portal, de manera de incentivar a los empleados a visitar y navegar en la página.

Esta propuesta de mejorar el sitio web responde a la necesidad de ejecutar la estrategia DO que busca ampliar el contenido de la página web y orientarlo también hacia los trabajadores de la Clínica para que éstos también se involucren y se sientan parte de la organización.

- **Canales de retroalimentación**

Para obedecer a la finalidad de la estrategia DO que pretende crear herramientas que permitan determinar si la información está llegando a todos sus destinatarios y que les permitan a los empleados emitir sus opiniones, etc., se propone utilizar el acuse de recibido y buzones.

- **Acuse de recibido**

Para asegurar que los empleados reciben las informaciones, cada supervisor debe tener una lista con todos los nombres de los empleados que están bajo su supervisión, de manera de que éstos firmen una vez recibida la información. Estas listas deberán ser enviadas a las Gerencias de cada área. La frecuencia dependerá de cuando se envíen informaciones formales por escrito como los boletines, memorandos, etc.

- **Buzones**

Se colocará un buzón de sugerencias en cada piso de la Clínica, en el que los empleados podrán insertar sus sugerencias, quejas, etc. A su vez, se instalará un buzón al lado del ascensor del personal, en el que los trabajadores puedan solicitar diversos servicios, como cartas de trabajo, adelantos en las prestaciones, etc. Las planillas para la realización de estas solicitudes estarán en dispensadores al lado del buzón. Esto le evitará al personal tener que dirigirse a Recursos Humanos en el último piso de la Clínica, evitando que hagan largos recorridos. Para que esta herramienta funcione efectivamente, es necesario que una persona de Recursos Humano revise diariamente dicho buzón.

### *6.8 Responsables (o involucrados)*

La Gerencia de Recursos Humanos será tendrá la responsabilidad de llevar a cabo la estrategia de comunicación interna, ya que actualmente es el área que se ocupa de enviar informaciones de interés general a todos los empleados y de planificar diversos talleres. En caso de que se cree el departamento de comunicaciones internas, este será el encargado de ejecutar la estrategia de comunicación y evaluar los resultados de la misma.

### *6.9 Voceros internos*

Sería conveniente para la estrategia contar con voceros internos, que se encarguen de transmitir los mensajes claves a los demás empleados. Para cada cargo y área existirá un vocero, el cual será escogido por los empleados pertenecientes a dichos cargos, de esta manera los trabajadores, al sentirse cómodos recibiendo informaciones por voceros que ellos mismos escogieron, asimilarán de manera más fácil los mensajes transmitidos. Dependiendo del horario de trabajo de ciertos empleados, habrá voceros para cada turno, por

ejemplo para las enfermeras, auxiliares de enfermeras, médicos empleados, entre otros.

### *6.10 Recursos necesarios*

Para llevar a cabo la estrategia de comunicación interna se deberá contar con los insumos necesarios.

Para la creación del departamento de comunicaciones:

- Espacio físico para el departamento.
- Mobiliario (escritorio, computadora, impresora, etc.)
- Personal especializado en comunicaciones para que trabaje en este departamento.

Para las actividades:

- Locación para la celebración del aniversario de la Clínica, talleres de transmisión de la identidad corporativa y capacitación de supervisores y voceros y reuniones.
- Prestadores de servicios de catering, música y mobiliario.
- Refrigerios para los talleres y actividades.
- Obsequios que se otorgarán en la ceremonia del programa de reconocimiento de antigüedad.
- Mesas de ping pong y dominó, raquetas y pelotas, y cajas de piezas de dominó.
- Espacio del gimnasio para las sesiones de baile y coach que guíe a los distintos grupos de baile. Disposición de la casa de eventos para la presentación de las coreografías y obsequios por participar.
- Disposición del espacio y compra del obsequio para el concurso de pintura y escultura.

Para los medios:

- Insumos para las reuniones (refrigerios, bloc de notas, bolígrafos, lápices).

- Impresoras para los boletines informativos y material que se colocará en las carteleras.
- Compra e instalación de carteleras.
- Espacio, mobiliario y adecuación para la sala de computación, así como la persona que se encargará de supervisar el área.
- Personal que se encargará de la creación e instalación del servidor del correo electrónico institucional y de la implementación de mejoras en el contenido del sitio web.

### *6.11 Presupuesto estimado*

El siguiente presupuesto es un estimado con el que debe contar la Clínica Leopoldo Aguerrevere para ejecutar la estrategia de comunicación interna orientada a los empleados. Éste fue revisado por la Gerente de Comunicaciones de la agencia de relaciones públicas, Blue Marketing Solutions, y puede estar sujeto a actualizaciones por las variaciones en los precios que se pueden presentar durante el período de duración de la estrategia.

Tabla 26. Presupuesto estimado para las actividades de la estrategia de comunicación interna para los empleados. (Elaboración propia)

<b>Actividad</b>	<b>Precio (Bs. F)</b>
<b>Creación de un departamento de comunicaciones</b>	
Adaptación y remodelación del espacio y su mobiliario	100.000
Sueldo del especialista en comunicación (9 meses de la estrategia)	54.000
<i>Total</i>	<i>154.000</i>
<b>Celebración del aniversario de la clínica (Sólo una noche)</b>	
Alquiler de la locación (capacidad para 700 personas apróx.)	25.000
Comida y bebida (6 pasapalos por persona)	54.000
Mantelería	6.000
Sonido con grupo musical	50.000
<i>Total</i>	<i>135.000</i>
<b>Torneos de ping pong y dominó</b>	
Compra de 5 mesas de ping pong, con respectivos pares de raquetas y pelotas	26.500
Compra de 5 mesas para dominó con respectivas sillas y piezas de dominó	7.500
<i>Total</i>	<i>34.000</i>
<b>Presentación de bailes</b>	
Locación en casa de eventos de la Clínica	0
Ambientación de la locación para la presentación de los bailes, con sonido, tarima, etc.	5.000
Obsequio por participación	4.000
<i>Total</i>	<i>9.000</i>
<b>Concurso de pinturas y esculturas</b>	
Locación en la casa de eventos de la Clínica	0
Ambientación de la casa de eventos	1.500
Obsequio para los ganadores	2.000
<i>Total</i>	<i>3.500</i>
<b>Talleres de transmisión de identidad corporativa</b>	
Locación en la casa de eventos de la clínica	0
Refrigerios (100 personas)	7.000
Material de apoyo (100 personas)	2.000
<i>Total (Por 6 talleres que se desarrollarán en la estrategia)</i>	<i>54.000</i>
<b>Reuniones</b>	
Material de apoyo para 50 personas	1.000
<i>Total</i>	<i>1.000</i>

<b>Boletín informativo mensual</b>	
Material (papel especial y tinta) x 9 meses de la estrategia para 610 empleados	36.000
Compra de Impresoras (2 impresoras)	12.000
<i>Total</i>	<i>48.000</i>
<b>Carteleras</b>	
Compra e instalación de nuevas carteleras (7 carteleras)	14.700
<i>Total</i>	<i>14.700</i>
<b>Creación de una sala de computación</b>	
Adaptación del espacio	200.000
Compra del mobiliario (15 computadoras, mesas, sillas)	51.000
Sueldo de la persona encargada de la sala	1.548
<i>Total</i>	<i>252.548</i>
<b>Creación de una cuenta de correo electrónico institucional</b>	
Pago para la persona encargada de crear la red de correos electrónicos (Una vez para 600 empleados apróx.)	20.000
<i>Total</i>	<i>20.000</i>
<b>Mejora del sitio web</b>	
Pago para la persona encargada de remodelar el sitio web (Una vez)	18.000
<i>Total</i>	<i>18.000</i>
<b>Programa de reconocimiento por antigüedad</b>	
Obsequios sencillos para 15 personas	5.500
Refrigerios para 200 personas	14.000
<i>Total</i>	<i>19.500</i>
<b>Taller de capacitación para los supervisores</b>	
Servicios de un coach especialista	7.500
Refrigerios para 30 personas aprox.	3.000
<i>Total</i>	<i>10.500</i>
<b>Taller de capacitación para los voceros escogidos</b>	
Servicios de un coach especialista	7.500
Refrigerios para 20 personas aprox.	2.000
<i>Total</i>	<i>9.500</i>
<b>Buzones</b>	
Instalación y compra de buzones (10 buzones)	2.050
<i>Total</i>	<i>2.050</i>
<b>Total de la inversión</b>	<b>785.298</b>

La inversión estimada para ejecutar la estrategia de comunicación interna orientada a los empleados es de Bs. F 785.298.



### *6.13 Indicadores de gestión*

Para poder medir los resultados de la estrategia comunicacional será necesario contar con los indicadores pertinentes, tales como:

- Cantidad de personas que asistan a la celebración del aniversario de la clínica, a los talleres de transmisión de identidad corporativa, al programa de reconocimiento por antigüedad.
- Cantidad de personas que se inscriben en los torneos de ping pong y dominó.
- Cantidad de personas que se inscriben en los grupos de baile y que asisten a las prácticas. También se medirá la cantidad de empleados que asistan las muestras de baile, como evento semestral.
- Cantidad de empleados que participan en el concurso de pinturas y esculturas, realizando y exponiendo sus obras.
- Cantidad de empleados que diariamente inician sesión en las computadoras de la sala de computación.
- Cantidad de boletines informativos remanentes una vez que se ponen a la disponibilidad de los empleados.
- Cantidad de solicitudes y sugerencias insertadas semanalmente en los buzones
- Se realizarán encuestas cada tres meses, a diferentes muestras representativas de la población de trabajadores, con el fin de observar si los problemas que busca solventar la estrategia están siendo abordados correctamente. De esta manera, se podrá evaluar la efectividad de la estrategia y, en caso de que no se esté logrando el objetivo de la misma, se podrán implementar los cambios que sean necesarios.

Los indicadores antes mencionados se irán implementando conforme la estrategia se vaya desarrollando.

## VII. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA ACCIONISTAS

Tal como se menciona en la estrategia de comunicación interna orientada a los empleados, la estrategia orientada a los médicos accionistas también debe cumplir con los aspectos esenciales que la componen, y adaptar las actividades, medios y mensajes claves a este público objetivo.

### 7.1 DOFA

Para visualizar de manera más fácil las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presentan las comunicaciones que mantiene la Clínica con los accionistas, es necesario realizar una matriz DOFA.

Tabla 28. Matriz DOFA de las comunicaciones internas de la Clínica Leopoldo Aguerrevere (Elaboración propia)

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La formalidad de las comunicaciones.</li> <li>2. Uso del correo electrónico para la comunicación con los accionistas. (Medio directo y posible retroalimentación inmediata).</li> <li>3. Emisión de comunicaciones y mensajes informativos y novedades.</li> <li>4. Comunicación directa con la Junta Directiva.</li> <li>5. Uso de comunicaciones escritas (memorandos, circulares y correos electrónicos) que permiten su posterior consulta y verificación de que la información se envió.</li> <li>6. Realización eventual de reuniones con la Junta Directiva. (Asamblea de accionistas).</li> <li>7. Gran parte de los accionistas está satisfecha con los medios por los que reciben información.</li> <li>8. La Clínica posee un sitio web.</li> <li>9. La Clínica posee una misión y una misión definida.</li> <li>10. Cada accionista tiene un consultorio privado, el cual puede ser ubicado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rigidez en la mayoría de las comunicaciones.</li> <li>2. No todos los médicos tienen computadora o acceso a Internet en sus consultorios; o incluso, no tienen suficiente tiempo libre para revisar los correos electrónicos.</li> <li>3. No se emiten comunicaciones ni se realizan actividades que busquen motivar e integrar a los accionistas y a los empleados.</li> <li>4. Gran parte de los accionistas siente que la Junta Directiva le deja de decir información.</li> <li>5. No existen canales de retroalimentación que permitan verificar si la información ha sido recibida y procesada por los receptores.</li> <li>6. Poca frecuencia en cuanto a la realización de reuniones.</li> <li>7. Los accionistas consideran que no son suficientes las reuniones para estar informados.</li> <li>8. El contenido del sitio web es limitado y está orientado a las audiencias externas.</li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>9. No se han hecho esfuerzos por transmitir la misión y visión de la organización a los médicos accionistas y empleados, ya que fueron creadas recientemente, y no cuenta con valores definidos.</li> <li>10. La distribución de las áreas de trabajo, oficinas y gerencias dificulta la transmisión de información.</li> <li>11. No existen actividades formales que propicien el contacto entre los empleados y accionistas.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de alianzas con agencias de eventos, posadas, etc. que le permitan realizar a la Clínica talleres y convivencias para la integración y motivación de empleados y accionistas.</li> <li>2. Crear una cuenta de correo electrónico institucional para cada uno de los accionistas, para no invadir su correo personal.</li> <li>3. Los accionistas que no poseen computadora en su consultorio pueden utilizar la sala de computación ya creada para poder revisar sus correos institucionales.</li> <li>4. Mejorar la calidad de los servicios prestados como centro de salud, a través de la motivación e integración de los médicos accionistas y empleados.</li> <li>5. Aumentar la cantidad y mejorar la calidad de las reuniones.</li> <li>6. Definir los valores que caracterizan a la Clínica y transmitirlos a los accionistas.</li> <li>7. Mejorar la relación entre los accionistas y la Junta Directiva.</li> <li>8. Crear mecanismos que permitan saber si la información llegó a su destinatario.</li> <li>9. Desarrollar contenidos para su sitio web que también estén dirigidos a los accionistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de redes informales de comunicación.</li> <li>2. Problemas técnicos con la red interna de correos.</li> <li>3. Problemas financieros del país puede limitar el presupuesto para las estrategias comunicacionales.</li> </ul>

Después de realizar la matriz DOFA de las comunicaciones internas de la Clínica Leopoldo Aguerrevere en relación a los médicos accionistas, al igual

que en la estrategia para los empleados se decide elaborar una estrategia DO que busque minimizar las debilidades encontradas, aprovechando las oportunidades que presentan las comunicaciones internas de la institución. Así se obtienen las siguientes estrategias DO a ejecutar, que se derivan de la combinación de las debilidades y las oportunidades, enumeradas en la matriz anterior:

- Personalizar las comunicaciones, enviando mensajes particulares a los correos electrónicos institucionales (D1, O2)
- Utilizar la sala de computación para que los accionistas sin computadoras en sus consultorios puedan revisar el correo electrónico y puedan interactuar con los empleados que también se encuentren en ese espacio.(D2, D3, O3)
- Crear mecanismos de retroalimentación que permitan a los accionistas expresar sus dudas y sugerencias a la Junta Directiva y que le permita a ésta saber si la información ha llegado. (D4, D5,D12,O7, O8)
- Aumentar la cantidad y mejorar la calidad de las reuniones para que los accionistas se sientan más informados.(D4,D6,D7,O5)
- Aprovechar las alianzas con agencias de eventos para realizar actividades y emitir información que busque informar e integrar a los accionistas con la Clínica y los empleados. (O1, O4,D3, D11)
- Realizar actividades en las que se transmitan la misión, visión y valores, una vez que se elaboren.(O6,D9)
- Mejorar el contenido del sitio web para informar a los accionistas y que estos se sientan parte de la organización. (D8, O9)

## *7.2. Público al que va dirigida la estrategia*

El público de esta estrategia comunicacional son los 155 accionistas de la Clínica Leopoldo Aguerrevere.

Los accionistas son médicos propietarios de acciones de la Clínica y que poseen consultorios privados dentro de dicha institución. Este público

objetivo está compuesto, en su mayoría, por profesionales mayores de 40 años.

### *7.3. Objetivo general*

El objetivo general de la estrategia es el siguiente:

- Informar e integrar al 100% del público objetivo en un período de nueve meses.

### *7.4. Objetivos específicos*

La estrategia comunicacional interna orientada a los accionistas de la Clínica, tiene los siguientes objetivos específicos:

- Identificar herramientas comunicacionales que permitan enviar la información de producción y de mantenimiento al público objetivo.
- Enviar al 100% del público objetivo información de mantenimiento y de producción que logre integrar e informar, respectivamente, a los accionistas, durante la duración de la estrategia.
- Crear mecanismos que permitan retroalimentación para medir si la información está siendo recibida por el público objetivo.
- Dar a conocer al 100% del público objetivo la importancia de que los empleados de la Clínica se sientan integrados, motivados y tomados en cuenta.

### *7.5 Eje de mensajes: Mensajes clave*

Los mensajes claves que se manejarán en las comunicaciones serán los siguientes:

- Para la Clínica Leopoldo Aguerrevere es primordial que su recurso máspreciado, sus profesionales, se sientan parte de una gran familia, comprometida con el bienestar y salud de los venezolanos.
- En la Clínica Leopoldo Aguerrevere valoramos a cada uno de nuestros miembros, porque gracias a sus labores diarias, cumplimos con nuestro objetivo de prestar servicios de salud de excelente calidad, con tecnología actualizada, en el menor tiempo posible y con la mayor efectividad.
- La Clínica Leopoldo Aguerrevere se interesa por que todos sus miembros estén al tanto de la importante gestión médica y comunitaria que desempeña la institución.
- La Clínica Leopoldo Aguerrevere se ha convertido en una institución de alto prestigio y credibilidad nacional, gracias a la importante labor de sus profesionales que nos permiten ofrecer atención de alta calidad a los venezolanos.

## *7.6 Actividades / mezcla de medios*

Una parte importante de los accionistas señala que no se siente informada y que la Junta Directiva le omite ciertas informaciones. A su vez, gran parte de los médicos accionistas expresa que la Clínica no suele enviar información que busque integrar a sus miembros y resaltan que estarían interesados en recibir información relacionada a las distintas áreas de la organización para lograr integración y sentirse más informada. Por otro lado, resulta importante que los accionistas entiendan que para prestar mejores servicios, es necesario que los empleados se sientan integrados y motivados. Las siguientes actividades, acciones y medios buscarán abordar y solucionar los aspectos mencionados recientemente.

- **Creación de un departamento de comunicaciones**

Dado que la estrategia de comunicación interna dirigida a los empleados se ejecutará paralelamente a este plan comunicacional orientado a los accionistas, entre las funciones del departamento de comunicaciones que se propone crear en la otra estrategia, también se incluirá la ejecución de este plan comunicacional.

- **Actividades para la integración**

Sería conveniente realizar actividades que incluyan a todos accionistas para transmitir la misión, visión y valores y de esta manera, se vinculen con los empleados y se integren en mayor medida con la Clínica. Resulta conveniente llevar a cabo un plan de motivación previo a la realización de estas actividades de integración para incentivar a los accionistas a que participen en dichos eventos. Este plan se ejecutará a través de la mezcla de medios que la Clínica usualmente utiliza para enviar información a los empleados, así como los medios propuestos en esta estrategia.

Realizar actividades que promuevan la integración obedece a los objetivos de las estrategias DO de emitir información que busque informar e integrar a los accionistas con la Clínica y los empleados y de aprovechar las alianzas con agencias de eventos para realizar actividades en las que se transmitan la misión, visión y valores, una vez que estén definidos.

Las actividades que se proponen realizar son las siguientes:

- **Celebración del aniversario de la Clínica**

Evento que se realizará cada dos años en el que se conmemore la fundación de la organización y que incluya a todos los empleados y accionistas. Se preparará un discurso, en el que se haga una pequeña referencia a la misión, visión y valores de la Clínica. Se llevará a cabo en un salón para grandes eventos y la conmemoración contará con música y un banquete tipo buffet. (Esta

celebración será la misma que se propone en la estrategia para los empleados.)

- **Talleres de transmisión de identidad corporativa**

Se realizarán encuentros para compartir con la totalidad de los accionistas de la Clínica la misión, visión y valores que identifican a la institución para que así éstos los puedan transmitir al momento de prestar sus servicios. Esta actividad se realizará una vez para la totalidad de los accionistas y cada vez que haya un nuevo accionista. Este taller se llevará a cabo en la casa de eventos que posee la Clínica detrás de sus instalaciones. Se realizarán dos encuentros en los que la totalidad de accionistas se dividirá en dos grupos para recibir la información. Por otro lado, se aprovechará la ocasión de estos talleres para explicar a los accionistas la importancia de que los empleados de la Clínica se sientan integrados, motivados y tomados en cuenta, ya sea para brindar un mejor servicio a los clientes de la organización, que son a su vez, los pacientes de los médicos, o para transmitir la imagen deseada de la Clínica a sus audiencias externas, ya que son los empleados los que hacen el primer contacto con las mismas.

- **Formación de equipos de ping pong y dominó**

Se propone formar equipos de ping pong y de dominó en los que puedan participar tanto los accionistas interesados como los empleados. De esta manera, se fomenta el contacto y la integración entre los médicos accionistas y los trabajadores. Dado a que es la misma actividad que se propone en la estrategia de comunicación interna para los empleados, seguirá los mismos parámetros en cuanto a logística y frecuencia.

• **Programa de reconocimiento por antigüedad**

Se realizará un programa de reconocimiento para aquellos accionistas de la Clínica que cumplan cinco, diez, quince o veinte

años en adelante. Se organizará un evento especial una vez por año y se reconocerán a estas personas frente al resto del personal en una reunión sencilla. Se les agradecerá por sus años de servicio y dedicación y se les entregará un obsequio. Esta conmemoración se llevará a cabo en el salón de eventos de la Clínica y se realizará junto a los empleados también reconocidos por su antigüedad.

- **Concurso de pinturas y esculturas**

Tanto en esta estrategia comunicacional como en la que está orientada a los empleados de la Clínica, se realizará un concurso anual de pinturas y esculturas en el que participarán los empleados y médicos accionistas de la Clínica. Los participantes deberán utilizar materiales reciclables y económicos para elaborar las piezas artísticas. Por otra parte, todos los integrantes de la Clínica votarán para escoger la pintura y la escultura ganadoras, después de asistir a la exposición de las piezas, que se llevará a cabo en la casa de eventos de la organización. La pintura y escultura ganadoras serán expuestas en la entrada de la clínica y quienes resulten ganadores recibirán un pequeño obsequio por su creatividad.

• **Medios**

- **Reuniones**

Una parte significativa de los accionistas señala querer recibir información a través de reuniones y afirma que, a su vez, la cantidad con la que actualmente se realizan estos encuentros no son suficientes. Por ello, es recomendable que la Junta Directiva realice más reuniones para mantener a los accionistas informados sobre todo lo que acontece en las distintas áreas de la Clínica y para que éstos se sientan parte de la institución, obedeciendo así a la estrategia DO de aumentar la cantidad y mejorar la calidad de las reuniones.

Debido a las obligaciones y escasez de tiempo con el que cuentan los accionistas, se propone realizar una reunión mensual en la que se incluyan a todos los médicos accionistas.

- **Circulares informativas**

Las circulares fueron unos de los medios a través de los cuales los médicos accionistas está interesados en recibir información. Por ello, recomendamos enviar información concisa de su interés y sobre las distintas actividades relevantes que suceden en cada área de la organización y en la Clínica en general.

El formato de las circulares debe resultar atractivo para los lectores, sin perder el tono de las comunicaciones.

Las circulares serán enviadas directamente a sus consultorios.

La frecuencia en las que serán emitidas las circulares estará determinada por la periodicidad de los acontecimientos de la Clínica y actividades a reseñar. Sin embargo, se recomienda emitir estas circulares por lo menos una vez al mes.

La utilización de las circulares informativas permitirá cumplir con la estrategia DO de emitir todo aquello que busque informar e integrar a los accionistas con la Clínica y los empleados.

- **Correo electrónico institucional**

Debido a las obligaciones inherentes a la profesión de médicos, será provechoso crear una cuenta de correo electrónico institucional y utilizar este medio, ya que es de fácil acceso y permite una retroalimentación inmediata. A su vez, gran parte de los accionistas señala querer recibir la información a través de este canal.

Se les enviará mensajes relativos a los eventos que se llevarán a cabo y sobre cursos y actualizaciones técnica, ya que

resulta de su interés recibir este tipo de mensajes. La frecuencia en la que se enviarán los correos electrónicos estará determinada por la periodicidad de los acontecimientos de la Clínica y actividades a reseñar. Es importante recalcar que no se debe enviar información en exceso a través de este medio, ya que podría sobresaturar a los accionistas, ocasionando que estos no lean los mensajes emitidos. De esta manera, se cumplirá con la estrategia DO, que busca personalizar las comunicaciones, enviando mensajes particulares y puntuales a los correos electrónicos institucionales de los accionistas.

Al igual que en la estrategia comunicacional de los empleados, el acceso a la cuenta de correo electrónico institucional se hará desde el sitio web de la Clínica.

A su vez, los médicos accionistas que no poseen computadoras en sus consultorios podrán revisar sus cuentas de correo electrónico institucional en la sala de computación en la que también pueden tener acceso a Internet. En los navegadores solo se podrá acceder a buscadores de páginas web y a sitios de información. Los empleados también tienen acceso a este espacio, por lo que esta área propiciará el contacto entre trabajadores y médicos accionistas. El tiempo en el que también pueden acceder a esta sala y usar los equipos será de treinta minutos. La utilización de la sala de computación por parte de los accionistas como sitio de integración estará sujeta a evaluación, dependiendo del nivel de participación que se obtenga.

Esta iniciativa obedece a la estrategia DO que busca fomentar que los accionistas sin computadoras en sus consultorios puedan revisar el correo electrónico haciendo uso de la sala de computación y puedan interactuar con los empleados que también se encuentren en ese espacio

- **Ampliar y mejorar el contenido del sitio web**

El contenido del sitio web deber ser ampliado y mejorado y se debe incluir, no sólo información de interés para las audiencias externas, sino también para los accionistas de la Clínica, de manera que éstos se sientan más involucrados en las comunicaciones de la organización.

Esta acción busca cumplir con la estrategia DO, que propone mejorar el contenido del sitio web para informar a los accionistas y que estos se sientan parte de la organización.

- **Canales de retroalimentación:**

Para cumplir con la estrategia DO de crear mecanismos de retroalimentación que permitan a los accionistas expresar sus dudas y sugerencias a la Junta Directiva y que le permita a ésta saber si la información ha llegado, se propone hacer uso del acuse de recibido y programar citas con algún miembro de la Junta Directiva.

- **Citas con el presidente de la Junta Directiva o con alguno de sus miembros**

Para reducir el porcentaje de accionistas que no se sienten tomados en cuenta, se propone realizar reuniones quincenales para los accionistas que desean tener una conversación privada con el presidente de la Junta Directiva o con algún miembro para transmitir alguna propuesta, queja o aclarar alguna duda. La frecuencia propuesta dependerá, a su vez, de la demanda de los accionistas por reunirse.

- **Acuse de recibido:**

Para asegurarse de que los accionistas reciben las circulares en sus consultorios, se recomienda que estos firmen una lista una vez que la información llegue a sus manos o las de su secretaria. Estas listas deberán ser enviadas a la Junta Directiva, y

su frecuencia dependerá de cada vez que se envíen informaciones formales por escrito.

### *7.7 Responsables (o involucrados)*

Las personas que tendrán la responsabilidad de llevar a cabo la estrategia de comunicación interna será la Gerencia de Recursos Humanos, ya que actualmente es el área que se ocupa de enviar informaciones de interés general a todos los empleados y de planificar diversos talleres. En caso de que se cree el departamento de comunicaciones, este será el encargo de ejecutar la estrategia de comunicación y evaluar los resultados de la misma.

### *7.8 Recursos necesarios*

Para llevar a cabo la estrategia de comunicación interna se deberá contar con los insumos necesarios.

Para las actividades:

- Locación para la celebración del aniversario de la Clínica, para los talleres de transmisión de la identidad corporativa y reuniones.
- Obsequios que se otorgarán en la ceremonia del programa de reconocimiento de antigüedad.
- Disposición de la casa de eventos para la realización del concurso de pintura y escultura y obsequio para los ganadores.

Para los medios:

- Insumos para las reuniones (refrigerios, material a repartir, block de notas, bolígrafos, lápices)
- Maquinaria para la impresión de las circulares informativas.
- Personal que se encargará de la creación e instalación del servidor del correo electrónico institucional y de la implementación de mejoras en el contenido del sitio web.

## *7.9 Presupuesto estimado*

Para ejecutar la estrategia de comunicación interna orientada a los médicos accionistas, la Clínica Leopoldo Aguerrevere debe contar con un presupuesto estimado que refleje la inversión que deberá realizar para dicho fin. Este presupuesto, al igual que el de la estrategia dirigida a los empleados, fue revisado por la Gerente de Comunicaciones de la agencia de relaciones públicas, Blue Marketing Solutions, y puede ser modificado de acuerdo a las variaciones en los precios que se pueden presentar durante el período de duración de la estrategia.

Dado a que la estrategia dirigida a los accionistas consta de actividades en común, ya presentes en la estrategia orientada a los empleados, el siguiente presupuesto no repetirá la inversión requerida para ejecutar tales iniciativas como la celebración del aniversario de la Clínica, formación de equipos de ping pong y dominó, el concurso de pintura y escultura, la creación de la sala de computación y el programa de reconocimiento por antigüedad.

Tabla 29. Presupuesto estimado para las actividades de la estrategia de comunicación interna para los accionistas. (Elaboración propia)

<b>Actividad</b>	<b>Precio (Bs. F)</b>
<b>Talleres de transmisión de identidad corporativa</b>	
Locación en la casa de eventos de la clínica	0,00
Refrigerios (75 personas)	5.000,00
Material de apoyo	1.500,00
<i>Total por dos talleres</i>	<i>13.000,00</i>
<b>Reuniones</b>	
Material de apoyo (155 personas)	3.000,00
<i>Total</i>	<i>3.000,00</i>
<b>Circulares informativas</b>	
Material (papel y tinta) x 9 meses de la estrategia y para 155 accionistas	2.000,00
Impresora	6.000,00
<i>Total</i>	<i>8.000,00</i>
<b>Creación de una cuenta de correo electrónico institucional</b>	
Pago para la persona encargada de crear la red de correos electrónicos (Una vez para los 155 accionistas)	6.000,00
<i>Total</i>	<i>6.000,00</i>
<b>Citas</b>	
Citas con la Junta Directiva	0,00
<i>Total</i>	<i>0,00</i>
<b>Total de la inversión</b>	<b>30.000,00</b>

La inversión total que requerirá esta estrategia es de Bs. F 30.000.

## 7.10 Cronograma

El cronograma de la estrategia de comunicación para los empleados es el siguiente:

Tabla 30. Cronograma de acciones para la estrategia de comunicación para los accionistas. (Elaboración propia)

	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Acción																																								
Creación del departamento de comunicaciones	■	■	■	■																																				
Celebración del aniversario de la clínica																																					■			
Torneo de equipos de ping pong y dominó																	■																							
Concurso de pinturas y esculturas																																								
Talleres de transmisión de identidad corporativa						■		■																																
Reuniones							■				■				■				■				■				■				■				■				■	
Circulares informativas						■					■				■				■				■				■				■				■				■	
Correo electrónico institucional	La frecuencia dependerá de la periodicidad de los acontecimientos de la Clínica y actividades a reseñar. Sin embargo, se recomienda enviar por lo menos un correo al mes.																																							
Programa de reconocimiento por antigüedad											■																													
Acuses de recibo	La frecuencia dependerá de cuando se envíen informaciones formales por escrito																																							
Citas con Junta Directiva					■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■					

### *7.11 Indicadores de gestión*

Para poder medir los resultados de esta estrategia comunicacional será necesario contar con los indicadores de gestión pertinentes, tales como los que se exponen a continuación:

- Cantidad de accionistas que asistan a la celebración del aniversario de la clínica, a los talleres de transmisión de identidad corporativa y al programa de reconocimiento por antigüedad.
- Cantidad de accionistas que participan en el concurso de pinturas y esculturas, realizando y exponiendo sus obras.
- Cantidad de accionistas que se inscriban en los torneos de ping pong y dominó.
- Cantidad de accionistas que diariamente acuden a la sala de computación e inician sesión en esas computadoras.
- Cantidad de circulares remanentes una vez que se le hacen llegar a los accionistas a su consultorio privado.
- Cantidad de accionistas asistentes a las reuniones a las que se convoca a este público objetivo.
- Cantidad de accionistas que solicitan reunirse con el Presidente o miembros de la Junta Directiva.
- Se realizarán encuestas a los accionistas cada tres meses, con el fin de observar si los problemas que busca solventar la estrategia dirigida a este público están siendo abordados correctamente. De esta manera, se podrá evaluar la efectividad de la estrategia y, en caso de que no se esté logrando el objetivo de la misma, se podrán implementar los cambios que sean necesarios.

Dichos indicadores se irán implementando a medida de que se vaya desarrollando la estrategia.

## VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de la discusión de los resultados que permitió elaborar las estrategias de comunicación para los empleados y accionistas de la Clínica Leopoldo Aguerrevere se pudo concluir lo siguiente:

Para que la Clínica Leopoldo Aguerrevere preste un mejor servicio a sus clientes, es importante que sus empleados y médicos accionistas se sientan parte de la organización y estén motivados a trabajar en la misma. Una forma de lograr que la institución mejore las relaciones interpersonales entre sus miembros es a través de la realización de actividades lúdicas y de recreación, ya que éstas fomentan el contacto y ayudan a la creación de vínculos.

Asimismo, transmitir información referente a las distintas áreas de la Clínica a través de medios que resulten atractivos para los empleados y accionistas, es necesario para que éstos también se sientan parte de la organización y que sepan que su labor contribuye con el logro de los objetivos planteados por la institución. En este punto, resulta relevante destacar que para lograr una mayor integración en la Clínica, los médicos accionistas deben entender la importancia que tienen los demás trabajadores de la organización para el éxito de la misma.

Por otra parte, se debe incentivar la comunicación horizontal entre las distintas gerencias y áreas de la organización para lograr mayor adhesión entre los integrantes de la misma.

A su vez, para que los distintos miembros de la Clínica orienten sus esfuerzos hacia la consecución de un mismo objetivo, resulta importante transmitir la misión, visión y valores a todo el personal y médicos accionistas. Por ello, la realización de talleres en los que los empleados y accionistas conozcan y asimilen estos relevantes aspectos resulta de vital importancia. Es recomendable que la Clínica oriente la misión, visión y valores, no sólo a sus

audiencias externas, sino a su público interno, de manera que éstos puedan sentirse, en mayor medida, parte de la organización.

Por otro lado, resulta relevante destacar la importancia que tiene el hecho de que los empleados se sientan cómodos y tomados en cuenta cuando emiten sus opiniones y sugerencias. Por ende, las personas encargadas de interactuar con el personal de la clínica, como los supervisores y gerentes, deben contar con las habilidades comunicacionales necesarias para desenvolver de manera adecuada su liderazgo y, de esta manera, promover una relación cercana con el personal que trabaja bajo su tutela y hacer que éste se sienta incluido en el proceso de toma de decisiones.

En otra instancia, la Clínica debe contar con canales formales de retroalimentación a través de los cuales las gerencias y Junta Directiva puedan comprobar que la información llegó a sus destinatarios; de esta manera, tanto los empleados como los accionistas podrán sentir que las informaciones que reciben están completas y que sus superiores o la Junta Directiva no les ocultan ciertos mensajes.

A pesar de la distribución física de las gerencias y demás áreas de la Clínica, este hecho no representa una barrera comunicacional, ya que los empleados y accionistas no deben hacer largos recorridos para comunicarse.

Por otra parte, los miembros de la organización también muestran deseo por recibir información relativa a cursos que les permitan actualizar o ampliar sus conocimientos acerca de materias de utilidad para el trabajo que desarrollan en la Clínica.

En cuanto a los medios a través de los cuales la Clínica suele enviar la información, tanto los empleados como los accionistas parecen estar satisfechos con la mayoría de los canales a través de los cuales reciben la información, ya que desean seguir recibiendo mensajes por estos medios. Asimismo, los empleados están más informados cuando las comunicaciones que se transmiten por esos medios les llegan diariamente. Por ello, es

recomendable mantener una determinada frecuencia de las comunicaciones de manera que los trabajadores y accionistas se sientan más informados.

Finalmente, la Clínica debe contar con un departamento de comunicaciones que se dedique exclusivamente a la gestión del proceso de comunicación. De esta manera, la Clínica podrá planificar y poner en marcha estrategias que mejoren el manejo y publicación de la información referente a la institución, que sea de interés para sus miembros y que promueva la integración y motivación de los mismos. Por ende, es recomendable llevar a cabo las estrategias propuestas en este trabajo de grado.

## FUENTES DE INFORMACIÓN Y BIBLIOGRAFÍA

### *Fuentes bibliográficas*

- Alborés, P. (2005) Comunicaciones interpersonales. Cómo obtener óptimos resultados profesionales gracias a una comunicación eficaz. Vigo:
- Andrade, H. (2005) Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica. Netbiblo.
- Anduiza, E., Crespo, I. y Méndez, M. (2009) Metodología de la ciencia política. (2da Edición). Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Aparici, R. y García, A. (1998) Lectura de imágenes. Madrid: Ediciones de las Torres.
- Arias, C. (S/F) Teoría y proceso de la comunicación. Turrialba: Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas.
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica. (5ta edición). Caracas: Editorial Epistema.
- Biagi, S. (2005) Impacto de los medios: introducción a los medios masivos de comunicación. México: International Thompson Editores.
- Chiavenato, I (2004) Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. Australia: Thompson.
- Clínica Leopoldo Aguerrevere. (2011) Reglamento interno [Boletines] Caracas.
- Colbert, F. y Cuadrado, M. (2009) Marketing de las artes y la cultura. Barcelona: Editorial Ariel S. A.
- Dalton, M., Hoyle, D. y Watts, M. (2007) Relaciones humanas. México: International Thompson Editores.
- Fernández, C. (1996) La comunicación en las organizaciones. México: Editorial Trillas.

- Fernández, R. (2002) Segmentación de mercado. México: Editorial Thompson, Segunda edición.
- Fonseca, M. (2005) Comunicación oral: fundamentos y práctica estratégica. México: Pearson Educación, Segunda Edición.
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. México: Pearson Educación de México, S.A.
- Gámez, R. (2007) Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Edición electrónica gratuita. Editado por Eumed.net.
- García, M. (2008) Las claves de la publicidad. Madrid, España: Esic Editorial.
- Garrido, J. (2004) Comunicación Estratégica. España: Ediciones Gestión 2000.
- Giroux, S. y Tremblay, G. (2004) Metodología de las ciencias humanas: la investigación en acción. México: Fondo de Cultura Económica.
- Goldhaber, G. (1994) Comunicación organizacional. México: Editorial Diana S.A.
- Gómez, A. y Gómez, C. (2003) Gerencia de Relaciones Públicas y Protocolo. Caracas: Editorial CEC.
- Gordon, J. (1997) Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall Hispanoamerica. Quinta Edición.
- Hellriegel, D. (2009) Comportamiento organizacional. México: Cengage Learning. Doceava Edición.
- Hernández, R. (1991). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill/Interamericana de México.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002) Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en Ciencias Sociales. México: Mc Graw – Hill. Cuarta Edición.

- Kotler, P., Bloom, P. & Hayes, T. (2004) El marketing de servicios profesionales. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A
- Krohling, M (2002) Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. Sao Paulo: Summus Editorial.
- Libaert, L. (2006) El plan de la comunicación organizacional. México: Editorial Limusa.
- López, B., Mas, M. & Viscarri, J. (2008) Los pilares del marketing. Barcelona, España: Ediciones UPC.
- Malhotra, N. (1997). Investigación de Mercados un enfoque práctico. (2da Edición). México: Prentice Hall.
- Menéndez, M., Vadillo, F. (2010) El plan de comunicación hospitalario: Herramienta de gestión sanitaria. España: Editorial Club Universitario.
- Mondría, J. (2004) Diccionario de la Comunicación Comercial. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Namakforoosh, M. (2005) Metodología de la investigación. (2da edición)México: Limusa Noriega Editores.
- Ongallo, C. (2007) Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Madrid: Editorial Dykinson.
- Peltzer, G. (1991) Periodismo iconográfico. Madrid: Ediciones Rialp.
- Pérez, J. (2003) Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa. Madrid, España: Editorial Vision Net.
- Quintana, M. (2005) Principios de Marketing. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Ramos, C. (1991) La Comunicación. Un punto de vista organizacional. México: Editorial Trillas, S.A.

- Robbins, S. y Coulter, M. (2005) Administración. México: Pearson Educación, Octava Edición.
- Romeo, M. (2005) Comunicación interna en la empresa. Barcelona: Editorial UOC.
- Römer (1994) Comunicación global: el reto gerencial. Caracas: Publicación UCAB.
- Serrano, M. (2002) La Educación para la Salud del siglo XXI: comunicación y salud. (2da Edición). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Scheinsohn, D. (2009) Comunicación Estratégica. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Scheinsohn, D. (2011) El poder y la acción a través de Comunicación Estratégica: cómo mover los hilos para que las cosas sucedan. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Solé, M. (1999) El consumidor del siglo XXI. Madrid, España: ESIC Editorial.

### *Fuentes electrónicas*

- Berger, B. (2008) Institute for Public Relations. Recuperado en Octubre 10, 2011 de <http://www.instituteforpr.org/topics/employee-organizational-communications/>
- Clínica Leopoldo Aguerrevere (2012) Clínica Leopoldo Aguerrevere. Recuperado en Julio 31, 2012 de <http://www.leopoldoaguerrevere.com/quienesSomos.php>
- Feijó, R. (2011) Planning your ux strategy. Recuperado en Octubre 9, 2011, de <http://johnnyholland.org/2010/04/16/planning-your-ux-strategy/>
- Hernández, C. (2011) Recuperado en Octubre 9, 2011, de <http://www.gestiopolis.com/economia-2/estrategias-recaudacion-tributaria-incidencia-mejora-caja-fiscal-peru.htm>

- Papic, V., Ritterhausen, S., Rodríguez, E. (S/F) Revista electrónica: Tecnología y Comunicación Educativas. Recuperado en Octubre 29, 2011 de <http://investigacion.ilce.edu.mx/stx.asp?id=2387&db=&ver=>

### *Trabajos de grado*

- Estrada, M. y Jorges, J (2009). Diagnóstico de las comunicaciones del Centro Comercial City Market, con miras a proponer una estrategia de comunicación interna. UCAB

### *Fuentes vivas*

- Víctor Álvarez, Gerente de Administración y Finanzas de la Clínica Leopoldo Aguerrevere.
- Carolina Carrillo, Gerente de Comunicaciones de Blue Marketing Solutions.
- Oscar Estévez, Gerente de Comercialización y Convenios de la Clínica Leopoldo Aguerrevere.
- Marianela Guillén, Gerente de Recursos Humanos de la Clínica Leopoldo Aguerrevere.
- Elizabeth Malavé, Gerente Médico de la Clínica Leopoldo Aguerrevere.

## ANEXOS

### Anexo A. Encuesta para empleados de la Clínica Leopoldo Aguerrevere

#### Encuesta para los empleados de la Clínica Leopoldo Aguerrevere

Los resultados de la siguiente encuesta son confidenciales y sus fines son estrictamente académicos. Por favor responda de forma clara y sincera. Puede elegir más de una respuesta.

Empleado: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_  
Cargo: \_\_\_\_\_ Sexo: F \_\_\_ M \_\_\_  
Antigüedad: \_\_\_\_\_

1. ¿Se siente informado sobre lo que acontece en la Clínica Leopoldo Aguerrevere?

- a) Sí: \_\_\_\_\_
- b) No: \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación dentro de la Clínica? Marque todas las que considere necesarias.

- a) La Gerencia se dirige a los demás empleados: \_\_\_\_\_
- b) Los supervisores o jefes inmediatos se dirigen a los demás empleados: \_\_\_\_\_
- c) Los empleados se dirigen a su supervisor o jefe inmediato: \_\_\_\_\_

3. ¿Qué medios utiliza la Clínica para comunicarse con los empleados? Marque todas las que considere necesarias e indique la frecuencia tomando en cuenta las opciones de la pregunta 4.

- |                                      |                                 |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| a) Teléfono: _____                   | g) Carteleras: _____            |
| b) Correo electrónico: _____         | h) Memorándum: _____            |
| c) Fax: _____                        | i) Reuniones: _____             |
| d) Circulares: _____                 | j) Mensajes informales: _____   |
| e) Comunicación interpersonal: _____ | k) Folletos: _____              |
| f) Boletines: _____                  | l) Calendarios: _____           |
|                                      | m) Otros: _____. ¿Cuáles? _____ |

4. ¿Cuál es la frecuencia de las comunicaciones?

- |                   |                     |
|-------------------|---------------------|
| a) Diaria: _____  | d) Ocasional: _____ |
| b) Semanal: _____ | e) Nunca: _____     |
| c) Mensual: _____ |                     |

5. ¿Qué propósito tienen los mensajes? Marque todas las que considere necesarias.

- a) Informar: \_\_\_\_\_
- b) Explicar procesos: \_\_\_\_\_
- c) Motivar el contacto entre empleados: \_\_\_\_\_
- d) Ordenar o regular las actividades: \_\_\_\_\_
- e) Otro: \_\_\_\_\_

6. ¿Qué tipo de información se envía? Marque todas las que considere necesarias.

- a) De producción (información sobre las actividades de la Clínica): \_\_\_\_\_
- b) De innovación (información nueva sobre cambios o nuevos acontecimientos): \_\_\_\_\_
- c) De mantenimiento (información que busca motivar e integrar a los empleados): \_\_\_\_\_

7. ¿Qué tipo de información les gustaría recibir? Marque todas las que considere necesarias.

- a) Información sobre las actividades de la Clínica: \_\_\_\_\_
- b) Información sobre los eventos de la Clínica: \_\_\_\_\_
- c) Información sobre hechos noticiosos de la Clínica: \_\_\_\_\_
- d) Otro: \_\_\_\_\_

8. ¿A través de qué canales o medios le gustaría recibir la información? Marque todas las que considere necesarias.

- a) Teléfono: \_\_\_\_\_
- b) Correo electrónico: \_\_\_\_\_
- c) Fax: \_\_\_\_\_
- d) Circulares: \_\_\_\_\_
- e) Comunicación interpersonal: \_\_\_\_\_
- f) Boletines: \_\_\_\_\_
- g) Carteleras: \_\_\_\_\_
- h) Memorándum: \_\_\_\_\_
- i) Reuniones: \_\_\_\_\_
- j) Mensajes informales: \_\_\_\_\_
- k) Folletos: \_\_\_\_\_
- l) Calendarios: \_\_\_\_\_
- m) Otros: \_\_\_\_\_. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

9. ¿A través de qué canales o medios le gustaría enviar la información? Marque todas las que considere necesarias.

- a) Teléfono: \_\_\_\_\_
- b) Correo electrónico: \_\_\_\_\_
- c) Fax: \_\_\_\_\_
- d) Circulares: \_\_\_\_\_
- e) Comunicación interpersonal: \_\_\_\_\_
- f) Boletines: \_\_\_\_\_
- g) Carteleras: \_\_\_\_\_
- h) Memorándum: \_\_\_\_\_
- i) Reuniones: \_\_\_\_\_
- j) Mensajes informales: \_\_\_\_\_
- k) Folletos: \_\_\_\_\_
- l) Calendarios: \_\_\_\_\_
- m) Otros: \_\_\_\_\_. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

10. Considera que la comunicación es, en su mayoría:

- a) Formal: \_\_\_\_\_
- b) Informal: \_\_\_\_\_

11. Cuando quiere decir algo, ¿qué medios utiliza para comunicarse?

\_\_\_\_\_.

12. ¿Debe hacer largos recorridos dentro de la Clínica para poder transmitir alguna información a otro empleado, compañero o superior?

- a) Sí: \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_.
- b) No: \_\_\_\_\_

13. ¿Considera que las informaciones que recibe de sus superiores están completas?

- a) Sí: \_\_\_\_\_
- b) No: \_\_\_\_\_
- c) A veces: \_\_\_\_\_

14. ¿Considera que su superior le deja de decir alguna información?

- a) Si: \_\_\_\_\_
- b) No: \_\_\_\_\_
- c) A veces: \_\_\_\_\_

15. ¿Considera que las informaciones que recibe por parte de sus superiores son excesivas?

- a) Sí: \_\_\_\_\_
- b) No: \_\_\_\_\_
- c) A veces: \_\_\_\_\_

16. ¿Le interesa recibir información de asuntos externos a su área de trabajo?

- a) Sí: \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- b) No: \_\_\_\_\_

17. ¿Considera que son suficientes las reuniones e informaciones que recibe de su superior para estar informado?

- a) Sí: \_\_\_\_\_
- b) No: \_\_\_\_\_
- c) A veces: \_\_\_\_\_

18. ¿Considera que sus opiniones, sugerencias, o recomendaciones son tomadas en cuenta?

- a) Sí: \_\_\_\_\_
- b) No: \_\_\_\_\_
- c) A veces: \_\_\_\_\_

19. ¿Se siente cómodo y tomado en cuenta al dirigirse a los supervisores?

- a) Sí: \_\_\_\_\_
- b) No: \_\_\_\_\_
- c) A veces: \_\_\_\_\_

## Anexo B. Encuesta para médicos accionistas

### Encuesta para médicos accionistas

Los resultados de la siguiente encuesta son confidenciales y sus fines son estrictamente académicos. Por favor responda de forma clara y sincera marcando con una equis (X). Puede elegir más de una respuesta en algunas preguntas.

Especialidad: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_  
Antigüedad en la Clínica: \_\_\_\_\_ Sexo: F \_\_\_ M \_\_\_

1. ¿Se siente informado sobre lo que acontece en la Clínica Leopoldo Aguerrevere?

- a) Sí: \_\_\_\_\_
- b) No: \_\_\_\_\_
- c) A veces: \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación dentro de la Clínica? Marque todas las que considere necesarias.

- a) La Junta Directiva se dirige a los médicos accionistas: \_\_\_\_\_
- b) La gerencia se dirige a los médicos accionistas: \_\_\_\_\_
- c) Los médicos accionistas se dirigen a la Junta Directiva: \_\_\_\_\_
- d) Los médicos accionistas se dirigen a la gerencia: \_\_\_\_\_

3. ¿Qué medios utiliza la Clínica o para comunicarse con los empleados y médicos accionistas? Indique la frecuencia de cada opción que elija tomando en cuenta las opciones de la pregunta 4. Marque todas las que considere necesarias.

- a) Teléfono: \_\_\_\_\_
- b) Correo electrónico: \_\_\_\_\_
- c) Fax: \_\_\_\_\_
- d) Circulares: \_\_\_\_\_
- e) Comunicación interpersonal: \_\_\_\_\_
- f) Boletines: \_\_\_\_\_
- g) Carteleras: \_\_\_\_\_
- h) Memorándum: \_\_\_\_\_
- i) Reuniones: \_\_\_\_\_
- j) Mensajes informales: \_\_\_\_\_
- k) Folletos: \_\_\_\_\_
- l) Calendarios: \_\_\_\_\_
- m) Otros: \_\_\_\_\_. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

4. ¿Cuál es la frecuencia de las comunicaciones y del flujo de información dentro de la Clínica Leopoldo Aguerrevere?

- a) Diaria: \_\_\_\_\_
- b) Semanal: \_\_\_\_\_
- c) Mensual: \_\_\_\_\_
- d) Ocasional: \_\_\_\_\_
- e) Nunca: \_\_\_\_\_

5. ¿Qué propósito tienen los mensajes que usted recibe de por parte de la Clínica? Marque todas las que considere necesarias.

- a) Informar: \_\_\_\_\_
- b) Explicar procesos: \_\_\_\_\_
- c) Motivar el contacto entre empleados: \_\_\_\_\_
- d) Ordenar o regular las actividades (dar órdenes): \_\_\_\_\_
- e) Otro: \_\_\_\_\_

6. ¿Qué tipo de información comunica la Clínica?

- a) De producción (información sobre las actividades de la Clínica): \_\_\_\_\_
- b) De innovación (información nueva sobre cambios o nuevos acontecimientos): \_\_\_\_\_
- c) De mantenimiento (información que busca motivar e integrar a los empleados): \_\_\_\_\_

7. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir? Marque todas las que considere necesarias.

- a) Información sobre las actividades de la Clínica: \_\_\_\_\_
- b) Información sobre los eventos de la Clínica: \_\_\_\_\_
- c) Información sobre hechos noticiosos de la Clínica: \_\_\_\_\_
- d) Otro: \_\_\_\_\_. Especifique: \_\_\_\_\_

8. ¿A través de qué canales o medios le gustaría recibir la información? Marque todas las que considere necesarias.

- |                                      |                               |
|--------------------------------------|-------------------------------|
| a) Teléfono: _____                   | g) Carteleras: _____          |
| b) Correo electrónico: _____         | h) Memorándum: _____          |
| c) Fax: _____                        | i) Reuniones: _____           |
| d) Circulares: _____                 | j) Mensajes informales: _____ |
| e) Comunicación interpersonal: _____ | k) Folletos: _____            |
| f) Boletines: _____                  | l) Calendarios: _____         |
|                                      | m) Otros: ¿Cuáles? _____.     |

9. ¿A través de qué canales o medios le gustaría enviar la información? Marque todas las que considere necesarias.

- |                                      |                                 |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| a) Teléfono: _____                   | g) Carteleras: _____            |
| b) Correo electrónico: _____         | h) Memorándum: _____            |
| c) Fax: _____                        | i) Reuniones: _____             |
| d) Circulares: _____                 | j) Mensajes informales: _____   |
| e) Comunicación interpersonal: _____ | k) Folletos: _____              |
| f) Boletines: _____                  | l) Calendarios: _____           |
|                                      | m) Otros: _____ ¿Cuáles? _____. |

10. Considera que la comunicación es, en su mayoría:

- a) Formal: \_\_\_\_\_
- b) Informal: \_\_\_\_\_

11. Cuando quiere decir algo en la Clínica, ¿qué medios utiliza para comunicarse?

\_\_\_\_\_.

12. ¿Debe hacer largos recorridos dentro de la Clínica para poder transmitir alguna información a otro empleado, compañero o superior?

- a) Sí: \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_.
- b) No: \_\_\_\_\_

13. ¿Considera que las informaciones que recibe de la Junta Directiva están completas?

- a) Sí: \_\_\_\_\_
- b) No: \_\_\_\_\_
- c) A veces: \_\_\_\_\_

14. ¿Considera que la Junta Directiva le deja de decir alguna información?

- a) Sí: \_\_\_\_\_
- b) No: \_\_\_\_\_
- c) A veces: \_\_\_\_\_

15. ¿Considera que las informaciones que recibe por parte de la Junta Directiva son excesivas?

- a) Sí: \_\_\_\_\_
- b) No: \_\_\_\_\_
- c) A veces: \_\_\_\_\_

16. ¿Le interesaría recibir información de asuntos externos a su área de trabajo, como por ejemplo las labores, logros, etc., de otras áreas de la Clínica?

- a) Sí: \_\_\_\_\_ ¿Por qué?\_\_\_\_\_.
- b) No: \_\_\_\_\_

17. ¿Considera que son suficientes las reuniones e informaciones que recibe de la Junta Directiva para estar informado?

- a) Sí: \_\_\_\_\_
- b) No: \_\_\_\_\_
- c) A veces: \_\_\_\_\_

18. ¿Considera que sus opiniones, sugerencias, o recomendaciones son tomadas en cuenta por la Junta Directiva?

- a) Sí: \_\_\_\_\_
- b) No: \_\_\_\_\_
- c) A veces: \_\_\_\_\_

19. ¿Se siente cómodo y tomado en cuenta al dirigirse a la Junta Directiva?

- a) Sí: \_\_\_\_\_
- b) No: \_\_\_\_\_
- c) A veces: \_\_\_\_\_

## Anexo C. *Entrevista para gerentes de área*

### **Entrevista para gerentes de área**

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué medios utilizan para comunicarse con los empleados?
2. ¿Qué propósito tienen los mensajes?
3. ¿Cuál es la frecuencia de las comunicaciones?
4. ¿Qué tipo de información se envía?
5. ¿Cuáles son las ventajas que presentan las comunicaciones internas de la Clínica Leopoldo Aguerrevere?
6. ¿Cuáles son las desventajas que presentan las comunicaciones internas de la Clínica Leopoldo Aguerrevere?
7. ¿Cuáles son las fortalezas que presentan las comunicaciones internas de la Clínica Leopoldo Aguerrevere?
8. ¿Cuáles son las debilidades que presentan las comunicaciones internas de la Clínica Leopoldo Aguerrevere?
9. ¿Qué haría usted para hacer llegar la información de manera más eficaz?

## Anexo D. *Validaciones de instrumentos*

## ANEXOS

### Anexo E: Gráficas de distribución de frecuencias de los resultados obtenidos en las encuestas de los empleados

Figura 19. Gráfica de distribución de porcentajes para la edad de los empleados de la clínica.

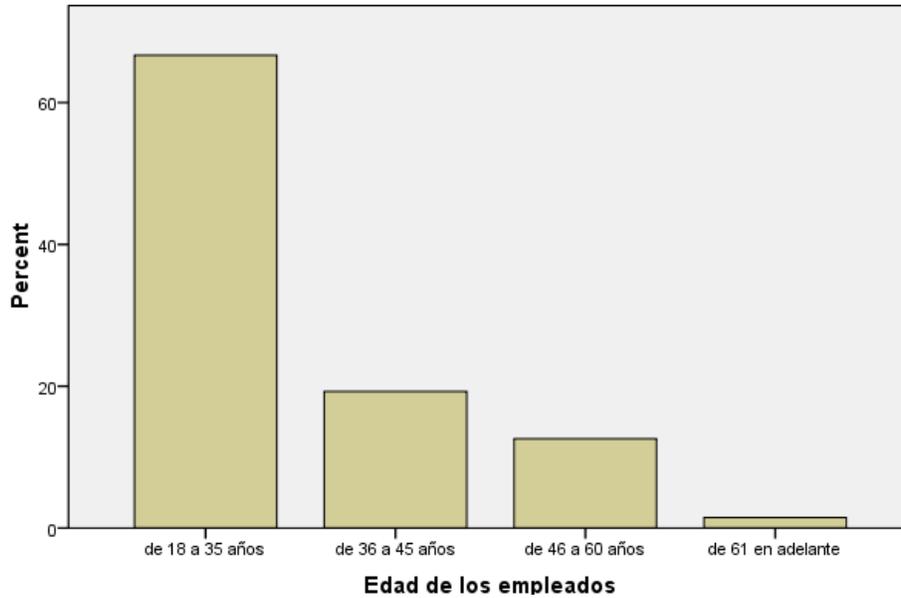


Figura 20. Gráfica de distribución de porcentajes para el cargo de los empleados de la clínica.

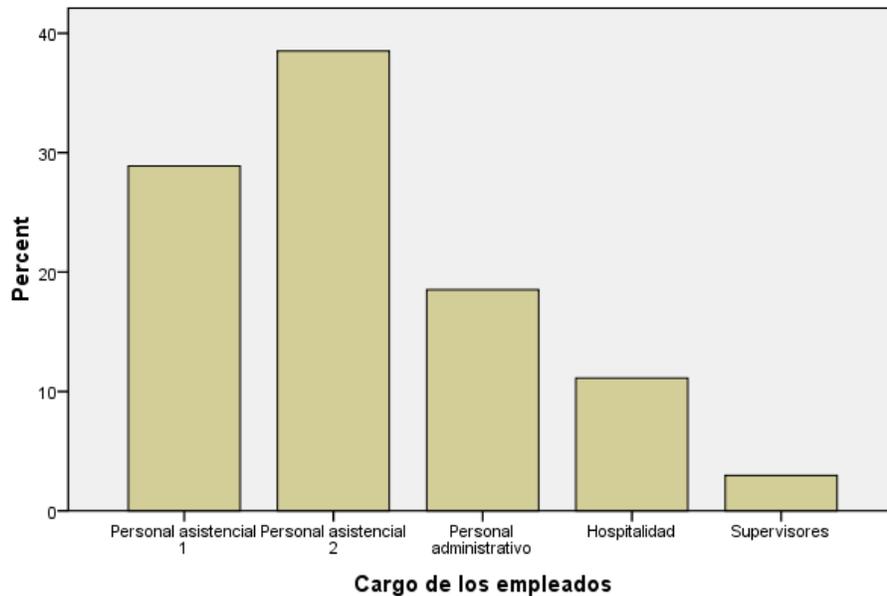


Figura 21. Gráfica de distribución de porcentajes para la antigüedad de los empleados de la clínica.

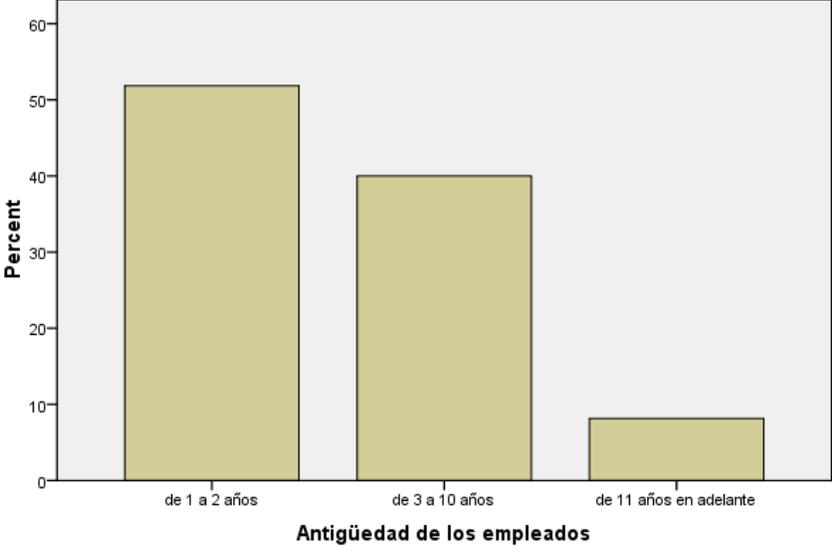


Figura 22. Gráfica de distribución de porcentajes para el sexo de los empleados de la clínica.

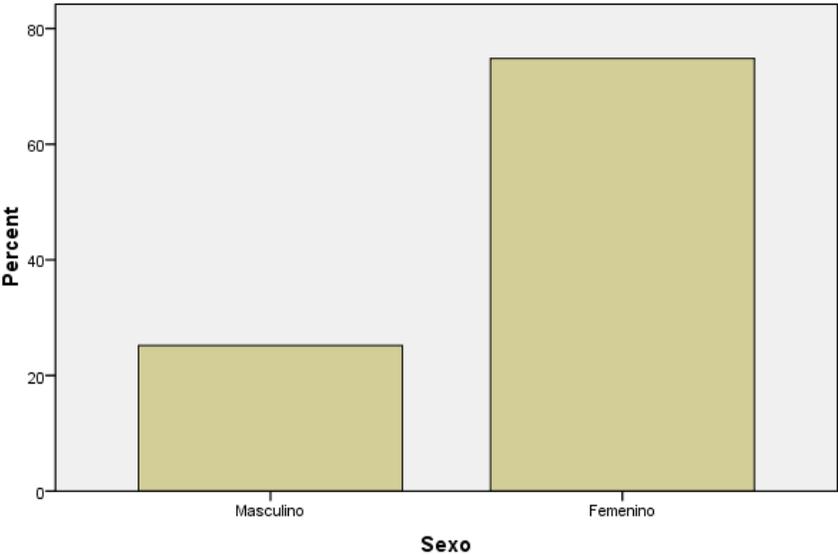


Figura 23. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta de si se siente informado sobre lo que acontece en la Clínica Leopoldo Aguerrevere.

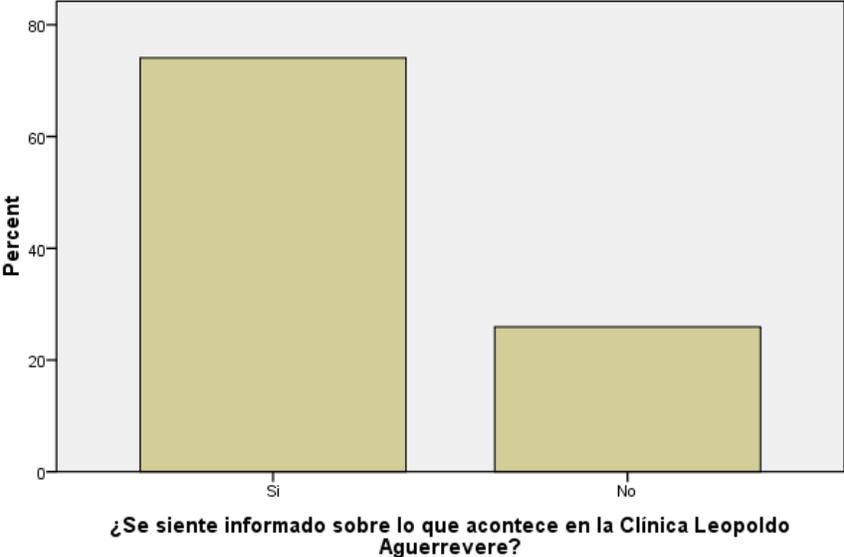


Figura 24. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta de cómo se lleva a cabo de la comunicación dentro de la clínica (La Gerencia se dirige a los demás empleados).



Figura 25. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta de cómo se lleva a cabo de la comunicación dentro de la clínica (Los Supervisores o jefes inmediatos se dirigen a los demás empleados).

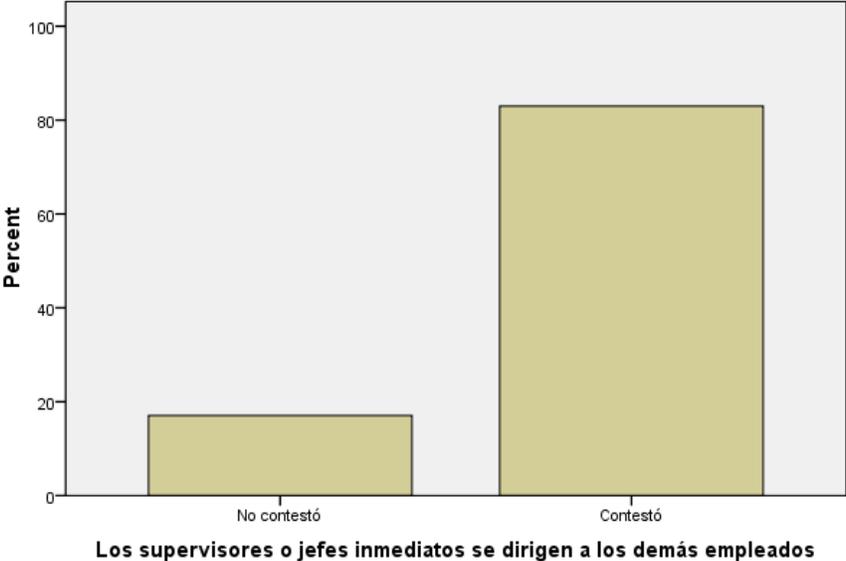


Figura 26. Gráfica de distribución de porcentajes frecuencias para la pregunta de cómo se lleva a cabo de la comunicación dentro de la clínica (Los empleados se dirigen a su supervisor o jefe inmediato).

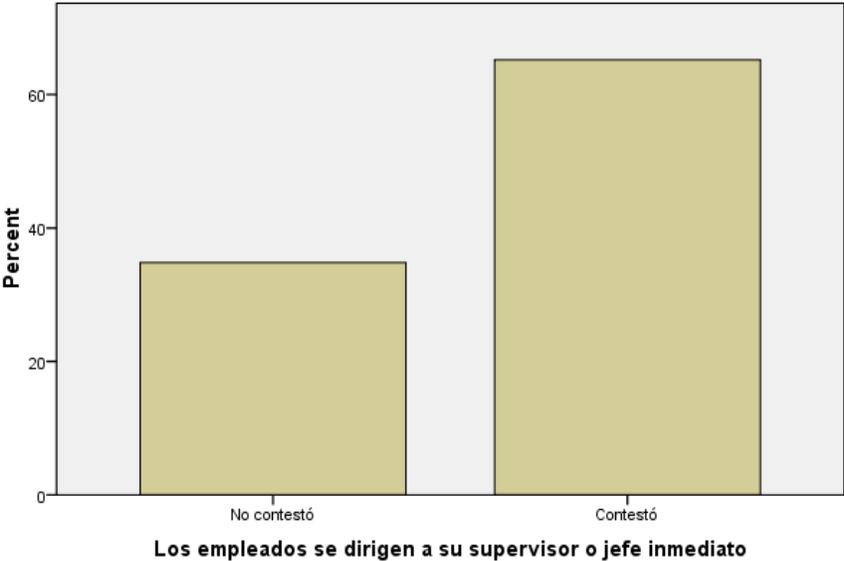


Figura 27. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza la clínica para comunicarse con los empleados (Teléfono).

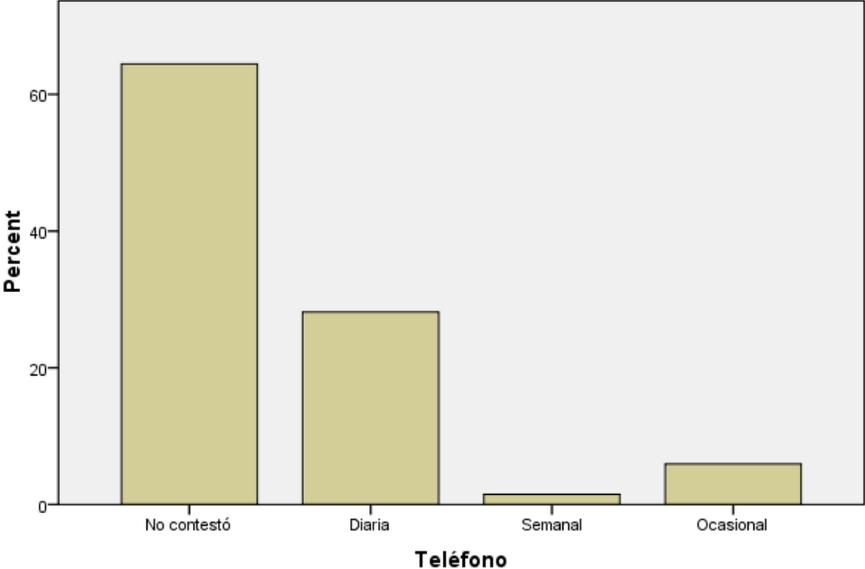


Figura 28. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza la clínica para comunicarse con los empleados (Correo electrónico).

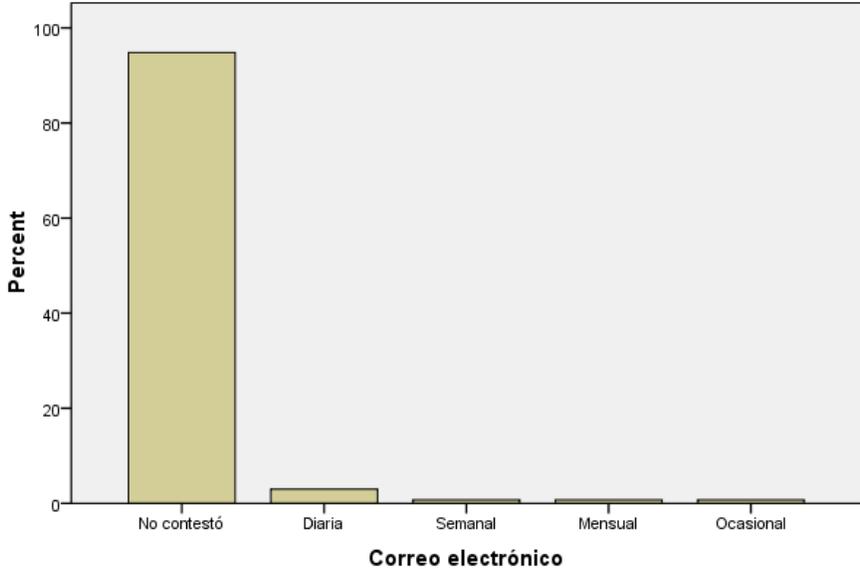


Figura 29. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza la clínica para comunicarse con los empleados (Fax).

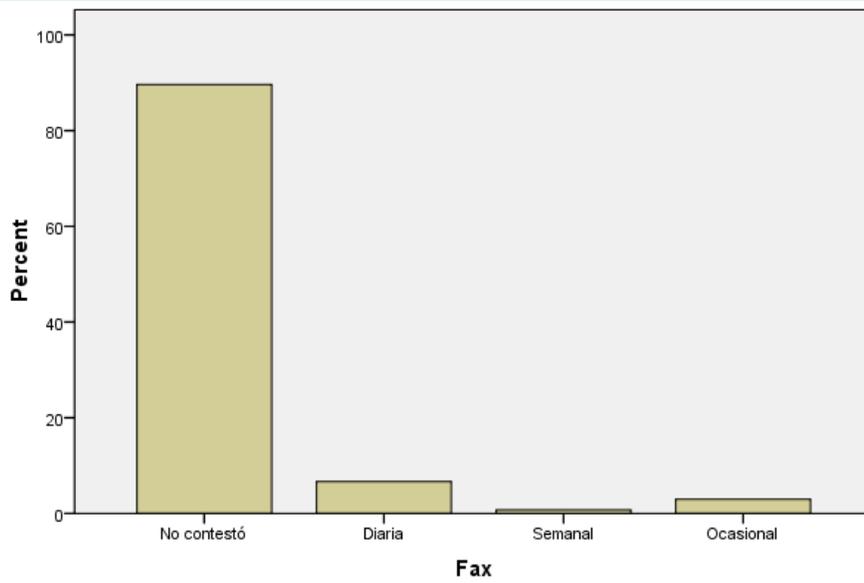


Figura 30. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza la clínica para comunicarse con los empleados (Circulares).

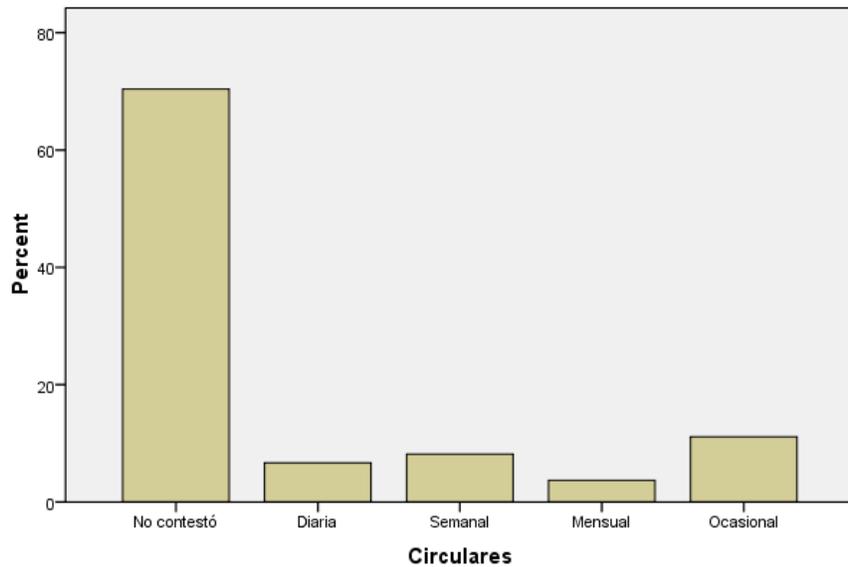


Figura 31. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza la clínica para comunicarse con los empleados (Comunicación interpersonal).

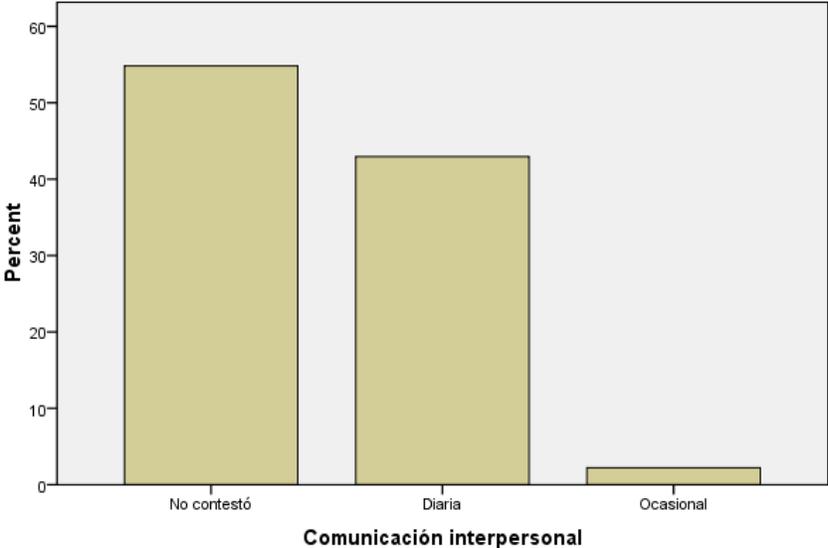


Figura 32. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza la clínica para comunicarse con los empleados (Boletines).

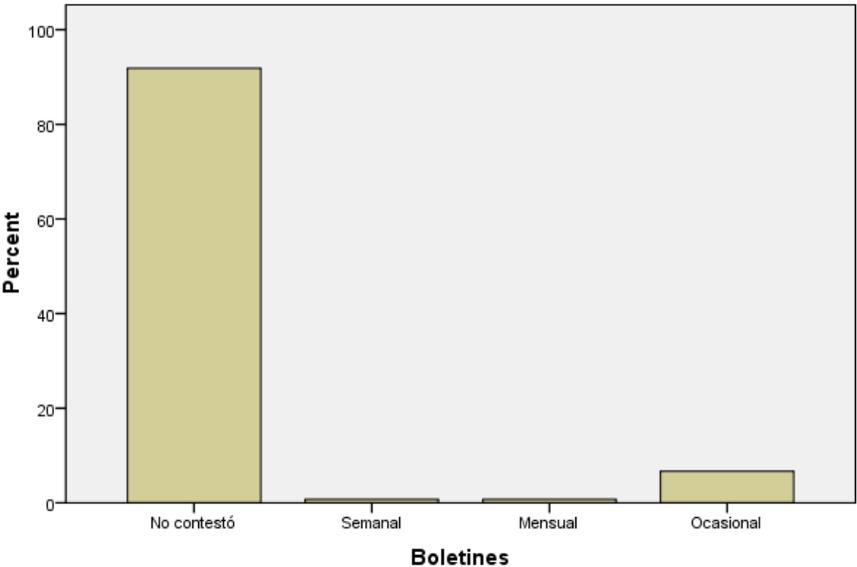


Figura 33. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza la clínica para comunicarse con los empleados (Carteleras).

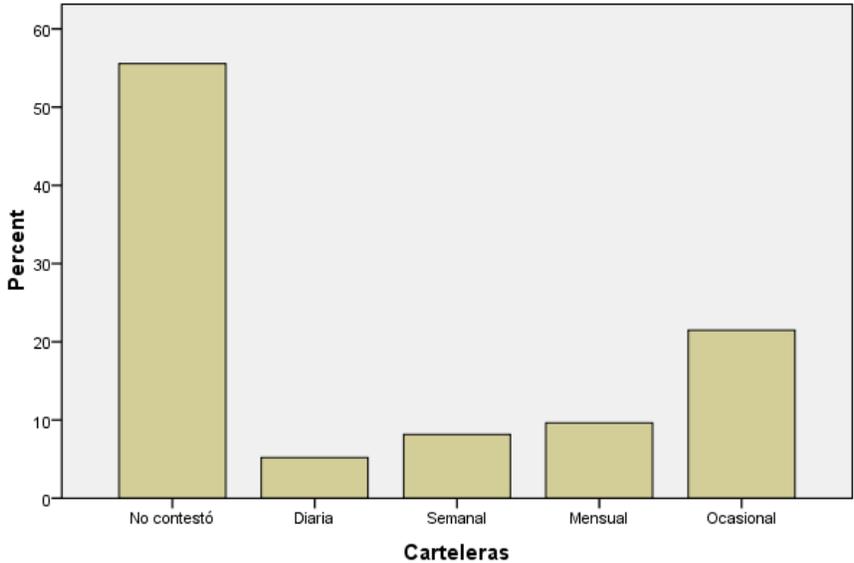


Figura 34. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza la clínica para comunicarse con los empleados (Memorándum).

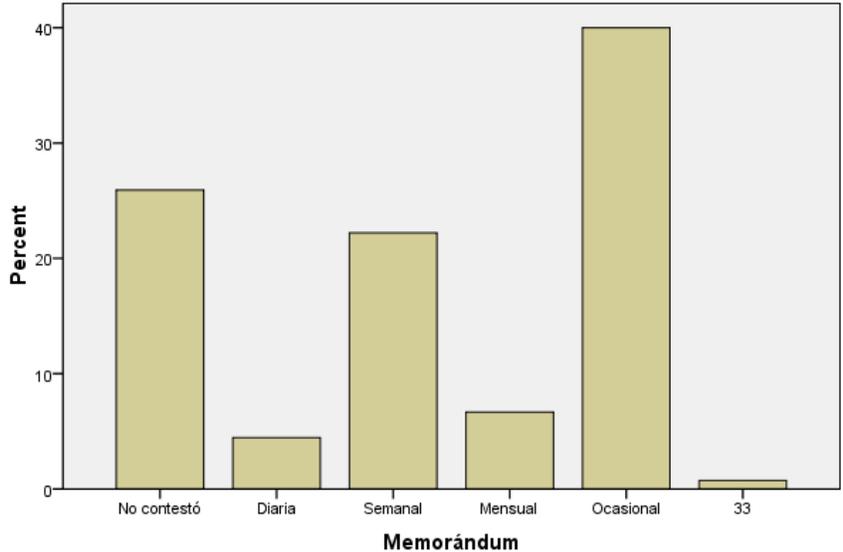


Figura 35. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza la clínica para comunicarse con los empleados (Reuniones).

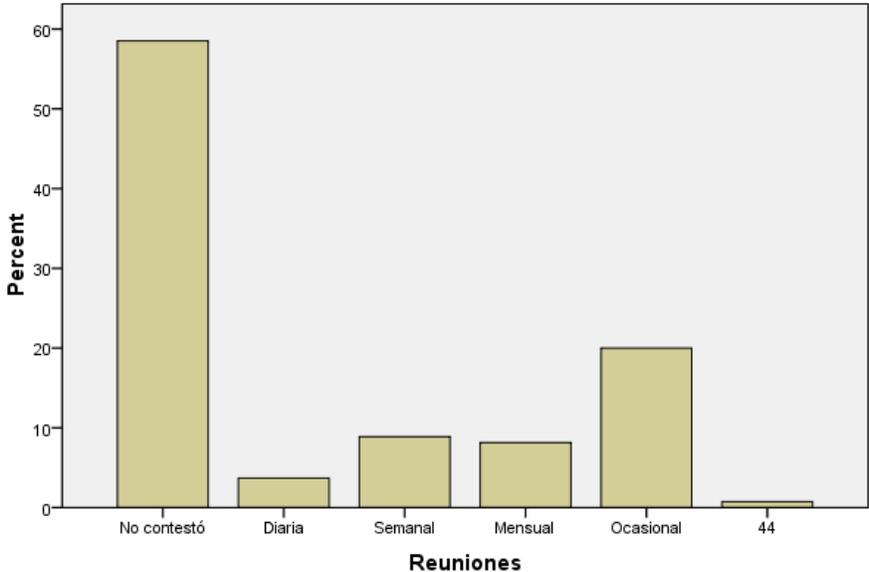


Figura 36. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza la clínica para comunicarse con los empleados (Mensajes informales).

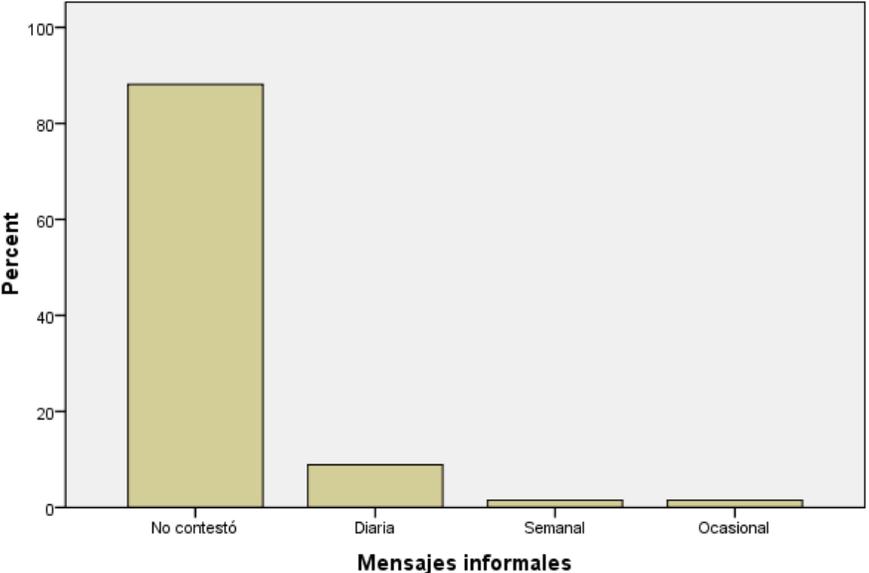


Figura 37. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza la clínica para comunicarse con los empleados (Folletos).

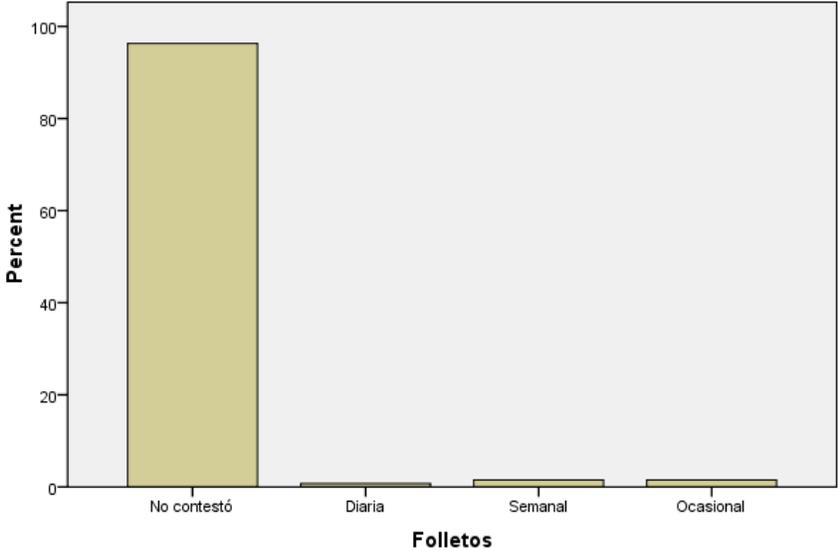


Figura 38. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza la clínica para comunicarse con los empleados (Calendario).

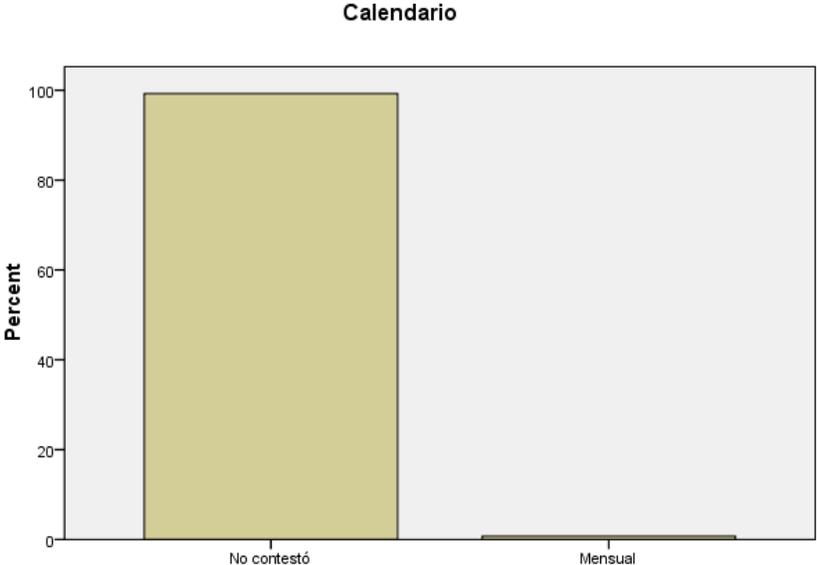


Figura 39. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza la clínica para comunicarse con los empleados (Otro).

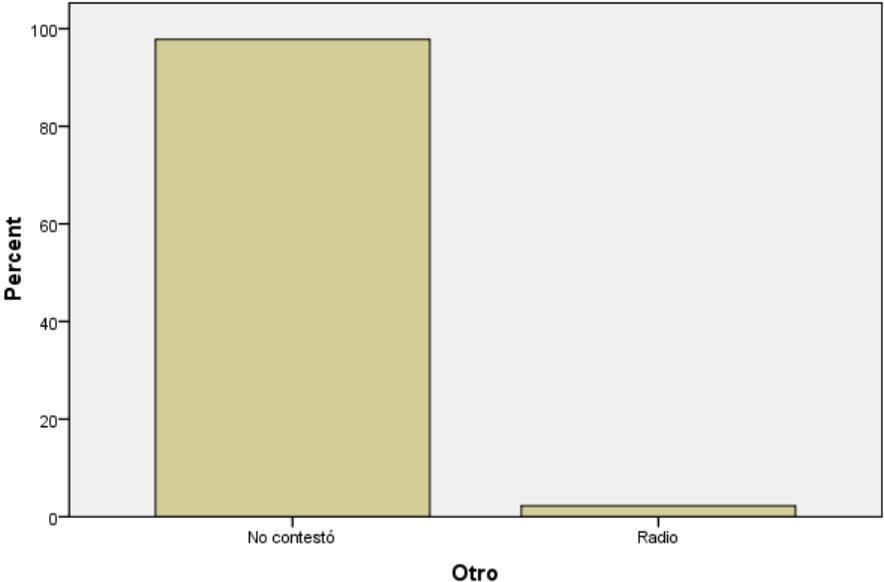


Figura 40. Gráfica de distribución de porcentajes para la frecuencia de las comunicaciones.



Figura 41. Gráfica de distribución de porcentajes para el propósito de los mensajes (Informar).

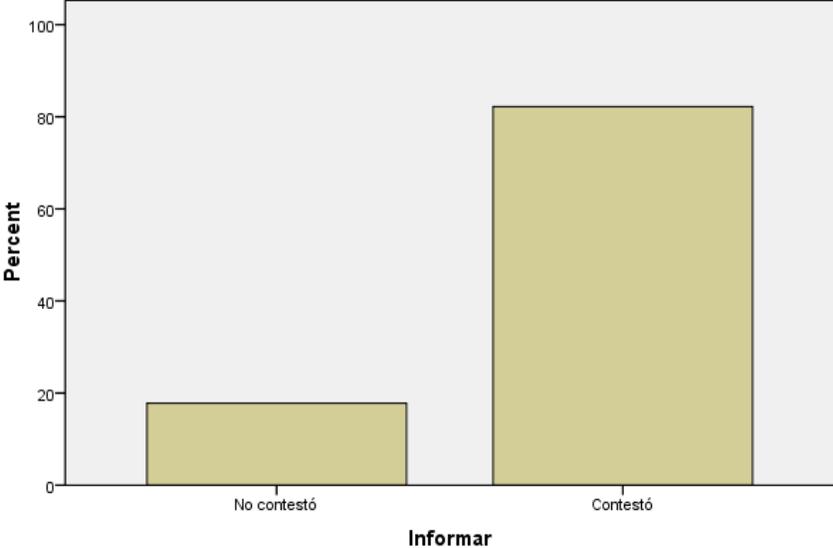


Figura 42. Gráfica de distribución de porcentajes para el propósito de los mensajes (Explicar procesos).

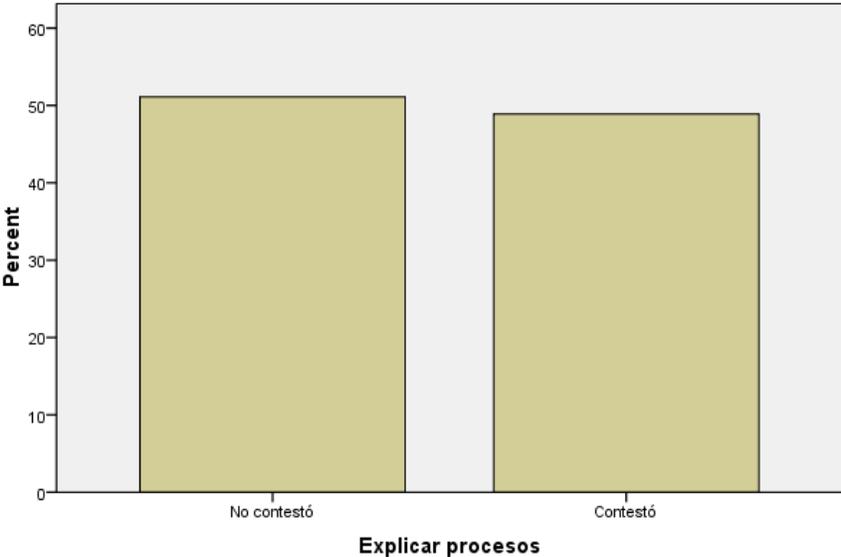


Figura 43. Gráfica de distribución de porcentajes para el propósito de los mensajes (Motivar el contacto entre empleados).

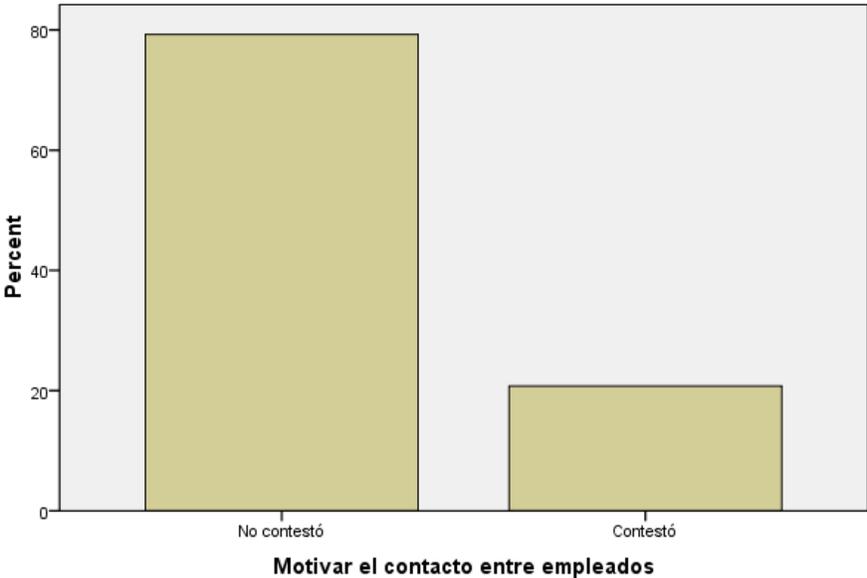


Figura 44. Gráfica de distribución de porcentajes para el propósito de los mensajes (Ordenar o regular las actividades).

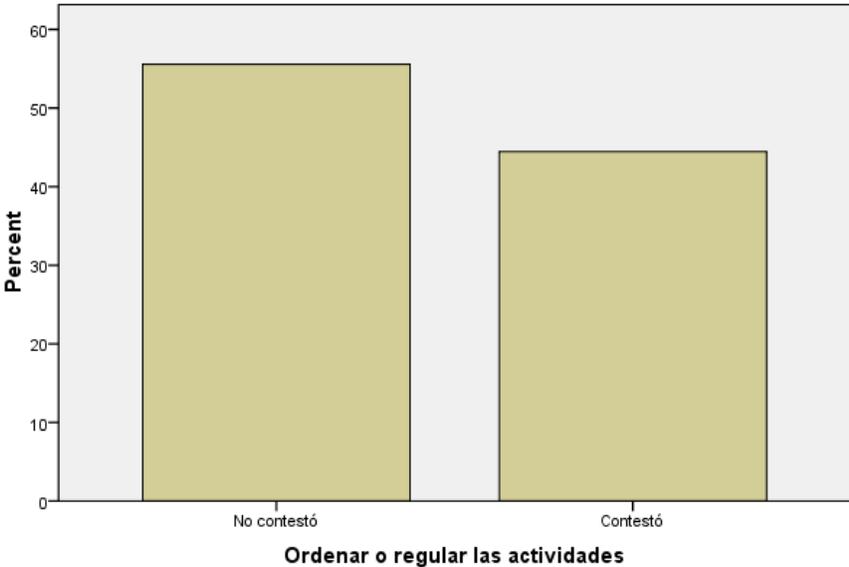


Figura 45. Gráfica de distribución de porcentajes para el propósito de los mensajes (Otro).

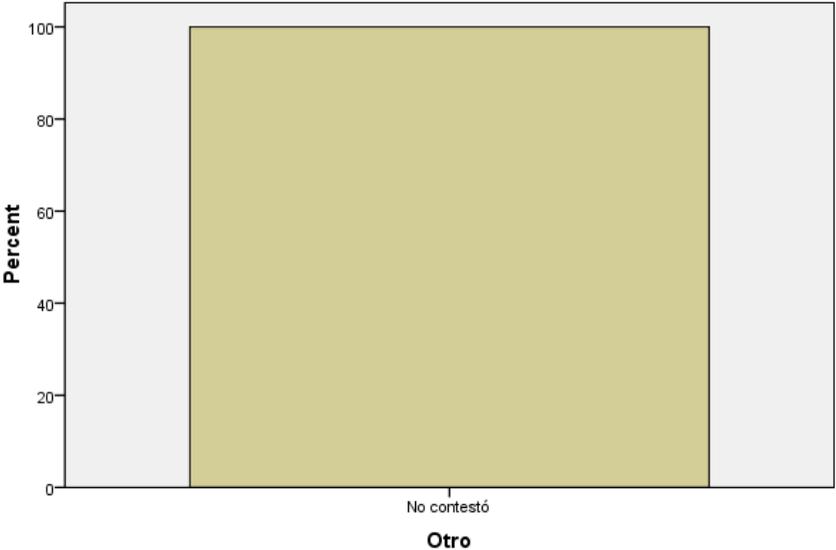


Figura 46. Gráfica de distribución de porcentajes para el tipo de información se envía (De producción, información sobre las actividades de la Clínica).

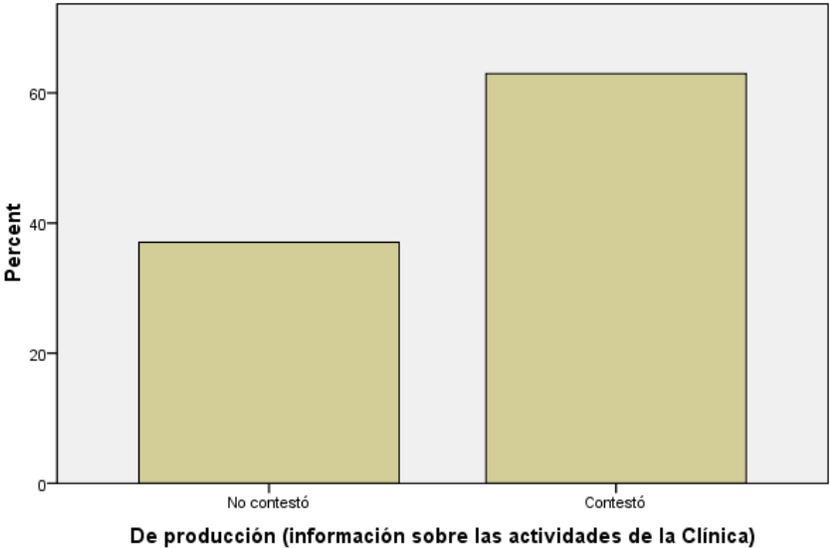


Figura 47. Gráfica de distribución de porcentajes para el tipo de información se envía (De innovación, información nueva sobre cambios o nuevos acontecimientos).

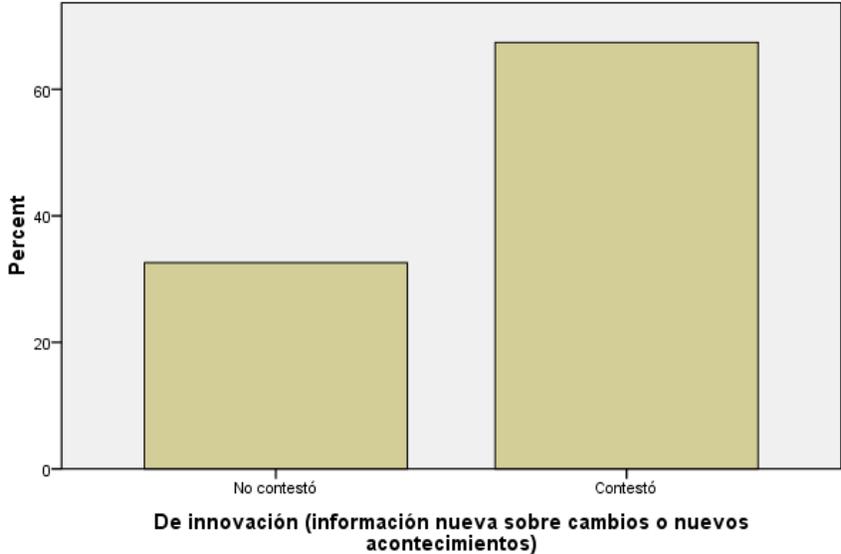


Figura 48. Gráfica de distribución de porcentajes para el tipo de información se envía (De mantenimiento, información que busca motivar e integrar a los empleados).

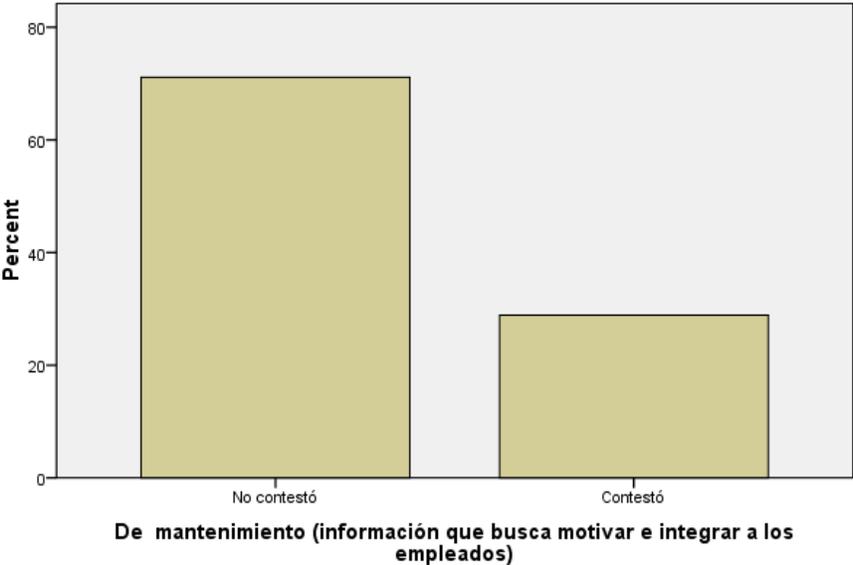


Figura 49. Gráfica de distribución de porcentajes para el tipo de información que le gustaría recibir (Información sobre las actividades de la Clínica).



Figura 50. Gráfica de distribución de porcentajes para el tipo de información que le gustaría recibir (Información sobre los eventos de la Clínica).

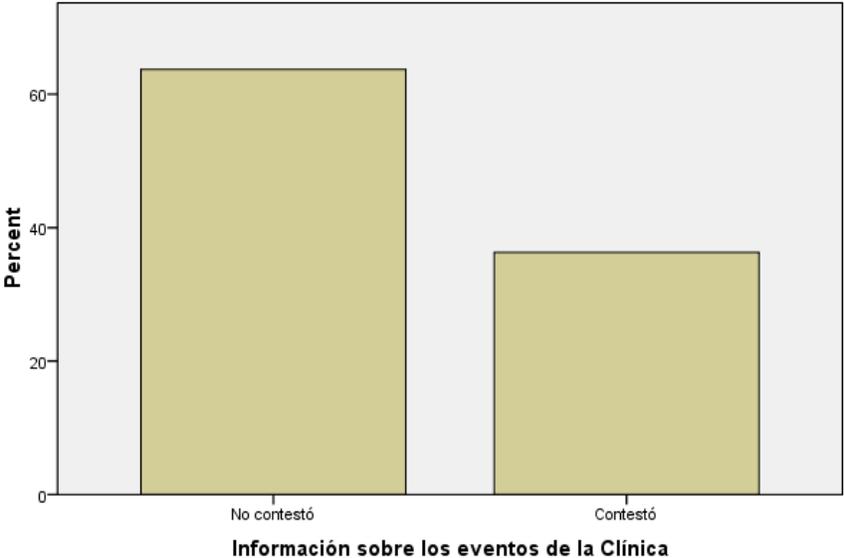


Figura 51. Gráfica de distribución de porcentajes para el tipo de información que le gustaría recibir (Información sobre los hechos noticiosos de la Clínica).

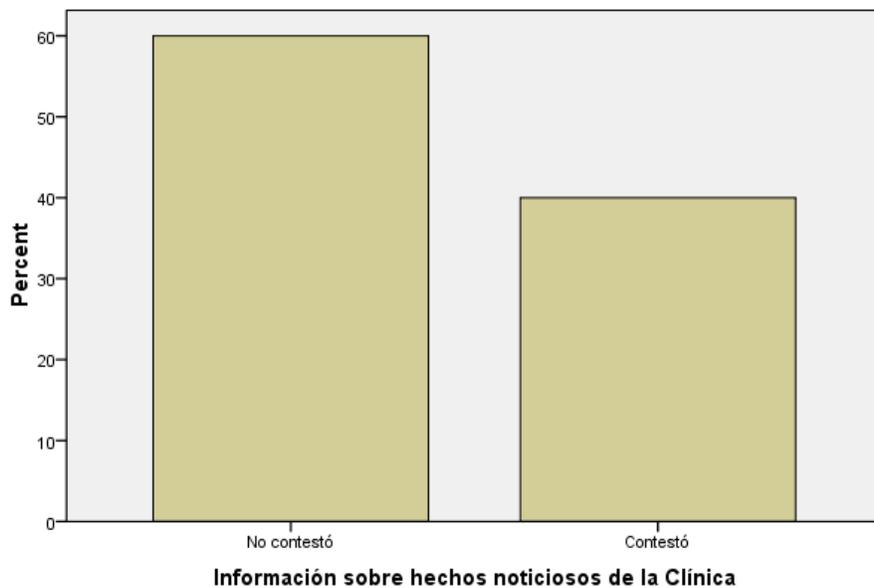


Figura 52. Gráfica de distribución de porcentajes para el tipo de información que le gustaría recibir (Otro).

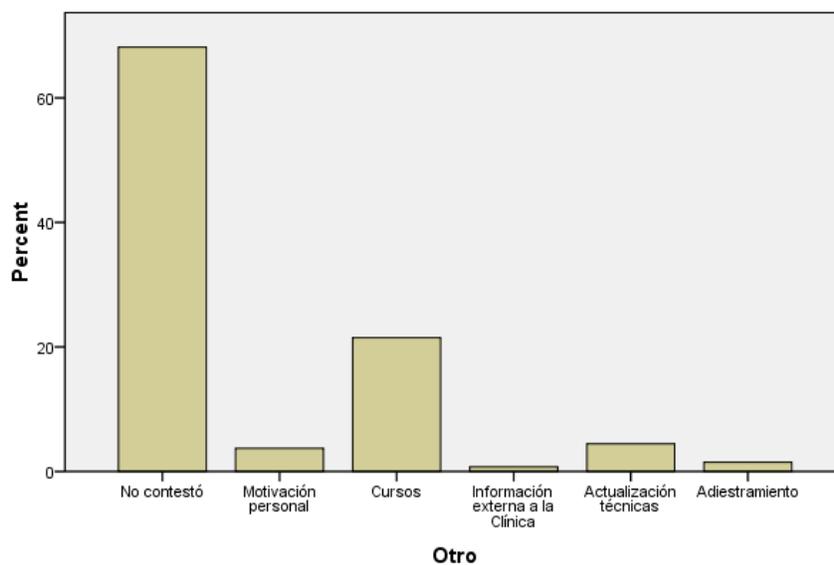


Figura 53. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría recibir la información (Teléfono).

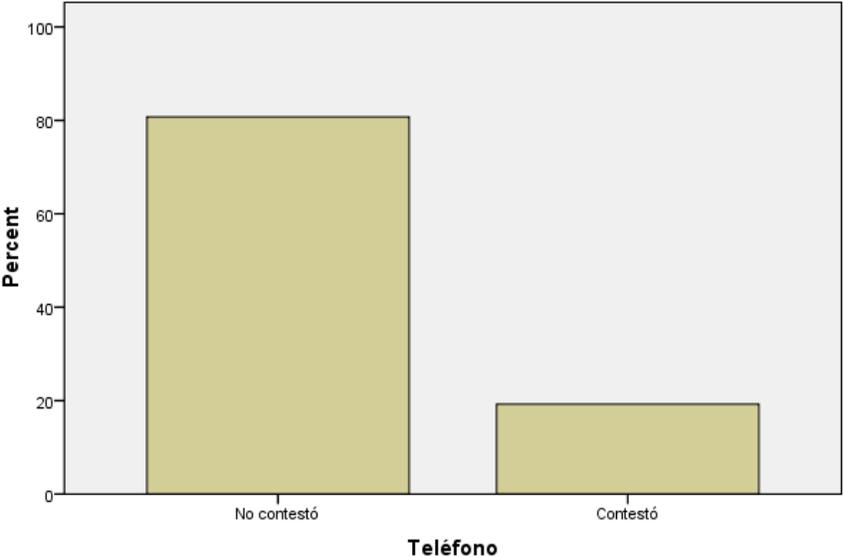


Figura 54. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría recibir la información (Correo electrónico).

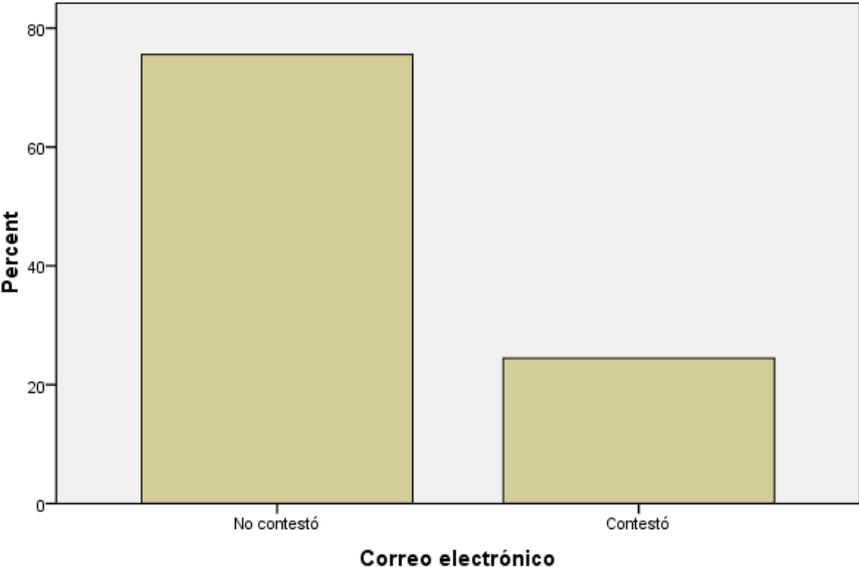


Figura 55. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría recibir la información (Fax).

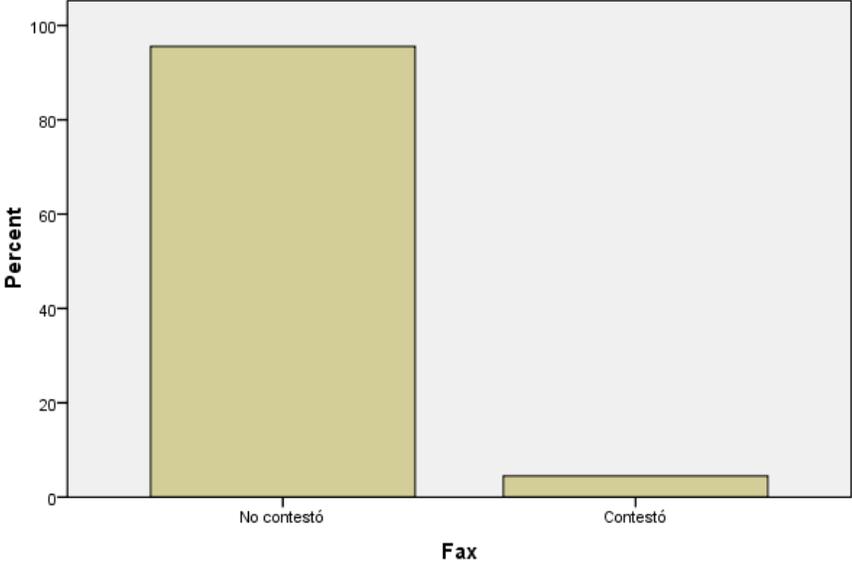


Figura 56. Gráfica de distribución de porcentajes los medios a través de los cuales le gustaría recibir la información (Circulares).

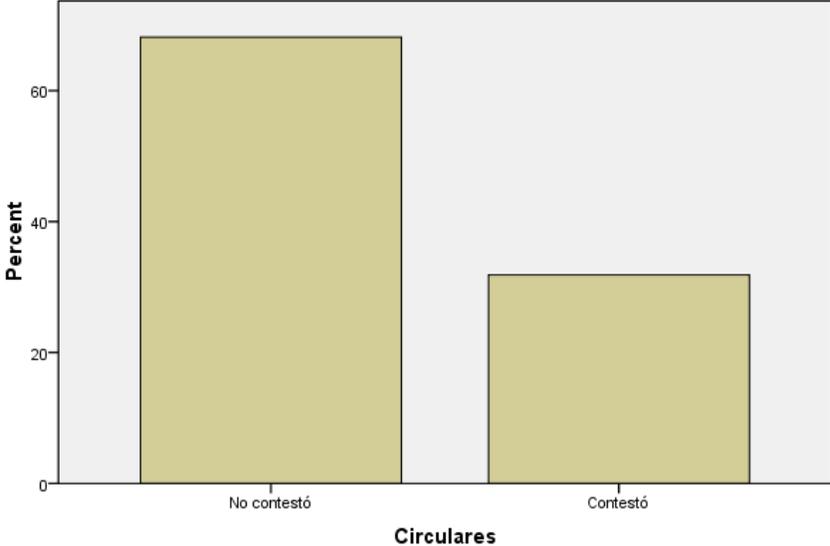


Figura 57. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría recibir la información (Comunicación interpersonal).

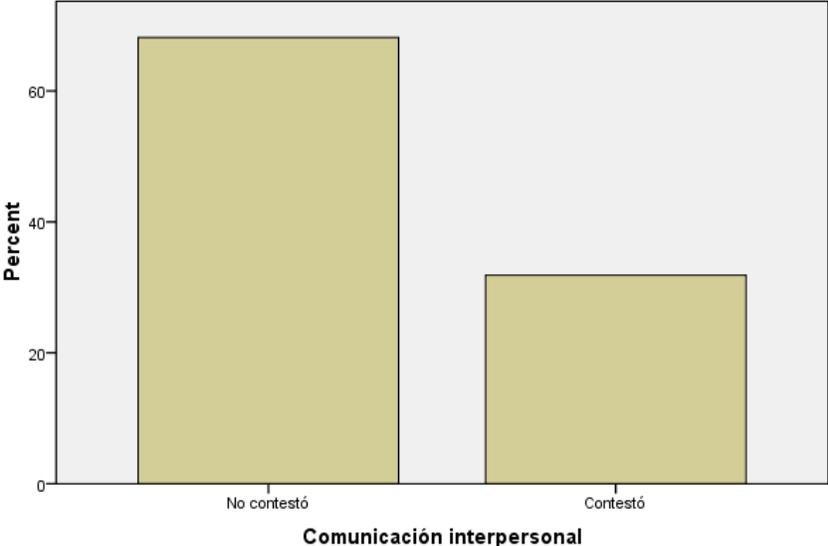


Figura 58. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría recibir la información (Boletines).

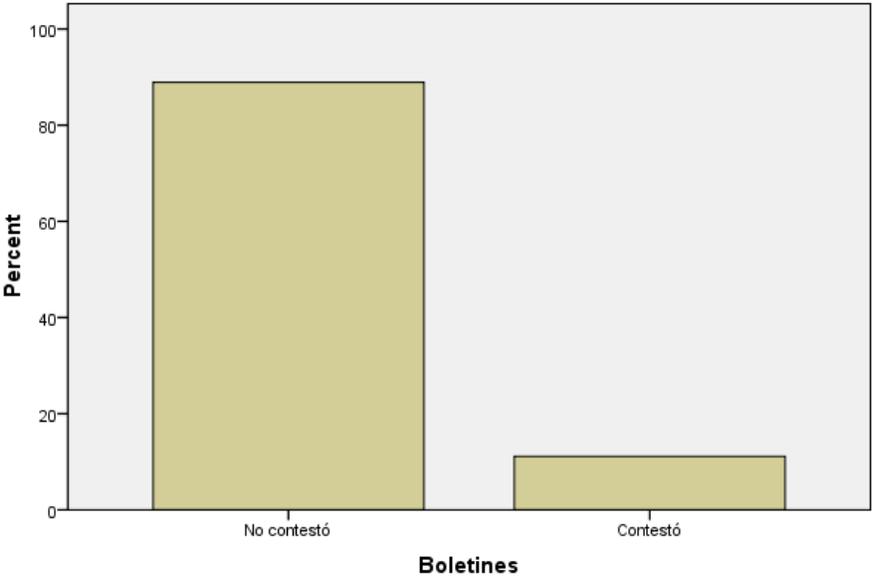


Figura 59. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría recibir la información (Carteleras).

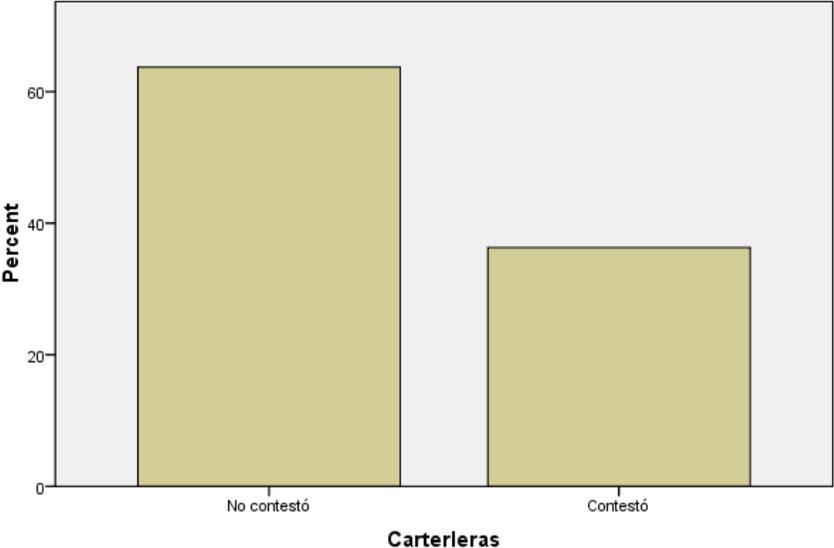


Figura 60. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría recibir la información (Memorándum).

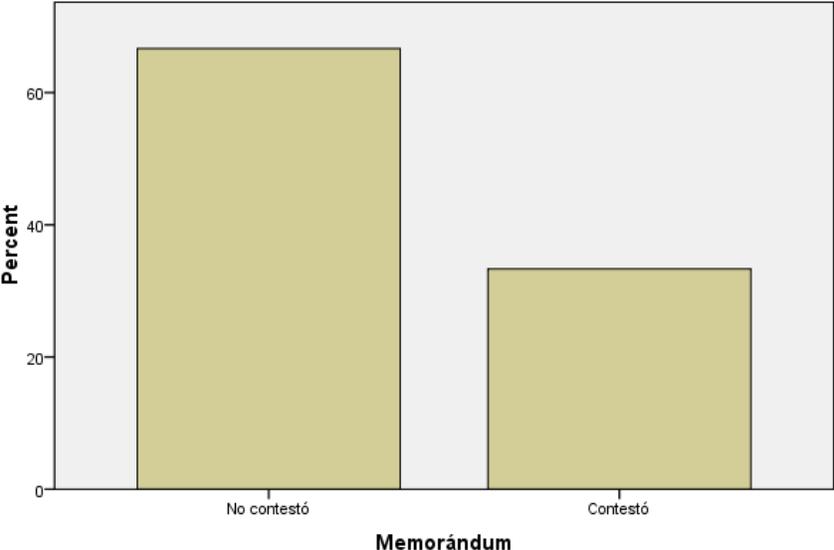


Figura 61. Gráfica de distribución de porcentajes frecuencias para los medios a través de los cuales le gustaría recibir la información (Reuniones).

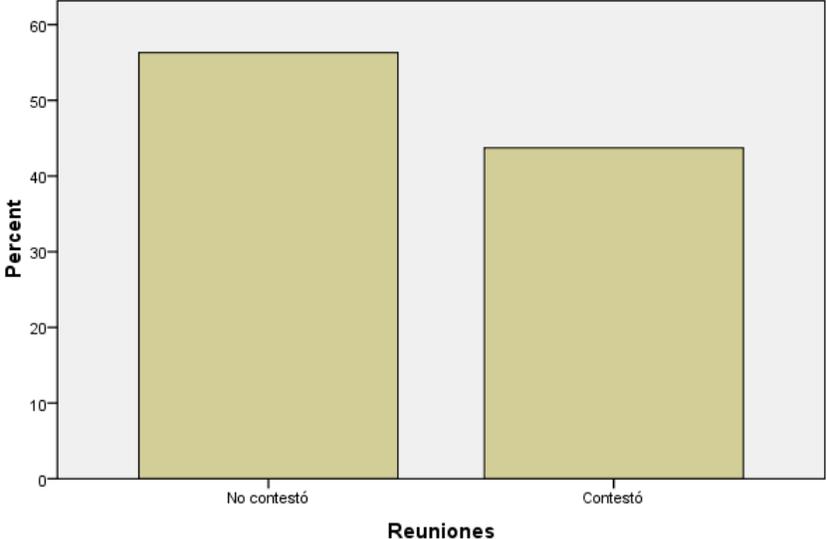


Figura 62. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría recibir la información (Mensajes informales).

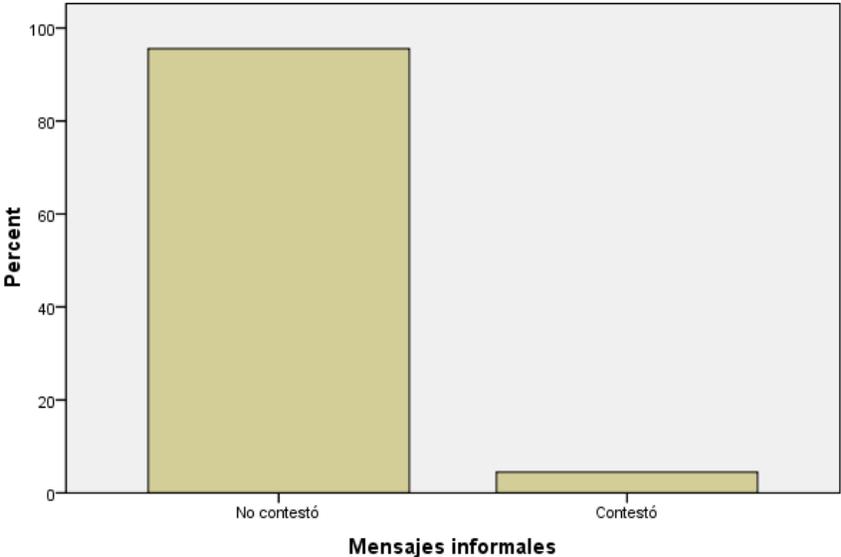


Figura 63. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría recibir la información (Folletos).

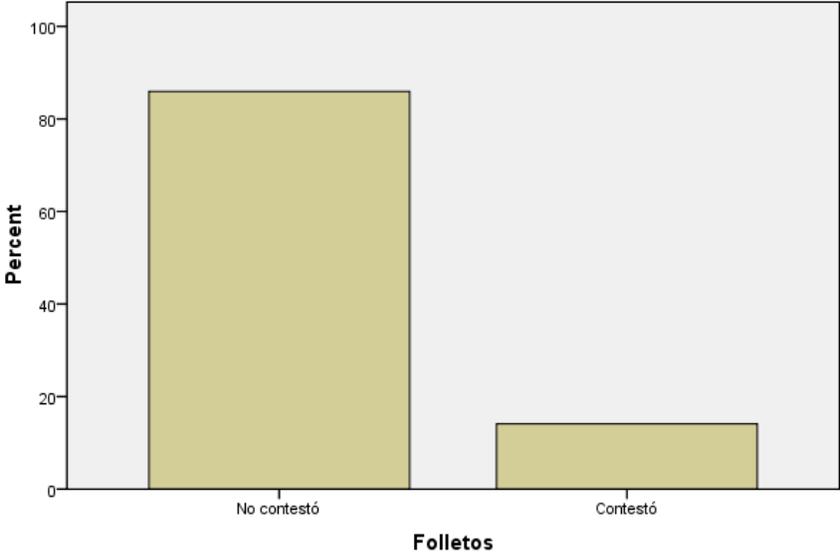


Figura 64. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría recibir la información (Calendarios).

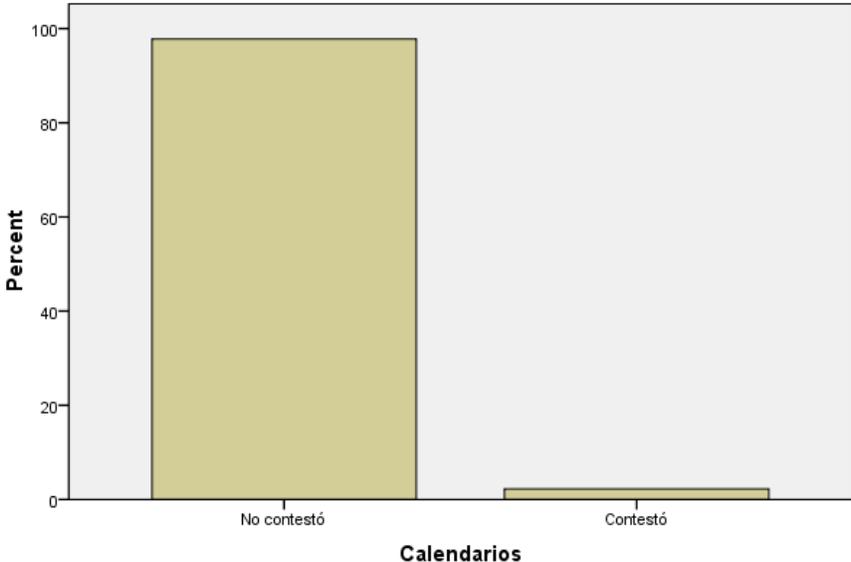


Figura 65. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría recibir la información (Otros).

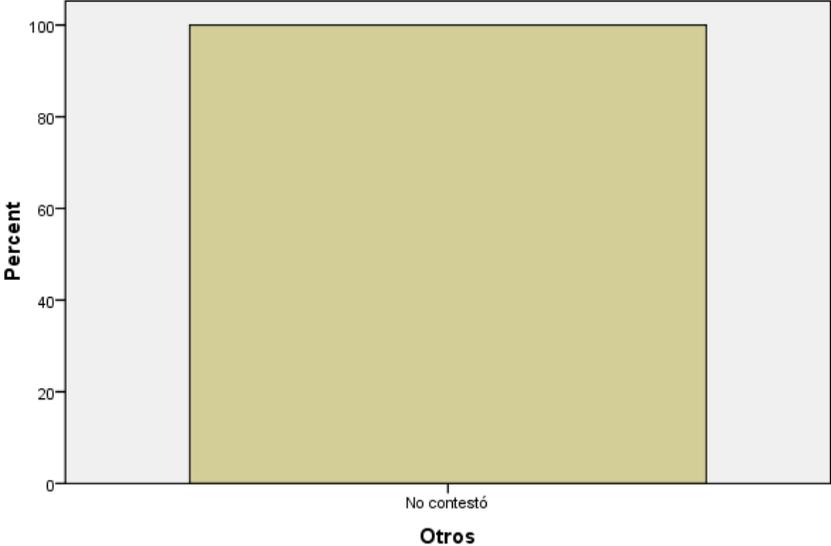


Figura 66. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría enviar la información (Teléfono).

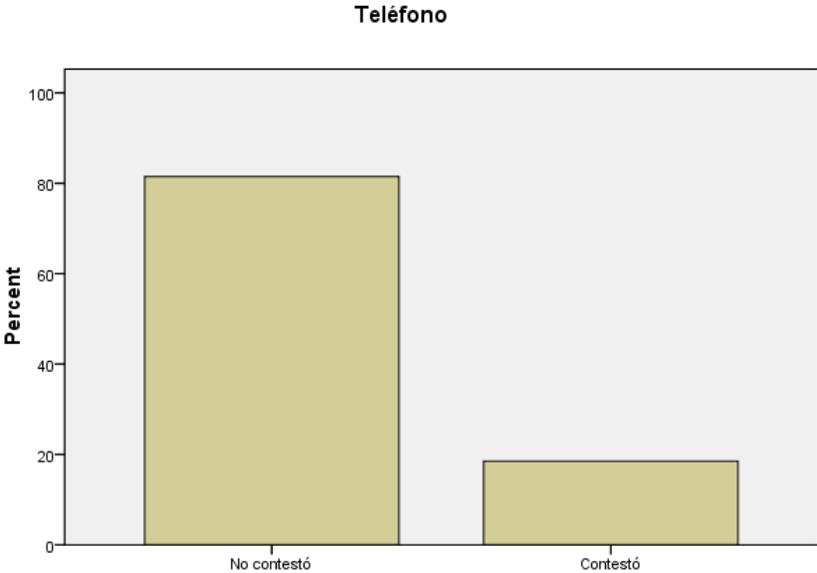


Figura 67. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría enviar la información (Correo electrónico)

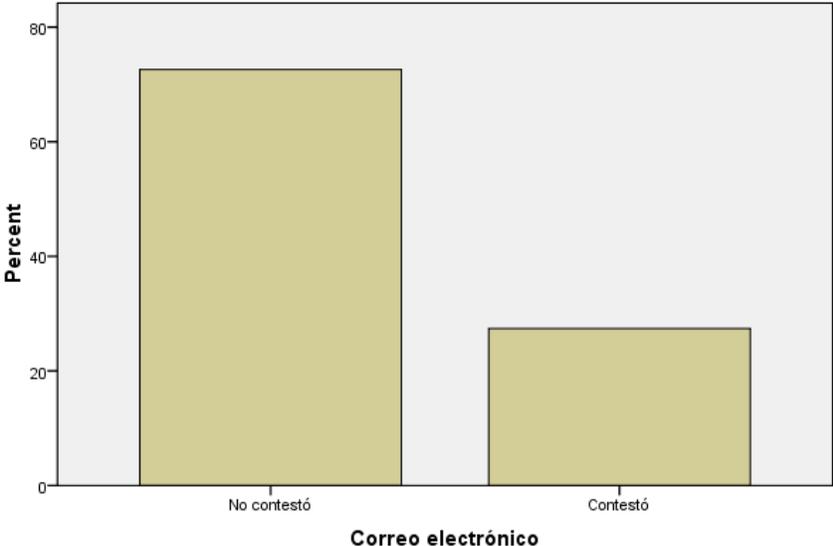


Figura 68. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría enviar la información (Fax).

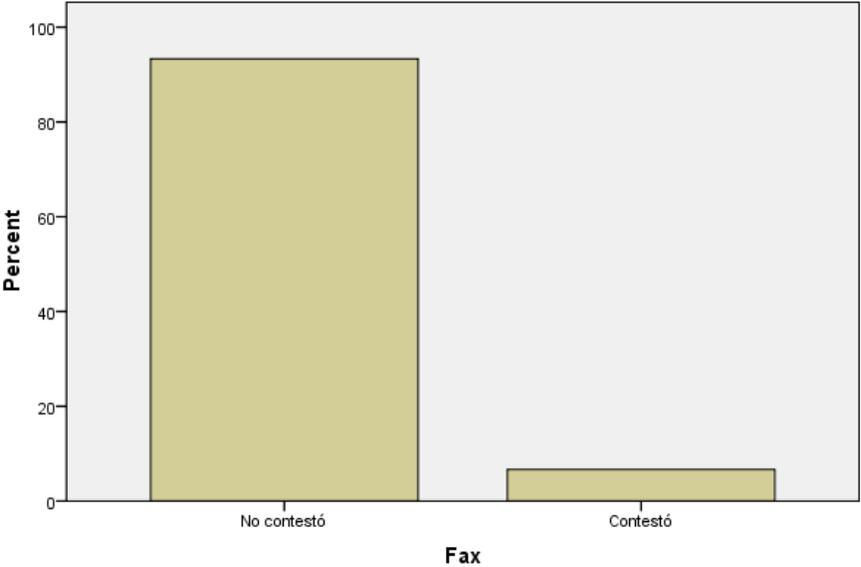


Figura 69. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría enviar la información (Circulares).

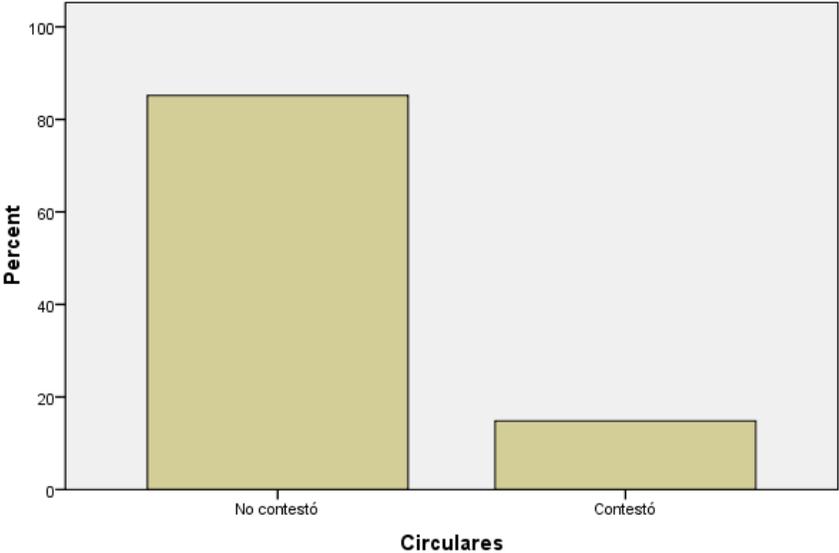


Figura 70. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría enviar la información (Comunicación interpersonal).

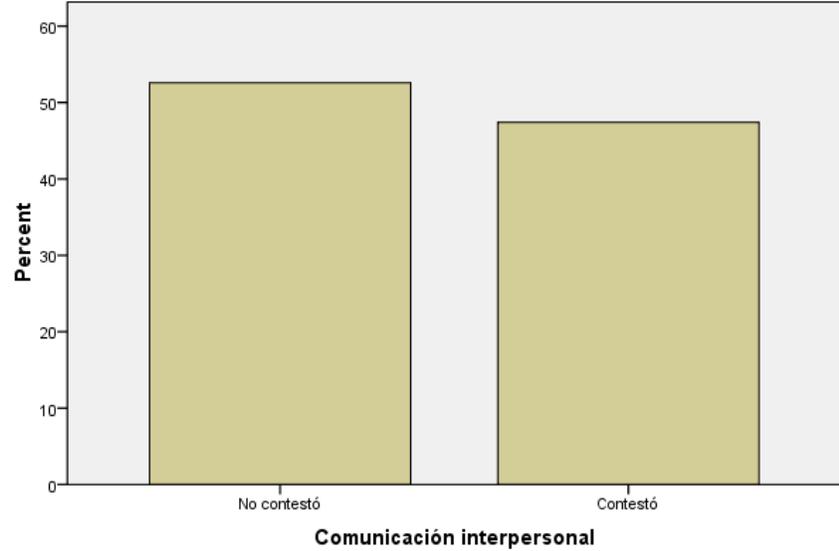


Figura 71. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría enviar la información (Boletines).

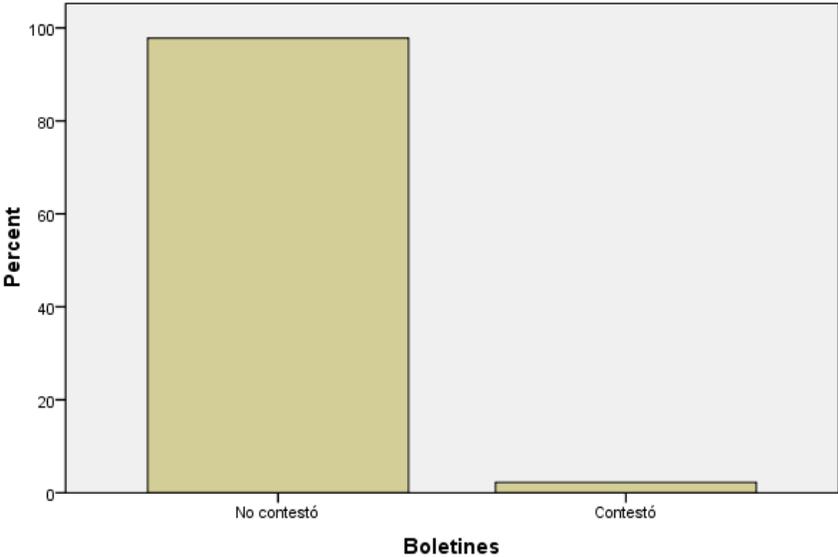


Figura 72. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría enviar la información (Carteleras).

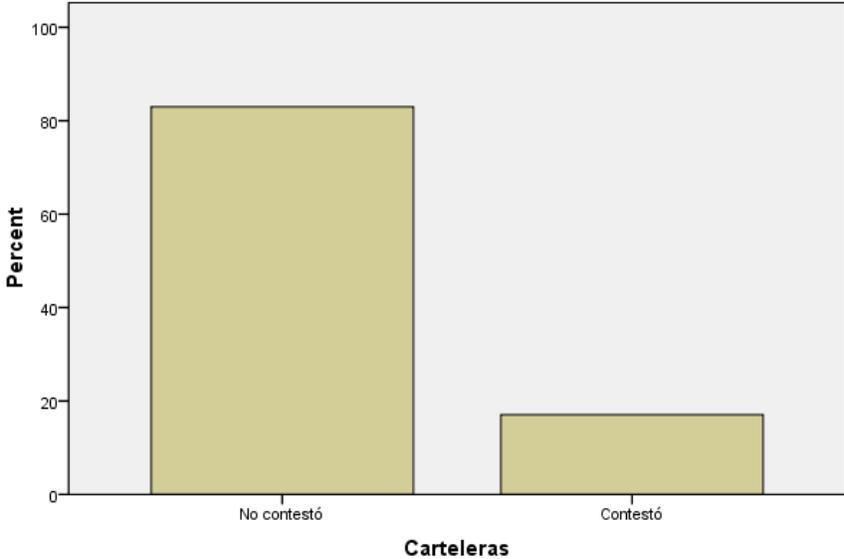


Figura 73. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría enviar la información (Memorándum).

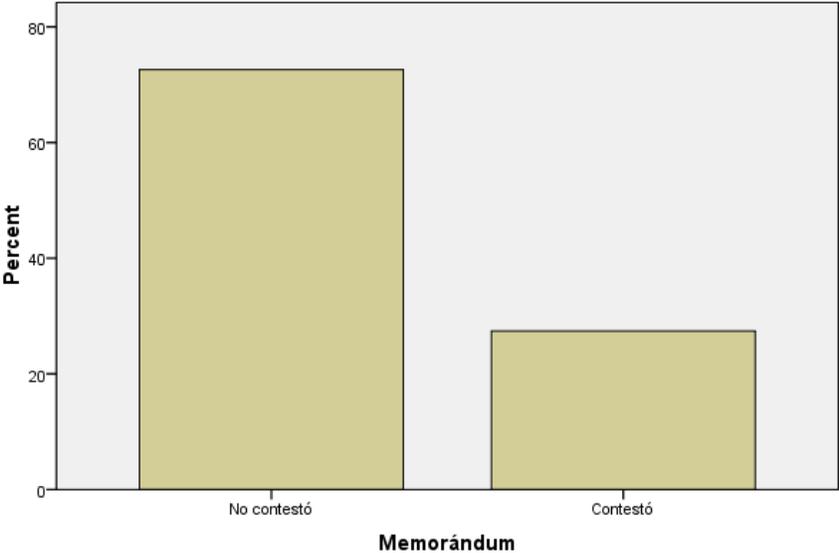


Figura 74. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría enviar la información (Reuniones).

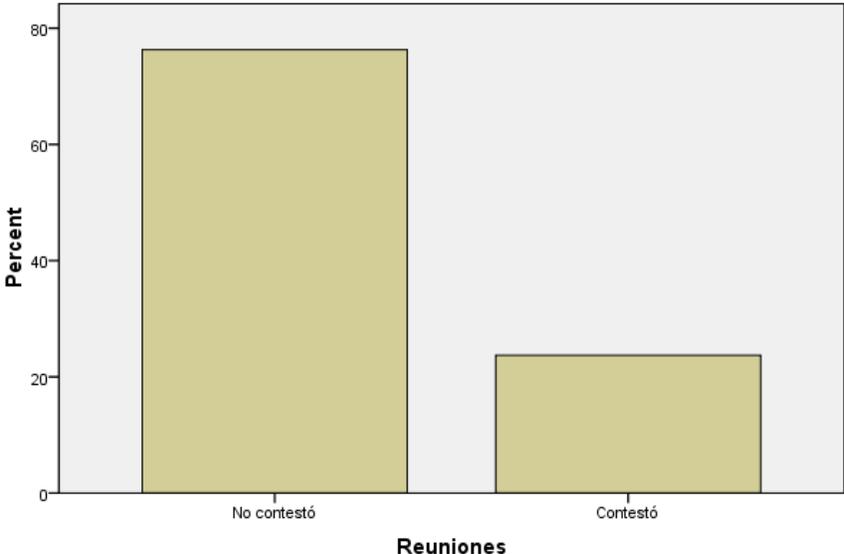


Figura 75. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría enviar la información (Mensajes informales).

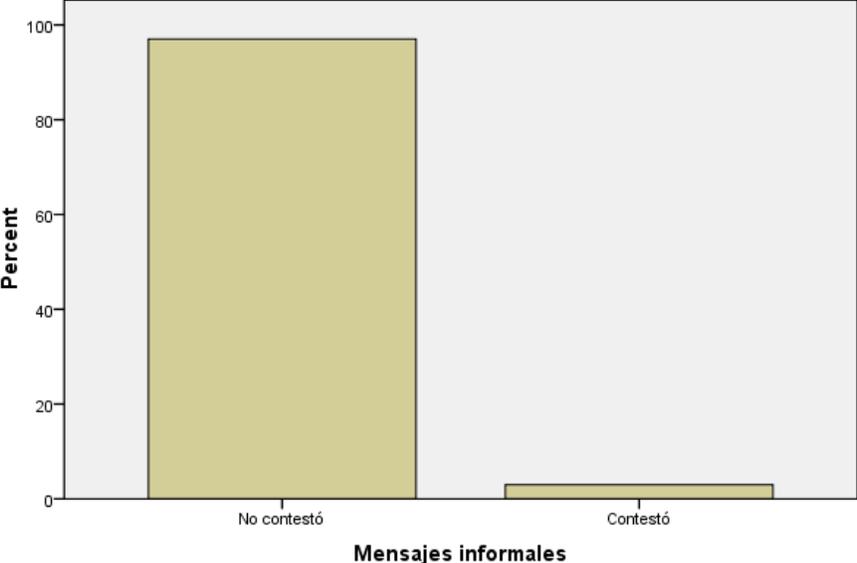


Figura 76. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría enviar la información (Folletos).

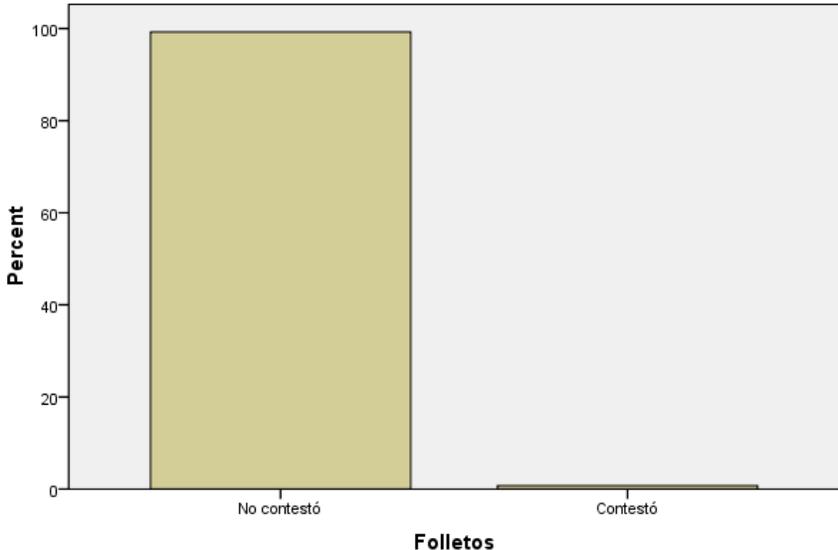


Figura 77. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría enviar la información (Calendarios).

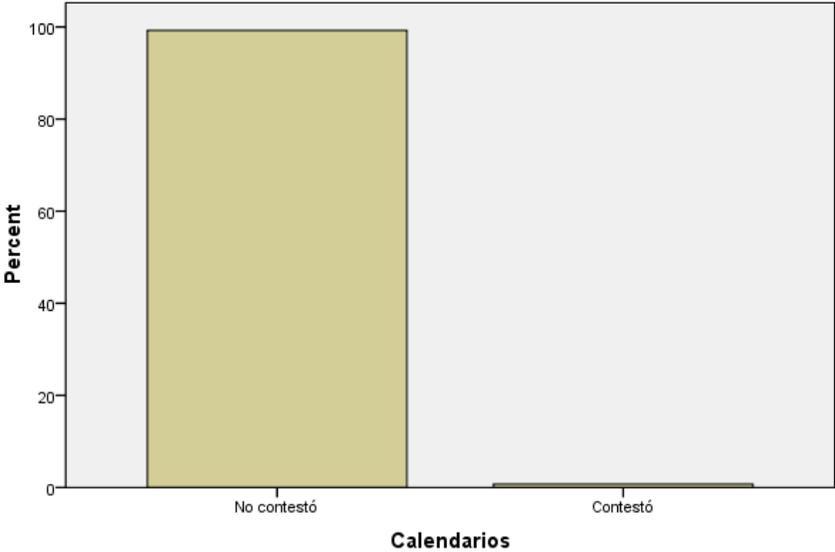


Figura 78. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría enviar la información (Otros).

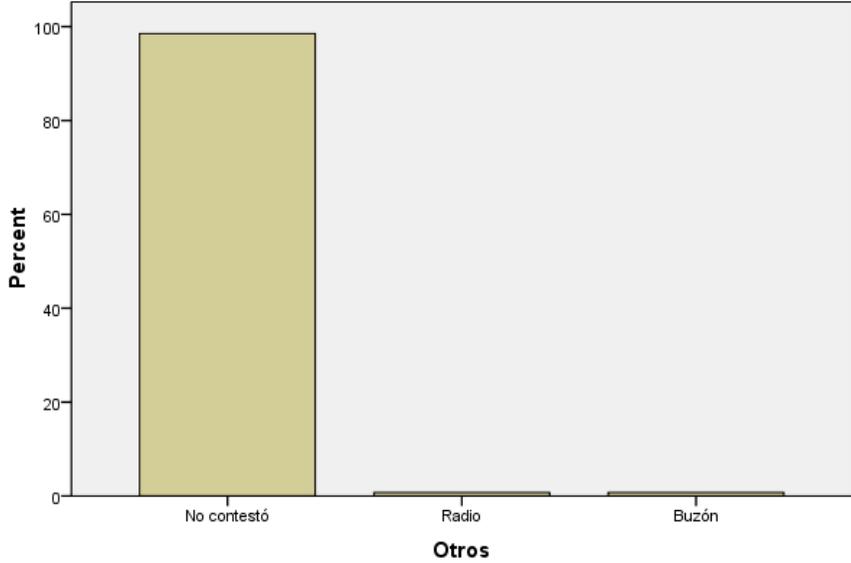


Figura 79. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta considera que la comunicación es, en su mayoría, formal o informal.

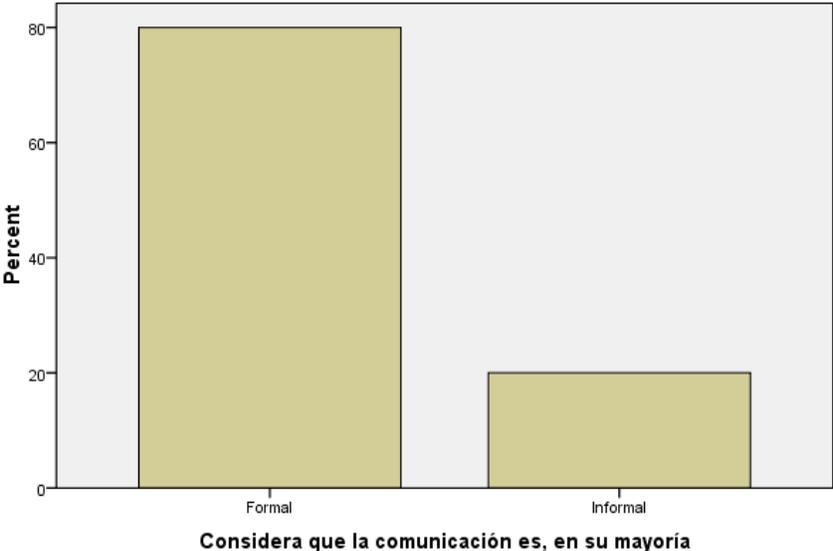


Figura 80. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza cuando quiere decir algo (Comunicación interpersonal).

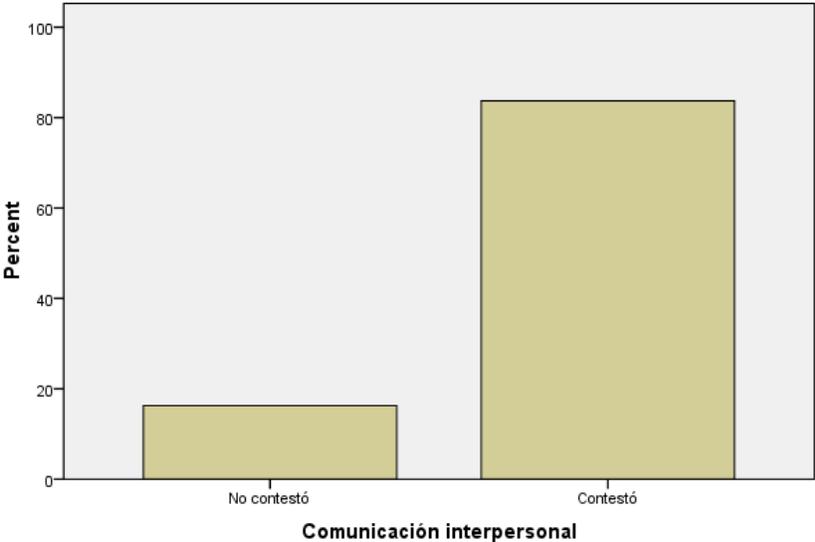


Figura 81. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza cuando quiere decir algo (Teléfono).

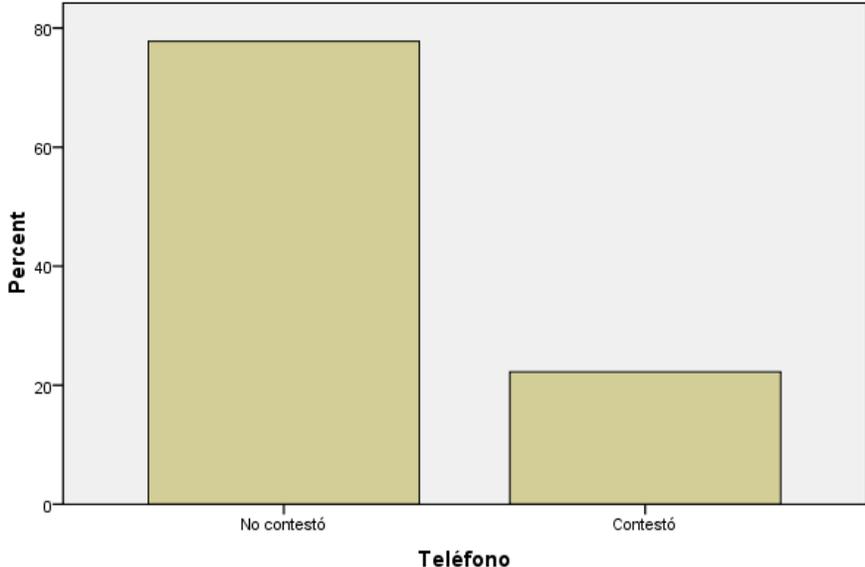


Figura 82. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza cuando quiere decir algo (Cartas).

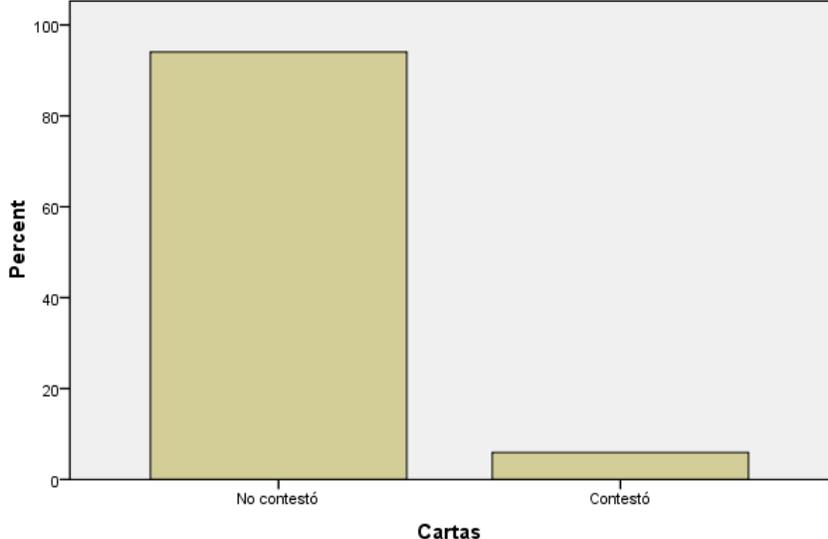


Figura 83. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza cuando quiere decir algo (Memorándum).

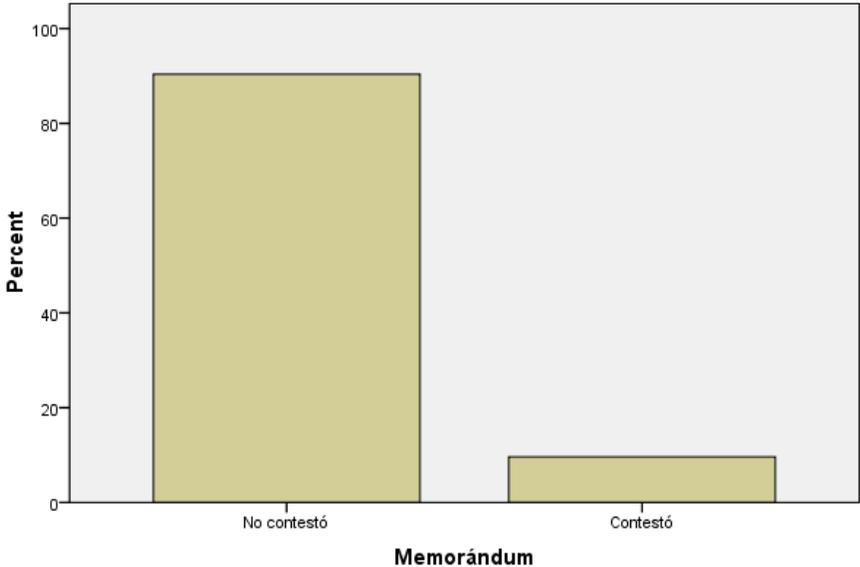


Figura 84. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza cuando quiere decir algo (Correo).

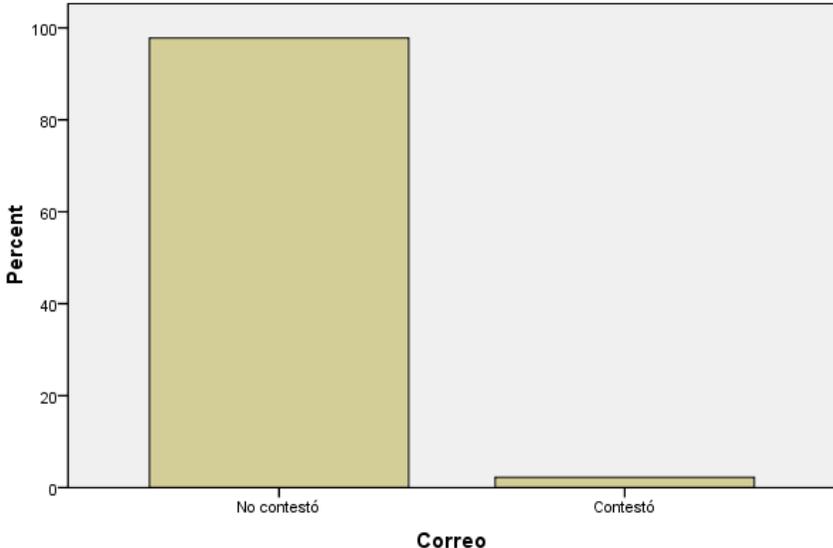


Figura 85. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza cuando quiere decir algo (Reuniones).

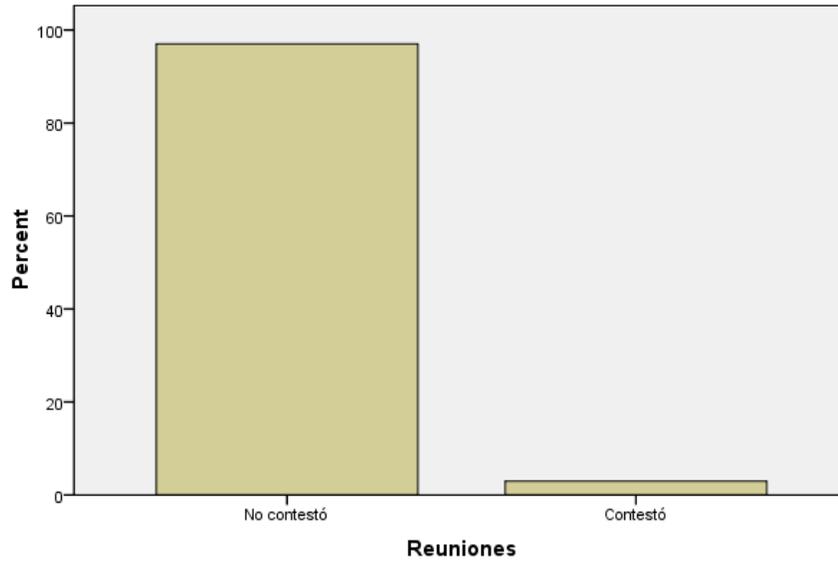


Figura 86. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta debe hacer largos recorridos dentro de la clínica para poder transmitir alguna información a otro empleado, compañero o superior (Sí)

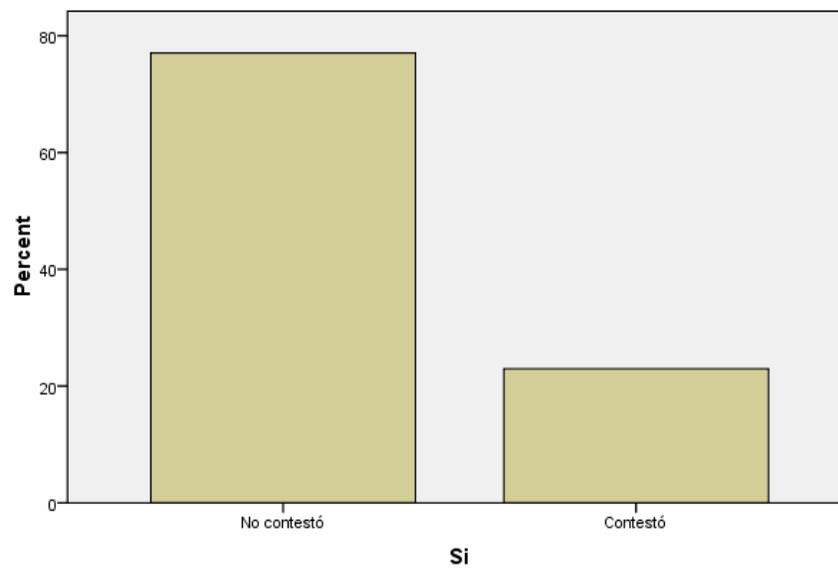


Figura 87. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta *debe hacer largos recorridos dentro de la clínica para poder transmitir alguna información a otro empleado, compañero o superior (No)*

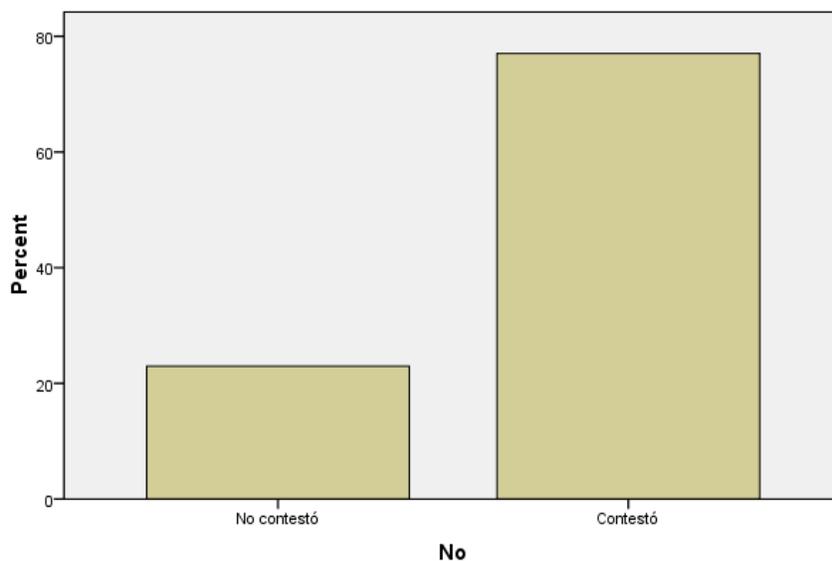


Figura 88. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta *debe hacer largos recorridos dentro de la clínica para poder transmitir alguna información a otro empleado, compañero o superior (Por qué)*

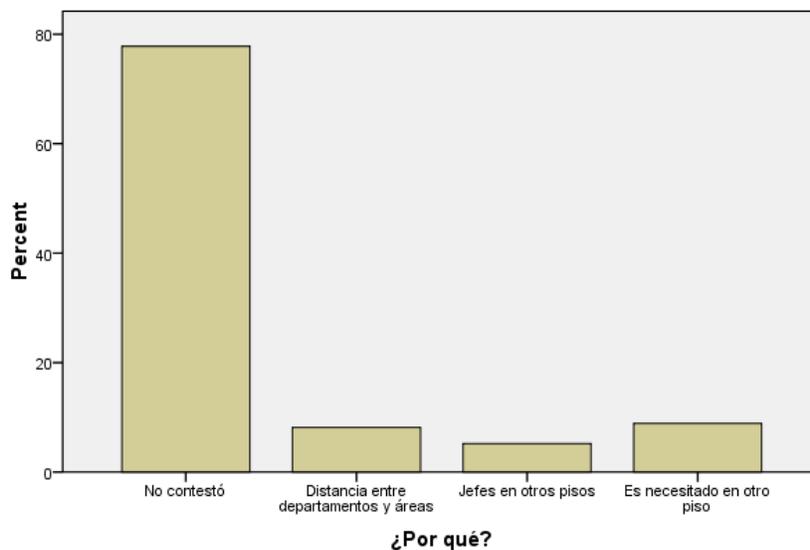


Figura 89. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta considera que las informaciones que recibe de sus superiores están completas.

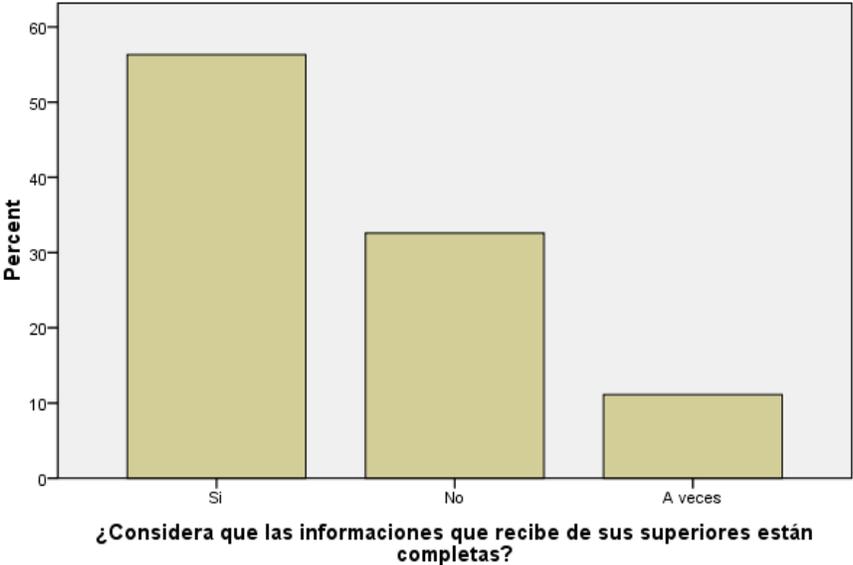


Figura 90. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta considera que su superior le deja de decir alguna información.

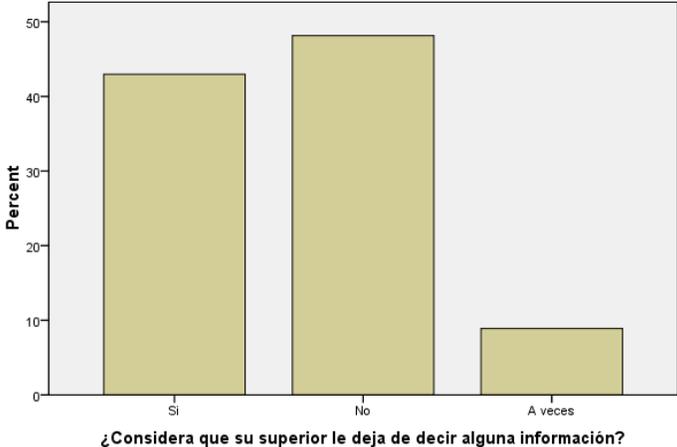


Figura 91. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta considera que las informaciones que recibe por parte de sus superiores son excesivas.

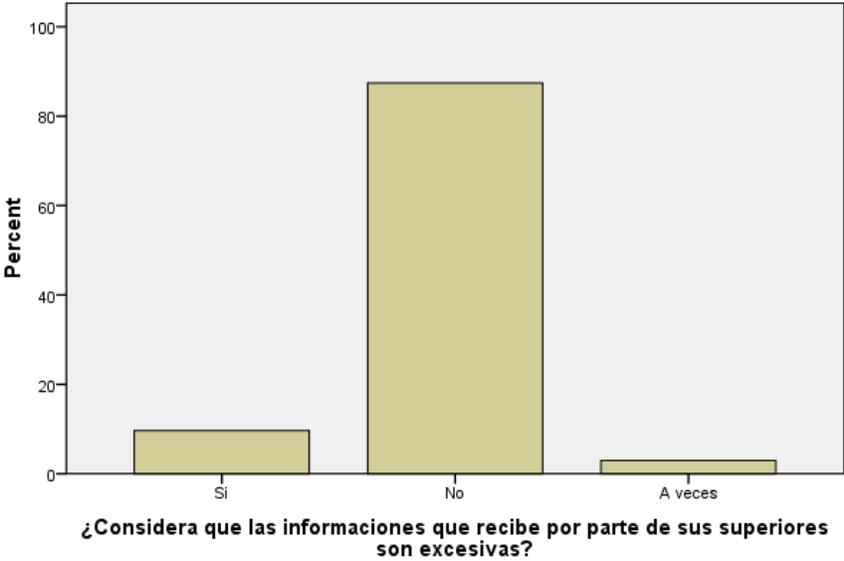


Figura 92. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta le interesa recibir información de asuntos externos a su área de trabajo (Sí).

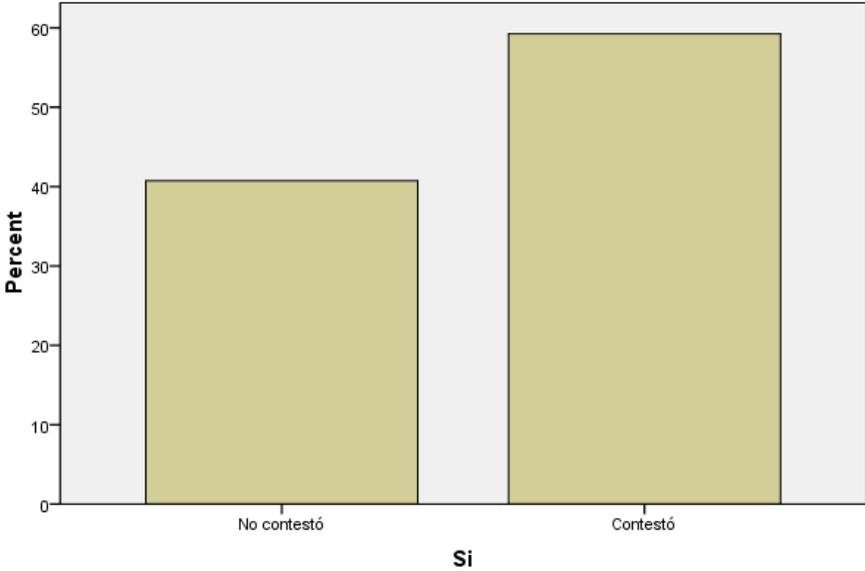


Figura 93. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta le interesa recibir información de asuntos externos a su área de trabajo (No).

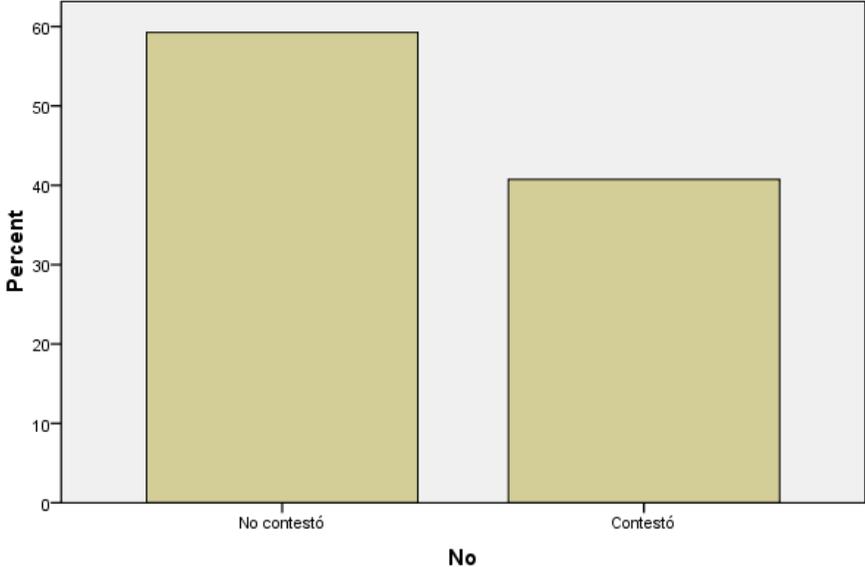


Figura 94. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta le interesa recibir información de asuntos externos a su área de trabajo (Por qué).

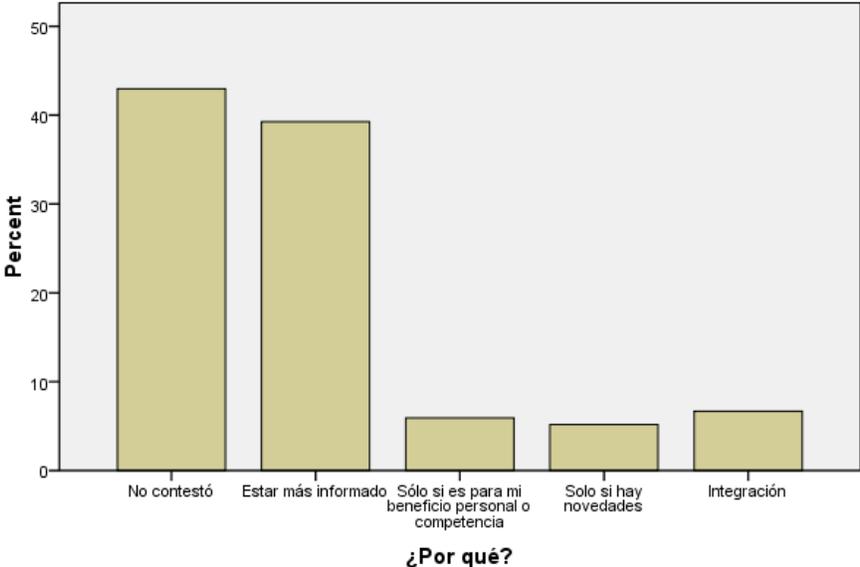


Figura 95. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta considera que son suficientes las reuniones e informaciones que recibe de su superior para estar informado.

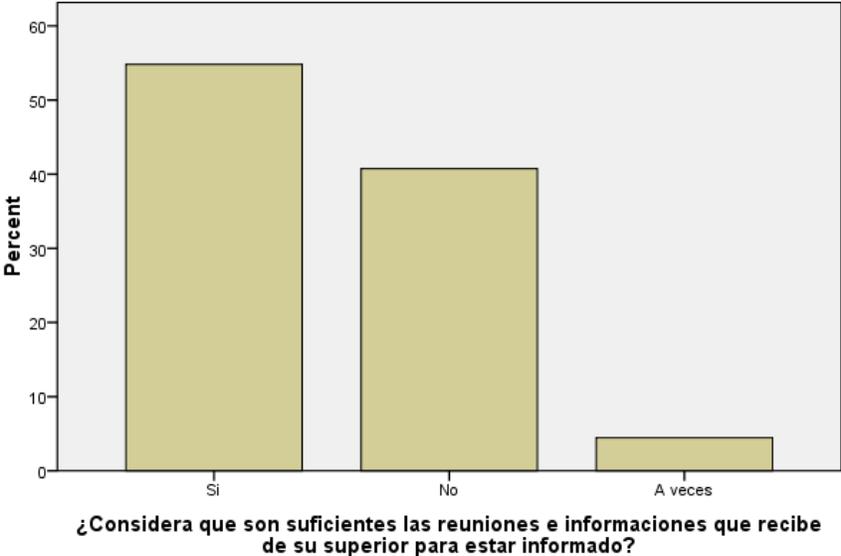


Figura 96. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta considera que sus opiniones, sugerencia o recomendaciones son tomadas en cuenta.

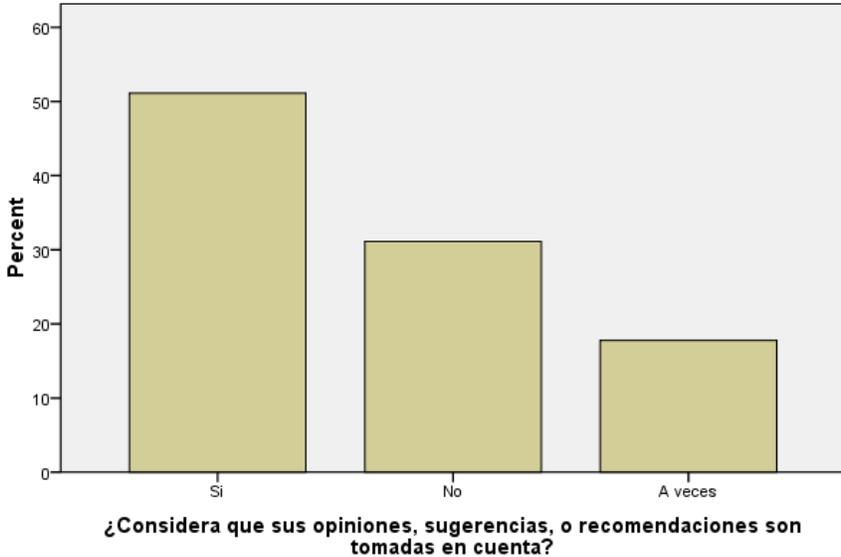
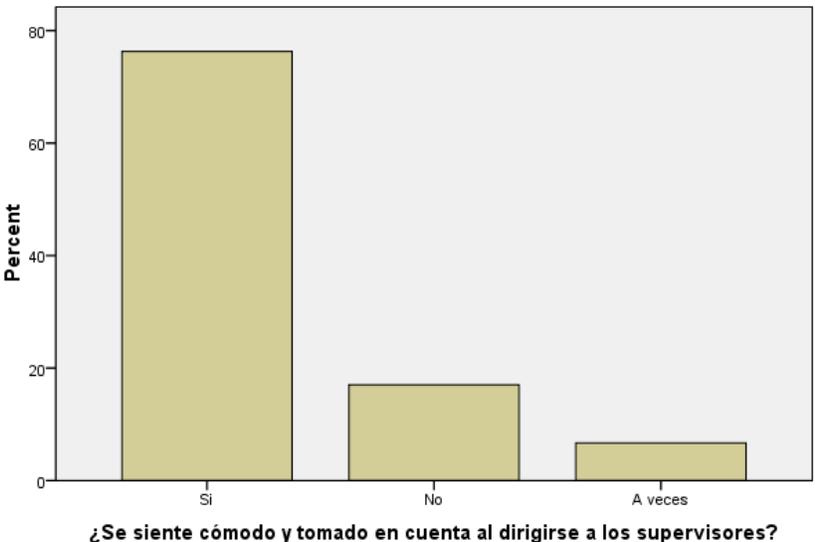


Figura 97. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta se siente y tomado en cuenta al dirigirse a los supervisores.



Anexo F: Gráficas de distribución de frecuencias de los resultados obtenidos en las encuestas de los accionistas

Figura 98. Gráfica de distribución de porcentajes para el sexo de los accionistas.

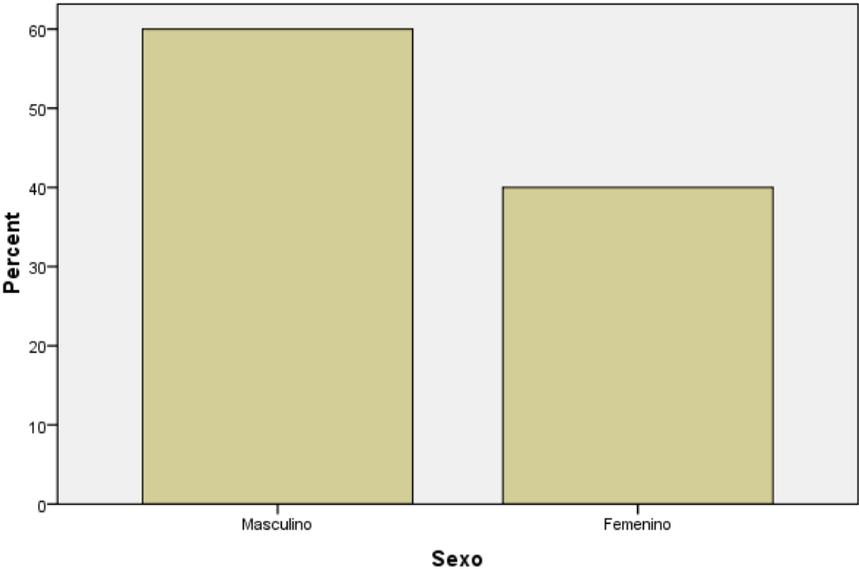


Figura 99. Gráfica de distribución de porcentajes para la edad de los accionistas.

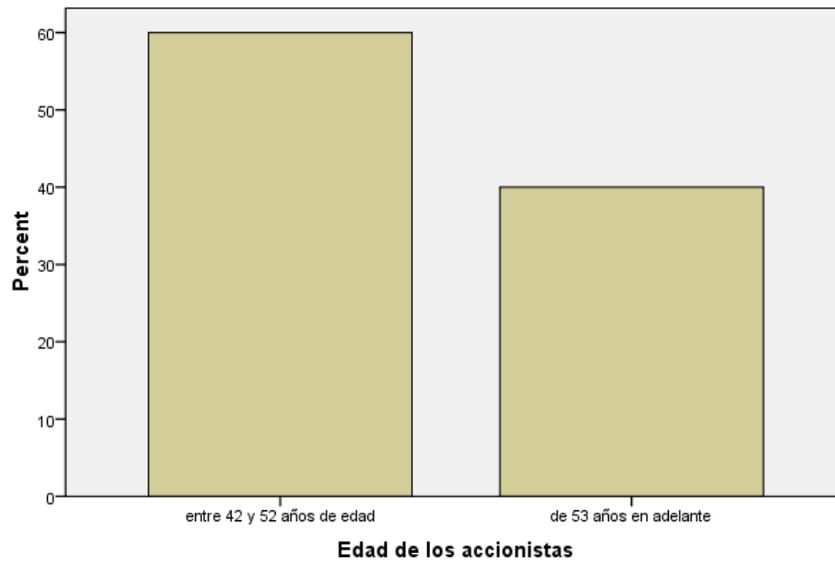


Figura 100. Gráfica de distribución de porcentajes para la especialidad de los accionistas.

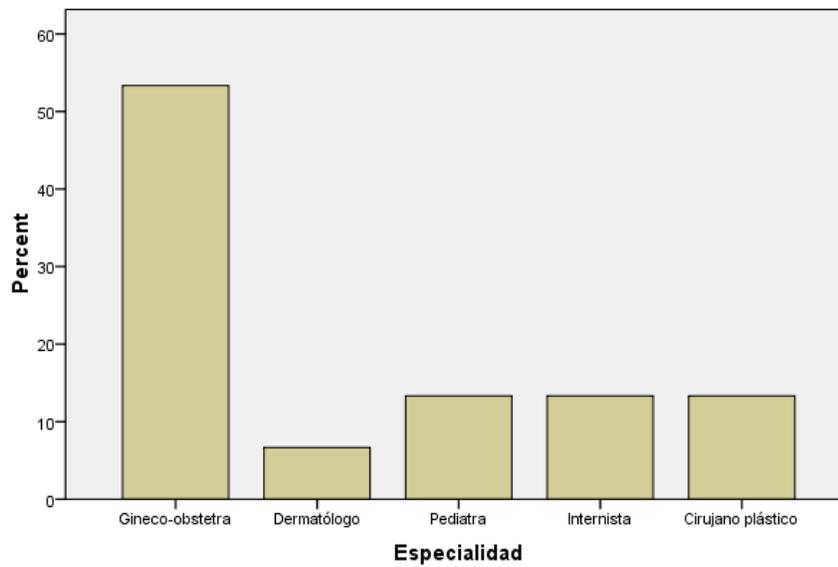


Figura 101. Gráfica de distribución de porcentajes para la antigüedad de los accionistas.

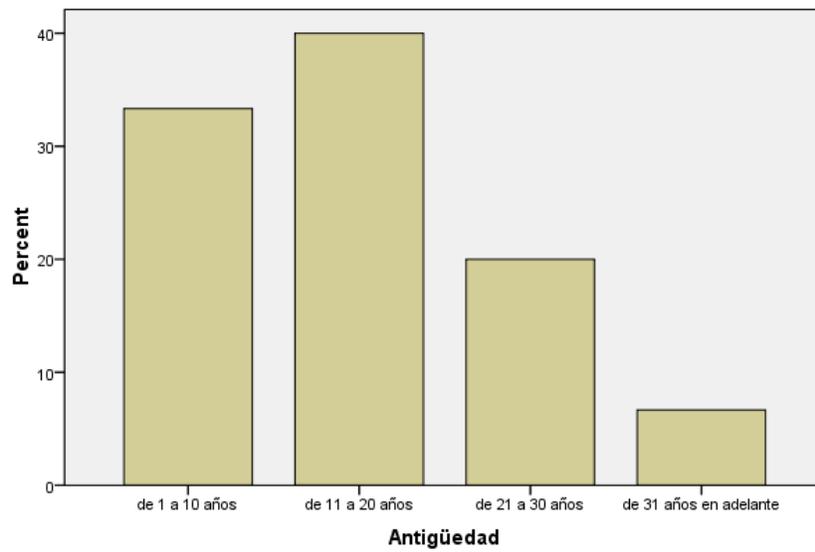


Figura 102. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta de si se siente informado sobre lo que acontece en la Clínica Leopoldo Aguerrevere.

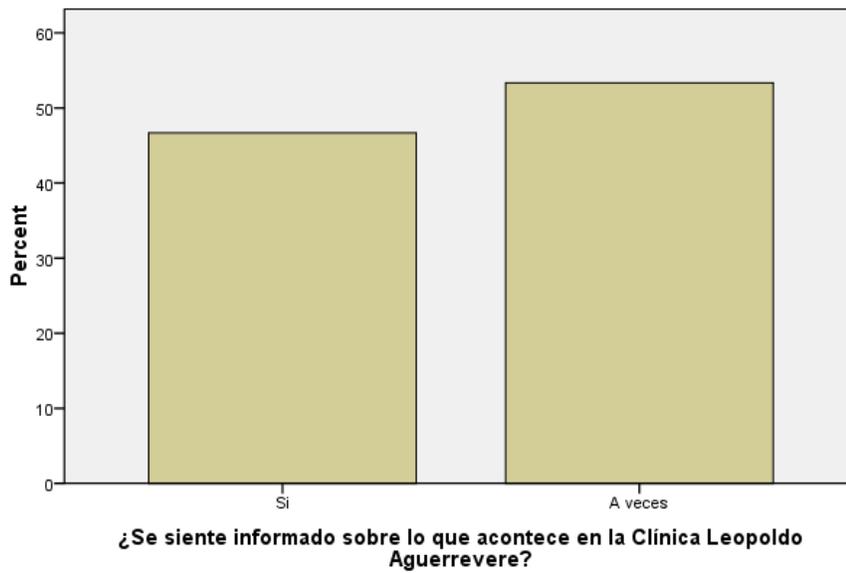


Figura 103. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta de cómo se lleva a cabo de la comunicación dentro de la clínica (La Junta Directiva se dirige a los médicos accionistas).



Figura 104. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta de cómo se lleva a cabo de la comunicación dentro de la clínica (La Gerencia se dirige a los médicos accionistas).

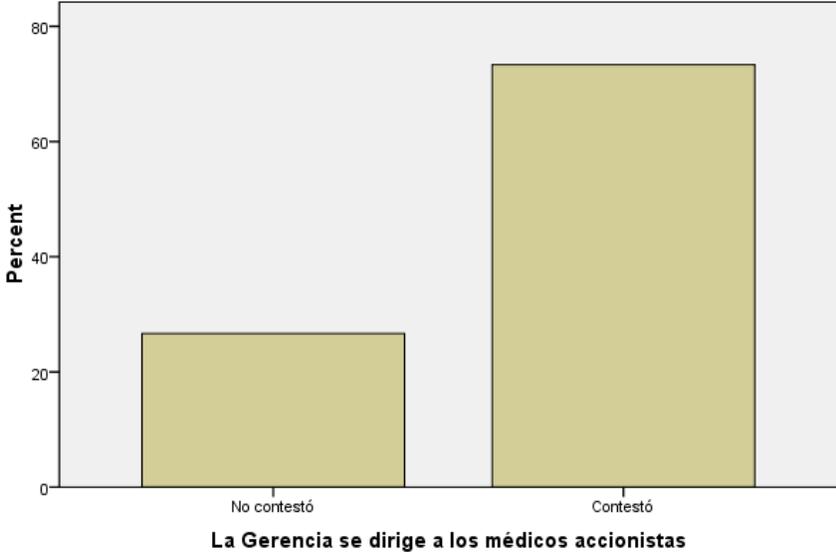


Figura 105. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta de cómo se lleva a cabo de la comunicación dentro de la clínica (Los médicos accionistas se dirigen a la Junta Directiva).

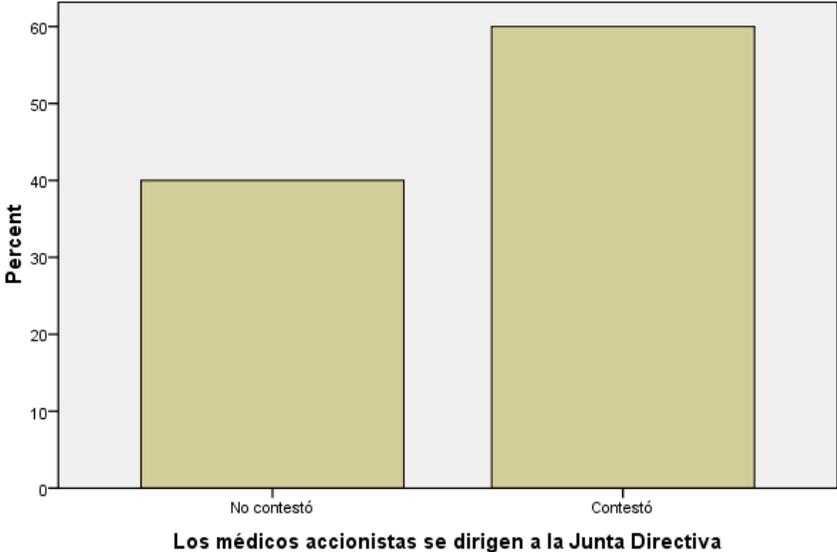


Figura 106. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta de cómo se lleva a cabo de la comunicación dentro de la clínica (Los médicos accionistas se dirigen a la Gerencia).

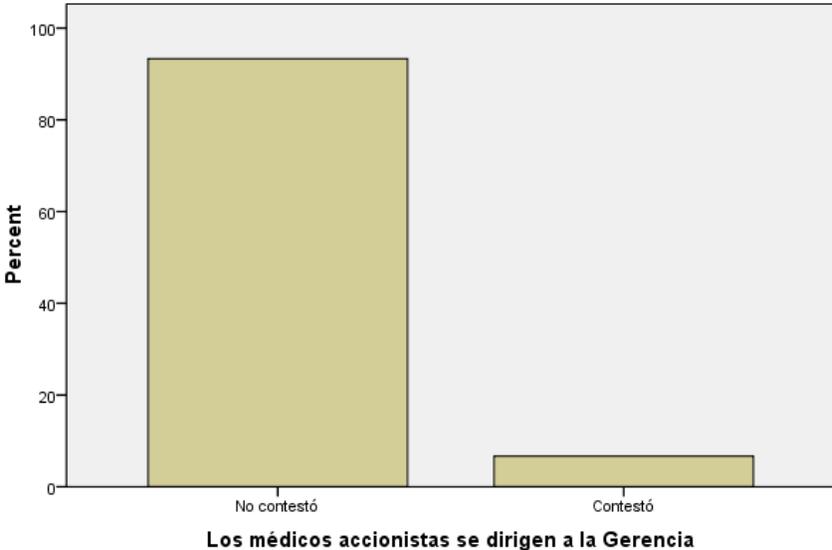


Figura 107. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza la clínica para comunicarse con los médicos accionistas (Teléfono).

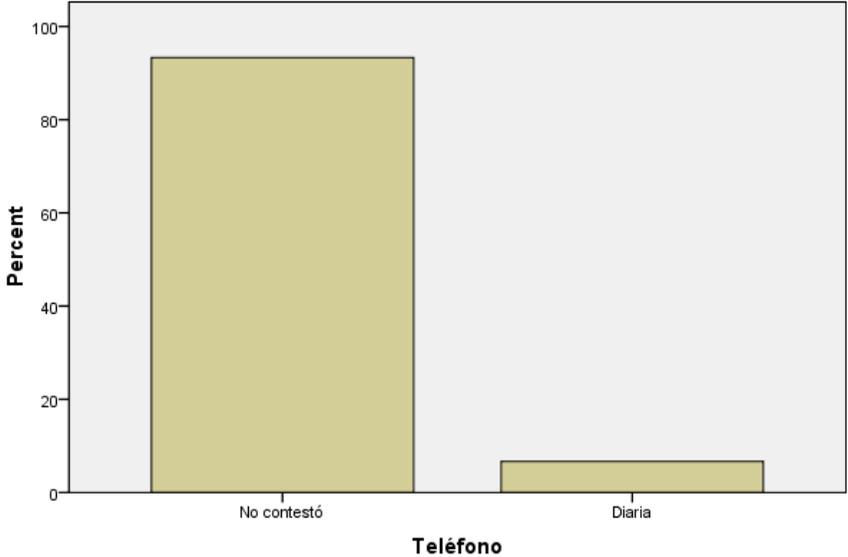


Figura 108. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza la clínica para comunicarse con los médicos accionistas (Correo electrónico).

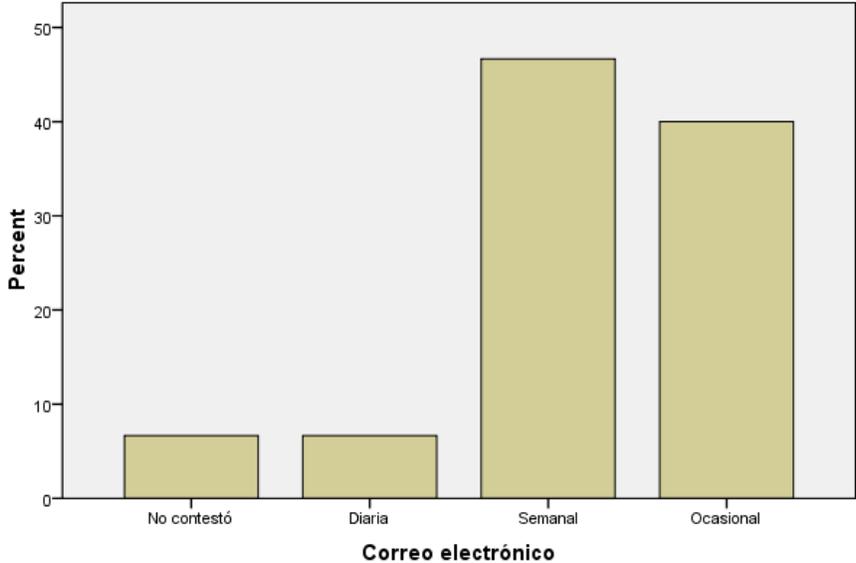


Figura 109. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza la clínica para comunicarse con los médicos accionistas (Fax).

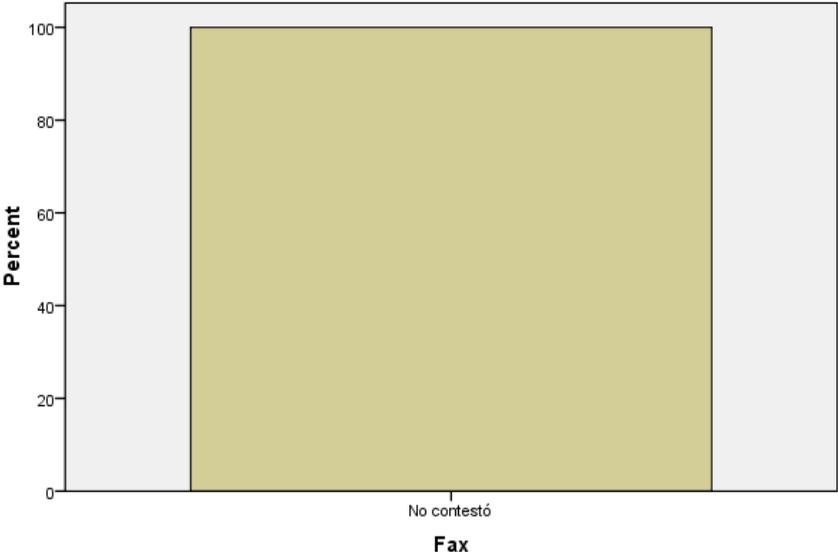


Figura 110. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza la clínica para comunicarse con los médicos accionistas (Circulares).

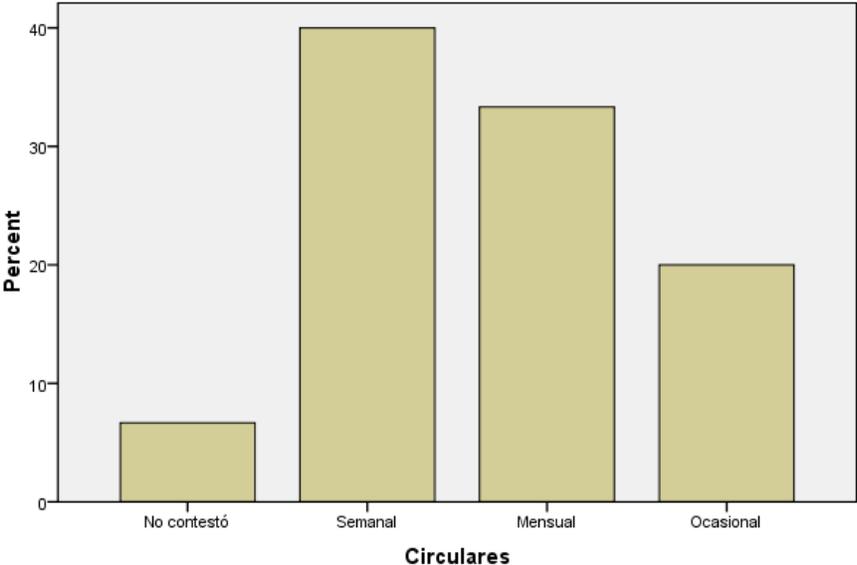


Figura 111. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza la clínica para comunicarse con los médicos accionistas (Comunicación interpersonal).

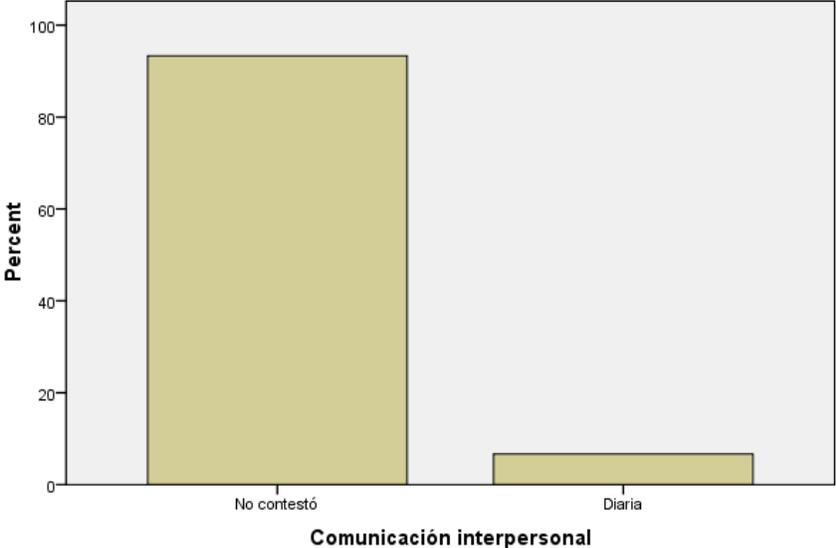


Figura 112. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza la clínica para comunicarse con los médicos accionistas (Boletines).

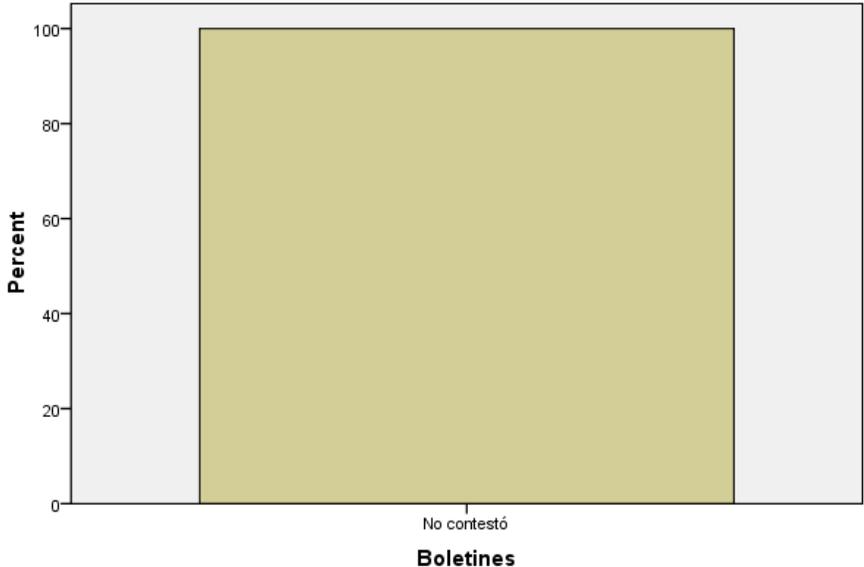


Figura 113. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza la clínica para comunicarse con los médicos accionistas (Carteleras).

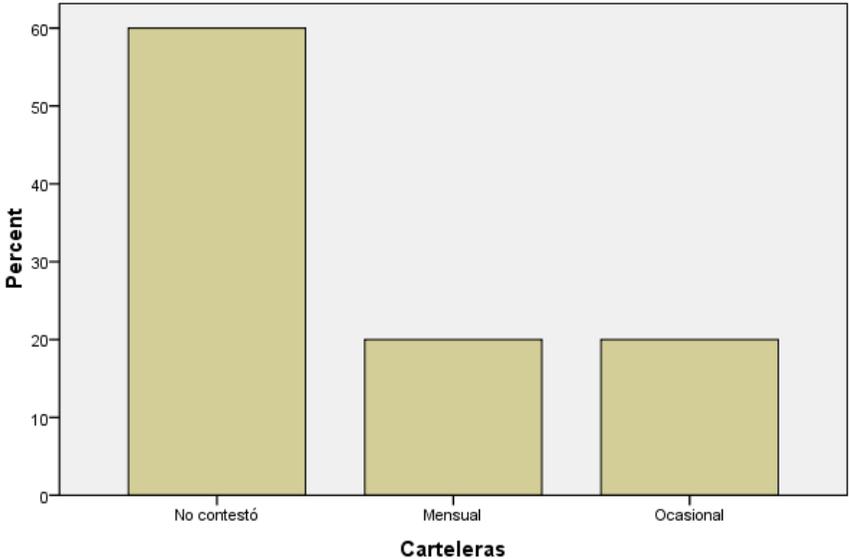


Figura 114. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza la clínica para comunicarse con los médicos accionistas (Memorándum).

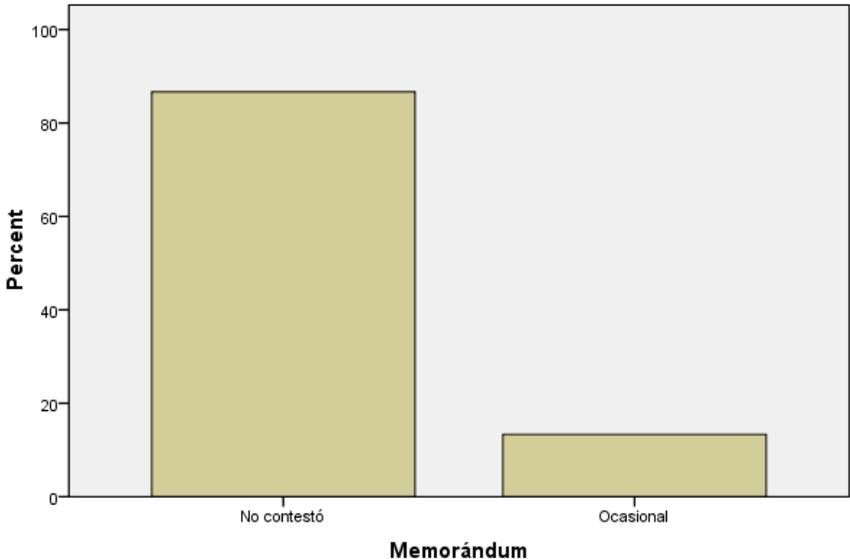


Figura 115. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza la clínica para comunicarse con los médicos accionistas (Reuniones).

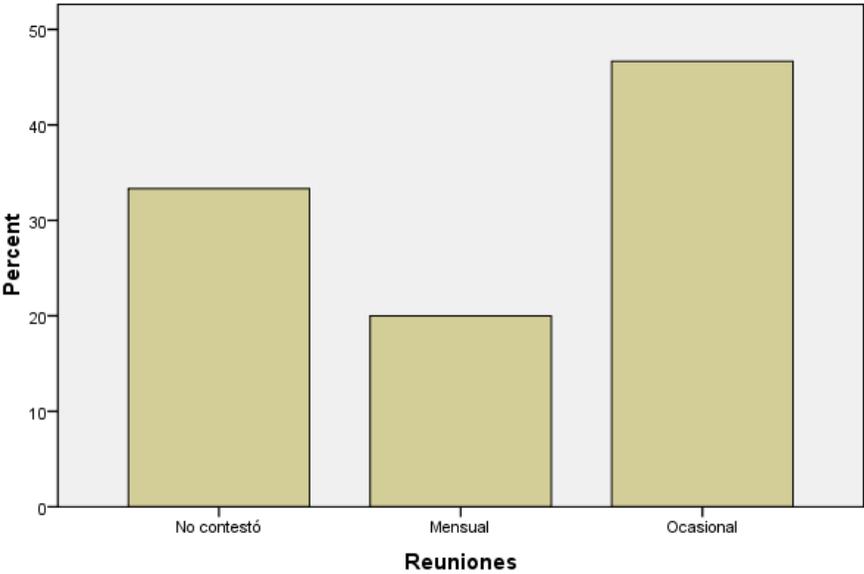


Figura 116. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza la clínica para comunicarse con los médicos accionistas (Mensajes informales).

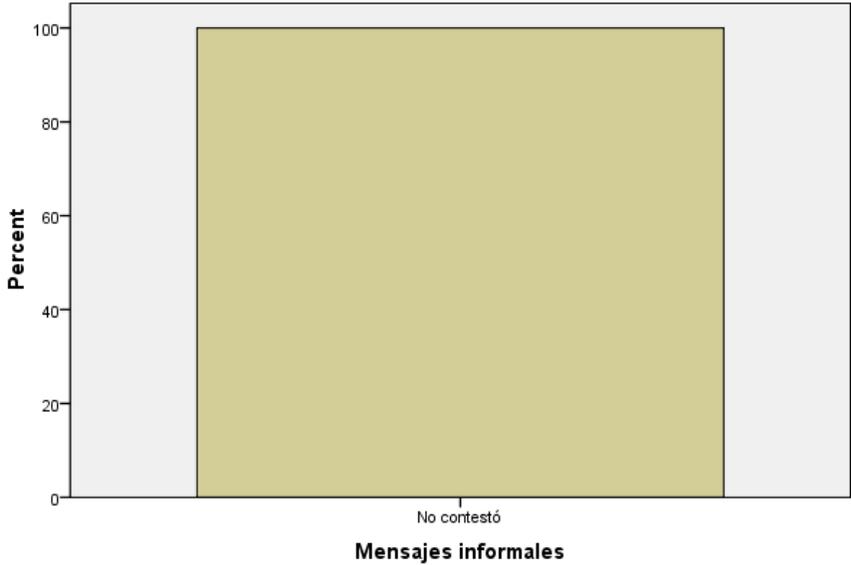


Figura 117. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza la clínica para comunicarse con los médicos accionistas (Folletos).



Figura 118. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza la clínica para comunicarse con los médicos accionistas (Calendario).

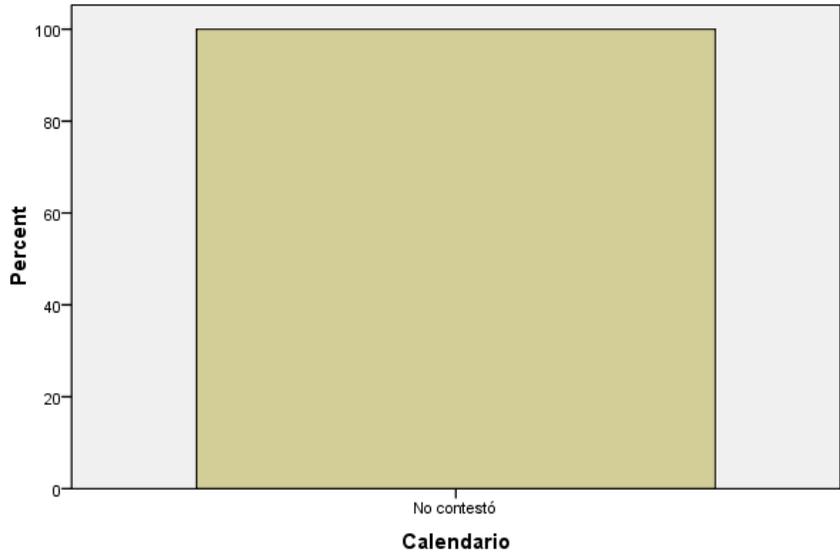


Figura 119. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza la clínica para comunicarse con los médicos accionistas (Otro).

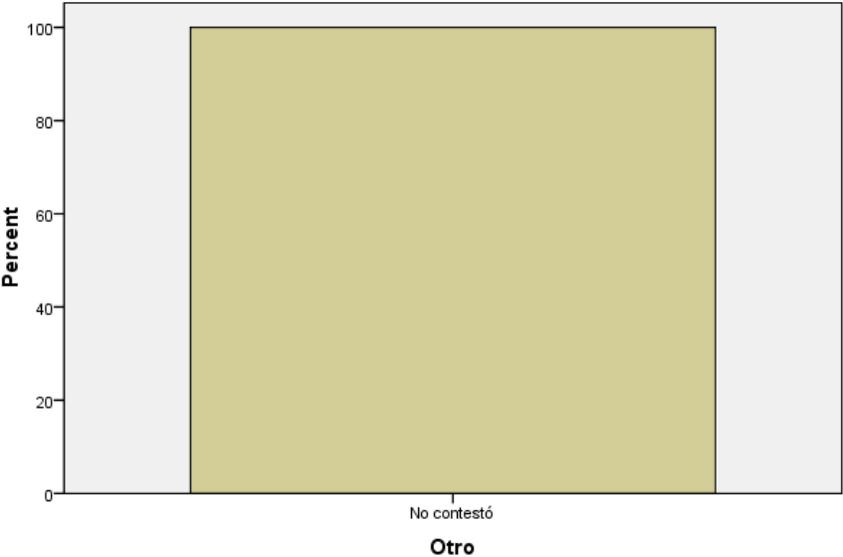


Figura 120. Gráfica de distribución de porcentajes para la frecuencia de las comunicaciones.



Figura 121. Gráfica de distribución de porcentajes para el propósito de los mensajes (Informar).

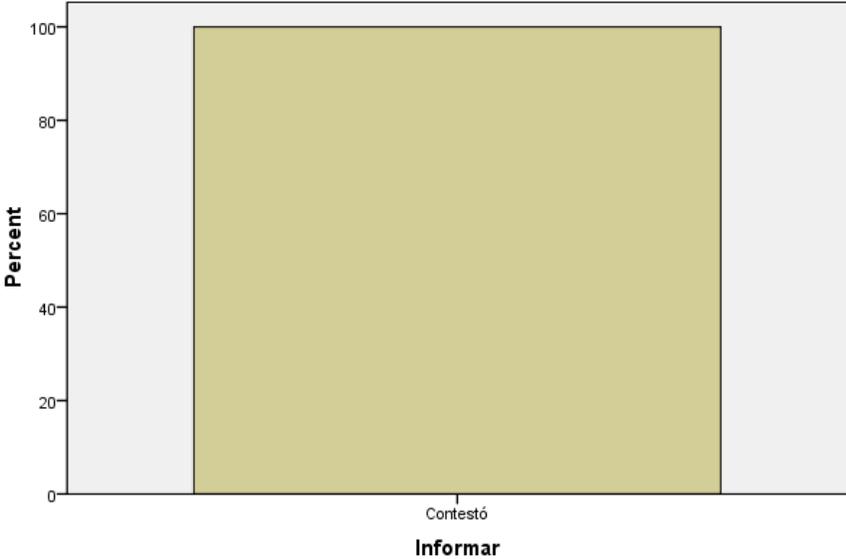


Figura 122. Gráfica de distribución de porcentajes para el propósito de los mensajes (Explicar procesos).

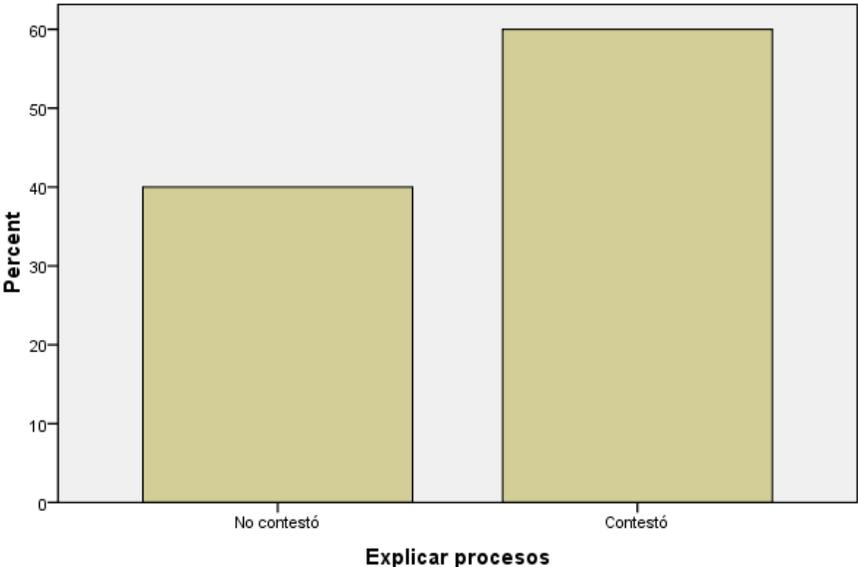


Figura 123. Gráfica de distribución de porcentajes para el propósito de los mensajes (Motivar el contacto entre empleados).

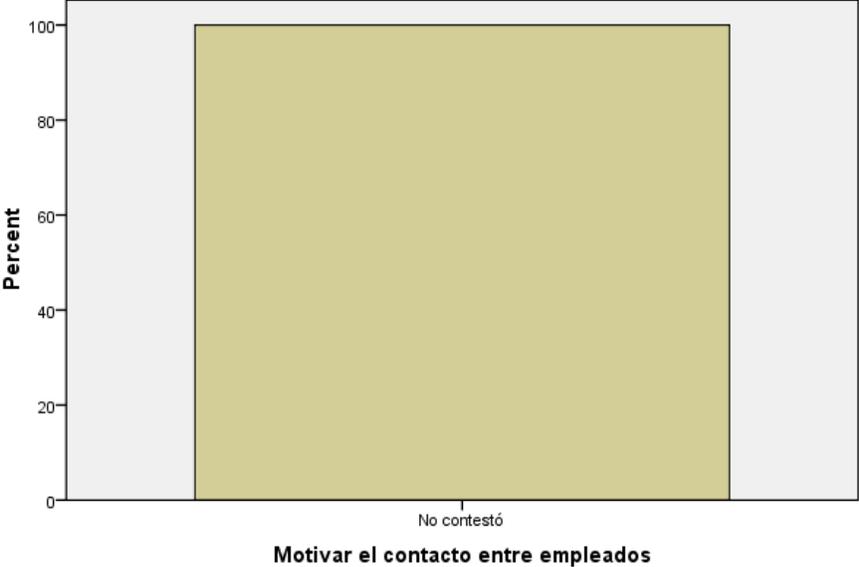


Figura 124. Gráfica de distribución de porcentajes para el propósito de los mensajes (Ordenar o regular las actividades).

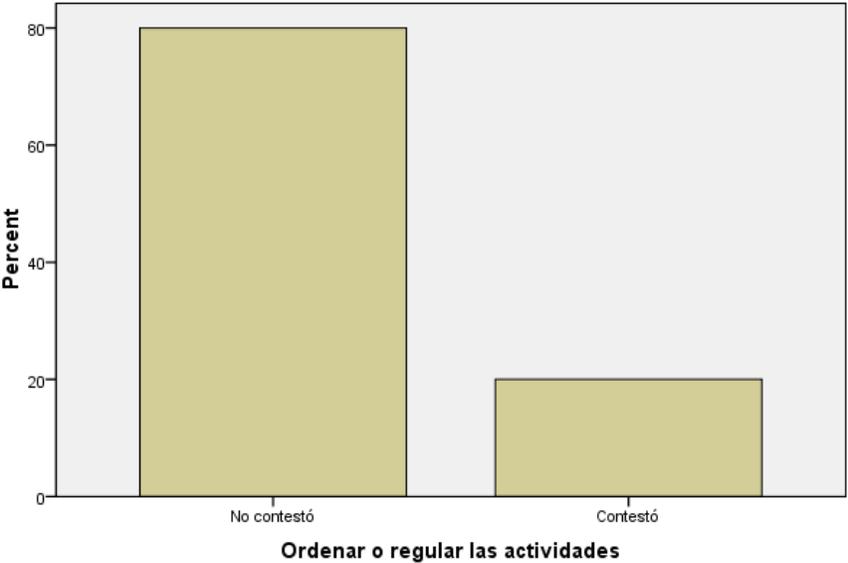


Figura 125. Gráfica de distribución de porcentajes para el propósito de los mensajes (Otro).



Figura 126. Gráfica de distribución de porcentajes para el tipo de información se envía (De producción, información sobre las actividades de la Clínica).

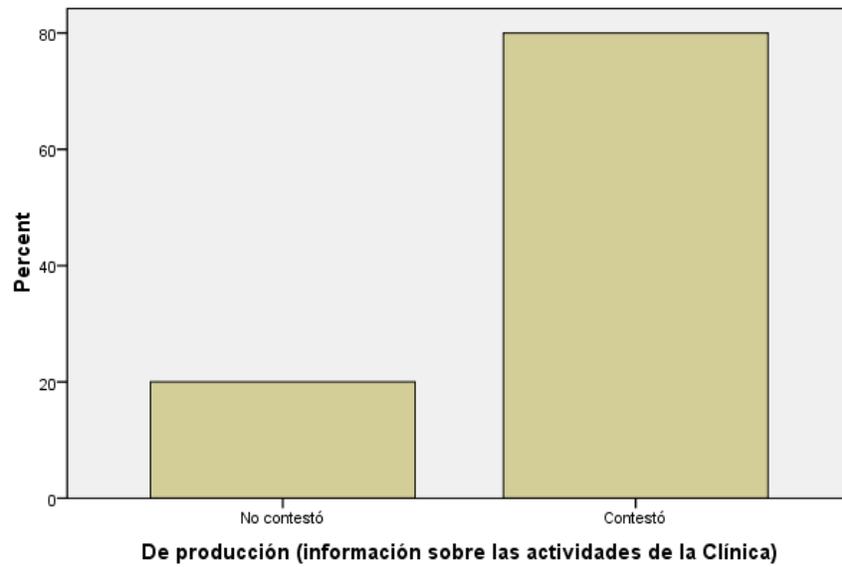


Figura 127. Gráfica de distribución de porcentajes para el tipo de información se envía (De innovación, información nueva sobre cambios o nuevos acontecimientos).

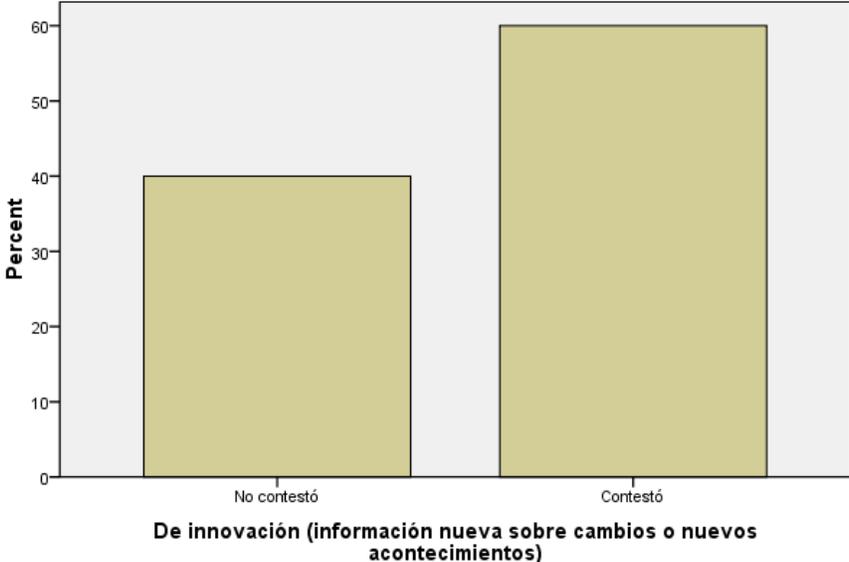


Figura 128. Gráfica de distribución de porcentajes para el tipo de información se envía (De mantenimiento, información que busca motivar e integrar a los empleados).

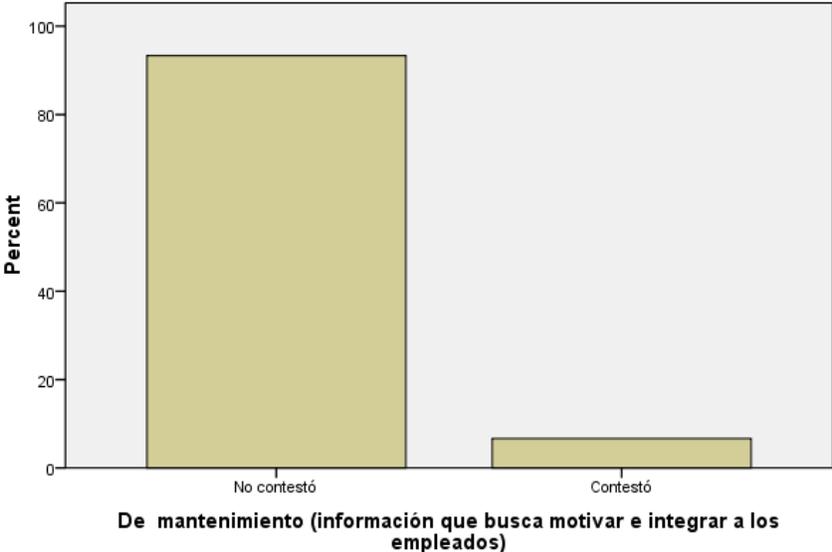


Figura 129. Gráfica de distribución de porcentajes para el tipo de información que le gustaría recibir (Información sobre las actividades de la Clínica).

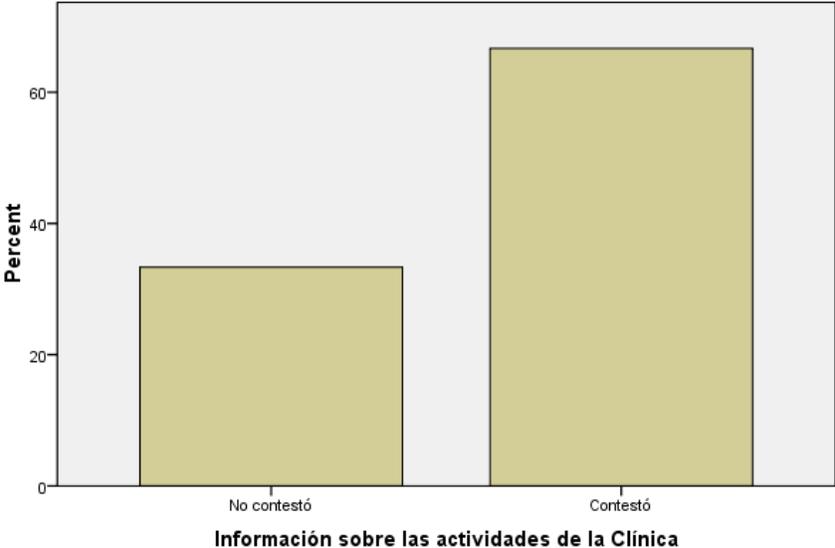


Figura 130. Gráfica de distribución de porcentajes para el tipo de información que le gustaría recibir (Información sobre los eventos de la Clínica).

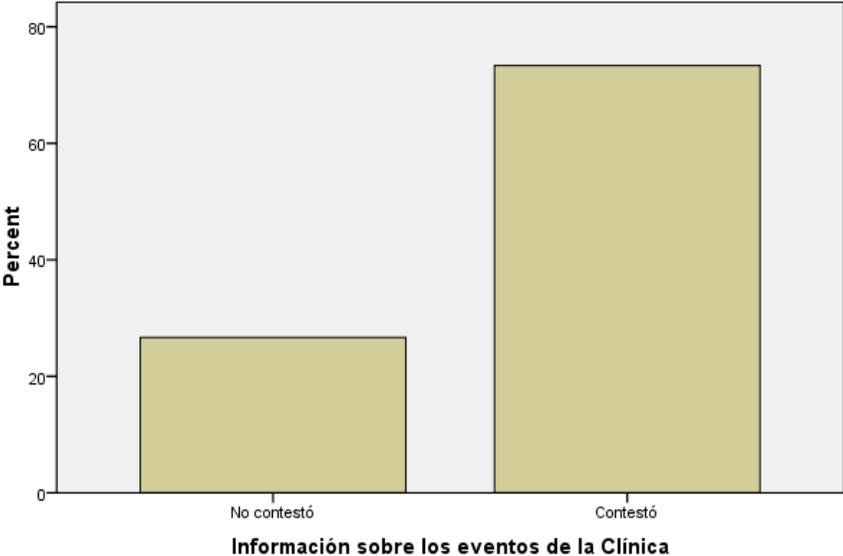


Figura 131. Gráfica de distribución de porcentajes para el tipo de información que le gustaría recibir (Información sobre los hechos noticiosos de la Clínica).

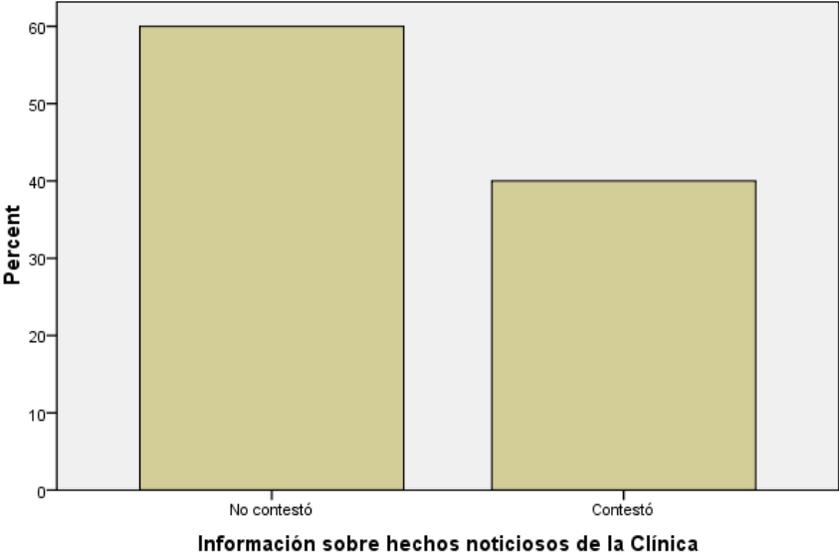


Figura 132. Gráfica de distribución de porcentajes para el tipo de información que le gustaría recibir (Otro).

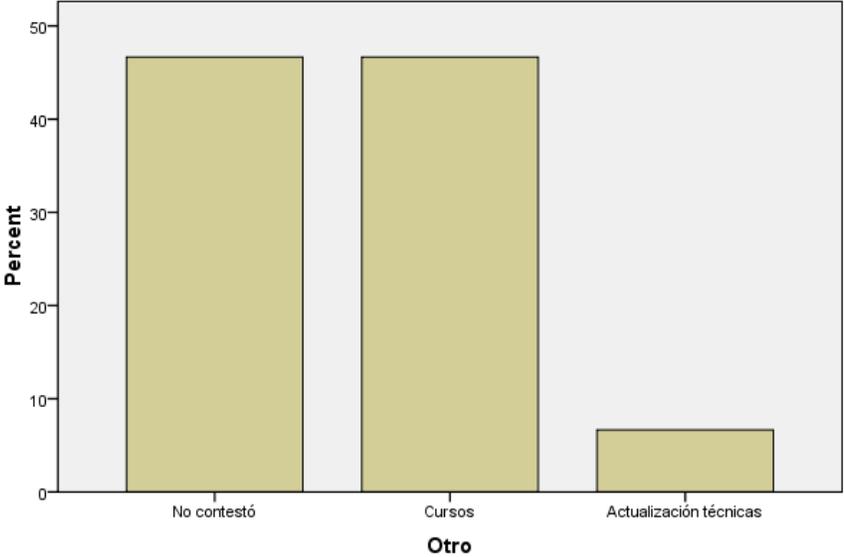


Figura 133. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría recibir la información (Teléfono).

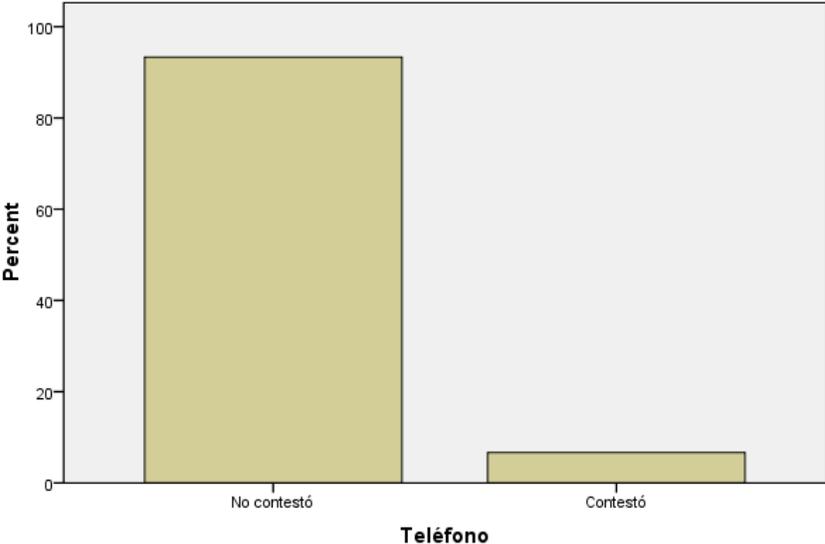


Figura 134. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría recibir la información (Correo electrónico).

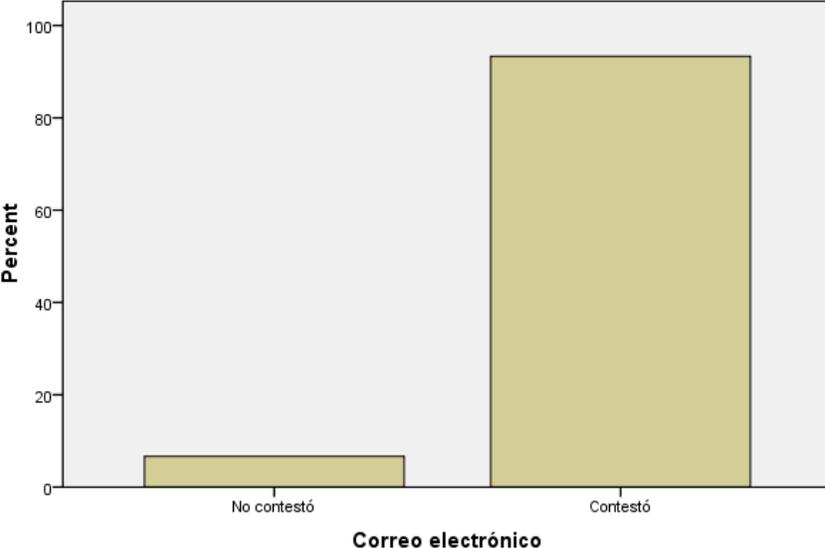


Figura 135. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría recibir la información (Fax).



Figura 136. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría recibir la información (Circulares).

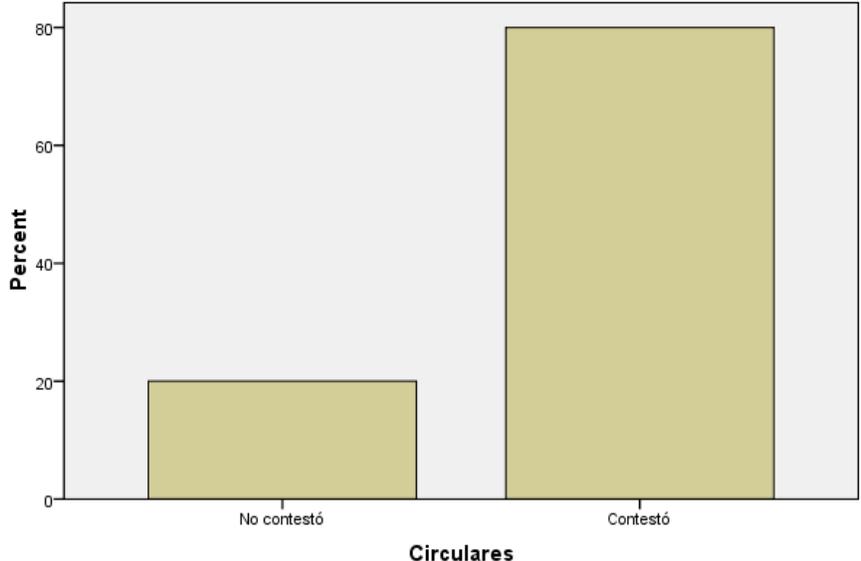


Figura 137. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría recibir la información (Comunicación interpersonal).

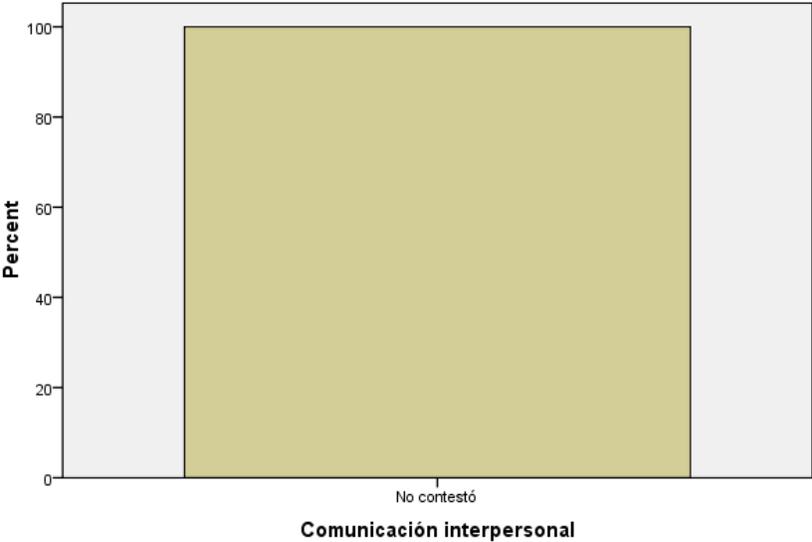


Figura 138. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría recibir la información (Boletines).



Figura 139. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría recibir la información (Carteleras).

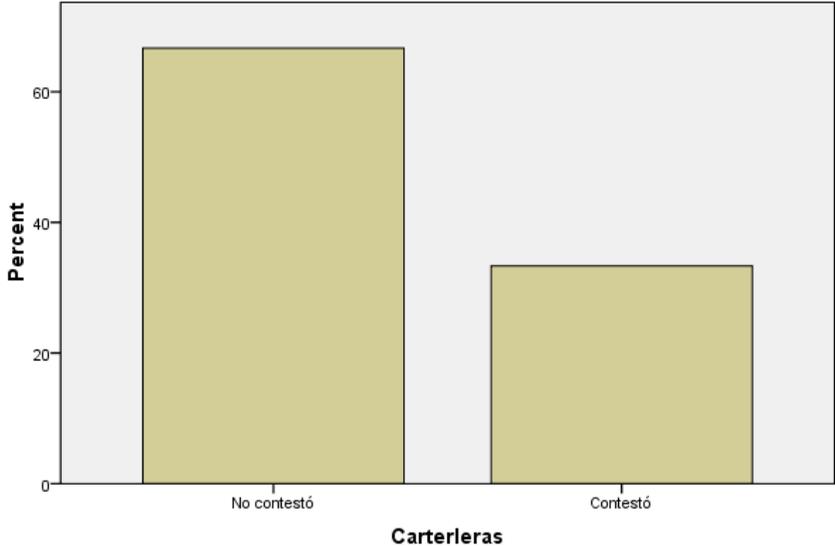


Figura 140. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría recibir la información (Memorándum).

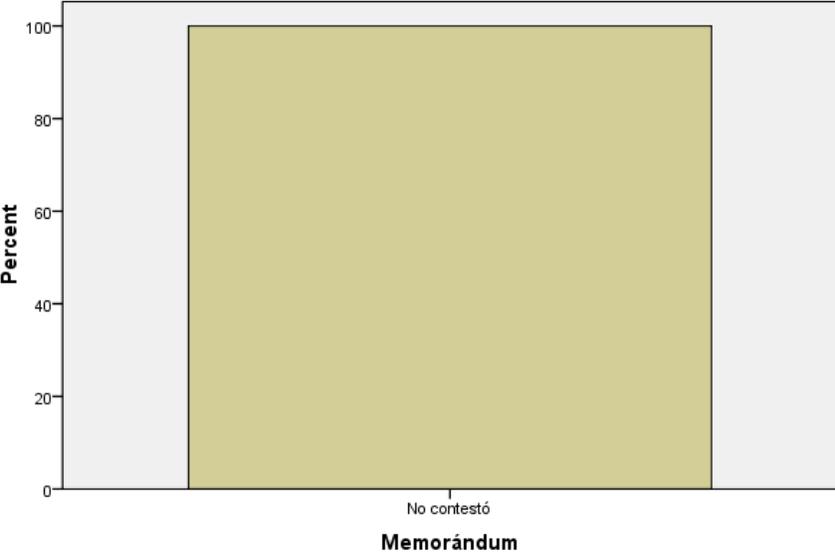


Figura 141. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría recibir la información (Reuniones).

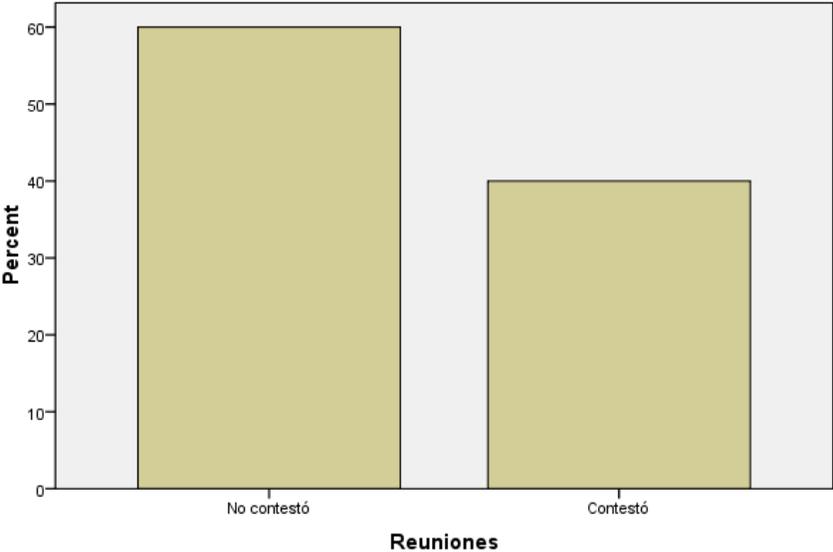


Figura 142. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría recibir la información (Mensajes informales).

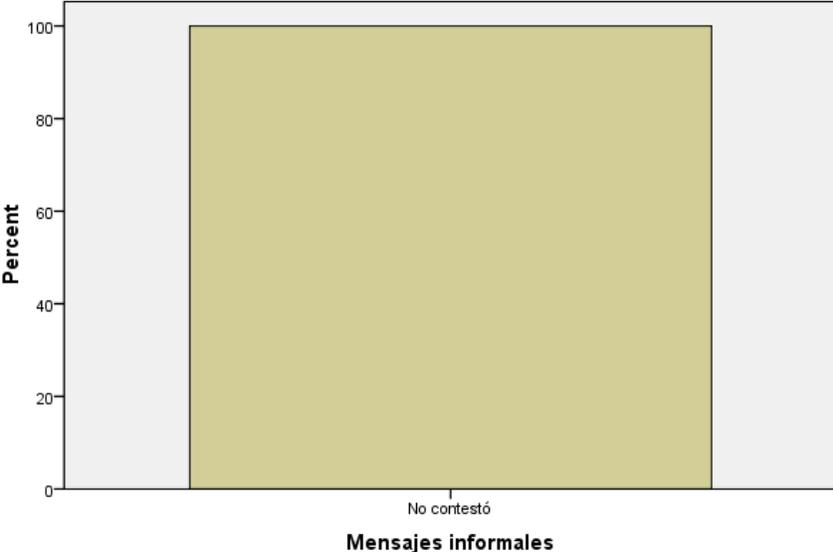


Figura 143. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría recibir la información (Folletos).

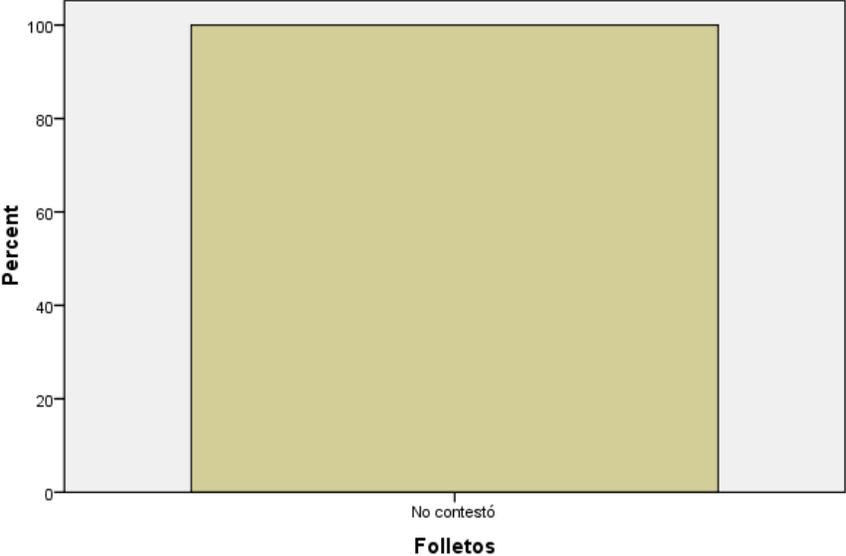


Figura 144. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría recibir la información (Calendarios).

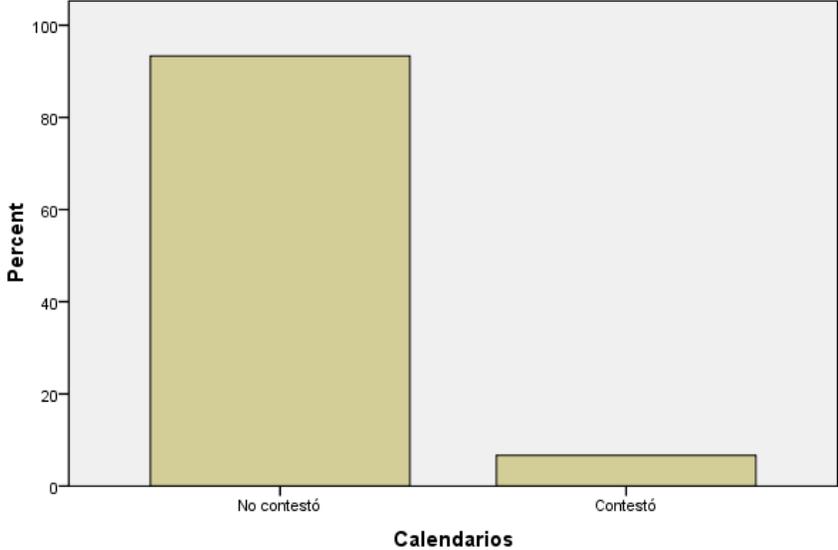


Figura 145. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría recibir la información (Otros).

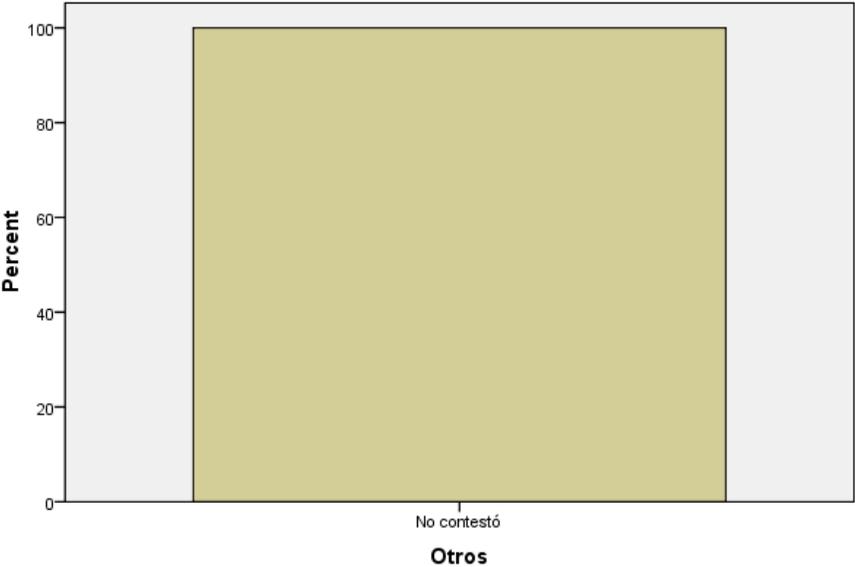


Figura 146. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría enviar la información (Teléfono).

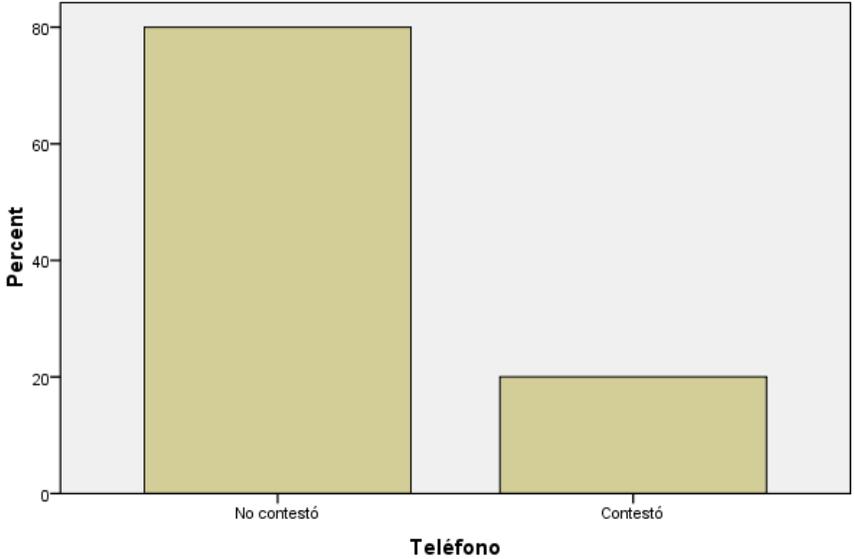


Figura 147. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría enviar la información (Correo electrónico).

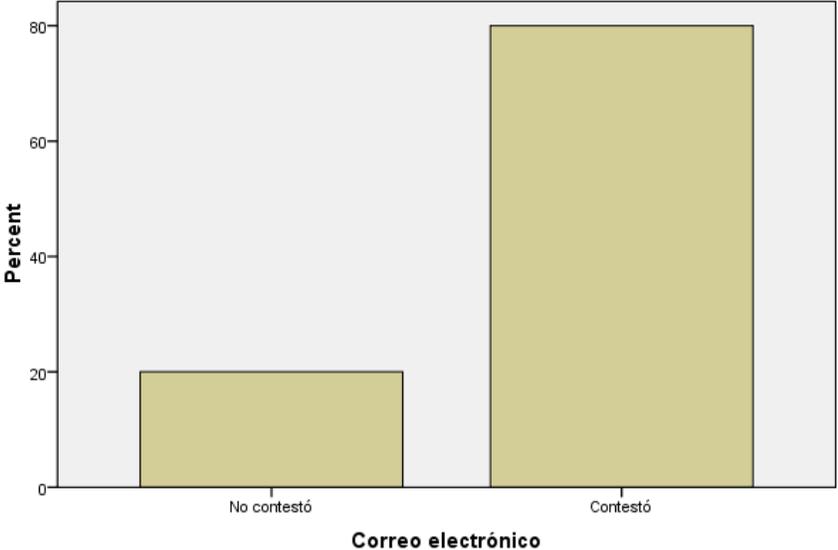


Figura 148. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría enviar la información (Fax).

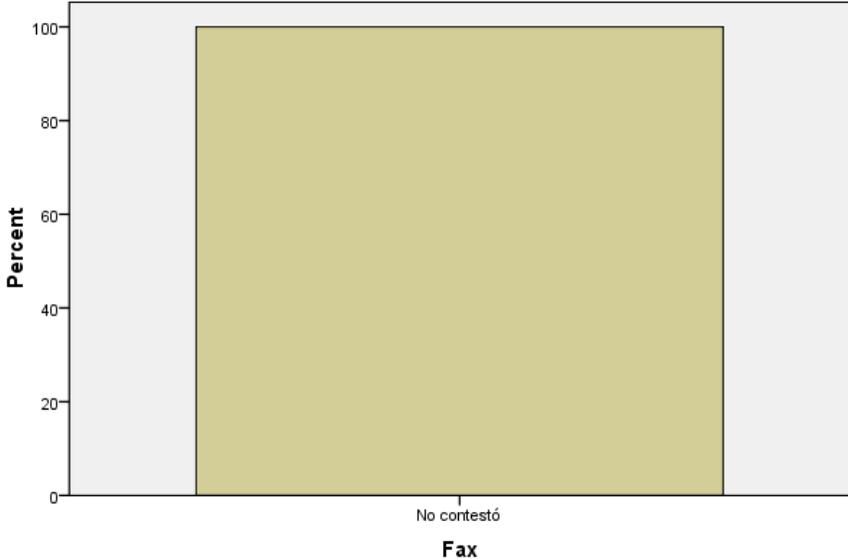


Figura 149. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría enviar la información (Circulares).

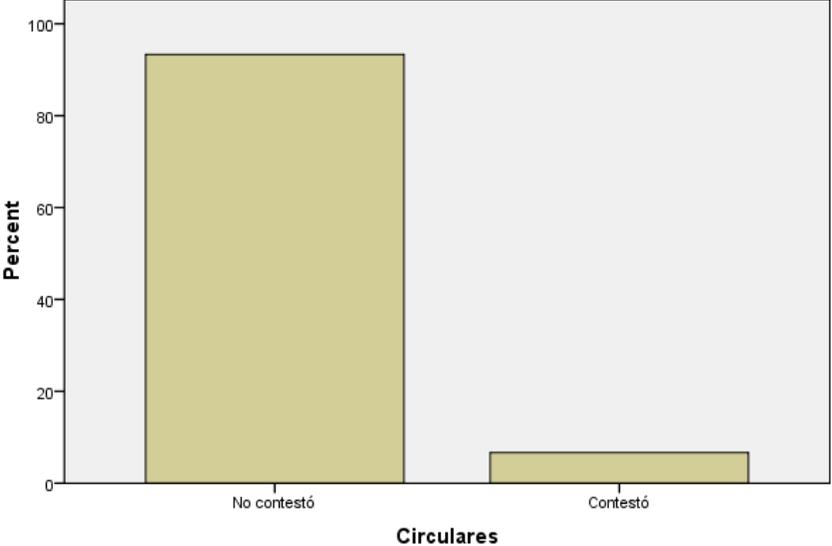


Figura 150. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría enviar la información (Comunicación interpersonal).

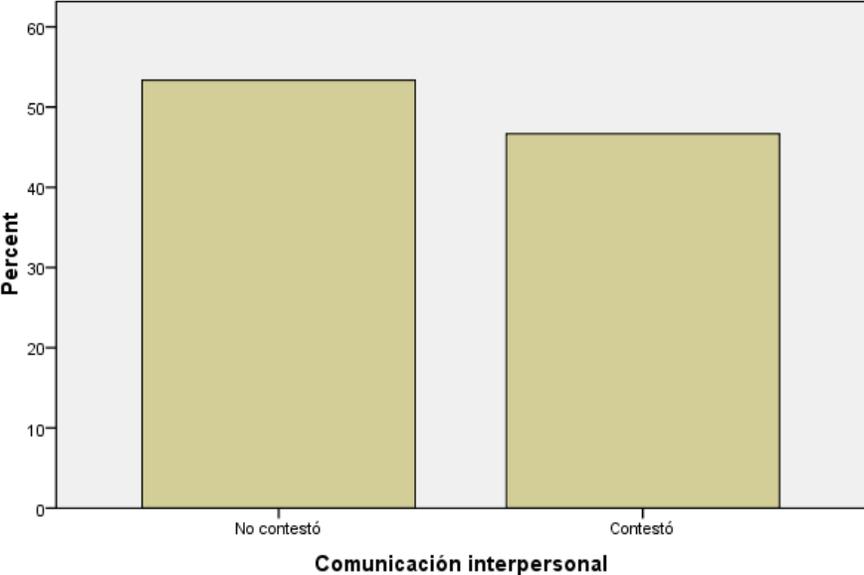


Figura 151. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría enviar la información (Boletines).



Figura 152. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría enviar la información (Carteleras).

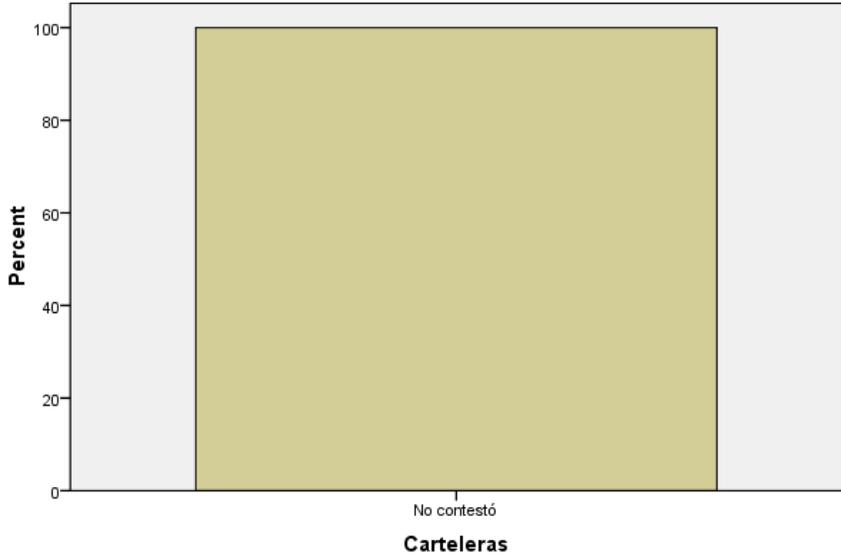


Figura 153. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría enviar la información (Memorándum).

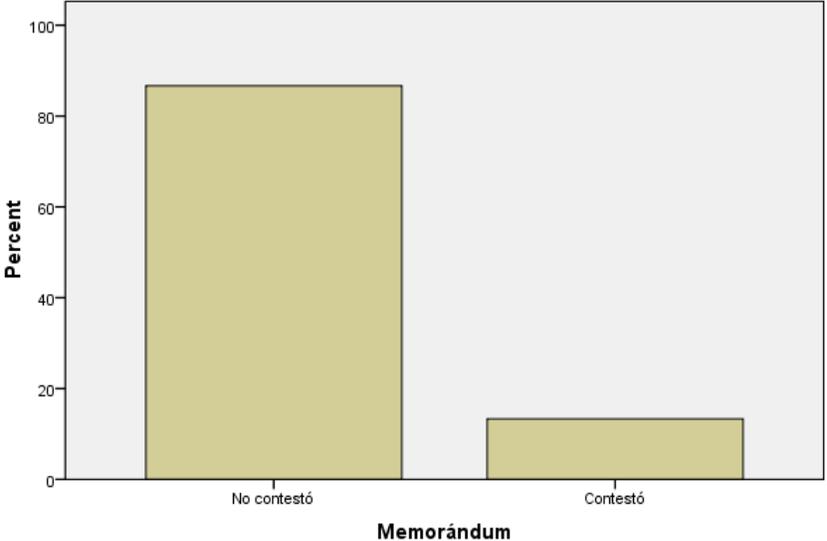


Figura 154. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría enviar la información (Reuniones).

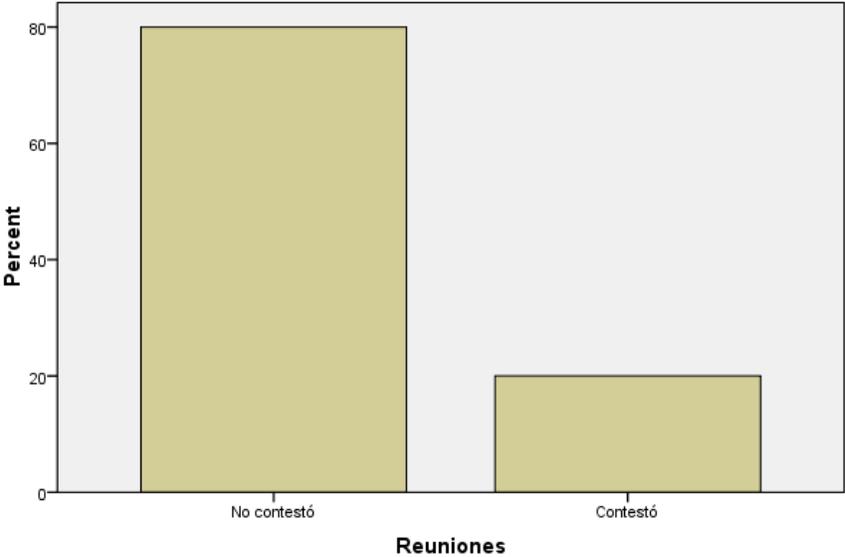


Figura 155. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría enviar la información (Mensajes informales).

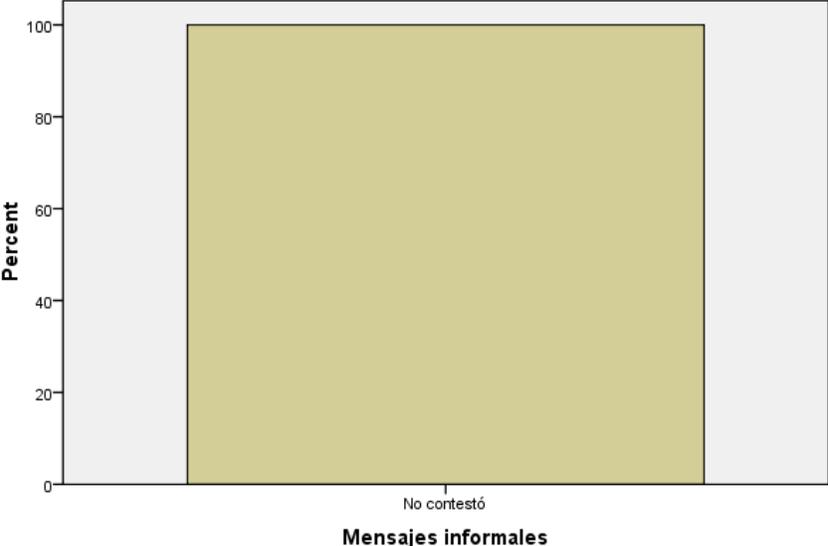


Figura 156. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría enviar la información (Folletos).

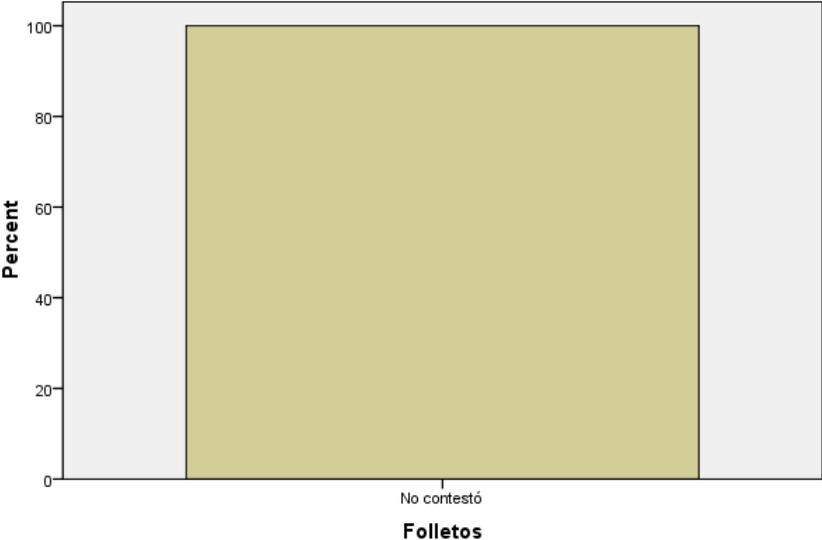


Figura 157. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría enviar la información (Calendarios).

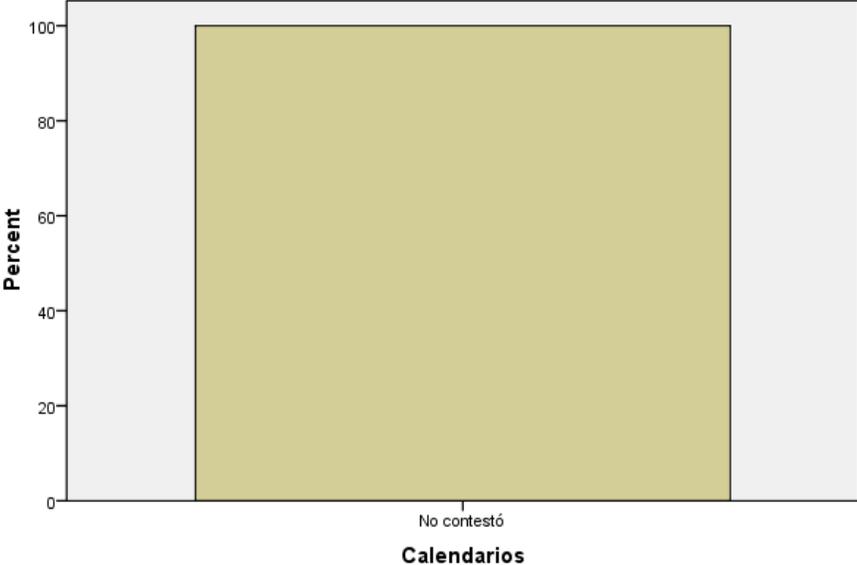


Figura 158. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios a través de los cuales le gustaría enviar la información (Otros).

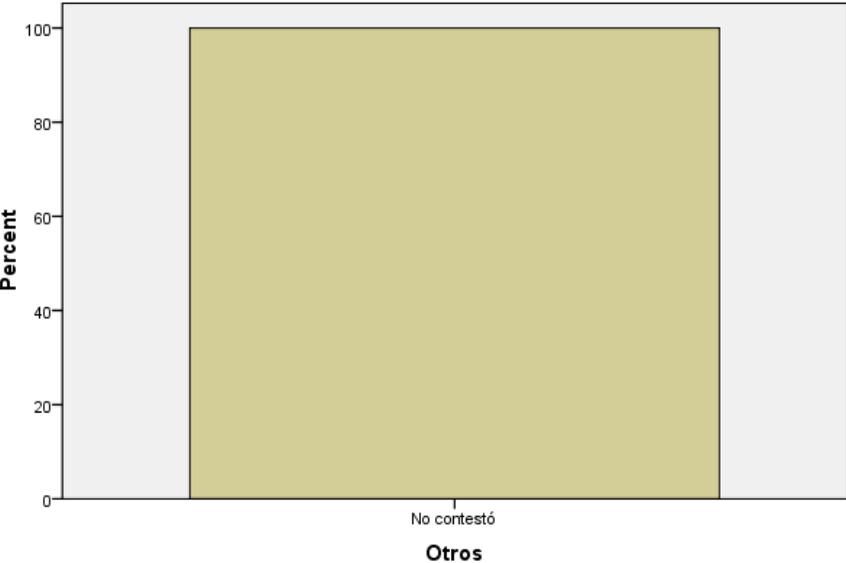


Figura 159. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta considera que la comunicación es, en su mayoría, formal o informal.

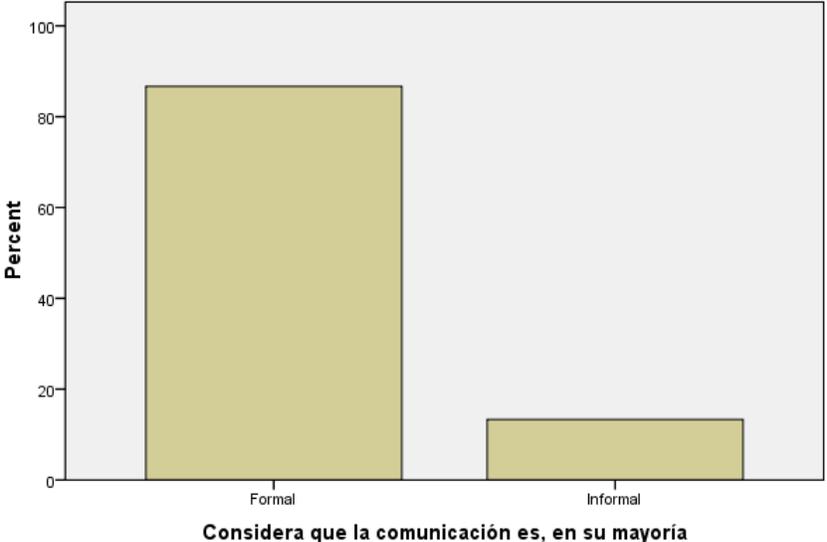


Figura 160. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza cuando quiere decir algo (Comunicación interpersonal).

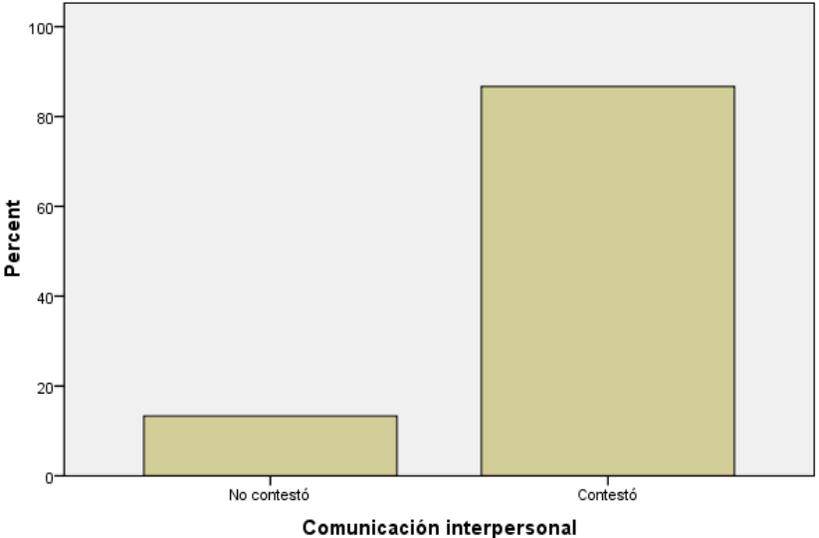


Figura 161. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza cuando quiere decir algo (Cartas).

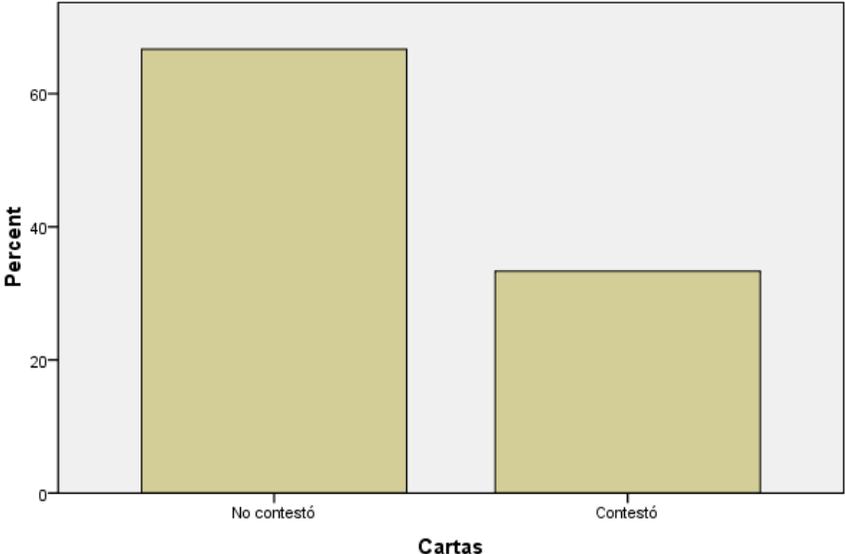


Figura 162. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza cuando quiere decir algo (Correo electrónico).

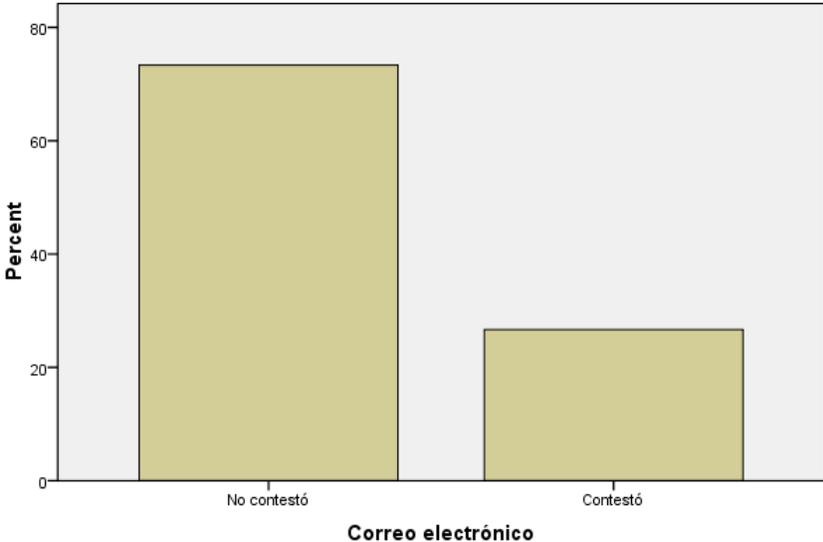


Figura 163. Gráfica de distribución de porcentajes para los medios que utiliza cuando quiere decir algo (Reuniones).

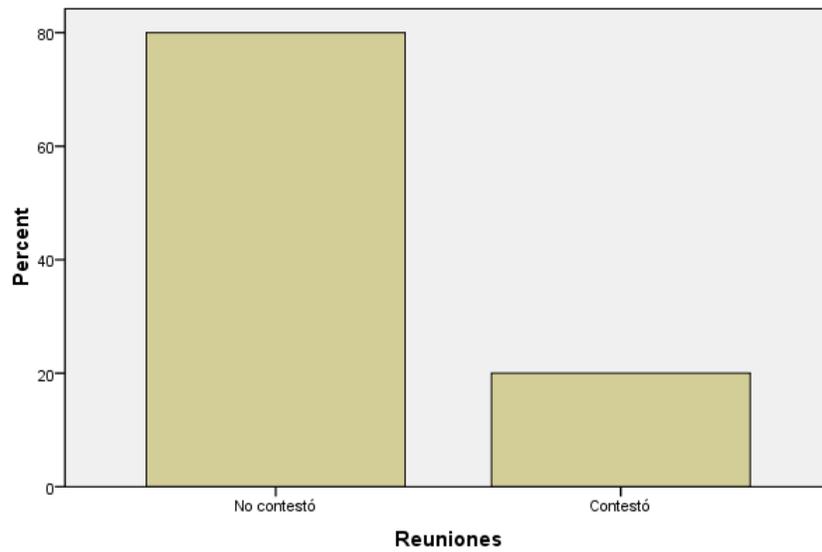


Figura 164. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta debe hacer largos recorridos dentro de la clínica para poder transmitir alguna información a otro empleado, compañero o superior (Sí)

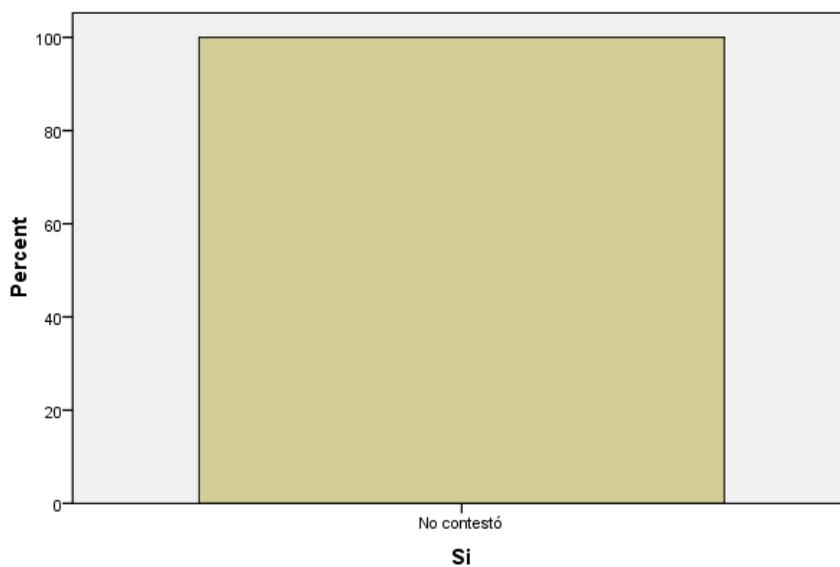


Figura 165. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta debe hacer largos recorridos dentro de la clínica para poder transmitir alguna información a otro empleado, compañero o superior (No)

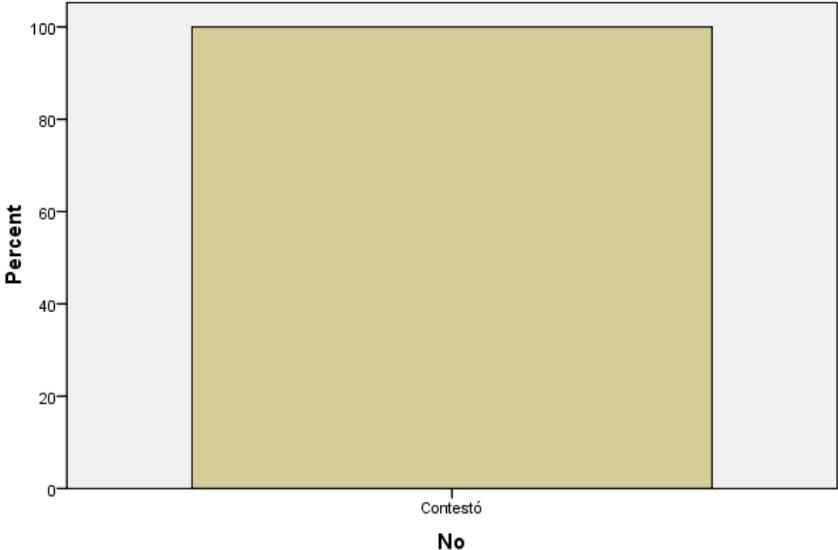


Figura 166. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta debe hacer largos recorridos dentro de la clínica para poder transmitir alguna información a otro empleado, compañero o superior (Por qué)

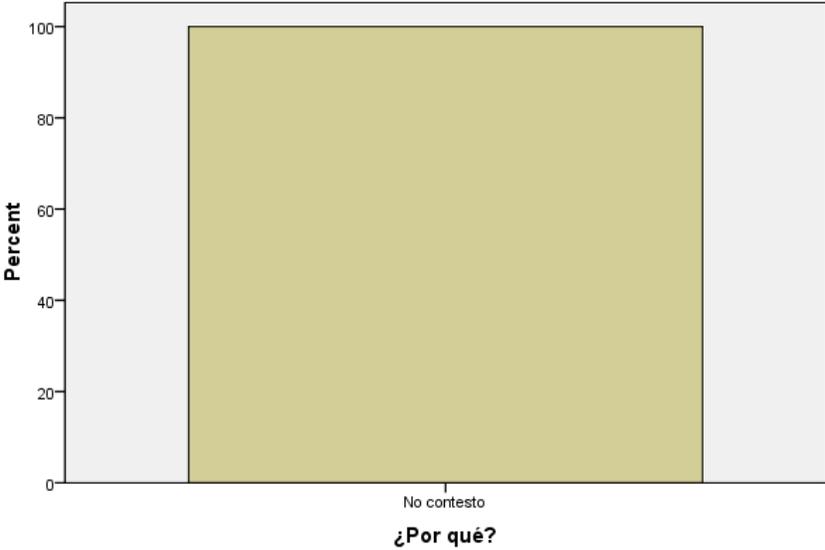


Figura 167. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta considera que las informaciones que recibe de la Junta Directiva están completas.

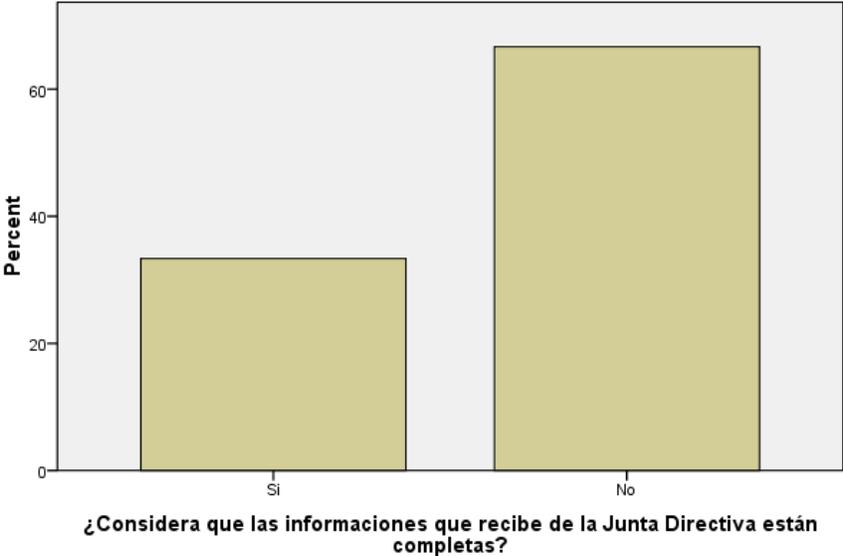


Figura 168. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta considera que la Junta Directiva le deja de decir alguna información.

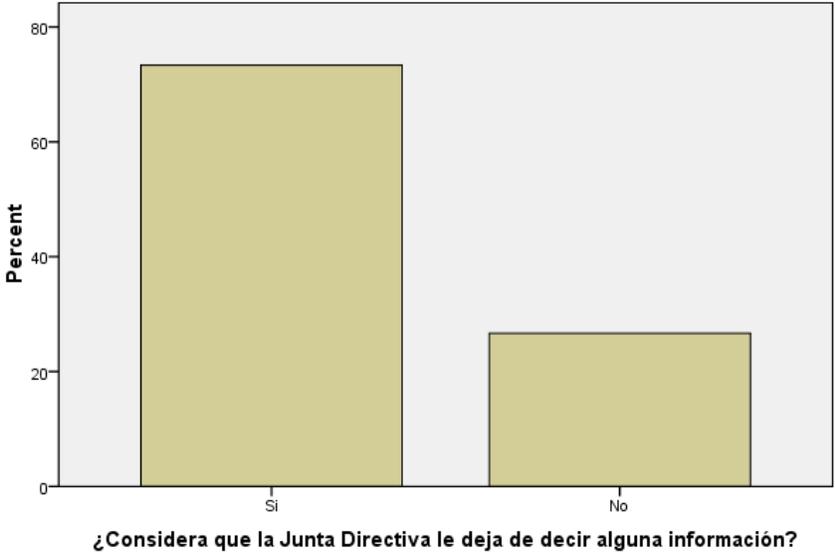


Figura 169. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta considera que las informaciones que recibe por parte de la Junta Directiva son excesivas

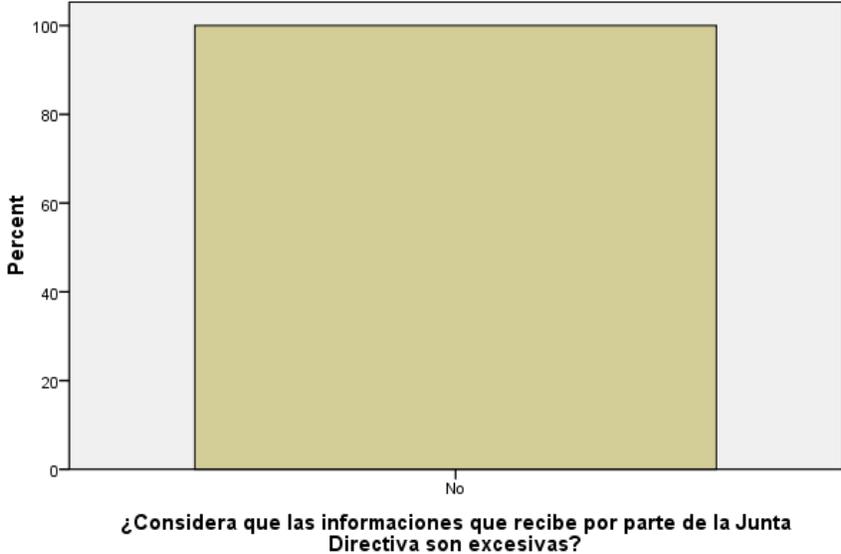


Figura 170. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta le interesa recibir información de asuntos externos a su área de trabajo (Sí).

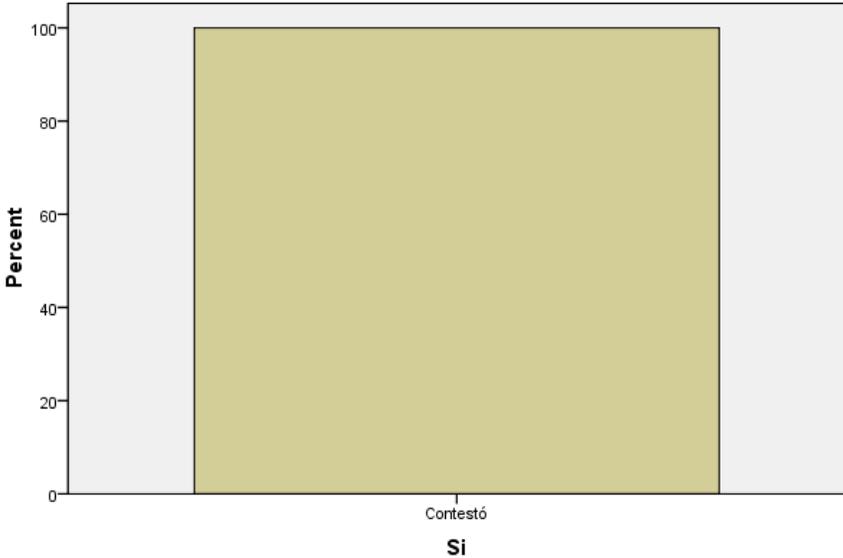


Figura 171. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta le interesa recibir información de asuntos externos a su área de trabajo (No).

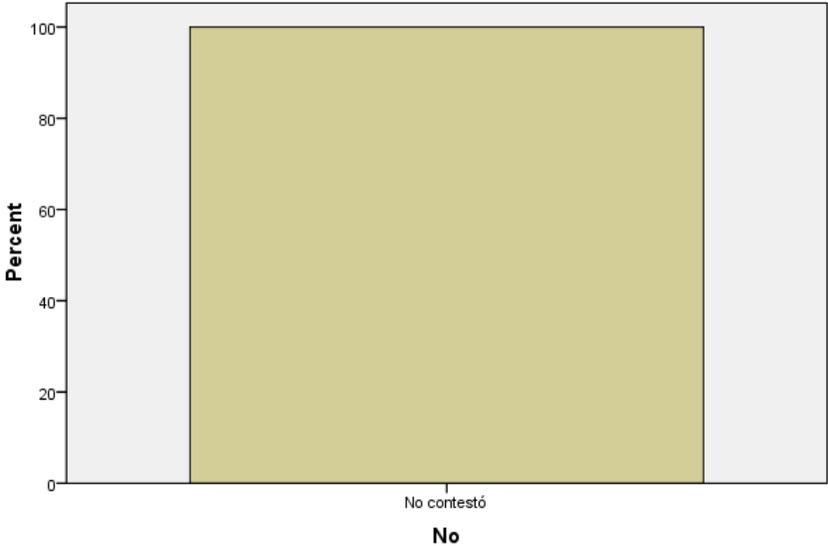


Figura 172. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta le interesa recibir información de asuntos externos a su área de trabajo (Por qué).

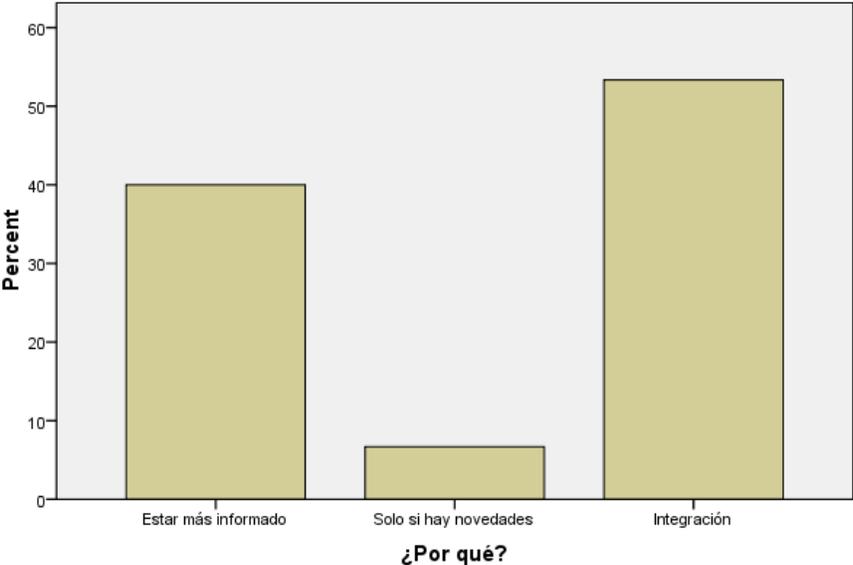


Figura 173. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta considera que son suficientes las reuniones e informaciones que recibe de la Junta Directiva para estar informado.

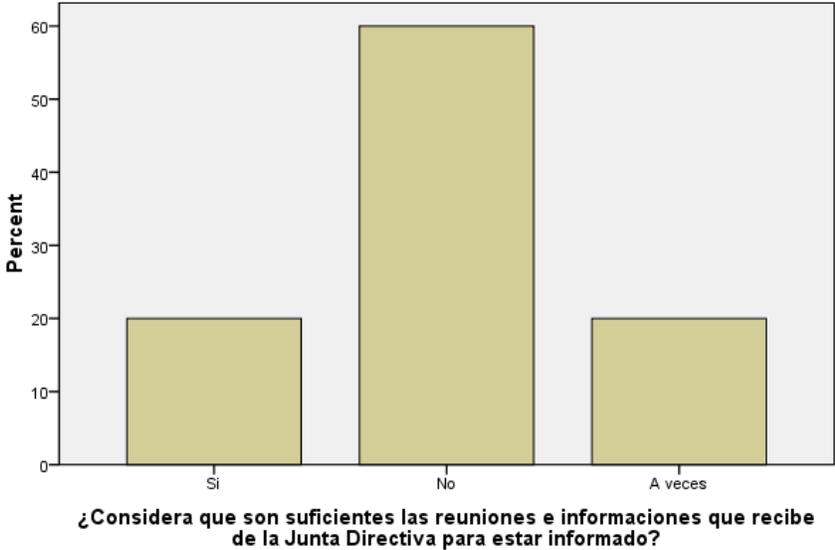


Figura 174. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta considera que sus opiniones, sugerencia o recomendaciones son tomadas en cuenta por la Junta Directiva.

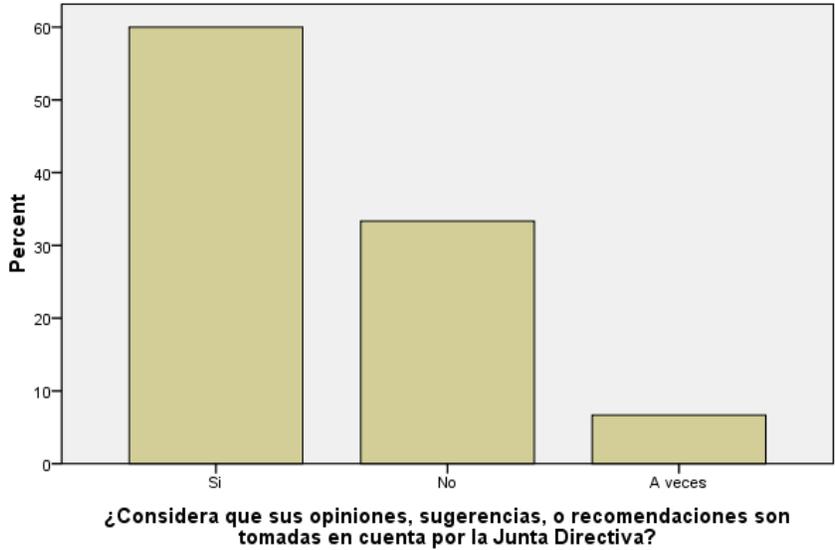


Figura 175. Gráfica de distribución de porcentajes para la pregunta se siente y tomado en cuenta al dirigirse a la Junta Directiva.

