

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
MENCIÓN COMUNICACIONES PUBLICITARIAS
TRABAJO DE GRADO

**AUDITORÍA COMUNICACIONAL INTERNA AL CENTRO DE
SALUD SANTA INÉS UCAB**

FAJARDO HERNÁNDEZ, Marialexandra

MARÍN LOZADA, Valentina

Caracas, abril de 2017

Acta de Evaluación de Trabajos de Grado

Código: 0417-CP025

Fecha: 30/6/2017

Mención: Comunicaciones Publicitarias

Nosotros, profesores miembros de la Comisión de Trabajos de Grado de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, en cumplimiento con lo establecido en el artículo 15 de la normativa de evaluación aprobada por el Consejo de Escuela de fecha 14 de febrero de 2013, suscribimos el veredicto emitido por el Jurado sobre el Trabajo presentado por el/la estudiante de pregrado:

Fajardo Hernández, Marialexandra - E-mail: [redacted]
Marin Lozada, Valentina - E-mail: [redacted]

Titulado: *Auditoría comunicacional interna al Centro de Salud Santa Inés UCAB.*

El cual fue calificado con: **19** puntos



*A mi familia, mi mamá y mi papá,
por ser mis pilares y apoyarme en todas las metas propuestas en mi vida.*

*A mis hermanas,
quienes siempre están ahí cuando más lo necesito
gracias,*

Marialexandra Fajardo

*A Dios,
A mi mamá, Petra Marín,
por su apoyo incondicional
durante estos cinco años de carrera,
gracias,*

Valentina Marín

AGRADECIMIENTOS

Principalmente quiero agradecerle a Dios por darme la oportunidad de despertarme cada día y seguir adelante con mis proyectos.

A mi familia, mis padres y hermanas, por enseñarme que el camino más fácil no es siempre es el mejor. Por apoyarme en todo lo que me he propuesto para surgir personal y profesionalmente.

A mi mejor amiga Valentina Marín, la mejor compañera de tesis que pude haber pedido. Gracias por ser inteligente y tolerante en todo este tiempo conmigo.

Quiero agradecer a la profesora Yasmín Trak, profesora de seminario, quien siempre nos apoyó en todas las dificultades que tuvimos durante la realización de este Trabajo de Grado. También al profesor Jorge Ezenarro, a pesar de no ser nuestro profesor de clases cada vez que tuvo la oportunidad nos ayudó a resolver cualquier conflicto. Finalmente a la profesora Rafi Ascanio, gracias por recibirnos en su casa y guiarnos en todo momento para que este trabajo saliera adelante.

Marialexandra Fajardo

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi mamá, por estar sin pedir nada a cambio, apoyarme y demostrarme el amor que siente, espero enorgullecerte siempre.

A mi compañera de tesis, no me arrepiento de haber realizado este viaje contigo, gracias por brindarme tu amistad durante estos años de carrera.

A la familia Fajardo Hernández, por recibirme en su hogar y alimentarme, muchas gracias por todo.

A todo el equipo de la Dsamb; por estar ahí y preguntarme cómo me iba con la investigación, gracias por escucharme siempre.

También quiero agradecer el apoyo brindado por diferentes profesores de la Escuela de Comunicación Social, especialmente a la Prof. Yasmín Trak, el Prof. Ezenarro y la Prof. Rafi, gracias por recibirnos y ayudarnos a solventar nuestras dudas e inquietudes.

Por último quiero agradecer a todos mis amigos y conocidos por darme ánimos durante este trayecto.

Valentina Marín

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO I.....	16
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 El problema	16
1.2 Formulación	17
1.3 Delimitación	17
1.4 Objetivo general	18
1.5 Objetivos específicos	18
1.6 Justificación	19
CAPITULO II.....	21
MARCO CONCEPTUAL	21
2.1 Organización.....	21
2.1.1 Organizaciones según sus fines.....	21
2.1.2 Organización con fines de lucro	22
2.1.3 Organización sin fines de lucro	22
2.1.4 Organizaciones según su grado de centralización	22
2.1.5 Organizaciones centralizadas	23
2.1.6 Organizaciones descentralizadas.....	23
2.2 Comunicación organizacional.....	24
2.3 Comunicación interna.....	25
2.4 Procesos comunicacionales.....	26
2.5 Comunicación formal.....	27
2.5.1 Planificación.....	28
2.5.2 Oportunidad	28
2.5.3 Frecuencia	29
2.6 Comunicación informal.....	29
2.6.1 Rumores	30
2.6.2 Comentarios.....	30

2.6.3	Boca a Boca.....	31
2.7	Canales de comunicación	31
2.7.1	Canales formales	32
2.7.2	Tipos de canales en las organizaciones.....	33
2.7.2.1	Boletines	33
2.7.2.2	Correspondencia.....	33
2.7.2.3	Carteleras	33
2.7.2.4	Reuniones.....	34
2.7.2.5	Televisor	34
2.7.2.6	Intranet.....	34
2.7.2.7	Correo	35
2.7.2.8	Teléfono	35
2.8	Mensajes clave	36
2.8.1	Tipo de mensajes dentro de la organización	37
2.8.1.1	Mensajes informativos.....	37
2.8.1.2	Mensajes educativos.....	37
2.8.1.3	Mensajes persuasivos.....	38
2.8.1.4	Mensajes motivadores	38
2.8.1.5	Mensajes recreativos	38
2.8.1.6	Mensajes instructivos.....	39
2.8.1.7	Llamados de atención	39
2.9	Barreras de comunicación.....	39
2.9.1	Barreras personales.....	40
2.9.2	Barreras físicas	40
2.9.3	Barreras semánticas	41
2.10	Público interno	41
2.11	Auditoría de comunicaciones internas.....	42
2.11.1	Importancia de las auditorías en comunicación.....	43
2.12	Antecedentes de la investigación	44

CAPITULO III.....	47
MARCO REFERENCIAL.....	47
3.1 La UCAB y su historia	47
3.2 Parque Social P. Manuel Aguirre SJ	48
3.3 Centro de Salud Santa Inés	50
3.4 Visión, misión y valores del CSSI	52
3.4.1 Visión	52
3.4.2 Misión.....	53
3.4.3 Valores.....	53
3.5 Organigrama del Centro de Salud Santa Inés	54
3.6 Servicios que ofrece el CSSI.....	55
CAPÍTULO IV	57
MARCO METODOLÓGICO	57
4.1 Modalidad	57
4.2 Diseño y tipo de investigación	57
4.3 Sistema de variables	58
4.4 Definición conceptual	59
4.5 Definición operacional	60
4.6 Operacionalización de las variables	62
4.7 Unidades de análisis y población	68
4.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	69
4.9 Descripción	70
4.10 Diseño.....	71
4.11 Validación	72
4.12 Procedimiento	73
4.13 Técnica de análisis.....	74
CAPITULO V	75
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	75
5.1 Codificación y vaciado de resultados	75
5.2 Cuestionario.....	79

5.2.1	Interpretación de resultados a partir del instrumento N° I	80
5.3	Entrevistas	121
5.3.1	Matriz descriptora de resultados a partir del instrumento N°II	122
5.3.2	Interpretación de resultados a partir del instrumento N°II	126
5.3.3	Matriz descriptora de resultados a partir del instrumento N°III	128
5.3.4	Interpretación de resultados a partir del instrumento N°III	131
5.3.5	Matriz descriptora de resultados a partir del instrumento N°IV	133
5.3.6	Matriz descriptora de resultados a partir del instrumento N° IV	136
5.3.7	Matriz descriptora de resultados a partir del instrumento N°V	138
CAPITULO VI		145
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		145
6.1	Conclusiones.....	145
6.2	Recomendaciones	154
BIBLIOGRAFÍA.....		157
ANEXOS.....		165

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de las variables	62
Tabla 2: Tabla de frecuencia de la pregunta 1 ¿En cual área se desempeña dentro del CSSI?	80
Tabla 3: Tabla de frecuencia de la pregunta 2 ¿Desde hace cuánto tiempo labora en el CSSI?	82
Tabla 4: Tabla de frecuencia de la pregunta 3. Considera que la forma en la que el CSSI planifica las informaciones internas de la organización es.....	83
Tabla 5: Tabla de frecuencia de la pregunta 4 ¿Considera que las reuniones se realizan en un horario conveniente para usted?	85
Tabla 6: Tabla de frecuencia de la pregunta 5 ¿Considera que las reuniones generales con todo el personal del centro de salud se realizan con frecuencia? .	86
Tabla 7: Tabla de frecuencia de la pregunta 6 ¿Piensa que dichas reuniones son importantes?.....	88
Tabla 8: Tabla de frecuencia de la pregunta 7¿Qué otros medios de información existen además de las comunicaciones formales?	89
Tabla 9: Tabla de frecuencia de la pregunta 8 ¿Piensa que los rumores afectan el desempeño de sus labores?	91
Tabla 10: Tabla de frecuencia de la pregunta 9 ¿Usualmente recibe informaciones oficiales del CSSI de manera informal por parte de sus compañeros de trabajo? 93	
Tabla 11: Tabla de frecuencia de la pregunta 10 ¿Qué tipo de mensajes recibe usted de parte del Centro de Salud Santa Inés?	95
Tabla 12: Tabla de frecuencia de la pregunta 11 ¿Considera que se entienden claramente los mensajes que se originan dentro del CSSI?	96
Tabla 13: Tabla de frecuencia de la pregunta 12¿Los mensajes emitidos por la organización y la información proporcionada permite que su trabajo sea más productivo?.....	98
Tabla 14: Tabla de frecuencia de la pregunta 13 ¿Cuáles son los canales de comunicación más utilizados por usted?	99
Tabla 15: Tabla de frecuencia de la pregunta 14 ¿Cuáles de estos medios utiliza frecuentemente para comunicarse con otros departamentos del CSSI?	101

Tabla 16: Tabla de frecuencia de la pregunta 15 ¿Considera que cuenta con los canales de comunicación adecuados para comunicarse con sus supervisores e iguales?.....	102
Tabla 17: Tabla de frecuencia de la pregunta 16 ¿Son suficientes y adecuados los medios de comunicación mencionados?.....	104
Tabla 18: Tabla de frecuencia de la pregunta 17 ¿Considera que la entrada al CSSI es de fácil acceso?	105
Tabla 19: Tabla de frecuencia de la pregunta 18. El acceso al CSSI es.....	107
Tabla 20: Tabla de frecuencia de la pregunta 19 ¿Existen inconvenientes al interpretar los mensajes enviados o recibidos, como terminologías muy técnicas, difíciles de entender o idiomas que no dominan?	108
Tabla 21: Tabla de frecuencia de la pregunta 20 ¿Considera que sus emociones interfieren con su actividad laboral o el trato hacia sus compañeros?	110
Tabla 22: Tabla de frecuencia de la pregunta 21. La relación con sus compañeros de trabajo es.....	111
Tabla 23: tabulación cruzada del área de desempeño con respecto a la pregunta número 4	113
Tabla 24: tabulación cruzada del área de desempeño con respecto a la pregunta número 10	115
Tabla 25: tabulación cruzada del área de desempeño con respecto a la pregunta número 13	118
Tabla 26: tabulación cruzada del área de desempeño con respecto a la pregunta número 4	119

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Frecuencia de la pregunta 1 - ¿En cuál área se desempeña dentro del CSSI?	81
Gráfico 2: Frecuencia para la pregunta 2 - ¿Desde hace cuánto tiempo labora en el CSSI?	82
Gráfico 3: Frecuencia para la pregunta 3 - Considera que la forma en la que el CSSI planifica las informaciones internas de la organización es.....	84
Gráfico 6: Frecuencia para la pregunta 7 - ¿Qué otros medios de información existen además de las comunicaciones formales?	90
Gráfico 7: Frecuencia para la pregunta 8 - ¿Piensa que los rumores afectan el desempeño de sus labores?	92
Gráfico 8: Frecuencia para la pregunta 9 - ¿Usualmente recibe informaciones oficiales del CSSI de manera informal por parte de sus compañeros de trabajo?	94
Gráfico 9: Frecuencia para la pregunta 11 - ¿Considera que se entienden claramente los mensajes que se originan dentro del CSSI?	97
Gráfico 10: Frecuencia para la pregunta 12 - ¿Los mensajes emitidos por la organización y la información proporcionada permite que su trabajo sea más productivo?.....	98
Gráfico 11: Frecuencia para la pregunta 15 - ¿Considera que cuenta con los canales de comunicación adecuados para comunicarse con sus supervisores e iguales?.....	103
Gráfico 12: Frecuencia para la pregunta 16 - Según su experiencia ¿Son suficientes y adecuados los medios de comunicación mencionados?	104
Gráfico 13: Frecuencia para la pregunta 17 - Según su experiencia -¿Considera que la entrada al CSSI es de fácil acceso?	106
Gráfico 14: Frecuencia para la pregunta 19 - ¿Existen inconvenientes al interpretar los mensajes enviados o recibidos, como terminologías muy técnicas, difíciles de entender o idiomas que no dominan?	109
Gráfico 15: Frecuencia para la pregunta 21 - La relación con sus compañeros de trabajo es.....	112

RESUMEN

El Centro de Salud Santa Inés de la Universidad Católica Andrés Bello, ubicado en la ciudad de Caracas, es una organización sin fines de lucro que presta servicios en las áreas de imagenología, laboratorio clínico, consultas médicas y promoción de un estilo de vida saludable. Esta investigación es el primer estudio dedicado a verificar los procesos comunicacionales internos del Centro de Salud Santa Inés (CSSI), en la cual se da un panorama general del estado de las comunicaciones internas de la organización.

Se buscó conocer cuál el estado actual de los procesos comunicacionales internos, cómo es el funcionamiento de sus canales de comunicación, los mensajes clave utilizados y las barreras a nivel comunicacional que existen en el mismo. Para el logro de los objetivos, se realizó una investigación no experimental de tipo exploratoria, en la cual se aplicaron encuestas al público interno y entrevistas semiestructuradas a los gerentes y directivos de la organización. Esto con el fin de que el CSSI pueda reforzar los aspectos positivos y desarrollar tácticas para corregir aquellos elementos que no satisfagan los objetivos de la organización.

Palabras clave: auditoria comunicacional, comunicaciones internas, Centro de Salud Santa Inés, CSSI, canales de comunicación, mensajes clave, barreras.

ABSTRACT

The Santa Ines Health Center, of the Andres Bello Catholic University, located in Caracas, is a nonprofit organization which provides services in the areas of imaging, clinical laboratory, medical consultations and promotion of a healthy lifestyle. This research is the first study dedicated to verify the internal communication processes of the Santa Ines Health Center (SIHC), giving an overview of the state of internal communications of the organization.

We sought to know the current state of internal communication processes, how is the operation of their communication channels, their key messages and the barriers at the communicational level. In order to achieve the objectives, an exploratory non-experimental research was carried out, in which internal public surveys and semi-structured interviews were applied to managers and executives. This with the purpose of the Santa Ines Health Center can reinforce the positive aspects and develop tactics to correct those aspects that do not satisfy the objectives of the organization.

Key words: Communication audit, internal communications, Santa Ines Health Center, SIHC, communication channels, key messages, barriers.

INTRODUCCIÓN

Para determinar el desarrollo comunicacional de una organización es importante saber cómo se llevan a cabo sus comunicaciones internas para luego evaluar sus comunicaciones externas. A partir de esto, se requiere conocer las distintas percepciones de sus audiencias internas y de sus audiencias externas que incluyen desde las autoridades que velan por el buen funcionamiento de la organización, hasta sus audiencias clave.

En la actualidad, los avances tecnológicos se dan con mayor frecuencia por lo que las organizaciones se ven obligadas a revisar periódicamente sus procesos comunicacionales para verificar su buen funcionamiento. Por esta razón, es necesario estudiar el desempeño en el área de la comunicación, para posteriormente realizar una auditoría comunicacional y conocer el estado actual de las mismas.

Para realizar una evaluación comunicacional a una organización se requiere conocer a fondo las herramientas comunicacionales que utiliza para transmitir sus mensajes. Surge entonces la necesidad de hacer una revisión detallada de los elementos más importantes que la organización utiliza para comunicarse internamente, y es a través de una auditoría comunicacional.

Con la realización de una auditoría comunicacional a una organización sin fines de lucro como el Centro de Salud Santa Inés (CSSI) de la Universidad Católica Andrés Bello, ubicada en Montalbán se desea evaluar cómo se están efectuando las comunicaciones internas en la organización, cuáles serían las mejores prácticas para que las comunicaciones sean bidireccionales, además de observar si cuentan con barreras al momento de comunicarse internamente y el impacto de todas las comunicaciones presentes en la organización en conjunto con las percepciones que los públicos internos tienen de ella.

En este contexto, el Centro de Salud Santa Inés de la Universidad Católica Andrés Bello, encargado de promover la calidad de vida a través de los servicios brindados en el área de la salud desde hace 18 años, requiere una auditoría comunicacional para verificar sus comunicaciones internas y validar si los objetivos a nivel comunicacional son cumplidos por la organización.

La estructura del trabajo de grado está conformada primero por el Capítulo I, el cual da los aspectos introductorios de la investigación. Luego el Capítulo II, compuesto por el marco conceptual, el cual contiene los elementos teóricos de los temas que respaldan esta investigación y los antecedentes, los cuales dan un contexto exacto al lector de los trabajos de grado realizados con anterioridad en el Centro de Salud Santa Inés y el Parque Social Manuel Aguirre SJ en el área de la comunicación, además de dos auditorías en comunicaciones internas realizadas a organizaciones sin fines de lucro y el por qué son necesarias para este tipo de organizaciones.

En el siguiente apartado se presenta el Capítulo III; el marco referencial, que proporciona información preliminar acerca de la Universidad Católica Andrés Bello, el Parque Social Manuel Aguirre SJ y por último el Centro de Salud Santa Inés; sus inicios, misión, visión y valores. Seguidamente se tiene el Capítulo IV; el marco metodológico, el cual establece el rigor científico de la investigación y posteriormente se muestra el Capítulo V; análisis e interpretación de resultados. Para finalizar, se tiene el Capítulo VI con las conclusiones y recomendaciones del estudio.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 El problema

La existencia diaria del hombre transcurre en un sinnúmero de organizaciones, tales como; instituciones religiosas, políticas, culturales, educativas, recreativas, de salud entre otras; en las cuales el individuo se comunica con otros para interactuar y así expresar toda clase de conocimientos. Sin una comunicación efectiva dentro de las organizaciones es imposible cumplir con los objetivos planteados por las mismas. Contar con una red y un proceso de comunicación eficiente debe ser la primera preocupación de cualquier organización.

Se sabe que el desarrollo de un sistema de comunicaciones internas eficientes permite generar una visión compartida de la organización, de esta manera todos los miembros que la conforman trabajan con un objetivo común, es por ello que es importante mantener el proceso comunicacional en constante observación, de esta manera se puede conocer los efectos que los mensajes emitidos están causando en el público interno de la organización y hacer las correcciones necesarias a nivel comunicacional, si es que luego de verificar los procesos comunicacionales existe algún hecho que se tenga que mejorar.

Conscientes de esta necesidad de mirar hacia dentro, muchas organizaciones se han dado cuenta que es fundamental contar con un sistema de comunicaciones internas óptimo e integrado ya que reconocen que los aspectos internos de la organización se reflejan en el exterior de la misma.

Para realizar una evaluación comunicacional del CSSI se requiere conocer a fondo las herramientas comunicacionales que utiliza para transmitir sus mensajes, de esta manera surge entonces la necesidad de hacer una revisión detallada de los elementos más importantes que utiliza para comunicarse internamente y es a través de una auditoría comunicacional.

Esta investigación será útil para la organización estudiada debido a que es el primer estudio dedicado a verificar los procesos comunicacionales internos del CSSI, dando un panorama general de cómo se encuentran las comunicaciones internas de la organización. Además de aportar un estudio actualizado sobre el estatus de su sistema de comunicaciones internas. Esto permitirá que la organización pueda reforzar los aspectos positivos y desarrollar tácticas para corregir aquellos aspectos que no satisfagan los objetivos de la organización de existir.

A partir de esto, se produce la interrogante de ¿Cómo desarrollar una auditoría comunicacional interna al Centro de Salud Santa Inés de la Universidad Católica Andrés Bello?

1.2 Formulación

La investigación se formula con base en las siguientes preguntas:

- 1 ¿Cuál es el estado actual de las comunicaciones internas del Centro de Salud Santa Inés?
- 2 ¿Cuáles son los medios para llevar a cabo la comunicación interna del Centro de Salud Santa Inés?
- 3 ¿Cuáles son las barreras comunicacionales del Centro de Salud Santa Inés?
- 4 ¿Cómo se producen los procesos comunicacionales en el Centro de Salud Santa Inés?
- 5 ¿Cómo percibe el público interno las comunicaciones dentro del Centro de Salud Santa Inés?

1.3 Delimitación

Esta investigación pretende desarrollar una auditoría comunicacional interna al Centro de Salud Santa Inés de la Universidad Católica Andrés Bello, ubicado en

la ciudad de Caracas, Parroquia La Vega, Montalbán. La investigación abarca su realización durante el período marzo 2016 y abril 2017.

El alcance en cuanto a individuos son todos los empleados que laboran en el Centro de Salud Santa Inés, además de las diferentes autoridades que lo integran.

1.4 Objetivo general

Verificar las comunicaciones internas del Centro de Salud Santa Inés de la Universidad Católica Andrés Bello.

1.5 Objetivos específicos

- 1 Describir los procesos comunicacionales del Centro de Salud Santa Inés de la Universidad Católica Andrés Bello.
- 2 Detallar los mensajes clave utilizados por el Centro de Salud Santa Inés de la Universidad Católica Andrés Bello.
- 3 Determinar los diferentes canales de comunicación utilizados por el Centro de Salud Santa Inés de la Universidad Católica Andrés Bello.
- 4 Identificar las barreras de comunicación del Centro de Salud Santa Inés de la Universidad Católica Andrés Bello
- 5 Especificar los tipos de públicos internos del Centro de Salud Santa Inés de la Universidad Católica Andrés Bello

1.6 *Justificación*

El Centro de Salud Santa Inés es una institución que a lo largo de su historia (18 años) cada vez atiende a más pacientes, por lo cual se hace necesario un esfuerzo de comunicaciones que esté en armonía, no solamente con los lineamientos estratégicos de la organización sino que también responda a las necesidades de un público que es cada vez más grande, lo cual requiere que las comunicaciones estén cada vez más fortalecidas.

Actualmente en el Centro de Salud Santa Inés no se ha realizado ningún estudio previo que tenga la rigurosidad que se plantea en este trabajo de grado. Una auditoría comunicacional permitirá verificar el estado de sus comunicaciones internas.

A partir de la realización de una auditoría comunicacional se podrá verificar si el CSSI lleva sus comunicaciones internas de buena forma o se habría que realizar algunas recomendaciones para el mejoramiento de las mismas, y así visualizar cuáles son las barreras comunicacionales con las que cuenta. Además, se conocería si existe relación entre lo que se dice y lo que hace por parte de todos los integrantes, bien sean gerentes, empleados o personal médico.

Es por esto que hoy en día es tan importante que las organizaciones evalúen constantemente el desempeño de sus comunicaciones, además este tipo de investigaciones conforman la base para realizar cualquier plan estratégico de comunicaciones internas.

Según Berganza y Ruiz (2005) uno de los elementos clave en el planteamiento del problema de investigación lo constituye la justificación. Ellos explican que la justificación debe estar amparada por alguno de los siguientes criterios; la conveniencia, la proyección social, las implicaciones prácticas, el aporte teórico y el aporte metodológico. Esta investigación se adhiere a los criterios de conveniencia y proyección social, debido a que la investigación busca verificar las comunicaciones de una organización sin fines de lucro que brinda un servicio

médico de calidad a personas de bajo recursos. El estado de los procesos internos de comunicación siempre se verán reflejados en la comunicación externa de la organización, si los procesos internos no son efectuados de la manera correcta con el tiempo afectará el cómo se está comunicando el CSSI con sus públicos externos.

Por esto, el Centro de Salud Santa Inés sin fines de lucro que ha formado parte de la Universidad Católica Andrés Bello en el Parque Social Padre Manuel Aguirre SJ desde el año 1999, requiere una auditoría comunicacional, para chequear si es necesario optimizar la gestión de la circulación de las comunicaciones internas con el fin de lograr sus metas y objetivos organizacionales previamente fijados en función del beneficio de toda la comunidad que asiste a dicha organización.

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1 Organización

Las organizaciones se reconocen como: “el conjunto de personas que, mediante la división funcional, la coordinación y la división de responsabilidades, persiguen la consecución de un objetivo común” (Fernández, M. 1997, p. 3).

Por su parte, Chiavenato (2009) define a la organización como “un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común” (p. 24).

Sin embargo este autor detalla varios conceptos de lo que es una organización, de los cuales uno de los más completos es:

La organización es un sistema social cooperativo basado en la razón. Su existencia requiere tres condiciones: la interacción entre dos o más personas, el deseo y la voluntad de cooperar y el propósito de alcanzar un objetivo común. Las organizaciones son creadas para generar el esfuerzo simultáneo de varias personas y para cumplir propósitos que serían inalcanzables en forma individual (p. 24).

2.1.1 Organizaciones según sus fines

Podemos decir que las organizaciones se dividen según sus fines en organizaciones lucrativas y organizaciones sin fines de lucro, esto debido al ámbito de desarrollo de la organización y sus objetivos.

2.1.2 Organización con fines de lucro

De acuerdo a Bellostas, Marcuello y Moneva (2007) las organizaciones lucrativas son:

Entidades donde la acción colectiva se desarrolla en un soporte institucional de tal modo que los participantes buscan mayoritaria o exclusivamente el lucro personal, a través de contrapartidas explícitas a cambio de lo que aportan a la acción colectiva concreta. De modo que tradicionalmente es el resultado medido a través del beneficio obtenido el que permite valorar a las organizaciones lucrativas (p. 48).

Por otro lado De La Antonia (2009) explica que: “el sector lucrativo engloba el estudio de actividades de organizaciones u otras entidades de las cuales el objetivo reconocido incluye la realización de beneficios” (p.70).

2.1.3 Organización sin fines de lucro

Las organizaciones sin fines de lucro se definen como: “entidades cuyos miembros son ciudadanos o asociaciones de ciudadanos de uno o más países, y cuyas actividades, están determinadas por la voluntad colectiva de sus miembros en respuesta a la necesidad de integrantes de una o más comunidades” (Figuerola, 2010, p.92).

Por otro lado, de acuerdo a Jiménez Ventura (2013) las organizaciones sin fines de lucro son “entidades de carácter social que no persiguen el logro de beneficios económicos en la realización de sus actividades” (p.10).

2.1.4 Organizaciones según su grado de centralización

En algunas organizaciones, los gerentes de alto nivel toman todas las decisiones y los gerentes de niveles inferiores y empleados simplemente ejecutan las órdenes. En el otro extremo están las organizaciones en las que la toma de

decisiones se desplaza a los gerentes que están más cerca de la acción. Las primeras organizaciones son centralizadas y las últimas descentralizadas (Robbins y Couter, 2005).

2.1.5 Organizaciones centralizadas

Son aquellas que “limitan la toma de decisiones de un menor número de individuos casi siempre superior de la organización” (Black, 2006, p.238).

Para Yagüez, López Jurado, Gracia y Casanovas (2007) las organizaciones centralizadas se refieren a:

Las organizaciones altas donde existe un campo de control reducido y, por lo tanto, una acción supervisora más importante los operarios o subordinados no disponen de tanto margen de actuación lo que da lugar a que sea un modelo de organización centralizada (p. 63).

Por su parte, Griffin y Ebert (2005) expresan que la organización centralizada es “la organización donde la mayor parte de la autoridad para la toma de decisiones se mantienen en el nivel superior de la administración” (p.196).

2.1.6 Organizaciones descentralizadas

“Tienden a promover que la actividad para la toma de decisiones descienda hasta el nivel más bajo posible” (Black, 2006, p.239).

Por otro lado, de acuerdo con Yagüez, López Jurado, Gracia y Casanovas (2007) las organizaciones descentralizadas se refieren a:

Dado que las organizaciones planas se caracterizan por un campo de control elevado la supervisión se limitará a los aspectos más esenciales del trabajo de los subordinados. Esto significa que los operarios o subordinados disponen de gran autonomía en sus actuaciones. Las organizaciones planas, pues representan un modelo de organización descentralizado (p. 63).

Por su parte, Griffin y Ebert (2005) definen al término de la siguiente manera “la organización en la que una gran parte de la autoridad para la toma de decisiones se delega a niveles de administración no superiores” (p.199).

2.2 *Comunicación organizacional*

Tanto el individuo como la empresa necesitan organizarse y comunicarse de manera permanente, pese a los obstáculos que tenga que enfrentar para que la organización se mantenga en pie.

La comunicación se define como “el intercambio de información entre el emisor y el receptor, así como la inferencia (percepción) de significados entre ellos” (Kinicki, 2003, p. 300).

Paoli (1986) en su libro *Comunicación e Información* explica la comunicación como “un acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado” (p. 11).

Las organizaciones no están exentas de la necesidad de comunicar, entendiendo el proceso de la comunicación dentro de la empresa como una herramienta fundamental. Desde esta perspectiva, “la comunicación es un factor de poder en las organizaciones porque hace posible la cohesión e identidad de sus miembros” (Rebeil, 1998, p. 14).

Para Katz y Kahn (1981) la comunicación organizacional consiste en “el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización” (p. 42).

Fernández Collado (2002) explica que la comunicación organizacional es “el conjunto total de mensajes que son intercambiados entre los integrantes de una organización (comunicaciones internas), así como también entre esta y los diferentes públicos que conforman su entorno (comunicación externa)” (p. 12).

2.3 *Comunicación interna*

Andrade (2005) explica que la comunicación interna es “el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros” (p.17).

De acuerdo a lo que plantea Müller (1991) “las comunicaciones internas son mensajes que tienen por objeto transmitir alguna información importante a los miembros de una empresa, agrupación o institución, o inducir a que realicen una acción determinada” (p.185).

En cambio, De Manuel Dasí y Martínez (2000) explican que “la comunicación interna tiene como objetivo principal crear una alta motivación entre las personas de la empresa, así como conseguir que durante su actividad profesional exista una buena relación entre ellas” (p.59).

Por su parte Benigno (2003) explica que las comunicaciones internas son una construcción diaria; “en las reuniones, en el intercambio diario, permanente, en los espacios de discusión y reflexión (seminarios, reuniones, clases), en la difusión de mensajes (notas, memorandos, correo electrónico, teléfono, carteleras, afiches), en los encuentros casuales, en el reconocimiento y respeto por las expresiones del otro” (p. 6).

“Las comunicaciones internas promueven la participación, la integración y la convivencia dentro de la organización” (Benigno, 2003, p.6). La falta de estrategias comunicativas internas la mala utilización de los canales de comunicación, genera lentitud en los procesos comunicacionales y desinformación acerca de las actividades que se están llevando a cabo de dentro de la empresa. Es por esto que es tan importante la comunicación interna, la idea es no perder la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del ambiente o entorno organizacional.

2.4 *Procesos comunicacionales*

Según Berlo (1984) un proceso se define como “algo que carece de principio, de fin o de una secuela fija de acontecimientos” (p. 14).

Por su parte, Hall (1984) explica que un proceso de comunicación implica “un emisor, un receptor y sus efectos recíprocos de uno con el otro, produciendo la comunicación” (p.133).

Siguiendo la misma línea, Berlo (1984) afirma que los componentes que deben estar incluidos en el proceso de comunicación son:

- 3 La fuente de la comunicación: persona o grupo de personas con un objetivo o razón para ponerse en comunicación.
- 4 Encodificador: encargado de tomar las ideas de la fuente y disponerlas en un código, expresando así el objetivo de la fuente en forma de mensaje.
- 5 Mensaje: traducción de ideas, propósitos e intenciones en un código, en un conjunto sistemático de símbolos.
- 6 Canal: es considerado un medio, un portador de mensajes, o sea un conducto.
- 7 Decodificador: retraduce el mensaje para darle la forma que sea utilizable por el receptor.

8 Receptor: persona o personas situadas en el otro extremo del canal (p.19).

En este caso Khroling (2002) coincide con Berlo, el proceso comunicacional se entiende como “aquellos elementos básicos que lo constituyen: fuente, codificador, canal, mensaje, decodificador y receptor” (p.70).

Cada elemento que interviene en el proceso comunicacional es indispensable para que la comunicación se efectúe de forma exitosa. Toda organización debe tomar en cuenta esto y garantizar que cada etapa de la comunicación se lleve a cabo en las condiciones más favorables.

2.5 Comunicación formal

Según lo que La Dirección y Gestión de Empresas (2008) la “comunicación formal en donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente. En general, utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos” (p. 6).

De acuerdo con los autores Enrique, Madroñero, Morales, Soler (2008):

La comunicación formal transmite mensajes reconocidos, de forma explícita como oficiales por la organización está perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización (p. 56).

Dentro de las organizaciones la comunicación formal es la vía oficial de transmisión de información, por esto es indispensable que la comunicación formal se utilice de manera eficaz y para que esto ocurra se debe planificar qué se desea comunicar, cuál es el momento más oportuno y la frecuencia en que la información debe ser transmitida al personal de la organización.

2.5.1 Planificación

La planificación dentro de la comunicación es una herramienta clave, ya que facilita y optimiza la gestión de las comunicaciones dentro de una organización. Para Libaert (2006) la planificación “es un proceso que permite incrementar el valor interno de una actividad, incluso de una profesión. A diferencia de otros recursos profesionales de la empresa, es un método que permite integrar la comunicación a la estrategia de la empresa” (p. 51).

Seitel (2002) explica que, “establecer objetivos, formular estrategias y planificar son aspectos esenciales de la comunicación para poder considerarlos en un nivel equivalente al de los demás componentes organizacionales” (Citado en Libaert, 2006, p. 51).

2.5.2 Oportunidad

Según Klinger (2013, ¶ 01) ser oportuno “es la capacidad de poder hablar y actuar en un momento, lugar o circunstancia conveniente”.

Morgan & Hunt (1994) postulan que la comunicación, especialmente una comunicación oportuna:

Fomenta la confianza asistiendo a conflictos de resolución y las opiniones y las expectativas que alinean. La opinión de un socio que más allá de las comunicaciones de otro partido han sido frecuentes y de alta calidad dará lugar a mayor confianza (Citado en Espinoza, Cáceres y Vigué 2005, p. 20).

Alles (2009) explica que a nivel organizacional la oportunidad es “la capacidad para escuchar y entender al otro para transmitir una información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales” (p. 172).

Entendiendo esto se puede entender que la oportunidad es un factor importante dentro de la comunicación formal en las organizaciones, dicta si la

información que se planifica en la empresa es conveniente que se transmitida a los empleados en un momento en específico o si debe ser postergada.

2.5.3 Frecuencia

Dentro de la comunicación organizacional podemos situar a la frecuencia como “el ritmo de difusión o emisión de mensajes por períodos (hora, día, semana, etc.), o unidades fijas de publicación” (Muñoz, J. 2004, p. 147).

La frecuencia siempre determinará cada cuanto es viable enviar información a los empleados, Russell, Lane y King (2005) explican que la frecuencia es “el número de veces que un individuo es expuesto a un medio dentro de un período de tiempo determinado” (p. 221).

2.6 Comunicación informal

La Dirección y Gestión de Empresas (2008) explica que la comunicación informal es “donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café, la comida, etc.)” (p. 6).

Desde el punto de vista de Khroling (2002) La comunicación informal “emerge de las relaciones sociales entre las personas” (p. 83).

Vázquez (2006) define la comunicación informal como; “la información que fluye por la organización sin partir de un emisor formal. Son informaciones no oficiales, espontáneas que pueden favorecer la comunicación formal o bien pueden generar diferentes problemas o inestabilidad” (p. 28).

La comunicación informal siempre estará presente dentro de cualquier organización, esto debido a las relaciones personales que establecen los

empleados entre ellos. Dentro de la comunicación informal tenemos; los comentarios, los rumores y el boca a boca, son medios de comunicación dentro del proceso comunicacional que hay que saber apaciguar.

2.6.1 Rumores

Aunque el rumor se reconozca como informal, esto no quiere decir que no sea una fuente importante de información, “los rumores son una respuesta a situaciones que nos importan, cuando hay ambigüedad, y en condiciones en las que existen ansiedad” (Robins, 2009, p. 360).

Según Niño Rojas (2000) “son elementos distorsionadores de la comunicación interpersonal o colectiva. Surgen como información divulgada, no verificada o poco fidedigna, y se manifiestan en mensajes que socialmente se toman por ciertos” (p. 63).

2.6.2 Comentarios

Según la Real Academia Española (2014, ¶ 2) los comentarios se reconocen como “un juicio, parecer, mención o consideración que se hace, oralmente o por escrito, acerca de alguien o algo”.

A nivel organizacional los comentarios se reconocen como “una modalidad comunicativa que se sustenta en un difuso grado de fiabilidad y verificabilidad de hechos”. Se caracteriza por ser vago y generalmente es complicado de verificar su credibilidad (Ortegón, 2002, p. 72).

2.6.3 Boca a Boca

Según Grönroos (1990) “Es el mensaje oral sobre la organización, su credibilidad y formalidad, su forma de operar, sus servicios, etcétera, que una persona, un cliente, o prácticamente cualquiera comunica a otra” (p. 154).

Por su parte Andrade (2005) explica que el boca a boca se reconoce como la red no oficial de las relaciones interpersonales, debido a que es parte importante de la comunicación informal.

2.7 Canales de comunicación

“Son el medio por el cual pasa el mensaje. Lo elige el emisor, quien también determina que sea un canal formal o informal” (Robbins, 2004, p.285).

Un canal de comunicación para Fernández Collado (2002) es “el medio que se utiliza para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde este viaja y que conecta a la fuente con el receptor” (p. 191).

Por su parte, Párraga, Carreño, Nieto, López y Madrid (2004) comentan que “los canales de comunicación son los caminos a través de los cuales se comunica un mensaje, o en otros términos, el conjunto de personas o puestos a través de los que circula la información” (p.117).

Fernández Collado (2002) explica que en las organizaciones, las personas que trabajan en ellas, disponen de diversos medios “como el teléfono, el fax, el correo, los memorandos o instrucciones por escrito, reuniones, entre otros, los cuales sirven para establecer procesos de comunicación con otras personas que pertenezcan a la organización” (p. 192).

En este sentido, todos los medios pueden utilizarse en dos contextos según Fernández Collado (2002) “a) Para ejecutar conductas específicas de comunicación, individuales (personales) o grupales y b) Para efectuarse acciones

sistemáticas de la dirección general, presidencia de la organización o equivalente” (p. 193).

En el primer caso, un miembro de la organización utiliza el medio para comunicarse con un propósito personal específico y en el segundo caso el medio es utilizado de forma sistemática, periódica y programada por un alto ejecutivo o un área de la organización para transmitir y recibir mensajes de miembros o grupos de la misma.

2.7.1 Canales formales

“Los canales formales son aquellos establecidos por la propia organización y en los que la comunicación fluye” (Freijeiro, 2006, p.12).

Los medios de comunicación formal son las rutas oficiales para enviar información dentro y fuera de la organización. La fuente principal de información sobre los canales formales es el organigrama. Este instrumento indica los canales que se supone debe seguir el mensaje (Dubrin, 2003).

Sin embargo para Khroling (2002) la comunicación formal de una organización “consiste en un conjunto de canales y medios de comunicación establecidos de forma consciente y deliberada” (p, 82).

2.7.2 Tipos de canales en las organizaciones

En las organizaciones se pueden apreciar diferentes medios por los cuales pasan los mensajes, cada uno cumple la función de informar a su destinatario final sobre un tema de interés sobre la empresa.

2.7.2.1 Boletines

“Son publicaciones institucionales o empresariales (revista de la empresa), también se conocen como folletos o revistas de contenido monográfico y aparición regular” (Muñoz, J. 2004, p. 42).

Escudero (2012) explica que “son informaciones de formato manejable y atractivo; la periodicidad de su emisión suele ser entre semestral y mensual y en él se mezclan imágenes, información, formación, motivación y esparcimiento” (p. 98).

2.7.2.2 Correspondencia

La correspondencia según Iñiguez y González (2012) "es el género de composición que comprende las distintas formas de comunicación escrita, en los trámites mercantiles, industriales, empresariales y oficiales" (p. 110).

Se caracterizan por ser privadas y “materializa las relaciones que la unidad administrativa mantiene con otros órganos o con personas físicas o jurídicas, públicas o privadas en el ámbito de sus actividades”. (Archivo Universitario, s.f., p.10)

2.7.2.3 Carteleras

Según Muñoz, J. (2004) las carteleras son “muebles, instalaciones o zonas especialmente acondicionadas para instalar o pegar carteles” (p. 54).

Por su parte Muñoz, C. (2012) explica que las carteleras a nivel organizacional se caracterizan “por tener un sentido informativo que permite la rotación de mensajes, la divulgación de diferentes eventualidades internas y externas, además, de dar a conocer los múltiples servicios institucionales” (p.6).

2.7.2.4 Reuniones

“Cuando la información se tiene que hacer extensible a todo el personal de una organización el método que más se utiliza son las reuniones (...) su objetivo es intercambiar ideas e información” (Escudero, 2012, p. 46).

Por su parte Jiménez (2004) explica que la eficacia de las reuniones, no dependen del hecho de reunirse sino en que “la convocatoria cumple las condiciones exigibles para su eficacia y que su desarrollo se atiene a las decisiones técnicas pertinentes en materia de comunicación interna” (p. 13).

2.7.2.5 Televisor

Para Muñoz, J. (2004), el televisor en la comunicación interna de una empresa se conoce como “el canal corporativo, este instrumento de comunicación contribuye a mantener bien informado al personal de la organización y con ello obtener una ventaja competitiva en el mercado en el que se desarrolle”. Esto debido a que todo el personal interno se mantiene informado acerca de la institución, su historia y objetivos (p. 50).

2.7.2.6 Intranet

“Se reconoce como la internet privada de una organización, ello sirve para proteger la naturaleza privada y confidencial de los documentos de una compañía” (Kinicki, 2003, p. 315).

El gran desafío para este medio para su aceptación interna sigue siendo cultural, Cuervo (2009) explica:

Quienes están acostumbrados a los papeles, difícilmente vean con agrado el avance de las comunicaciones digitales. En el caso de Intranet, al contrario que en un mail, la búsqueda de soluciones que fomenten el ingreso se vuelve crucial, ya que es el usuario quien debe ir en busca de los contenidos (p. 41).

2.7.2.7 Correo

Según Kinicki (2003) es utilizado “para enviar documentos y textos generados con computadoras a otras personas. Se puede decir que se está convirtiendo en un medio de comunicación importante a raíz de cuatro beneficios clave”:

1. Reduce los costos de distribuir información a un gran número de empleados.
2. Es una herramienta para aumentar el trabajo en equipo. permite que los empleados envíen rápidamente mensajes a sus colegas
3. Reduce los costos y tiempo relacionados con la duplicación impresa y la distribución de documentos en papel
4. Aumenta la flexibilidad. Ello reviste validez especial en el caso de empleados con computadoras portátil ya que pueden conectarse cuándo y dónde quieran para enviar mensajes electrónicos (p. 316).

2.7.2.8 Teléfono

Según Boni (2008) se reconoce al teléfono como:

Un medio que permite una comunicación individual e interactiva, de uno a uno. Una de sus características más importante es que representa una tecnología en conjunto simple y a la medida del

hombre. Su uso no requiere competencias especiales, es inmediato e intuitivo (p, 44).

A nivel organizacional Escudero (2012) explica que el teléfono es un medio de comunicación directa no presencial y su uso se ha generalizado como herramienta de trabajo, el no hacer buen uso de él puede tener un efecto catastrófico para la empresa y su imagen con los públicos que maneja.

2.8 Mensajes clave

Según Berlo (1984), el mensaje se puede definir como “el producto físico verdadero que envía el emisor (...), cuando hablamos nuestro discurso es el mensaje, cuando escribimos, lo escrito; nuestros gestos y expresiones constituyen el mensaje” (p. 31).

En términos organizacionales Tejada L (1987) explica que el mensaje “porta el contenido de la identidad de la empresa” y añade que el mensaje está compuesto por tres dimensiones:

- a) El contenido, que constituye la identidad que la empresa quiere transmitir
- b) La forma, la cual es la elaboración final del contenido, es la versión definitiva del mensaje.
- c) La materia, es la envoltura física del mensaje; es lo gráfico de un afiche, el carácter impreso de un boletín, el aspecto icónico de un audiovisual (p. 34)

“Los mensajes clave son enunciados que tienen la intención de comunicar solo un tema (una idea, un concepto, un hecho, una indicación, etc.). También se les denomina Mensajes Blindados o *Key Messages*” (Rojas Orduña, 2012, p. 94).

El mensaje recoge las ideas que el emisor desea hacer llegar sobre la empresa a su público, el mensaje que se desea transmitir debe ser breve pero a

la vez intenso y expresivo ya que a través de él la empresa intentará captar la atención de la audiencia (Rodríguez et al, 2007).

Por su parte Rojas, O (2012) explica que para un mensaje clave sea efectivo no puede dejar lugar a interpretaciones o segundas lecturas, ni tiene que ser tan resumido, ni tan extenso, debe evitarse confundir al público.

2.8.1 Tipo de mensajes dentro de la organización

Dentro de las organizaciones se pueden evidenciar varios tipos de mensajes, cada uno tiene una función en específico, haciendo de la comunicación un elemento indispensable para los empleados para el manejo de la información recibida.

2.8.1.1 Mensajes informativos

“Consiste simplemente en dar a conocer algo que ha pasado o va a pasar y es en sí mismo desinteresado” (López, Pereira, Villanueva, 2005, p, 93).

Según el Colegio de Educación Media Superior Abierta de México (s.f) los mensajes informativos “son empleados tanto por quien ejerce el mando como por los trabajadores (...) su intención es dar a conocer un asunto relevante y de interés tanto para el enunciador como para la persona que recibe el mensaje” (p. 14).

2.8.1.2 Mensajes educativos

Según Sánchez (1991, p. 01) los mensajes educativos constituyen “el proceso mediante el cual se estructura la personalidad del educando, lo cual se logra a través de las informaciones que este recibe, quien las reelabora en interacción con el medio y con los propios conceptos construidos”. Es decir, la información enviada al receptor se realiza con la finalidad de instruir a la persona en un ámbito

en específico, este por su parte lo decodifica y lo interpreta según sus conocimientos.

2.8.1.3 Mensajes persuasivos

Los mensajes persuasivos según García y López (2009) son mensajes que tienen que ver con sentimientos y emociones que el sujeto no ha considerado, los cuales pueden generar un cambio de actitud sobre el sujeto que recibió el mensaje.

En términos de comunicación interna en una organización el mensaje persuasivo tiene como finalidad “disminuir los principales estresores laborales y la ambigüedad de roles, éste último, es considerado un detonante determinante en el entendimiento entre las personas” (Medina, 2005, p. 23).

2.8.1.4 Mensajes motivadores

Según el Colegio de Educación Media Superior Abierta de México (s.f) los mensajes motivadores son llamados así “porque a través del escrito formal el enunciador expresa un sentimiento que puede ser de agradecimiento o de reclamo” (p. 14).

Por su parte, García (2012) explica que “el trabajador que esté motivado aportará todos sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que los objetivos empresariales habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos” (p. 6).

2.8.1.5 Mensajes recreativos

“Es aquél mediante el cual el enunciador vuelve a crear experiencias, evocaciones y sentimientos, pero también es el que divierte y entretiene o toca la

parte emocional y sensible del lector por la forma bella como se transmite el mensaje” (CEMSA, s.f, p. 50).

2.8.1.6 Mensajes instructivos

Prado (2014) explica que los mensajes instructivos “son preceptos que casi siempre dan información o conocimientos sobre una manera satisfactoria y recomendable de efectuar una labor determinada. Recalcan la forma de hacerlo y el acatar las ayudas a una ejecución correcta y ordenada” (p. 3).

2.8.1.7 Llamados de atención

Según Prado (2014) “Son comunicaciones que sirven para mandar a otros lo que deben o no deben hacer. Se basan en la autoridad de quien las da sobre quien las recibe. Proviene de un jefe y se dirigen a uno o varios subordinados” (p. 3).

2.9 Barreras de comunicación

Kinicki (2003) explica que el ruido en la comunicación es: “una barrera que interfiere en la transmisión y recepción precisa de un mensaje” (p. 320).

Según Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Banchieri (2007) “las barreras o ruidos son perturbaciones indeseables o interferencias que se producen durante la transmisión y recepción del mensaje que tienden a dificultar su circulación o desvirtuar su contenido” (p.86).

Por su parte Chiavenato (2009) explica que las barreras en la comunicación se reconocen como: “obstáculos o resistencias. Son variables no deseadas que interfieren en el proceso comunicacional y hacen que el mensaje enviado sea diferente al recibido” (p.318).

Chiavenato (2009) explica que en las organizaciones las barreras de comunicación se caracterizan por clasificarse de tres maneras (p. 318):

1. Barreras personales
2. Barreras físicas
3. Barreras semánticas

2.9.1 Barreras personales

Se reconocen como “interferencias que se derivan de las limitaciones, las emociones y los valores de cada persona. También abarca los hábitos deficientes para escuchar, las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos” (Chiavenato 2009, p.318).

De La Cruz (2014) explica que hay que tomar en cuenta que en las empresas este tipo de barreras: “inciden con una gran frecuencia cuando están implicadas personas de distintos departamentos o de diferentes niveles jerárquicos, ya que por su posición o ubicación en el organigrama, tienden a percibir de distinta manera las mismas situaciones” (p.48).

2.9.2 Barreras físicas

Según Kinicki (2003) las barreras físicas son: “la distancia entre los empleados que hace que la comunicación no sea efectiva, es difícil entender a alguien que habla a nueve metros de distancia” (p. 322).

Algunos ejemplos de las barreras físicas son “un acontecimiento que distraiga, una puerta que se abre durante una clase, la distancia entre las personas, un canal saturado y congestionado, paredes que se interponen entre la fuente y el destinatario, los ruidos de la estática en la línea telefónica, etcétera” (Chiavenato, 2009, p.319).

2.9.3 Barreras semánticas

Según Chiavenato (2009) son “limitaciones o distracciones que se derivan de los símbolos que se utilizan para la comunicación” (p.319).

Por su parte Kinicki (2003) las define como “errores de codificación y decodificación, ya que se trata de fases de la comunicación en que se transmiten y reciben palabras y símbolos” (p. 321).

Para disminuir las barreras semánticas De la Cruz (2014) explica que “la retroalimentación es un elemento que permite que disminuya el efecto que las barreras semánticas, así como la empatía que permite que el emisor y receptor se pongan en el mismo “lugar” emocional, reduciendo así las diferencias de significado” (p.48).

2.10 Público interno

La comunicación interna sin un público al cual informar, carece de valor, es por ello que es fundamental definir a quién van dirigidas las comunicaciones internas y según Amado y Castro (2000):

El concepto de público está presente en el esquema de la comunicación por cuanto es el destinatario del mensaje. Pero cuando el emisor es una organización, no puede hablarse de un único público, sino de muchos que conviven y reciben las comunicaciones simultáneamente (p. 20).

Se puede decir que las comunicaciones internas van exclusivamente para los trabajadores de la empresa (público interno) y según Rodríguez de San Miguel (1991) “se denomina público interno a los grupos sociales afines que integran el organigrama de la empresa” (p. 96).

Por su parte Lammertyn (1997, citada en Mantilla, 2009) coincide con Rodríguez (1991) en que los públicos interno son grupos que están

estrechamente vinculados a una organización, fuertemente compenetrados de su misión específica y que componen el cuadro de colaboradores permanentes.

2.11 Auditoría de comunicaciones internas

La auditoría según Sanz de la Tajada (1994) es considerada como “la aplicación de una serie de métodos de investigación y análisis con el objeto de producir la revisión y evaluación profunda del contenido y desarrollo de una función; constituye así un sistema de control” (p. 33).

Hoy en día las auditorías de la comunicación se reconocen como un instrumento del que disponen las organizaciones para analizar el estado de la comunicación, según Varona (2005) la auditoría de la comunicación organizacional se ha definido como “un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles” (p.90).

Rodríguez et al (2007) clasifica las auditorías comunicacionales en auditorías internas y externas. Afirma que la auditoría de comunicaciones internas debe estar orientada al estudio de qué es lo que necesita el empleado en cuanto a comunicación e información, y cómo percibe lo que está haciendo. Se requiere saber qué canales son más eficaces, cuáles gozan de más credibilidad entre los empleados, así como conocer dónde se paraliza la información. Se trata de conocer cómo fluye la comunicación dentro de la organización.

Por otro lado, para Garbett (1991) “hay tres tipos principales de auditoría de comunicaciones: auditoría de gráficas, auditoría del contenido de las comunicaciones y auditoría de medios” (p. 32).

1. Auditoría gráfica: es la más simple de las auditorías, y consiste solo en la recolección de nombres y logotipos que se presenten en toda la compañía, en papel membretado, tarjetas de presentación, publicaciones de relaciones públicas y anuncios, así como tomas instantáneas de signos dentro y entorno de las plantas de producción. Ello incluirá el logo que

aparece en ítems novedosos, en los órganos de comunicación interna y folletos. (p. 32)

2. Auditoría de contenido: se podría decir que la auditoría de contenido es la que sigue de la gráfica, y se basa en reunir muestras completas de las comunicaciones más importantes de la compañía. Estas consisten en anuncios comerciales, publicaciones en la prensa, órganos internos de comunicación, formatos de cartas y conferencias preparadas por altos funcionarios. Del mismo modo que la auditoría gráfica requiere de un cierto sentido del estilo y el gusto visual, la de contenido requerirá un sentido del lenguaje (p. 33, 34).
3. Auditoría de medios: debe revelar los requerimientos de personal y estructurales. Consiste en conformar una lista de los principales canales de comunicación que se tienen. El término *medio* debe entenderse en este caso como una oportunidad de comunicación, cualquiera que sea su forma. La auditoría de medios de comunicación internos y externos dará una idea de la carga de trabajo existente en materia de comunicaciones, lo que a su vez dará idea de los requerimientos de personal y de las capacidades necesarias (p. 34, 35).

2.11.1 *Importancia de las auditorías en comunicación*

La auditoría es una de las primeras etapas en la elaboración de un plan comunicacional, por esto, Libaert (2006) explica su esencial importancia en cinco niveles:

- a) Ayuda a identificar situaciones en sus aspectos interdisciplinarios, económicos, políticos o sociales
- b) La auditoría permite adaptar y afinar las acciones precedentes. El diagnóstico de los efectos conseguidos permite establecer medidas correctivas para enmendar las desviaciones y así evitar posibles errores.

- c) La auditoría constituye en sí misma un acto de comunicación. Interviene en un proceso dinámico cuya base es la disposición a escuchar.
- d) La auditoría no se ocupa únicamente de mantenerse al tanto de la opinión entre los destinatarios específicos de la comunicación. También se interesa en la organización y el funcionamiento de la comunicación, el monitoreo de las acciones de la competencia, el diagnóstico del conjunto de las señales emitidas por la empresa, así como la integración de las informaciones sobre la competencia obtenidas mediante diversas redes, formales o no, establecidas dentro o fuera de la empresa.
- e) La auditoría constituye la base del plan de comunicación, su ausencia o imperfecciones solo podrá redundar en una estrategia incompleta.

Por otro lado Varona (2005) explica que “las prácticas de las auditorías de la comunicación ha contribuido de manera significativa en el desarrollo de la comunicación organizacional. También gracias a las auditorías de la comunicación existe un conocimiento más sistemático y específico de la comunicación organizacional” (p.105).

Finalmente, las auditorías de la comunicación han contribuido “al desarrollo del conocimiento sobre la relación que existe entre comunicación y otras variables organizacionales” (Varona, 2005, p 106).

2.12 Antecedentes de la investigación

Las siguientes investigaciones hacen referencia a estrategias de comunicaciones realizadas al Parque Social Manuel Aguirre SJ y al Centro de Salud Santa Inés, estos estudios son reflejo de los esfuerzos realizados por estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello para dar a conocer al CSSI y al Parque Social por los ucabista y las comunidades aledañas que visitan el sitio.

Figueiredo y Longarte (2002) en su trabajo de grado *Diseño de estrategia de comunicaciones para una ONG. Caso: Centro de Salud Santa Inés* buscaban solventar los problemas comunicacionales que tenía el CSSI con su público

meta, cabe destacar que fue el primer proyecto que se realizaba en materia comunicacional con la organización. El CSSI tenía inconvenientes en sus comunicaciones debido a la escasa información suministrada a su público meta, las carteleras, los boletines y los afiches eran muy poco utilizados, por lo cual los tesista sugirieron el aprovechamiento de los espacios.

La investigación concluyó explicando que aunque el CSSI no era muy conocido y la información era escasa, los usuarios tenían una buena imagen de la organización.

Sarría (2014) en su trabajo de grado *Estrategia comunicacional para reforzar la relación de los estudiantes ucabistas con el Parque Social UCAB* propuso como objetivo desarrollar una estrategia en comunicaciones que ayudará a reforzar la relación estudiantil con las actividades del Parque Social Manuel Aguirre SJ, para esto se buscó conocer cómo era la comunicación utilizada por los diferentes organismos que integran el Parque Social además de los medios de comunicación.

En este trabajo se concluyó que, la comunicación establecida entre el Parque Social Manuel Aguirre SJ, y los estudiantes universitarios de la UCAB ha sido informal y poco exitosa, para que la comunicación se retomara por los canales correctos se recomendó el uso de las redes sociales para tener una interacción directa con los estudiantes.

Por su parte Matzer (2012) en su tesis *Situación de la comunicación interna de la ONG denominada Programas y Proyectos de desarrollo integral, PRODI* expone que para poder realizar una estrategia de comunicaciones en una organización, primero se debe realizar un diagnóstico, análisis o simplemente detectar o establecer la situación de la comunicación interna dentro de una organización, empresa, oficina o negocio. Por esto, su objetivo dentro del proyecto era establecer la situación comunicacional dentro de la ONG para así determinar si necesitaban realizar mejoras.

Matzer (2012) concluye su trabajo de grado explicando que para que exista una comunicación fluida y viable dentro de la organización debe darse una sintonía de mensajes que lleguen a todos por igual utilizando canales como; memorandos, reuniones de trabajo y correos electrónicos con acuse de recibido. Para esto se debe fortalecer dentro de la organización el uso de los canales formales de comunicación a través de talleres de capacitación en el uso adecuado y correcto de herramientas que faciliten esta comunicación, esto con el fin de minimizar ruidos o barreras que puedan darse y que sean contradictorias con los objetivos de la ONG.

Plaza (2011) en su investigación *Diagnóstico de las comunicaciones en las ONG agremiadas de Antioquia* explica que; aunque la comunicación este en toda la organización por el simple hecho de existir, es necesario la aplicación de herramientas que permitan normalizarla, por lo que se debe tomar en cuenta elementos como la coordinación de los medios de comunicación internos y externos, gestionar la imagen, la cultura y la identidad; organizar eventos, manejar las quejas y reclamos y divulgar los resultados obtenidos. Por esto concluye su tesis explicando que realizando buenos procesos comunicacionales se puede mejorar la dinámica comunicacional tanto interna como externa.

Por esto, la comunicación pasa a ser un proceso de relacionamiento con diferentes públicos, basado en la información donde se da por sentado el entendimiento de los mensajes por parte de los receptores, debido a esto la prioridad y la importancia que se le da a la comunicación determina el alcance de los logros y el impacto de las acciones.

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1 La UCAB y su historia

Piriz Pérez, en la conmemoración de los 60 años de la Universidad Católica Andrés Bello publica el libro *Historia que compromete, UCAB 60 años de servicio a Venezuela* (2014). Dentro de esta publicación se explica que la Universidad nace en una Venezuela caracterizada por cambios importantes en la vida social, económica, cultural y política:

El aparato productivo se diversifica y se hace más completo (...) el país deja de ser rural y se inicia la concentración de la población en núcleos urbanos, disfrutan de oportunidades de empleo y trabajo y el ingreso por habitante es uno de los más elevados de la región. La sociedad vive un rápido proceso de cambio social, surge la necesidad de crear centros educativos que permitan la formación en nuevas prácticas profesionales exigidas por el mercado de trabajo en expansión (p. 179).

La Universidad Católica fue encomendada por los obispos de Venezuela a la Compañía de Jesús en 1951 y comenzó a funcionar en 1953. En ese año se autoriza el funcionamiento de dos universidades privadas, la Santa María y La Católica, esta última facultada por el Estado venezolano según el decreto No 42, publicado en Gaceta Oficial No 24.269 (Piriz Pérez, 2014).

De acuerdo con Yépez (1994) la UCAB nació como Universidad Católica de Venezuela, “una especie de repetición involuntaria de las siglas de la Universidad Central de Venezuela. El nombre Universidad Católica Andrés Bello por tanto, fue una identificación posterior realizada por el Padre Carlos Guillermo Plaza, primer Rector de la Universidad” (p. 21).

Según Piriz Pérez (2014) los inicios de la UCAB fueron:

En el edificio sede del Colegio San Ignacio en la Esquina de Jesuitas en pleno centro de Caracas (...) con el tiempo las instalaciones del viejo Colegio se hacen insuficientes y es necesario obtener recursos extraordinarios a fin de obtener los fondos para financiar la construcción de una sede permanente. La construcción de la sede empezó con la donación de 31 hectáreas de terreno pertenecientes a la hacienda propiedad de la familia Vollmer en Montalbán, La Vega, en el sur oeste del Valle de Caracas. A lo largo de los años sesenta, setenta ochenta y noventa, se produce la expansión física de la Universidad (p. 181 - 182).

Yépez (1994) explica que en el Rectorado figuraron los Padres Carlos Guillermo Plaza (1935 - 1955), Pedro Pablo Barnola (1955 - 1959) Carlos Reyna (1959 - 1969) y Pío Bello (1969 - 1972), el ingeniero Guido Arnal (1972 - 1990) y desde 1990 el P. Luis Ugalde (p. 21).

“En la actualidad la UCAB cuenta con sedes en Guayana, Los Teques y Coro, y han egresado algo más de 60.000 profesionales” (Piriz Pérez, 2014, p. 184).

Hoy la presencia del Rector, el Padre Francisco José Virtuoso, asegura los logros del pasado y enfrenta con claridad los retos de un entorno difícil y por ello lleno de oportunidades (Piriz Pérez, 2014, p. 191).

3.2 Parque Social P. Manuel Aguirre SJ

María Fernanda Mujica, Directora de Comunicaciones de Extensión Social, explica que el Parque Social es el puente que une a la Universidad con las comunidades, “la Universidad siempre tuvo el trabajo comunitario desde su creación, esto se debe a que forma parte de la Compañía de Jesús” (comunicación personal, junio de 2016).

Según el sitio web <http://www.cssi.org.ve/inicio.html> el origen del Parque Social P. Manuel Aguirre SJ, se remonta al año 1967 con la muerte del señor Simón Planas Suárez, quien al no tener herederos, destina sus bienes a la construcción

y funcionamiento de un centro de salud, a través de la Fundación Inés de Planas, institución creada por el señor Planas en honor a su madre. En el testamento se establecía que esta fundación debería estar presidida por el rector de la Universidad Católica Andrés Bello.

Mariana Borges, Directora Ejecutiva y Gerente de RRHH del Centro de Salud Santa Inés, explica que para la época el lugar donde se construyó el Parque Social era un terreno baldío perteneciente al Centro Simón Bolívar, y debido a las situaciones de violencia que se estaban generando en el lugar la UCAB decidió no permitir este tipo de actos tan cerca de ellos (conversación personal, abril 2017).

Por otro lado, Piriz Pérez (2014) explica cómo nace la construcción del Parque Social P. Manuel Aguirre SJ:

El Parque nace como respuesta a una realidad visible y cuestionadora desde su propio campus en Montalbán y en lo cual se venía trabajando como línea de investigación: la pobreza. Pero más allá de consolidar la investigación y establecer programas sociales, la UCAB y las universidades de AUSJAL, “en base al relativo éxito de sus egresados, se preguntaba si no estarían formando ¿profesionales exitosos para sociedades fracasadas? (Ugalde, AUSJAL y la responsabilidad social de la universidad). La proactividad ante tal interrogante dio como resultado la creación del Parque Social P. Manuel Aguirre s.j. (p. 177).

Como todo proyecto, el parque social contó con personas visionarias que impulsaron su gestión y desarrollo (...) El P. Luis Ugalde SJ, siendo Rector de la Universidad Católica Andrés Bello, desarrolló conceptualmente la propuesta y acuñó el término “Parque Social” poniendo especial énfasis en la concepción de un proyecto para *el Rescate de lo Público* (P. 118).

Por su parte Rodríguez, A. (2005) explica que la UCAB no es indiferente a la realidad que los rodeaban por lo cual nació la idea de “convertir un botadero de escombros en un semillero de experiencias” (p. 12).

Piriz Pérez (2014), explica el significado del nombre dado a este espacio en dos partes, primero se refiere al Parque como “parques tecnológicos, procuran

estimular la transferencia tecnológica y de conocimiento entre empresas, mercados y universidades. En ellos, el talento de los estudiantes” (p. 178).

El segundo significado se refiere a que “se llama parque porque se construyó y se sembró un parque, un área verde para el encuentro con las comunidades” (Piriz Pérez, 2014).

Así como los parques tecnológicos se espera que generen modelos de nuevas empresas, en el caso del Parque Social “se quiso que fuese un lugar donde desarrollar modelos de atención social ejemplares por su respeto a la dignidad de la persona, por la eficiencia de su gestión y por su impacto real en la vida de los beneficiarios. Bajo ese espíritu se fue fraguando la idea del Parque Social” (Rodríguez, A. 2005 p. 13).

Cabe agregar que el nombre de Manuel Aguirre vino a complementar adecuadamente el concepto, “fue él un sacerdote jesuita de enorme vocación formadora, fundador de la *Revista Sic*, del Círculo Obrero, del Centro Gumilla, de la Central Sindical CODESA y del Movimiento de Cursos Sociales” (Rodríguez, A. 2005 p. 13).

3.3 *Centro de Salud Santa Inés*

Rodríguez, A (2005), define el CSSI como “una organización dedicada a promover la salud, a través de la atención integral, preventiva y curativa, desarrollando un modelo eficiente de servicio público y de gestión privada, de alta calidad y sin fines de lucro” (p, 9).

“La institución ocupa uno de los dos edificios del Parque Social Padre Manuel Aguirre SJ, frente a las instalaciones de la Universidad Católica Andrés Bello, en Montalbán, Parroquia La Vega” (Rodríguez, A. 2005. p, 9).

Gracias a la ayuda del Gobierno Vasco se construye toda la infraestructura del Parque Social y se decide crear un Centro de Salud y no un hospital debido a que

los recursos no iban alcanzar. El padre Ugalde hizo todos los trámites legales para cumplir fielmente al testamento dejado por Simón Planas pero realizando un centro de salud y no un hospital (Mariana Borges, comunicación personal, abril 2017).

Inició actividades en septiembre de 1999 con 4 especialidades médicas; pediatría, medicina interna ginecología y cardiología, un servicio de diagnóstico por imagen que contaba solo con rayos X convencionales y ultrasonido, además de un servicio de laboratorio que solo hacía pruebas de rutina” (Mariana Borges, comunicación personal, abril 2017).

Por su parte, Piriz Pérez (2014) explica que el Centro de Salud Santa Inés (CSSI) es:

Un ejemplo de la tenacidad e interés de los responsables de la iniciativa, entre ellos, el Padre Ugalde quien, como Vicerrector, convencido de la importancia de prestar servicios de atención primaria a las comunidades aledañas, logró obtener la colaboración de las autoridades gubernamentales a fin de resolver los diferentes obstáculos que rodeaban la iniciativa, entre ellos: obtener la titularidad de un terreno vecino al campus, que podía ser utilizado para la construcción del Centro, para lo cual se necesitaba que los organismos públicos involucrados accedieran a ceder la propiedad, lo cual se logró y permitió obtener el financiamiento para la construcción (p. 198).

María Fernanda Mujica añade que al principio el Centro de Salud no era muy reconocido por las comunidades, aunque por su servicio de calidad a las personas más necesitadas y de bajo recursos fue tomando reconocimiento (comunicación personal, junio de 2016).

Además, Piriz Pérez (2014) agrega que “partiendo de que no es correspondiente de la Universidad resolver los problemas de salud de un país, el enfoque fue concebir un modelo que demostrase la posibilidad real de ofrecer servicios de salud de buena calidad técnica y humana para las poblaciones de bajos recursos y con una clara orientación en su autosostenibilidad” (p. 123).

Según la página web del Centro de Salud Santa Inés (Historia, ¶ 1) hoy, el CSSI “es un modelo ambulatorio que ofrece atención integral preventiva y curativa con la mayoría de las Especialidades Médicas, Servicios de Diagnóstico, Procedimientos de Apoyo, Laboratorio, Imagenología y Servicios de Rehabilitación”.

En sus once años de vida, el Centro de Salud Santa Inés UCAB se enorgullece de haber ofrecido más de 850.000 servicios médicos de diversa índole, 22 especialidades médicas y más de 14 diferentes tipos de estudios de diagnóstico, con una atención profesional, solidaria y profundamente humana; exitoso modelo de gestión que nos ha permitido ganar el Premio Eureka a la Innovación Social 2009. Centro de Salud Santa Inés (Historia, ¶ 01).

<http://www.cssi.org.ve/historia.html>

María Fernanda Mujica relata que el Centro de Salud cuenta con una sede en Las Praderas en La Vega, la cual cuenta con servicios de pediatría y odontología y en Petare con servicios de Laboratorio a precios solidarios (comunicación personal, junio de 2016).

“Así nace Santa Inés, comenzando por conocer y sistematizar la experiencia de las mejores prácticas de otras instituciones de salud privadas del país y sin fines de lucro” (Piriz Pérez, 2014, p. 124).

3.4 Visión, misión y valores del CSSI

3.4.1 Visión

El centro de salud en su visión se describe como “una institución reconocida por su solidaridad, excelencia y vocación en el área de prestación de servicios y promoción de la salud para los sectores necesitados de la sociedad venezolana” (memoria y cuenta 2015, p. 01).

3.4.2 Misión

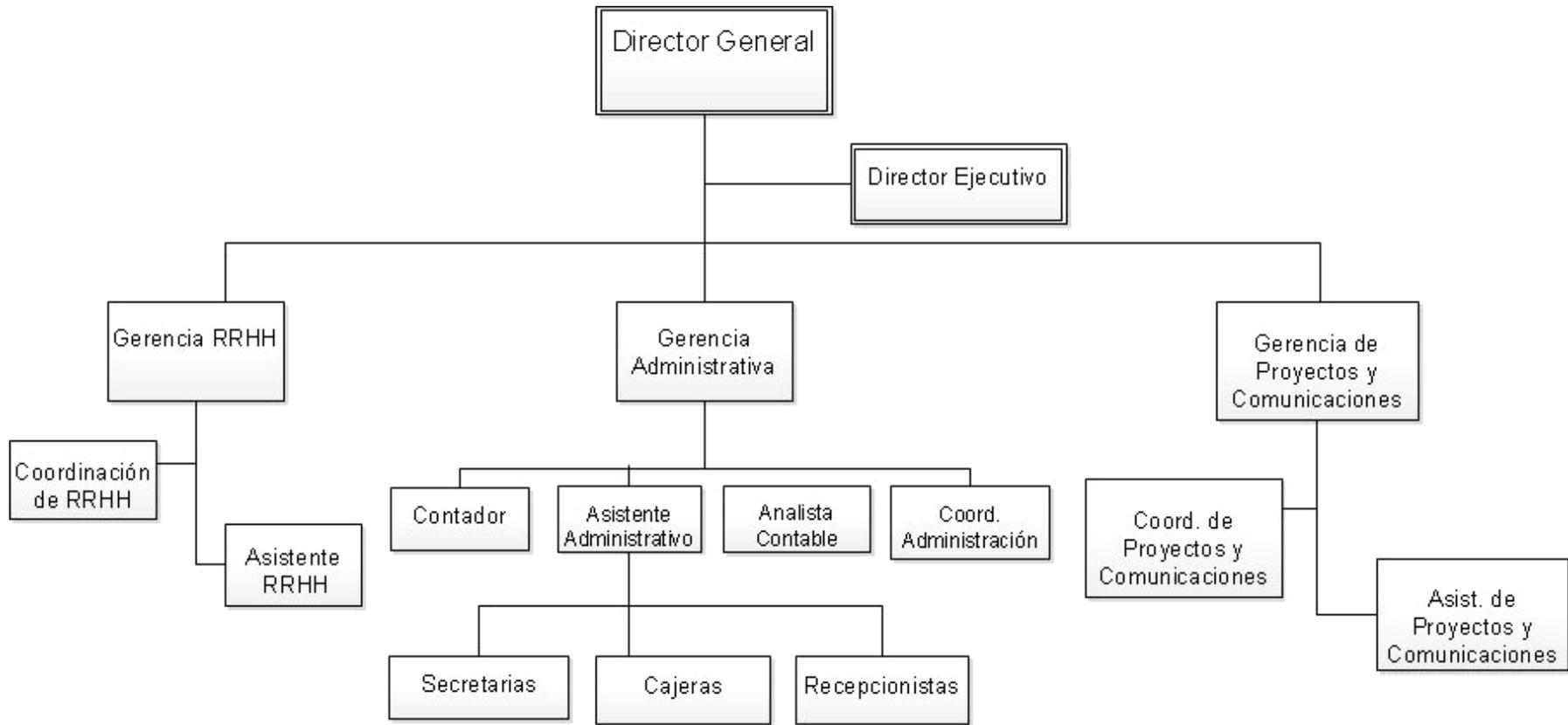
Promover calidad de vida, a través del diseño, ejecución y evaluación permanente de un modelo de salud integral, de servicio público y gestión privada, de alta calidad y sin fines de lucro (memoria y cuenta 2015, p. 01).

3.4.3 Valores

1. Servicio
2. Responsabilidad
 - Liderazgo
 - Comunicación
 - Trabajo en equipo
 - Compromiso
3. Lealtad Institucional
4. Honestidad
5. Solidaridad
6. Agradecimiento

(memoria y cuenta 2015. p. 01)

3.5 Organigrama del Centro de Salud Santa Inés



Fuente: Melissa Hernández RRHH - CSSI

3.6 *Servicios que ofrece el CSSI*

Según el portal web de Avessoc (2014, Asociados) el Centro de Salud Santa Inés cuenta con los siguientes servicios:

En el área de Consultas:

1. Cardiología.
2. Cirugía bucal.
3. Cirugía Cardiovascular Periférica.
4. Dermatología.
5. Endocrinología.
6. Endodoncia.
7. Fisiatría.
8. Gastroenterología.
9. Ginecología y Obstetricia.
10. Medicina general.
11. Medicina interna.
12. Nefrología.
13. Neumonología.
14. Neurología.
15. Nutrición y dietética.
16. Odontología general.
17. Odontopediatría.
18. Oftalmología.
19. Ortodoncia.
20. Otorrinolaringología.
21. Pediatría.
22. Reumatología.
23. Traumatología.
24. Urología.

En el servicio de diagnósticos:

1. Densitometría ósea.
2. Ecocardiografía.
3. Electrocardiografía.
4. Endoscopia de vías digestivas.
5. Endoscopia urológica.
6. Espirometría.
7. *Holter* de arritmia y *holter* de presión arterial (MAPA).
8. Laboratorio (rutina, pruebas especiales y bacteriología).
9. Mamografía.
10. Prueba de esfuerzo.
11. Radiología.
12. Tomografía.
13. Ultrasonido convencional y *doppler*.

Otros servicios:

1. Farmacia (en alianza con Fundafarmacia).
2. Nebulización.
3. Vacunación.
4. Rehabilitación.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Modalidad

De acuerdo con la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello en su página web (<http://w2.ucab.edu.ve/trabajo-de-grado-6902.html>), el Trabajo de Grado se encuentra en la modalidad IV: Estrategias de Comunicación, el cual tiene como submodalidad I: Auditorías de Estrategias Comunicacionales. La submodalidad mencionada agrupa todas aquellas investigaciones dedicadas al diagnóstico de las necesidades y actividades relativas al campo comunicacional de una organización: auditorías de imagen, auditorías de procesos comunicacionales y auditorías culturales.

La investigación se clasifica dentro de esta modalidad debido a que se realizó una auditoría de las comunicaciones internas del CSSI, es decir, por medio de la información obtenida se pudo crear un diagnóstico preciso acerca del estado actual de las comunicaciones del centro de salud.

4.2 Diseño y tipo de investigación

Para la realización de la auditoría de comunicaciones internas al CSSI UCAB se utilizó el diseño de investigación no experimental debido a que “es 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 la que son inherentemente no manipulables. Se hacen referencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa, de la variación concomitante de las variables independiente y dependiente” (Kerlinger, 2002, p. 504).

En este sentido, la presente investigación se considera no experimental debido a que estudia un tema existente siendo el caso de las comunicaciones del CSSI.

Además las variables como los rumores, el contenido y la cantidad de información manejada por la organización no fueron manipuladas en ningún momento. Finalmente se realizó una observación previa de los fenómenos que ocurrían en el ambiente natural de la institución.

De acuerdo con Sabino (2002), las investigaciones exploratorias son aquellas que pretenden dar una visión general y solo aproximada de los objetos de estudio, a su vez este tipo de investigación se realiza cuando el tema elegido ha sido poco explorado y cuando no hay suficientes estudios previos.

A partir de esta definición, el presente Trabajo de Grado es catalogado como exploratorio debido a que, no existen antecedentes directos sobre el tema estudiado, por lo que se llevó a cabo una visión general del problema de estudio para plantear las conclusiones pertinentes.

4.3 Sistema de variables

Sabino (2002) explica que por variable se entiende cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores. Es decir, que puede variar, aunque para un objeto determinado que se considere pueda tener los objetos en estudio, cualesquiera que ellas sean, se habla de propiedades de los objetos pero nunca de los mismos objetos.

A partir de esta definición, se decidió que las variables adecuadas para esta investigación son: los procesos comunicacionales, los mensajes clave, los canales de comunicación, las barreras internas de la organización y el público interno que la conforma. Esto debido a que forman parte de los objetivos planteados en la investigación.

Dentro de los procesos comunicacionales se determinó si la comunicación formal empleada dentro del CSSI es planificada, oportuna y frecuente y como la informal sea el boca a boca, los rumores y los comentarios puede afectar el desempeño laboral y las vías de comunicación.

Por otra parte el contenido de los mensajes se dividió en ocho indicadores, dentro de los cuales están: los mensajes informativos, los mensajes educativos, mensajes persuasivos, mensajes motivadores, mensajes recreativos, mensajes instructivos, mensajes cibernéticos y llamados de atención. Para así determinar cuáles se manejan dentro del CSSI y cómo son percibidos.

Asimismo, los boletines, el correos, la intranet, las carteleras y las reuniones; son reconocidos según el sistema de variables por tener una dimensión formal. También se presentaron las variables correspondientes a las barreras internas de la comunicación, divididas en tres: físicas, semánticas y personales.

Finalmente la variable de los públicos internos determinará la clasificación en que están divididos los trabajadores dentro del CSSI y el tiempo que llevan trabajando en la organización.

4.4 Definición conceptual

Procesos comunicacionales: Según Khroling (2002) el proceso comunicacional se entiende como “aquellos elementos básicos que lo constituyen: fuente, codificador, canal, mensaje, decodificador y receptor, que son bastante conocidos en los estudios de teoría de la comunicación” (p. 70).

Canales de comunicación: los canales de comunicación son “los caminos a través de los cuales se comunica un mensaje”, o en otros términos, el conjunto de personas o puestos a través de los que circula la información (Párraga, Carreño, Nieto, López y Madrid, 2004, p.117).

Barreras de comunicación: las barreras o ruidos “son perturbaciones indeseables o interferencias que se producen durante la transmisión y recepción del mensaje que tienden a dificultar su circulación o desvirtuar su contenido” (Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Banchieri, 2007, p. 86).

Mensajes clave: “Los mensajes clave son enunciados que tienen la intención de comunicar solo un tema (una idea, un concepto, un hecho, una indicación, etc.). También se les denomina mensajes blindados o *key messages*” (Rojas Orduña, 2012, p. 94).

Público interno: Según Lammertyn (1997) son “grupos que están estrechamente vinculados a una organización, fuertemente compenetrados de su misión específica y que componen el cuadro de colaboradores permanentes (citada en Mantilla, 2009, p.80).

4.5 *Definición operacional*

Procesos comunicacionales: Esta variable midió la comunicación interna del CSSI. De esta manera se conoció cómo se están desarrollando los procesos comunicacionales de la organización. Los procesos comunicacionales son reconocidos como la forma en que el mensaje se desenvuelve y es transmitido desde el emisor, pasando por un canal, y siendo decodificado por el receptor, tomando en cuenta el *feedback* y el ruido en la comunicación, tomando en cuenta si se realiza de manera formal o informal.

Canales de comunicación: los canales de comunicación son conocidos como el medio utilizado para transmitir un mensaje en una organización. Esta variable buscó determinar cuáles son los medios de transmisión de información utilizados en el Centro de Salud Santa Inés.

Barreras de comunicación: esta variable determinó cuáles son los obstáculos comunicacionales que hay dentro de la organización y qué tipo de barreras evita que la comunicación sea efectiva. Las barreras comunicacionales dificultan la comunicación entre los trabajadores de una organización, por esto hay que identificarlas y buscar la mejor manera de disminuirlas o evitarlas.

Mensajes clave: son los que definen a la organización de forma clara y concisa, están encargados de crear conexiones con el público interno y externo

de la organización, reconociéndose así como el resultado comunicacional esperado de acuerdo con los lineamientos que rigen a la organización. Esta variable buscará determinar cuáles son los mensajes manejados por el público interno del CSSI.

Público interno: esta variable determinó quiénes son las personas que forman parte de una organización. El público interno se define como aquellas personas que conforman a la organización y la representan hacia los públicos externos e intermediarios que reconocen a la organización, con el fin de generar una imagen positiva y confiable hacia ellos.

4.6 Operacionalización de las variables

Tabla 1 – Operacionalización de las variables

Objetivos específicos	Variables	Dimensión	Indicador	Instrumento	Ítem	Fuente
Describir los procesos comunicacionales del Centro de Salud Santa Inés UCAB	Procesos comunicacionales	Formales	Planificación	i. Cuestionario	3	Empleados
				ii. Entrevista	2,3	Dir. General
					2,3	Dir. Ejecutiva y RRHH
					2,3	Gerente de Administración
			2,3		Gerente de Proyectos y Comunicaciones	
			Oportunidad	i. Cuestionario	4	Empleados
				ii. Entrevista	3,4	Dir. General
					4	Dir. Ejecutiva y RRHH
4	Gerente de Administración					
4	Gerente de Proyectos y Comunicaciones					

		Frecuencia	i. Cuestionario	5, 6	Empleados	
			ii. Entrevista	5	Dir. General	
				5	Dir. Ejecutiva y RRHH	
				5	Gerente de Administración	
				5	Gerente de Proyectos y Comunicaciones	
		Informales	Rumores de pasillo	i. Cuestionario	7, 8	Empleados
				ii. Entrevista	8,9	Dir. General
					8	Dir. Ejecutiva y RRHH
					10	Gerente de Administración
			9		Gerente de Proyectos y Comunicaciones	
Comentarios	i. Cuestionario	7	Empleados			

			Boca a boca	i. Cuestionario	9	Empleados	
Detallar los mensajes clave utilizados por el Centro de Salud Santa Inés	Mensajes clave	Contenido	Mensajes informativos	i. Cuestionario	10, 11,12	Empleados	
			Mensajes educativos				
			Mensajes persuasivos				
			Mensajes motivadores				
			Mensajes recreativos				
			Mensajes instructivos				
			Llamados de atención				
		Mensajes informativos	ii. Entrevista	6,7	Dir. General		
		Mensajes educativos					
		Mensajes persuasivos				6,7	Dir. Ejecutiva y RRHH
		Mensajes motivadores					

			Mensajes recreativos		6,7,8,9	Gerente de Administración
			Mensajes instructivos			
			Llamados de atención		6,7,8	Gerente de Proyectos y Comunicaciones
			Mensajes Clave			
Determinar los diferentes canales de comunicación en el Centro de Salud de Santa Inés	Canales	Formales	Boletines	i. Cuestionario	13, 14, 15, 16	Empleados
			Correo			
			Intranet			
			Correspondencia			
			Carteleras			
			Reuniones			
			Teléfono			
			Televisor			
			Boletines			

			Correo			
			Intranet		9,10,11,12	Dir. Ejecutiva y RRHH
			Correspondencia			
			Carteleras	ii. Entrevista	11,12,13	Gerente de Administración
			Reuniones			
			Teléfono		11,12,13	Gerente de Proyectos y Comunicaciones
Identificar las barreras de comunicación del Centro de Salud	Barreras	Físicas	Proximidad	i. Cuestionario	17,18	Empleados
				ii. Entrevista	13	Dir. General
					13	Dir. Ejecutiva y RRHH
					14	Gerente de Administración
		14	Gerente de Proyectos y Comunicaciones			
		Semánticas	Contenido	i. Cuestionario	19	Empleados
				ii. Entrevista	14	Dir. General
					14	Dir. Ejecutiva y RRHH

					15	Gerente de Administración
					15	Gerente de Proyectos y Comunicaciones
		Personales	Emociones	i. Cuestionario	20,21	Empleados
Especificar los tipos de públicos internos	Público	Interno	Empleados	i. Cuestionario	1, 2	Empleados
			Gerentes	ii. Entrevista	1	Dir. General
					1	Dir. Ejecutiva y RRHH
					1	Gerente de Administración
					1	Gerente de Proyectos y Comunicaciones

Fuente: Elaboración propia (2017).

4.7 Unidades de análisis y población

De acuerdo con Rojas Soriano (2002) una unidad de análisis “es el elemento (persona, institución u objeto) del que se obtiene la información fundamental para realizar la investigación. Pueden existir diversas unidades de análisis según sea el tipo de información que se requiera y dependiendo de los objetivos del estudio” (p.180).

Del conjunto de unidades que constituyen el objeto de estudio, es decir la población, la cual está constituida por los empleados que laboran en el Centro de Salud Santa Inés, los especialistas de la salud y las autoridades que lo rigen, se determinó como las unidades de análisis a estudiar.

La primera unidad de análisis de este estudio está compuesta por todos los trabajadores que laboran dentro del CSSI realizando actividades en el área administrativa. La segunda unidad de análisis está compuesta por el personal asistencial del CSSI, es decir, las enfermeras.

Por otra parte, la tercera está conformada por los especialistas de la salud, bien sea médicos en diversas especialidades, odontólogos generales, especialistas y nutricionistas.

A su vez, la última unidad de análisis la abarca el personal que está a cargo de la coordinación y dirección de la organización, es decir, los gerentes encargados de mantener al CSSI funcionando en las distintas áreas en las que esta organización brinda servicio.

Del recurso humano del Centro de Salud Santa Inés, se utilizó a la población total de esta institución. Dicha población está integrada por el personal empleado en CSSI UCAB - Montalbán, constituida por 69 personas, de los cuales 27 son especialistas del área de la salud como lo son los médicos en diversas especialidades, odontólogos generales, especialistas y nutricionistas.

Por su parte, 23 personas abarcan el área administrativa, los coordinadores y gerentes de cada área, además del personal subalterno constituido por las recepcionistas y los asistentes de oficina.

Finalmente, en el área asistencial laboran 19 personas que ayudan a facilitar el proceso de atención médica, es decir, se hace referencia a las enfermeras quienes atienden a los pacientes antes de ser vistos por el especialista de salud.

Para Juez Martel y Diez Vegas (1997) la población es cualquier conjunto de elementos que tienen unas características comunes. Cada uno de los elementos que integran tal conjunto recibe el nombre de individuo. Debido a la imposibilidad en la mayoría de los estudios de poder estudiar todos los sujetos de una población, se hace necesaria la utilización de subconjuntos de elementos extraídos de la población. Dicho subconjunto es denominado muestra.

Los mismos autores reseñan que “la muestra es un subconjunto de individuos pertenecientes a una población, y representativos de la misma” (p.95).

Debido a que la población es un número manejable no se tomó en cuenta un tamaño muestral, ya que se realizaron las encuestas a todo el personal empleado y especialistas de la salud en el CSSI; además se realizaron entrevistas a los directivos de la institución, los cuales son; la Directora General, la Directora Ejecutiva y de Recursos Humanos, el Gerente Administrativo y el Gerente de Comunicaciones y Proyectos.

4.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos utilizados en la investigación son la encuesta y la entrevista. Para Kerlinger (2002) “la investigación por encuesta estudia poblaciones (o universos) grandes o pequeños, por medio de la selección y estudio de muestras tomadas de la población, para descubrir la incidencia, distribución e interrelaciones relativas de variables sociológicas y psicológicas” (p.541).

Por su parte, según Navarro (2009) la entrevista se define como “el modo de obtener de forma directa testimonios orales de los individuos, que constituyen los elementos de la población objeto de estudio” (p.72).

Navarro (2009) afirma que la entrevista se clasifica en: estructurada, semiestructurada y no estructurada. Según esta clasificación, para este estudio se utilizó el modelo de entrevista semiestructurada, definido como “tipo de entrevista en la que se cuenta con una guía de entrevista; sin embargo, el entrevistador puede considerar otras preguntas no previstas en la guía” (p, 72).

Estos instrumentos son los más adecuados para la investigación, debido a que ambos permiten la accesibilidad a la muestra, además permite recoger información que puede enriquecer de manera positiva el análisis y discusión de resultados.

Las encuestas permitieron obtener información del manejo de la comunicación interna entre los empleados del CSSI, los especialistas de la salud y el personal asistencial, además de que este instrumento es el más usado en la realización de auditorías de la comunicación organizacional porque permite recoger mayor cantidad de información de una mayor cantidad de personas de una manera rápida y más económica que otros métodos según explica Varona (1994, p 9). Así pues, el análisis de la información puede ser más objetivo y rápido mediante el análisis estadístico. Además, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas a los directivos del CSSI variando en algunas preguntas de acuerdo con el cargo que desempeñan en la organización.

4.9 Descripción

Para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos de medición de datos: i) la técnica de la encuesta; la cual de acuerdo con Sabino (1992) “Se trata por tanto de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo

cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos” (p. 71).

Dicha encuesta se realizó en la modalidad escrita por medio de la cual las tesis facilitaron el instrumentos a los encuestados dando un tiempo de 15 minutos aproximadamente para responder.

Esta técnica permitió obtener información de la comunicación interna del CSSI por medio de preguntas que facilitaron el entendimiento de las mismas a todos los encuestados. Además, al tratarse de un número manejable con la población, la adquisición de los datos fue más rápida gracias a este método.

Por otra parte, el segundo instrumento de recolección de datos es la entrevista semiestructurada que de acuerdo a Sabino (2002) se llevan a cabo cuando requiere información de un grupo socialmente significativo de personas acerca del problema de estudio para luego realizar un análisis de tipo cuantitativo y sacar las conclusiones que correspondan con los datos recogidos.

Ambos instrumentos seleccionados para la recolección de información fueron semiestructurados debido a que permitieron la accesibilidad de la muestra en su totalidad.

4.10 Diseño

Según Sabino (1992) el diseño de la investigación busca “contrastar hechos con teorías”. Para efectos de esta investigación se utilizó una encuesta, en la cual, dependiendo de la pregunta la persona tendrá la oportunidad de marcar una o varias opciones para así aprovechar al máximo la información a recabar (p. 69).

Las preguntas realizadas fueron sencillas, con un lenguaje claro y conciso para que el encuestado entendiera en totalidad la formulación. La encuesta está compuesta por preguntas de selección simple, en las que el encuestado solo eligió una sola opción, además de explicar el porqué de la respuesta. Por otro

lado, también contó con preguntas de selección múltiple para enriquecer más la recolecta de información necesaria para hacer las recomendaciones pertinentes a este caso.

A partir de esto, se buscó conocer cómo son las comunicaciones internas dentro del Centro de Salud Santa Inés. Es decir, saber si los procesos comunicacionales son efectivos, si los canales de comunicación del CSSI son los más idóneos, si existen o no barreras comunicacionales y si los mensajes claves están claros dentro de la organización.

4.11 Validación

Según Estévez y Pérez (2007) la validación “es un proceso orientado a comprobar la pertinencia de la información recopilada con relación a los instrumentos aplicados” (p. 20).

“El investigador tiene que validar la técnica y los instrumentos para asegurarse que los datos que se obtengan de su uso son válidos y confiables” (Yuni y Ariel, 2006, p. 31).

Los instrumentos de recolección de datos utilizados para esta investigación son la encuesta y la entrevista. Estas herramientas fueron revisadas y posteriormente validadas por profesionales en el área de la metodología y las comunicaciones organizacionales.

Los validadores del instrumento de investigación fueron:

Claudia Peña, profesora de Metodología de la Investigación de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello. Entre sus sugerencias se encuentran:

1. Modificar los verbos de los objetivos específicos.

2. Modificar pregunta 3, entrevista realizada al Gerente de Proyectos y Comunicaciones, “un mismo ítem no puede medir dos aspectos a la vez” (Peña. C, 2016).
3. Modificar pregunta 12 de la encuesta.

Elías Quijada, profesor de Metodología de la Investigación de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello. Entre sus sugerencias se encuentran:

1. Revisar los objetivos específicos, modificar verbos.
2. Modificar pregunta 2 del cuestionario.

Karla Pérez Poleo, Licenciada en Comunicación Social, profesora de comunicaciones organizacionales. Entre sus sugerencias se encuentran:

1. Identificar mejor las entrevistas realizadas a los gerentes del CSSI en el cuadro operacional “no se entiende” (Pérez. K, 2016).
2. Revisar las preguntas 4, 10, 18 y 19 del cuestionario, modificar redacción.
3. Modificar la redacción de las preguntas 1, 2 y 11 de la entrevista realizada al Director General.
4. Modificar la redacción de las preguntas 1, 11 y 12 de la entrevista realizada al Gerente Administrativo.
5. Modificar la redacción de las preguntas 1, 2 y 12 de la entrevista realizada al Gerente de Proyectos y Comunicaciones.

4.12 Procedimiento

Los instrumentos de medición mencionados fueron aplicados durante el mes de enero de 2017, de acuerdo con la siguiente metodología:

Al personal administrativo se le realizó la encuesta en el horario vespertino, debido a la menor afluencia de pacientes y clientes que asisten al Centro de

Salud en ese horario. Por lo tanto, pudieron responder a las preguntas del instrumento sin la presión de tener que atender al público.

En cuanto a los especialistas de la salud se tuvo que pedir los días y horarios en los que asistían la institución para pautar el momento ideal en el que podían responder las preguntas realizadas por las tesis.

Finalmente, con los gerentes o supervisores del CSSI se pautó una cita con previo aviso de tal manera que los entrevistados pudieran tener el tiempo necesario para responder todas las preguntas del guión previamente realizados, sin intervenir con sus responsabilidades laborales.

4.13 Técnica de análisis

El presente Trabajo utilizó métodos cuantitativos con relación al vaciado y manejo de la data obtenida por la aplicación de la encuesta, por esto se utilizó el programa estadístico de SPSS versión 22.0, el cual facilitó el análisis de datos. El análisis cuantitativo según Sabino (1992) consiste en “procesar toda la información numérica resultante de la investigación, los cuales son presentados en un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a las cuales se les ha calculado sus porcentajes” (p. 152).

Por otra parte, se utilizó el análisis cualitativo para el vaciado de información de la entrevista a los gerentes y directivos del CSSI. El análisis cualitativo “se refiere al que procedemos a hacer con la información de tipo verbal que de un modo general, se ha recogido mediante fichas de uno u otro tipo” (Sabino, 1992, p. 154).

Las entrevistas se le realizaron a la Directora General del CCSI, Scarlet Salazar; la Directora Ejecutiva y Gerente de RRHH, Mariana Borges Contreras; al Gerente Administrativo, Ana Clara Carbone y al Gerente de Proyectos y Comunicación, Carlos Torres.

CAPITULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5.1 *Codificación y vaciado de resultados*

Luego de aplicar de la entrevistas a la Directora General, al Gerente de Proyectos y Comunicaciones, al Gerente Administrativo y finalmente, a la Gerente de Recursos Humanos pertenecientes al Centro de Salud Santa Inés-UCAB; se procedió a vaciar la información que se obtuvo en las matrices de análisis correspondientes para cada cargo. De esta forma los datos se pudieron organizar eficientemente, proporcionando una mejor comprensión de los mismos.

Las matrices de análisis realizadas para las entrevistas de cada uno de los gerentes anteriormente mencionados cuentan con el siguiente formato; en una columna se ubicaron las preguntas realizadas durante los diferentes diálogos, y en la otra las respuestas correspondientes obtenidas por los entrevistados.

Por su parte, los datos adquiridos en las encuestas efectuadas a todo el personal que labora actualmente en la infraestructura del Centro de Salud Santa Inés, en el Parque Social Manuel Aguirre SJ de la Universidad Católica Andrés Bello ubicado en Montalbán, en la ciudad de Caracas, fueron registrados en tablas, para luego ser procesadas en el programa estadístico SPSS 22.0 *Statistical Package for the Social Sciences*.

Para el registro, antes de aplicar este instrumento a los colaboradores del Centro de Salud, se codificaron las distintas respuestas asignando un número a cada opción.

A las preguntas de selección simple se les asignó un número a cada opción. Por ejemplo, “Administrativo”, “Asistencial”, “Especialista de la Salud” se le asignó el número uno (1) al “Administrativo”, dos (2) para “Asistencial” y el número tres

(3) para “Especialista de la Salud” de los cuáles los encuestados sólo podían seleccionar una opción.

Por su parte, para la presentación de resultados de las preguntas de selección múltiple, se le asignó un valor a cada opción a evaluar dentro del instrumento N°1 (encuesta) en donde los encuestados podían escoger varias opciones. Al momento de pasar esta información al programa estadístico, cada ítem se tomó como una variable y se anotaron los valores únicamente de aquellas opciones seleccionadas, dejando en blanco las que fueron obviadas.

Las variables de respuesta múltiples verifican las distintas opciones de respuesta que ofrecen todos los encuestados en una misma pregunta.

A continuación se especifica cuáles fueron las preguntas con esta condición y cómo fue la codificación correspondiente a cada una:

Pregunta cinco: ¿Considera que las reuniones generales con todo el personal del Centro de Salud se realizan con frecuencia?

- (1) Sí
- (2) No

De ser negativa su respuesta indique cuánto tiempo cree que es prudencial realizarlas:

- (3) Quincenalmente
- (4) Semanalmente
- (5) Mensualmente
- (6) Trimestralmente

Pregunta diez: ¿Qué tipo de mensajes recibe usted de parte de la Gerencia de Proyectos y Comunicaciones? Puede seleccionar más de una opción.

- (1) Mensajes informativos
- (2) Mensajes educativos
- (3) Mensajes persuasivos
- (4) Mensajes motivadores
- (5) Mensajes recreativos
- (6) Mensajes instructivos (capacitación)
- (7) Mensajes cibernéticos
- (8) Llamados de atención

Pregunta trece: ¿Cuáles son los canales de comunicación más utilizados por usted? Puede seleccionar más de una opción.

- (1) Boletines
- (2) Correo
- (3) Intranet
- (4) Correspondencia
- (5) Carteleras
- (6) Reuniones
- (7) Teléfono
- (8) Televisor

Pregunta catorce: ¿Cuál de estos medio utiliza frecuentemente para comunicarse con otros departamentos del CSSI? Puede seleccionar más de una opción.

- (1) Boletines
- (2) Correo
- (3) Intranet
- (4) Correspondencia
- (5) Carteleras
- (6) Reuniones
- (7) Teléfono

- (8) Televisor

Pregunta dieciocho: El acceso al CSSI es: (Puede seleccionar más de una opción).

- (1) Fácil si posee vehículo propio
- (2) Fácil si es por transporte público.
- (3) Complejo si posee vehículo propio
- (4) Complejo si es por transporte público
- (5) Apto para personas discapacitadas
- (6) No apto para discapacitados

Pregunta veintiuno: ¿Considera que sus emociones interfieren con su actividad laboral o el trato hacia sus compañeros?

- (1) Sí
- (2) No

De ser afirmativa la respuesta indique:

- (3) Si tengo buen ánimo trato bien a todos.
- (4) Si estoy de mal ánimo no trato a nadie.
- (5) Si estoy de mal humor, suelo tratar irrespetuosamente a mis compañeros.
- (6) Si estoy triste o deprimido suelo no realizar bien mi trabajo.

Luego de codificar las distintas opciones de respuesta de cada uno de los instrumentos de medición aplicados se procedió a registrar los resultados en tablas. Una vez realizado el vaciado, se calcularon los valores estadísticos requeridos para realizar el análisis y proceder a interpretar los resultados de la investigación.

Finalmente, se realizó el cruce de variables en donde se compararon todos los resultados obtenidos con el área de desempeño de los trabajadores en el Centro

de Salud Santa Inés, por medio de las tablas de contingencia para tener un análisis más completo y específico de los resultados.

Se utilizaron los gráficos de barra para representar el análisis de los resultados de esta investigación, permitiendo comparar magnitudes entre cada una de las opciones de respuestas de la encuesta.

Dichos valores estadísticos calculados fueron la media, la moda, la mediana, además de las frecuencias de cada una de las respuestas de las preguntas del instrumento N°1 (encuesta).

5.2 Cuestionario

De acuerdo a García Córdoba (2004) el cuestionario permite la recolección de datos provenientes de fuentes primarias, es decir, de las personas que poseen la información que resultan de interés. (...) Es el instrumento que vincula el planteamiento del problema con las respuestas que se obtienen de la población (p.29-30).

Por esta razón, a continuación se mostrarán los análisis e interpretaciones de cada una de las preguntas formuladas en el instrumento N°1 - Cuestionario realizado a los empleados del Centro de Salud Santa Inés - UCAB, Caracas, Venezuela.

5.2.1 Interpretación de resultados a partir del instrumento N° 1

Análisis de la pregunta número 1 - *¿En cuál área se desempeña dentro del CSSI?*

Área de desempeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Administrativo	23	33,3%	33,3%	33,3%
Asistencial	19	27,5%	27,5%	60,9%
Especialista de la Salud	27	39,1%	39,1%	100,0%
Total	69	100,0%	100,0%	

Tabla 2: Tabla de frecuencia de la pregunta 1. Fuente: elaboración propia (2017), a partir del programa SPSS versión 22.0

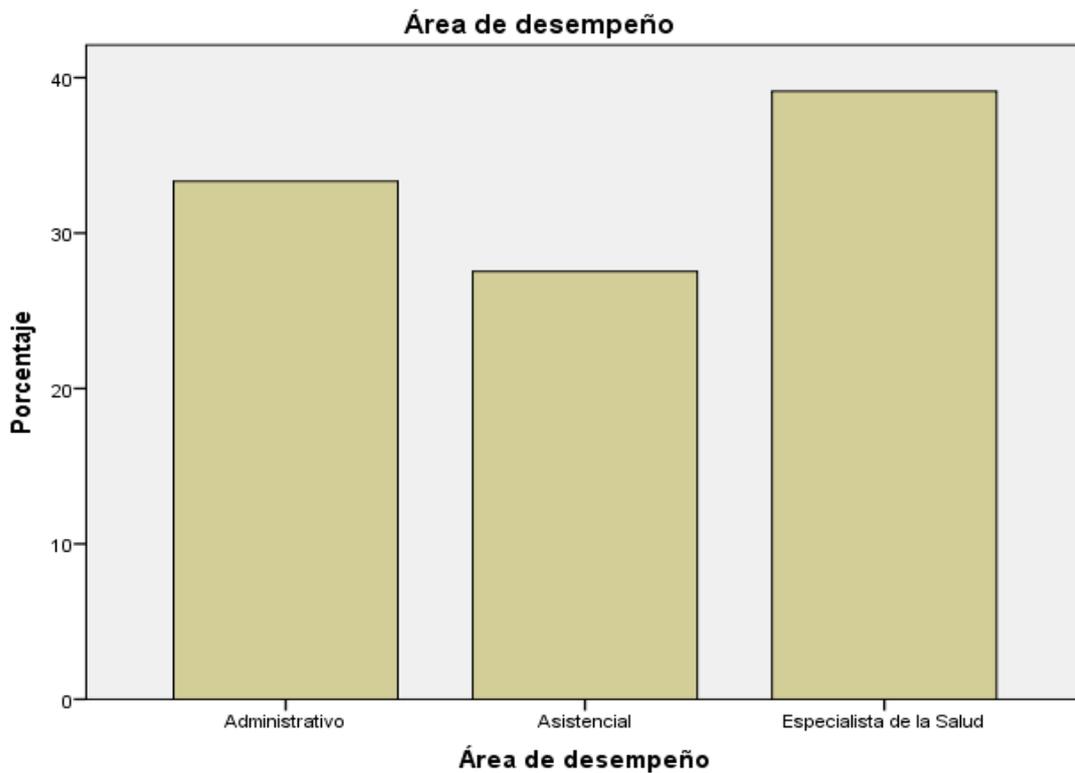


Gráfico 1: Frecuencia de la pregunta 1- ¿En cuál área se desempeña dentro del CSSI?

Interpretación de la pregunta número 1 - *¿En cuál área se desempeña dentro del CSSI?*

De las 69 personas (100%) que trabajan actualmente en el Centro de Salud Santa Inés UCAB, 23 (33,3%) forman parte del personal Administrativo, 19 (27,5%) pertenecen al sector Asistencial y el resto, conformado por las 27 (39,1%) personas restantes pertenecen a los Especialistas de la Salud.

Análisis de la pregunta número 2 - ¿Desde hace cuánto tiempo labora en el CSSI?

Tiempo laboral en el CSSI

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Menos de un año	5	7,2%	7,2%	7,2%
De 1 a 5 años	31	44,9%	44,9%	52,2%
De 5 a 10 años	18	26,1%	26,1%	78,3%
Más de 10 años	15	21,7%	21,7%	100,0%
Total	69	100,0%	100,0%	

Tabla 3: Tabla de frecuencia de la pregunta 2. Fuente: elaboración propia (2017), a partir del programa SPSS versión 22.0

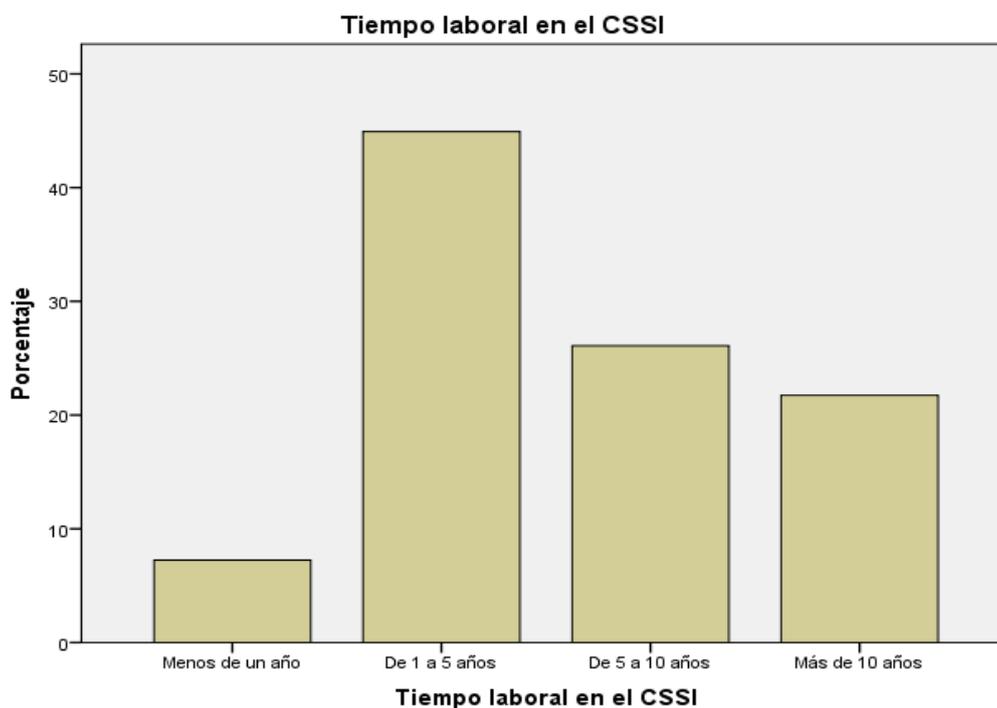


Gráfico 2: Frecuencia para la pregunta 2- ¿Desde hace cuánto tiempo labora en el CSSI?

Interpretación de la pregunta número 2 - *¿Desde hace cuánto tiempo labora en el CSSI?*

A penas 5 (7,2%) trabajadores apuntaron a que tienen menos de un año trabajando en Santa Inés, 31 (44,9%) personas tienen entre uno a cinco años laborando en el plantel, 18 (26,1%) trabajadores expresaron que tienen de cinco a diez años en el Centro de Salud, mientras que 15 (21,7%) individuos han realizado sus labores en Santa Inés por más de diez años.

Análisis de la pregunta número 3 - *Considera que la forma en la que el CSSI planifica las informaciones internas de la organización es:*

Gestión de informaciones internas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	21	30,4%	30,4%	30,4%
Buena	38	55,1%	55,1%	85,5%
Regular	9	13,0%	13,0%	98,6%
Malo	1	1,4%	1,4%	100,0%
Total	69	100,0%	100,0%	

Tabla 4: Tabla de frecuencia de la pregunta 3. Fuente: elaboración propia (2017), a partir del programa SPSS versión 22.0

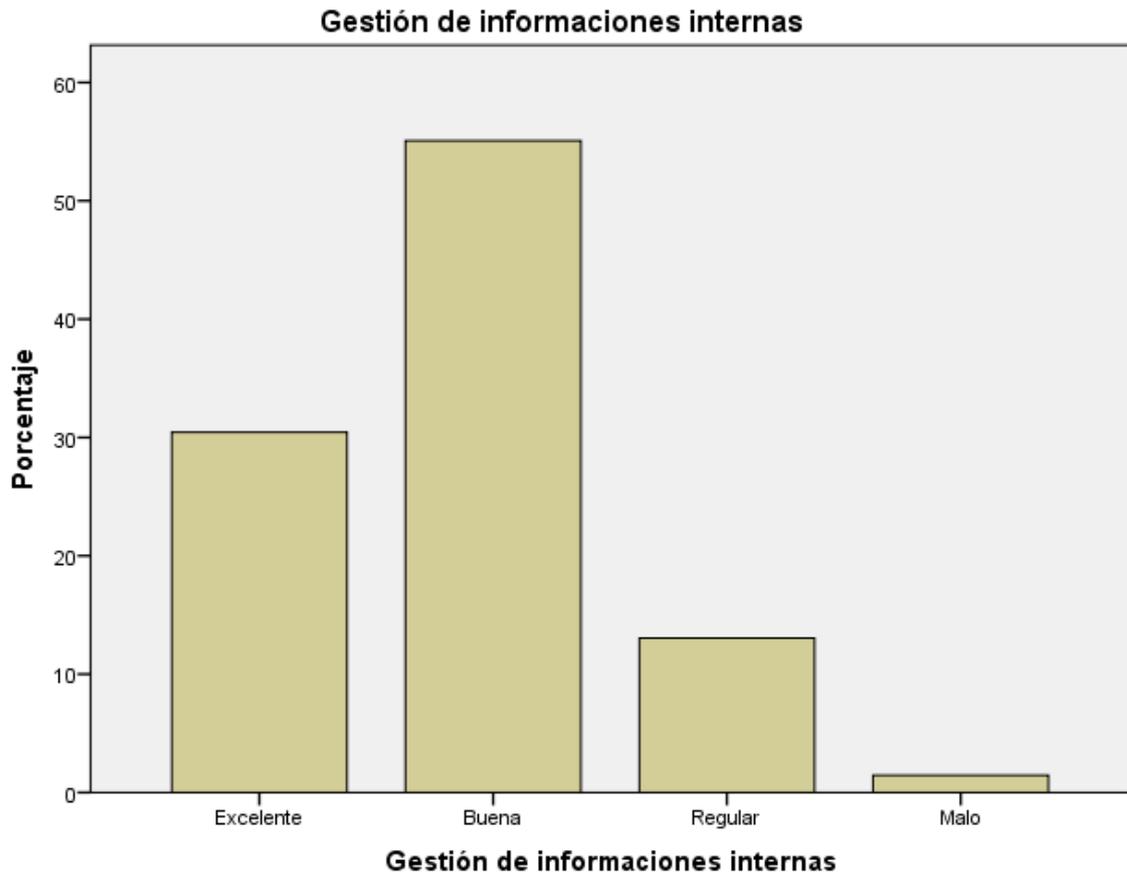


Gráfico 3: Frecuencia para la pregunta 3 - Considera que la forma en la que el CSSI planifica las informaciones internas de la organización es:

Interpretación de la pregunta N°3 - *Considera que la forma en la que el CSSI planifica las informaciones internas de la organización es:*

21 (30,4%) personas afirmaron que es excelente, 38 individuos (55,1%) indicaron que es buena, 9 (13%) empleados dijeron que es regular y tan sólo 1 (1,4%) trabajador apuntó que la planificación de las comunicaciones en Santa Inés es mala.

Análisis de la pregunta número 4 - *¿Considera que las reuniones se realizan en un horario conveniente para usted?*

¿Considera que las reuniones se realizan en un horario conveniente para usted?

	Respuestas		Porcentaje de casos
	N	Porcentaje	
horario sí	39	40,0%	60,0%
no	30	30,0%	40,0%
Son muy tarde	0	0,0%	0,0%
Son muy temprano	0	0,0%	0,0%
No se ajustan a mis horarios laborales	30	30,0%	40,0%
Total	99	100,0%	140,0%

Tabla 5: Tabla de frecuencia de la pregunta 4. Fuente: elaboración propia (2017), a partir del programa SPSS versión 22.0

Interpretación de la pregunta N°4 - *¿Considera que las reuniones se realizan en un horario conveniente para usted?*

Para 39 (60,0%) personas las reuniones si se realizan en un horario conveniente para ellos, mientras que los 30 (40,0%) individuos restante respondieron que no.

Al tratarse de una pregunta de selección múltiple, aquellos que indicaron una respuesta negativa debieron seleccionar otra opción que argumentara el porqué de su respuesta; y los mismos treinta sujetos que en su totalidad indicaron el ítem “no” seleccionaron la opción “no se ajustan a mis horarios laborales”.

El número total de personas es igual a 99 debido a que el programa SPSS versión 22.0, contó nuevamente a los 30 sujetos que debían responder una segunda opción. A su vez, añadió nuevamente el porcentaje de aquellos que debieron responder por segunda vez, dando así un número mayor a 100.

Análisis de la pregunta número 5 - *¿Considera que las reuniones generales con todo el personal del centro de salud se realizan con frecuencia? De ser negativa su respuesta indique cuánto tiempo cree que es prudencial realizarlas.*

¿Considera que las reuniones generales con todo el personal del Centro de Salud se realizan con frecuencia?

	Respuestas		Porcentaje de casos
	N	Porcentaje	
frecuencia sí	18	15,0%	26,1%
no	51	42,5%	73,9%
Quincenal	5	4,2%	7,2%
Semanal	4	3,3%	5,8%
Mensual	24	20,0%	34,8%
Trimestral	18	15,0%	26,1%
Total	120	100,0%	173,9%

Tabla 6: Tabla de frecuencia de la pregunta 5. Fuente: elaboración propia (2017), a partir del programa SPSS versión 22.0

Interpretación de la pregunta número 5 - *¿Considera que las reuniones generales con todo el personal del centro de salud se realizan con frecuencia?*

18 (26,1%) personas dijeron que las reuniones sí se realizan con frecuencia, en contraste a los 51(73,9%) individuos que expresaron que no lo hacían.

De los 51 sujetos que respondieron no, 5 (7,2%) dijeron que las reuniones deberían realizarse quincenalmente, mientras que 4 (5,8%) personas apuntaron semanalmente, 24 (34,8%) respondieron que se deberían realizar mensualmente, y 18 (26,1%) individuos piensan que las reuniones tendrían que ejecutarse con una frecuencia trimestral.

La suma de los porcentajes es superior a 100% debido que al tratarse de una respuesta de selección múltiple, el programa SPSS versión 22.0 vuelve a sacar el porcentaje de las personas que respondieron negativamente y tuvieron que responder por segunda ocasión la opción de cuánto tiempo pensaban que era prudencial realizarlas.

Por esta misma razón la cantidad total de personas es de 120 en vez los 69 que actualmente trabajan en el Centro de Salud, porque el programa estadístico volvió las repitió al responder una segunda opción.

Análisis de la pregunta número 6 - *¿Piensa que dichas reuniones son importantes?*

¿Piensa que las reuniones generales son importantes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sí	66	95,7%	95,7%	95,7%
No	3	4,3%	4,3%	100,0%
Total	69	100,0%	100,0%	

Tabla 7: Tabla de frecuencia de la pregunta 6. Fuente: elaboración propia (2017), a partir del programa SPSS versión 22.0



Gráfico 5: Frecuencia para la pregunta 6 - *¿Piensa que dichas reuniones son importantes?*

Interpretación de la pregunta número 6 - *¿Piensa que dichas reuniones son importantes?*

De acuerdo a la mayoría conformada por 66 (95,7%) personas de los trabajadores del Centro de Salud Santa Inés - UCAB dijeron que sí, en contraste a sólo 3 (4,3%) individuos que respondieron no.

Análisis de la pregunta número 7 - *¿Qué otros medios de información existen además de las comunicaciones formales?*

Medios de comunicación informales en el CSSI

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Rumores de pasillo	24	34,8%	34,8%	34,8%
Boca a boca	25	36,2%	36,2%	71,0%
Comentarios	20	29,0%	29,0%	100,0%
Total	69	100,0%	100,0%	

Tabla 8: Tabla de frecuencia de la pregunta 7. Fuente: elaboración propia (2017), a partir del programa SPSS versión 22.0

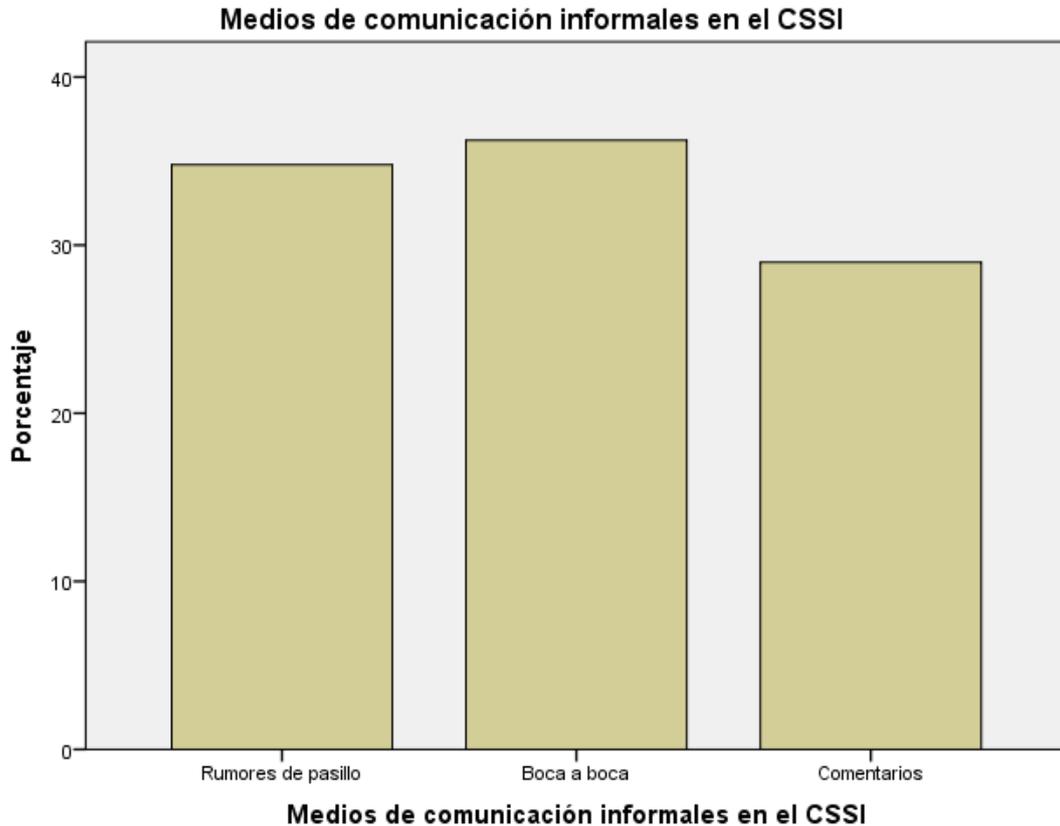


Gráfico 6: Frecuencia para la pregunta 7 ¿Qué otros medios de información existen además de las comunicaciones formales?

Interpretación de la pregunta número 7 - *¿Qué otros medios de información existen además de las comunicaciones formales?*

Una parte conformada por 24 (34,8%) sujetos respondieron que existen los rumores de pasillo, 25 (36,2%) personas apuntaron por el boca a boca y el resto, de los 20 individuos (29,0%) expresaron que hay comentarios como medios de comunicación informales dentro de Centro de Salud.

Análisis de la pregunta número 8 - *¿Piensa que los rumores afectan el desempeño de sus labores?*

¿Piensa que los rumores afectan el desempeño de sus labores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	13	18,8%	18,8%	18,8%
No	29	42,0%	42,0%	60,9%
Es indiferente	27	39,1%	39,1%	100,0%
Total	69	100,0%	100,0%	

Tabla 9: Tabla de frecuencia de la pregunta 8. Fuente: elaboración propia (2017), a partir del programa SPSS versión 22.0

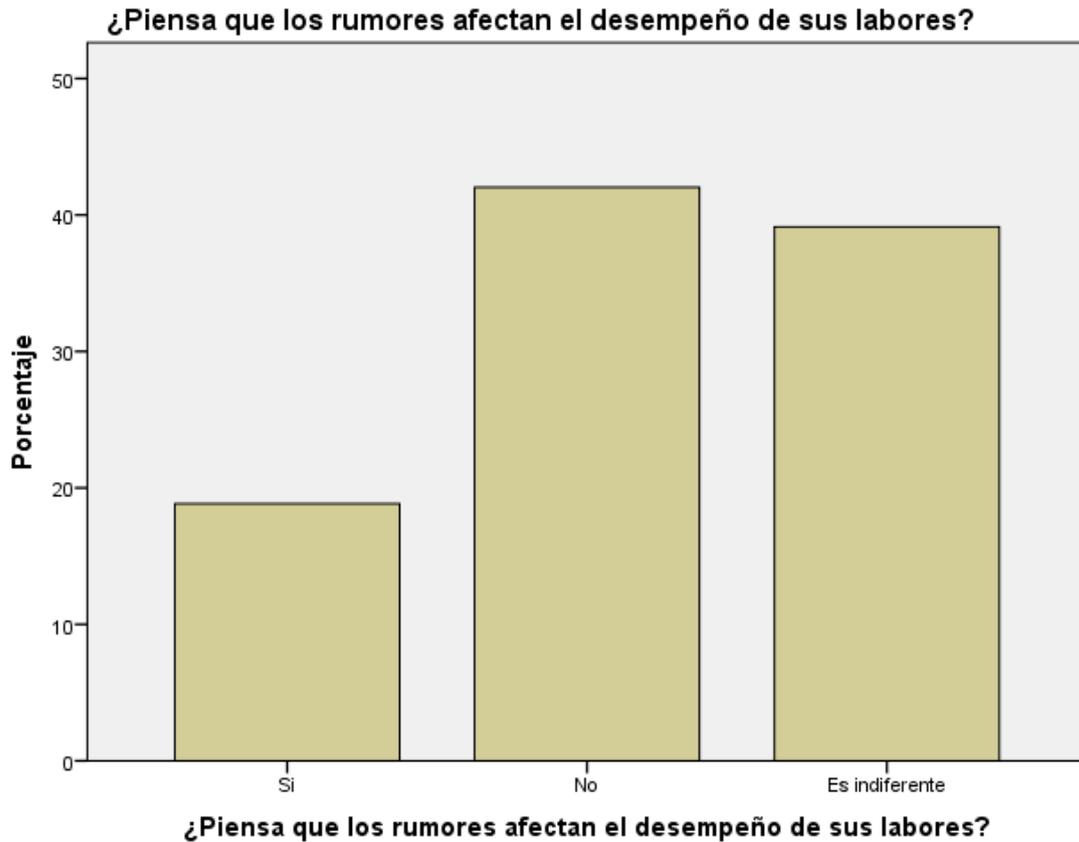


Gráfico 7: Frecuencia para la pregunta 8 - ¿Piensa que los rumores afectan el desempeño de sus labores?

Interpretación de la pregunta número 8 - *¿Piensa que los rumores afectan el desempeño de sus labores?*

Una pequeña parte de la población compuesta por 3 (18,8%) sujetos indicaron que sí, mientras otros 29 (42,0%) dijeron que no y 27 (39,1%) empleados comentaron que les era indiferente los rumores ante su desempeño laboral.

Análisis de la pregunta número 9 - *¿Usualmente recibe informaciones oficiales del CSSI de manera informal por parte de sus compañeros de trabajo?*

¿Recibe informaciones oficiales del CSSI de manera informal por parte de sus compañeros de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sí	38	55,1%	55,1%	55,1%
No	31	44,9%	44,9%	100,0%
Total	69	100,0%	100,0%	

Tabla 10: Tabla de frecuencia de la pregunta 9. Fuente: elaboración propia (2017), a partir del programa SPSS versión 22.0

¿Recibe informaciones oficiales del CSSI de manera informal por parte de sus compañeros de trabajo?

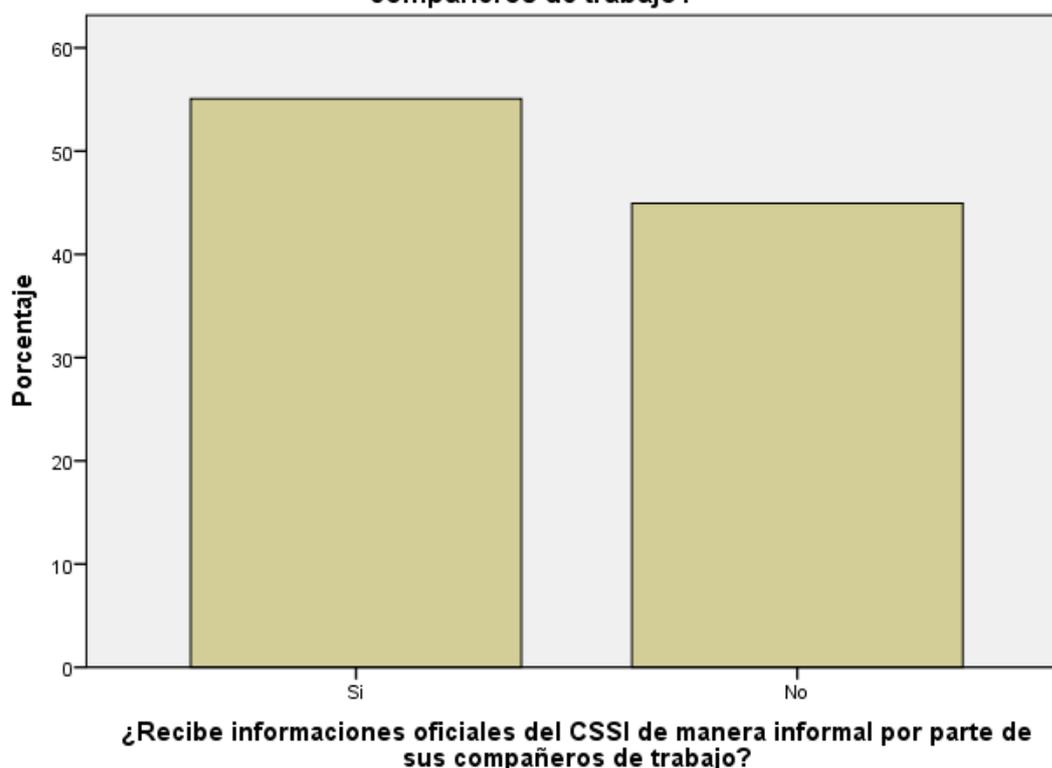


Gráfico 8: Frecuencia para la pregunta 9 - ¿Usualmente recibe informaciones oficiales del CSSI de manera informal por parte de sus compañeros de trabajo?

Interpretación de la pregunta número 9 - *¿Usualmente recibe informaciones oficiales del CSSI de manera informal por parte de sus compañeros de trabajo?*

Exactamente 38 (55,1%) personas dijeron que si recibían informaciones oficiales del Centro de Salud de manera informal por parte de sus compañeros de trabajo, mientras que 31 (44,9%) individuos respondieron que no a esta interrogante.

Análisis de la pregunta número 10 - *¿Qué tipo de mensajes recibe usted de parte del Centro de Salud Santa Inés? Puede seleccionar más de una opción*

¿Qué tipo de mensajes recibe usted de parte del Centro de Salud Santa Inés?

		Respuestas		Porcentaje de casos válido
		N	Porcentaje	
Tipos mensajes	Informativos	59	48,0%	88,1%
	Educativos	15	12,2%	22,4%
	Persuasivos	1	0,8%	1,5%
	Motivadores	23	18,7%	34,3%
	Recreativos	12	9,7%	17,9%
	Instructivos	13	10,6%	19,4%
Total		123	100,0%	183,6%

Tabla 11: Tabla de frecuencia de la pregunta 10. Fuente: elaboración propia (2017), a partir del programa SPSS versión 22.0

Interpretación de la pregunta número 10 - *¿Qué tipo de mensajes recibe usted de parte del Centro de Salud Santa Inés?*

Esta interrogante forma parte de la selección múltiple en la que el encuestado podía seleccionar varios tipos de mensajes, por esta razón el porcentaje es superior a 100% y el número total de personas es 123, en vez de los 69 trabajadores respectivos de Santa Inés.

En este caso se hablará del número de veces que fue seleccionada una opción con su porcentaje correspondiente, en lugar de tratar el número de personas.

Ahora bien, 59 (88,1%) veces se seleccionó la opción de mensajes informativos, en 15 ocasiones (22,4%) respondieron que reciben mensajes educativos. Tan sólo 1 vez (1,5%) se apuntó a que se obtienen mensajes persuasivos por parte de Santa Inés. Los mensajes motivadores fueron elegidos en 23 (34,3%) oportunidades, los recreativos en 12 (17,9%) ocasiones y finalmente los mensajes instructivos fueron seleccionados 13 veces (19,4%).

Análisis de la pregunta número 11 - *¿Considera que se entienden claramente los mensajes que se originan dentro del CSSI?*

¿Los mensajes del CSSI se entienden claramente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sí	66	95,7%	95,7%	95,7%
No	3	4,3%	4,3%	100,0%
Total	69	100,0%	100,0%	

Tabla 12: Tabla de frecuencia de la pregunta 11. Fuente: elaboración propia (2017), a partir del programa SPSS versión 22.0

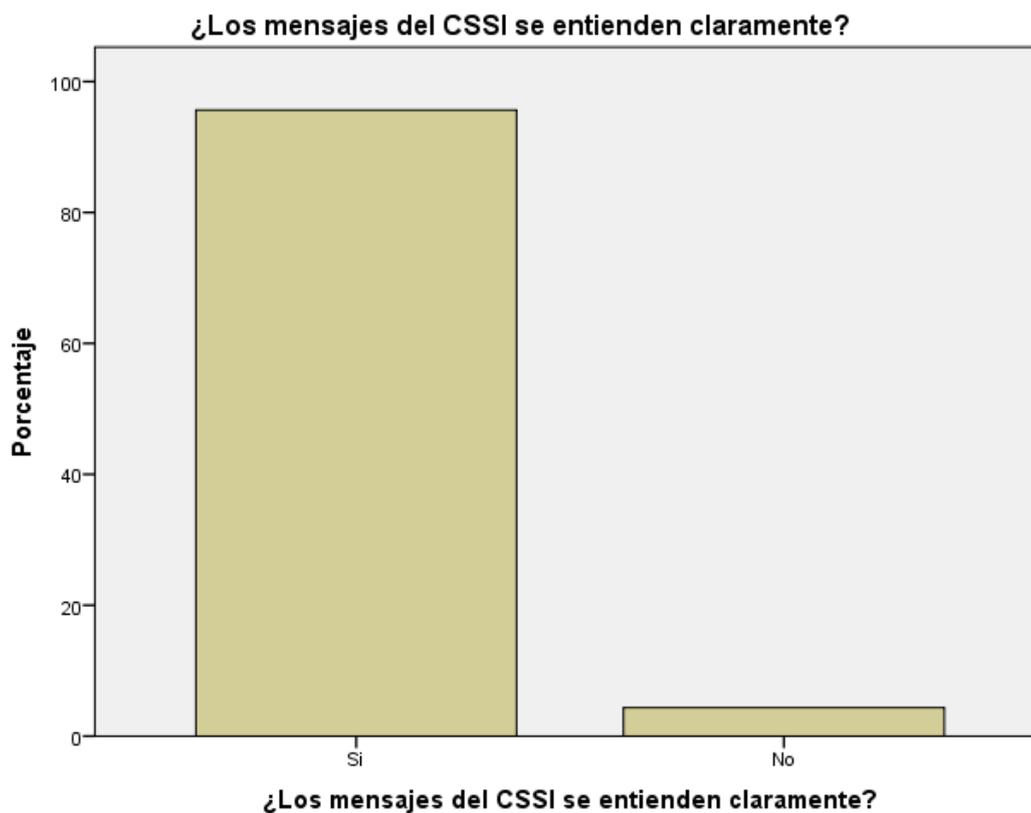


Gráfico 9: Frecuencia para la pregunta 11 - ¿Considera que se entienden claramente los mensajes que se originan dentro del CSSI?

Interpretación de la pregunta número 11 - *¿Considera que se entienden claramente los mensajes que se originan dentro del CSSI?*

En su mayoría, 66 (95,7%) empleados respondieron que los mensajes originados en Santa Inés si se entienden con claridad, mientras que tan sólo 3 (34,3%) personas dijeron que no se entienden.

Análisis de la pregunta número 12 - *¿Los mensajes emitidos por la organización y la información proporcionada permite que su trabajo sea más productivo?*

¿Los mensajes e informaciones emitidos por CSSI hacen más productivo su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	62	89,9%	89,9%	89,9%
No	7	10,1%	10,1%	100,0%
Total	69	100,0%	100,0%	

Tabla 13: Tabla de frecuencia de la pregunta 12. Fuente: elaboración propia (2017), a partir del programa SPSS versión 22.0

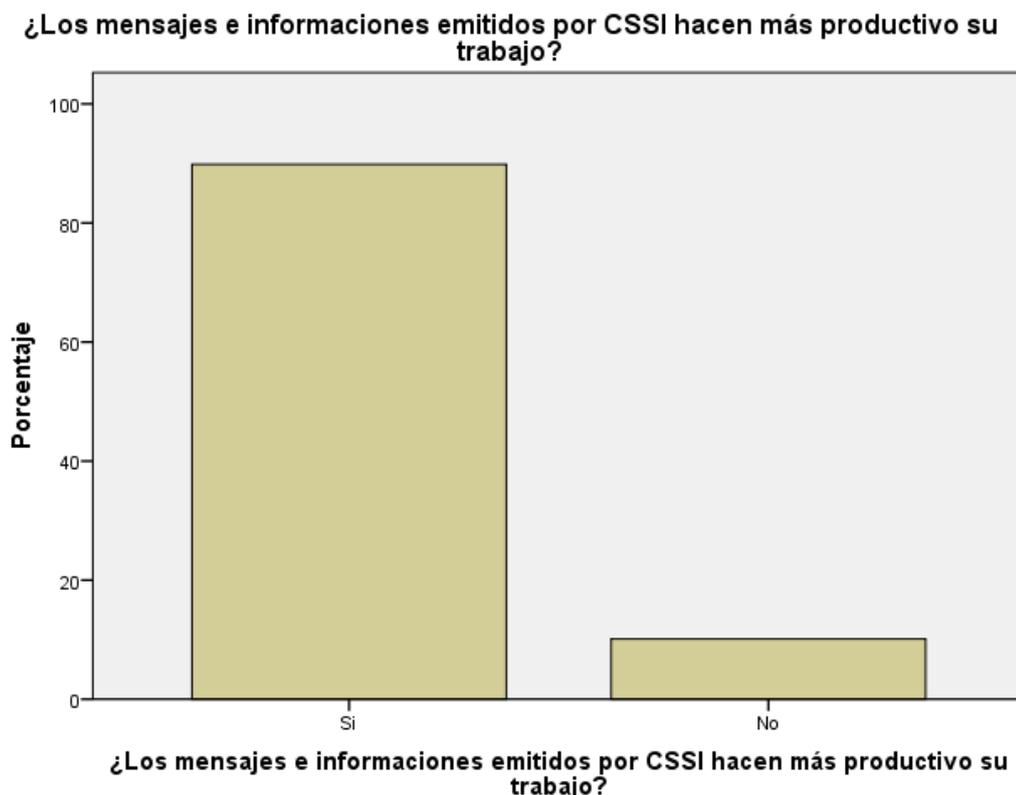


Gráfico 10: Frecuencia para la pregunta 12- *¿Los mensajes emitidos por la organización y la información proporcionada permite que su trabajo sea más productivo?*

Interpretación de la pregunta número 12 - *¿Los mensajes emitidos por la organización y la información proporcionada permite que su trabajo sea más productivo?*

62 (89,9%) sujetos respondieron sí ante la interrogante, afirmando los mensajes emitidos por la organización hacen que su trabajo sea más productivo, mientras 7 (10,1%) personas dijeron que no lo hacían.

Análisis de la pregunta número 13 - *¿Cuáles son los canales de comunicación más utilizados por usted? Puede seleccionar más de una opción*

¿Cuáles son los canales de comunicación más utilizados por usted?

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Canales usados por usted	Boletines	1	0,8%	1,5%
	Correo	27	22,1%	40,3%
	Intranet	2	1,6%	3,0%
	Correspondencia	3	2,5%	4,5%
	Carteleras	14	11,5%	20,9%
	Reuniones	25	20,5%	37,3%
	Teléfono	48	39,3%	71,6%
	Televisor	2	1,6%	3,0%
Total		122	100,0%	182,1%

Tabla 14: Tabla de frecuencia de la pregunta 13. Fuente: elaboración propia (2017), a partir del programa SPSS versión 22.0

Interpretación de la pregunta número 13 - *¿Cuáles son los canales de comunicación más utilizados por usted? Puede seleccionar más de una opción.*

Sólo 1 (1,5%) vez se expresó que uno de los canales más utilizado personalmente son los boletines. Sin embargo, en 27 (40,3%) oportunidades se afirmaron que el correo es el medio con mayor uso personal. A su vez, la intranet fue seleccionada en 2 (3,0%) ocasiones. Ahora bien, la correspondencia fue escogida en 3 (4,5) oportunidades, las carteleras en 14 (20,9%), las reuniones en 25 ocasiones (37,3%), el teléfono en 48 (71,6%) y el televisor fue seleccionado 2 (3,0) veces.

Al tratarse de una pregunta de selección múltiple, el programa estadístico SPSS contó el número de veces que las opciones fueron seleccionadas, en vez de mostrar el número de empleados que respondieron el cuestionario. Es por esto que el número total es de 122 (182,1%), siendo las veces que los empleados respondieron uno o más ítems.

Análisis de la pregunta número 14 - *¿Cuáles de estos medios utiliza frecuentemente para comunicarse con otros departamentos del CSSI? Puede seleccionar más de una opción.*

¿Cuáles de estos medios utiliza frecuentemente para comunicarse con otros departamentos del CSSI?

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Medios utilizados para comunicarse con otros departamentos	Boletines	2	1,8%	2,9%
	Correo	14	12,8%	20,3%
	Correspondencia	2	1,8%	2,9%
	Carteleras	5	4,6%	7,2%
	Reuniones	23	21,1%	33,3%
	Teléfono	63	57,8%	91,3%
Total		109	100,0%	158,0%

Tabla 15: Tabla de frecuencia de la pregunta 14. Fuente: elaboración propia (2017), a partir del programa SPSS versión 22.0

Interpretación de la pregunta número 14 *¿Cuáles de estos medios utiliza frecuentemente para comunicarse con otros departamentos del CSSI? Puede seleccionar más de una opción.*

Los boletines fueron seleccionados en 2 (2,9%) ocasiones como el medio utilizado para comunicarse con otros departamentos dentro del Centro de Salud Santa Inés. Por su parte, 14 (20,3%) veces fue seleccionada la opción del correo electrónico, en 2 oportunidades (2,9%) fue la correspondencia, en 5 (7,2%) se seleccionaron las carteleras, en 23 (33,3%) las reuniones y finalmente, el teléfono se eligió 63 (91,3%) veces como uno de los medios utilizado para comunicarse con otros departamentos de la institución.

Al tratarse de otra pregunta de selección múltiple, el programa estadístico SPSS contó el número de veces que las opciones fueron seleccionadas y no el número total de personas que respondieron a instrumento de la encuesta. Es por esto que el número total es de 109 (158,0%), siendo la cantidad de veces que los trabajadores seleccionaron uno o más ítems.

Análisis de la pregunta número 15 - *¿Considera que cuenta con los canales de comunicación adecuados para comunicarse con sus supervisores e iguales?*

¿Cuenta con los canales de comunicación adecuados para comunicarse con supervisores e iguales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sí	64	92,8%	92,8%	92,8%
No	5	7,2%	7,2%	100,0%
Total	69	100,0%	100,0%	

Tabla 16: Tabla de frecuencia de la pregunta 15. Fuente: elaboración propia (2017), a partir del programa SPSS versión 22.0

¿Cuenta con los canales de comunicación adecuados para comunicarse con supervisores e iguales?

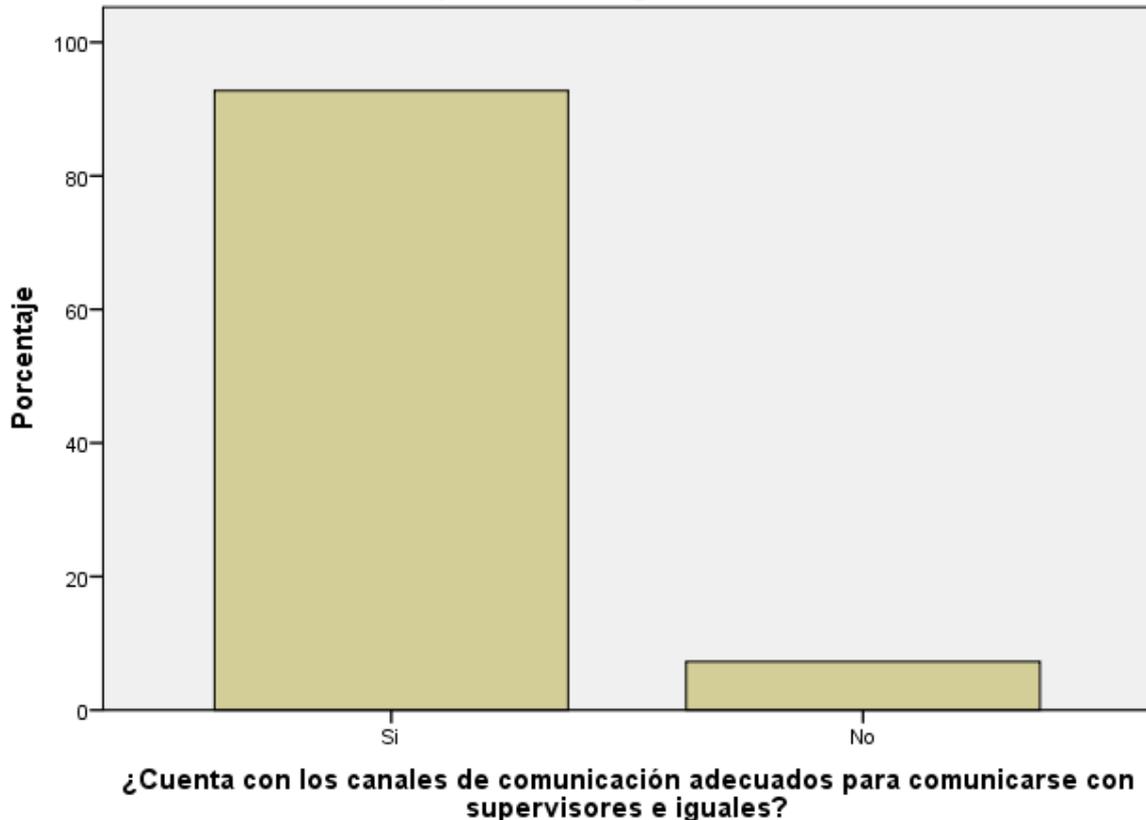


Gráfico 11: Frecuencia para la pregunta 15 - ¿Considera que cuenta con los canales de comunicación adecuados para comunicarse con sus supervisores e iguales?

Interpretación de la pregunta número 15 - ¿Considera que cuenta con los canales de comunicación adecuados para comunicarse con sus supervisores e iguales?

64 (92,8%) personas respondieron que si son suficientes los canales de comunicación adecuados para comunicarse con sus compañeros de trabajo y sus supervisores. Por otro lado, las 5 (7,2%) personas restantes dijeron que no contaban con los medios de comunicación adecuados.

Análisis de la pregunta número 16 - *Según su experiencia ¿Son suficientes y adecuados los medios de comunicación mencionados?*

¿Son suficientes los medios de comunicación mencionados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sí	63	91,3%	91,3%	91,3%
No	6	8,7%	8,7%	100,0%
Total	69	100,0%	100,0%	

Tabla 17: Tabla de frecuencia de la pregunta 16. Fuente: elaboración propia (2017), a partir del programa SPSS versión 22.0

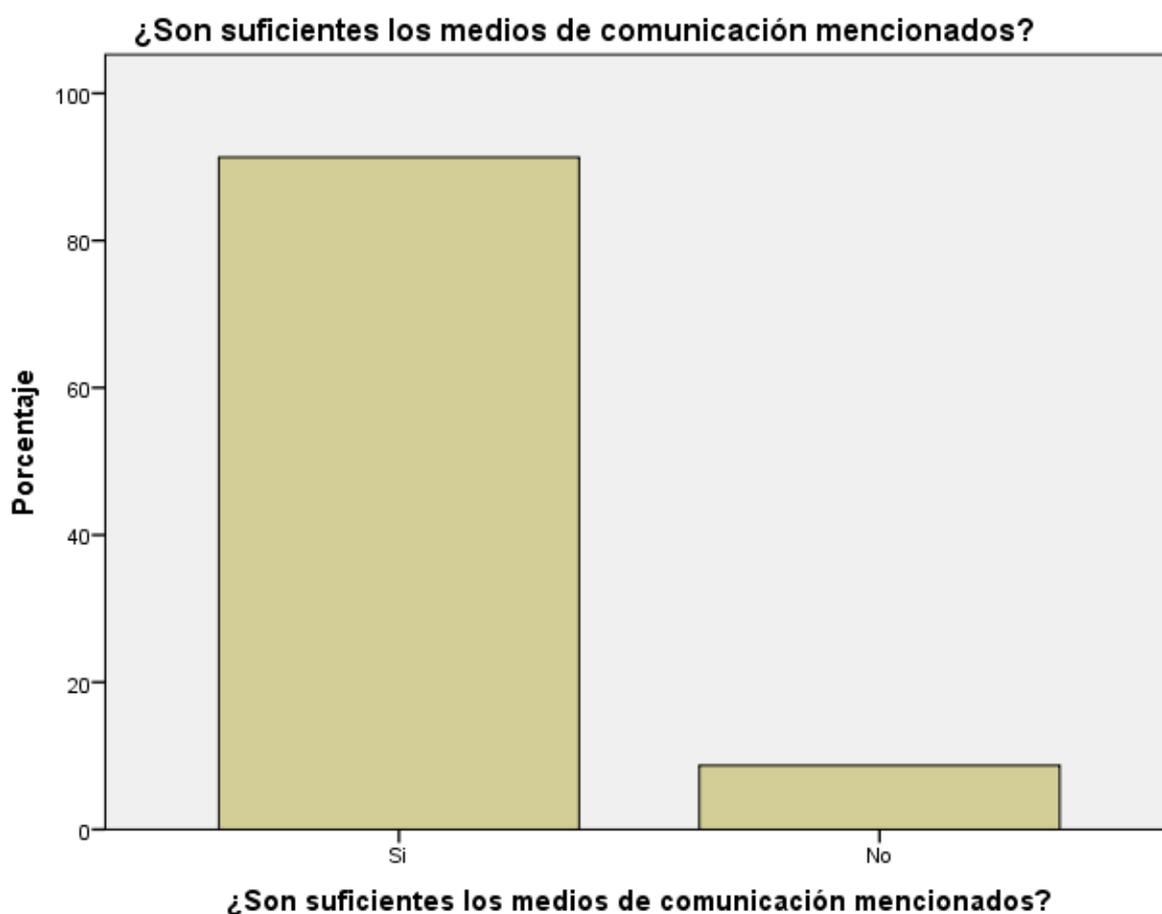


Gráfico 12: Frecuencia para la pregunta 16 - Según su experiencia ¿Son suficientes y adecuados los medios de comunicación mencionados?

Interpretación de la pregunta número - 16 *Según su experiencia ¿Son suficientes y adecuados los medios de comunicación mencionados?*

63 (91,3%) empleados del Centro de Salud respondieron que los medios de comunicación mencionados anteriormente (boletines, correo, intranet, correspondencia, carteleras, reuniones, teléfono y el televisor) si son suficientes y adecuados para establecer contacto dentro de la organización, mientras 6 (8,7%) apuntaron el ítem no.

Análisis de la pregunta número 17 -*¿Considera que la entrada al CSSI es de fácil acceso?*

¿La entrada al CSSI es de fácil acceso?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sí	47	68,1%	68,1%	68,1%
No	22	31,9%	31,9%	100,0%
Total	69	100,0%	100,0%	

Tabla 18: Tabla de frecuencia de la pregunta 17. Fuente: elaboración propia (2017), a partir del programa SPSS versión 22.0

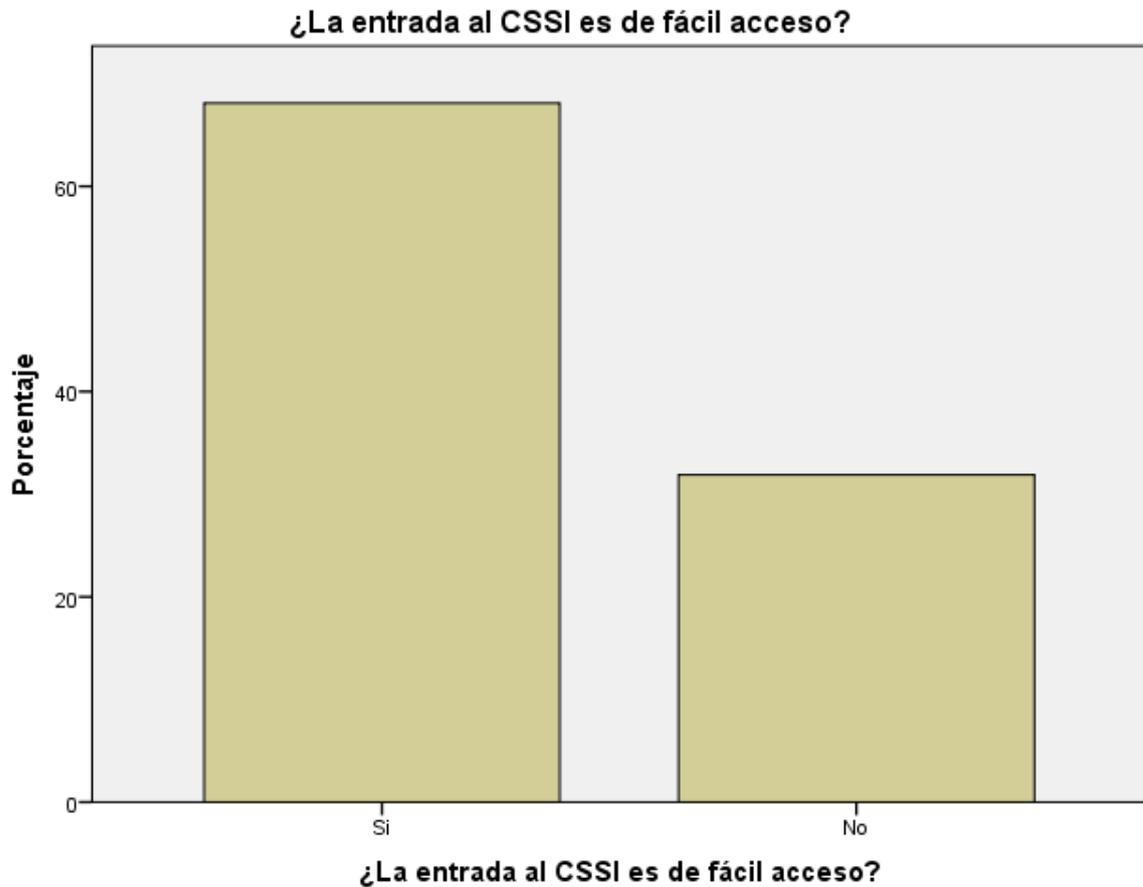


Gráfico 13: Frecuencia para la pregunta 17. Según su experiencia -¿Considera que la entrada al CSSI es de fácil acceso?

Interpretación de la pregunta número 17 - *Según su experiencia - ¿Considera que la entrada al CSSI es de fácil acceso?*

47 (68,1%) empleados dijeron que el acceso al Centro de Salud si es de fácil acceso, en comparación a los 22 (31,9%) que respondieron no lo es.

Análisis de la pregunta número 18 - *El acceso al CSSI es: (Puede seleccionar más de una opción)*

El acceso al CSSI es:

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Acceso al CSSI	Fácil si posee vehículo propio	50	41,0%	73,5%
	Fácil si es por transporte público	40	32,8%	58,8%
	Complejo si posee vehículo propio	2	1,6%	2,9%
	Complejo si es por transporte público	4	3,3%	5,9%
	Apto para personas discapacitadas	3	2,5%	4,4%
	No apto para personas discapacitadas	23	18,9%	33,8%
Total		122	100,0%	179,4%

Tabla 19: Tabla de frecuencia de la pregunta 18. Fuente: elaboración propia (2017), a partir del programa SPSS versión 22.0

Interpretación de la pregunta número - 18 *El acceso al CSSI es: (puede seleccionar más de una opción)*

50 (73,5%) personas seleccionaron que el acceso a Santa Inés es fácil si posee vehículo propio, 40 (58,8%) empleados dijeron que es fácil si es por transporte público, 2 (2,9%) individuos comentaron que el acceso al Centro de Salud es complejo si posee vehículo propio, 4 (5,9%) sujetos dijeron que es complejo si es por transporte público 3 (4,4%) señalaron que no es apto para

personas discapacitadas y 23 (33,8%) empleados seleccionaron la opción de que la entrada no es apta para personas discapacitadas.

Esta pregunta es de selección múltiple, por lo que el programa estadístico SPSS contó el número de veces que las opciones fueron seleccionadas en vez del número de personas que respondieron al instrumento. Es por esto que el número total es de 122 (179,4%), siendo la cantidad de veces que los trabajadores seleccionaron uno o más ítems.

Análisis de la pregunta número 19 - *¿Existen inconvenientes al interpretar los mensajes enviados o recibidos, como terminologías muy técnicas, difíciles de entender o idiomas que no dominan?*

¿Existen inconvenientes al interpretar los mensajes enviados o recibidos por las terminologías?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sí	1	1,4%	1,4%	1,4%
No	68	98,6%	98,6%	100,0%
Total	69	100,0%	100,0%	

Tabla 20: Tabla de frecuencia de la pregunta 19. Fuente: elaboración propia (2017), a partir del programa SPSS versión 22.0

¿Existen inconvenientes al interpretar los mensajes enviados o recibidos por las terminologías?

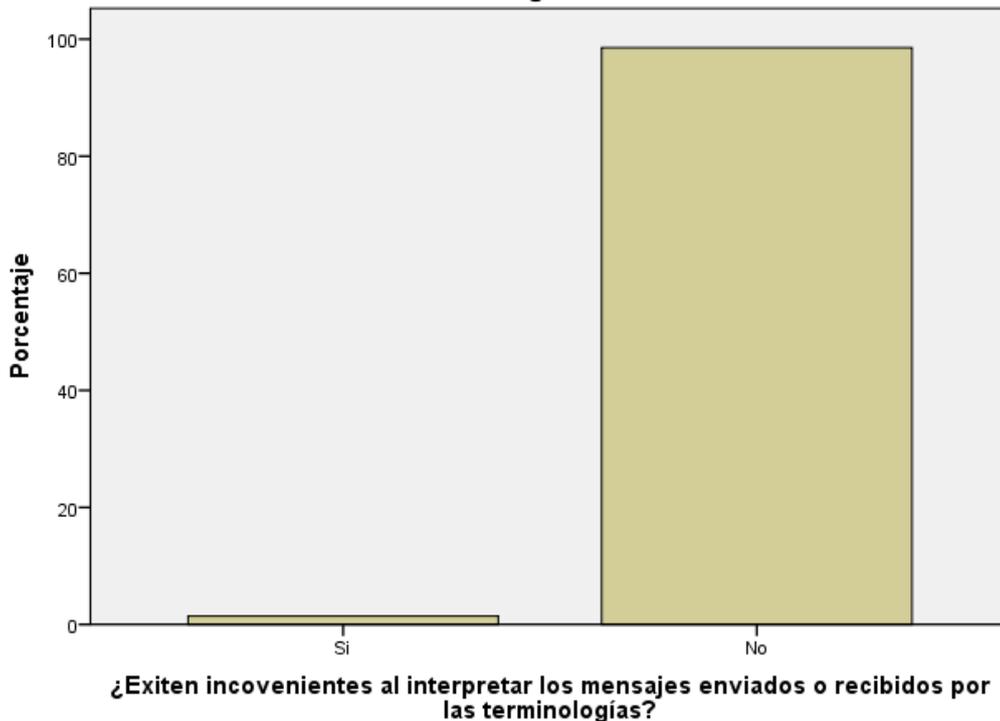


Gráfico 14: Frecuencia para la pregunta 19 - ¿Existen inconvenientes al interpretar los mensajes enviados o recibidos, como terminologías muy técnicas, difíciles de entender o idiomas que no dominan?

Interpretación de la pregunta número - 19 ¿Existen inconvenientes al interpretar los mensajes enviados o recibidos, como terminologías muy técnicas, difíciles de entender o idiomas que no dominan?

Tan sólo 1 (1,4%) persona respondió que sí hay inconvenientes al momento de interpretar los mensajes enviados por el Centro de Salud Santa Inés, mientras el resto, es decir, las 68 (98,6%) personas restantes comentaron que no.

Análisis de la pregunta número 20 - *¿Considera que sus emociones interfieren con su actividad laboral o el trato hacia sus compañeros?*

¿Considera que sus emociones interfieren con su actividad laboral o el trato hacia sus compañeros?

	Respuestas		Porcentaje de casos
	N	Porcentaje	
Interfieren Sí	3	4,3%	4,3%
emociones con labores No	66	95,7%	95,7%
Total	69	100,0%	100,0%

Tabla 21: Tabla de frecuencia de la pregunta 20. Fuente: elaboración propia (2017), a partir del programa SPSS versión 22.0

Interpretación de la pregunta número - 20 *¿Considera que sus emociones interfieren con su actividad laboral o el trato hacia sus compañeros?*

Solamente 3 (4,3%) personas comentaron que sí ante esta interrogante, mientras 66 (95,7%) empleados respondieron no. A pesar de que los encuestados tenían la opción de seleccionar otros ítems explicando por qué si interferían las emociones en sus actividades laborales, ninguno realizó una segunda respuesta.

Análisis de la pregunta número 21 - *La relación con sus compañeros de trabajo es:*

La relación con sus compañeros de trabajo es:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Excelente	29	42,0%	42,0%	42,0%
Buena	40	58,0%	58,0%	100,0%
Total	69	100,0%	100,0%	

Tabla 22: Tabla de frecuencia de la pregunta 21. Fuente: elaboración propia (2017), a partir del programa SPSS versión 22.0

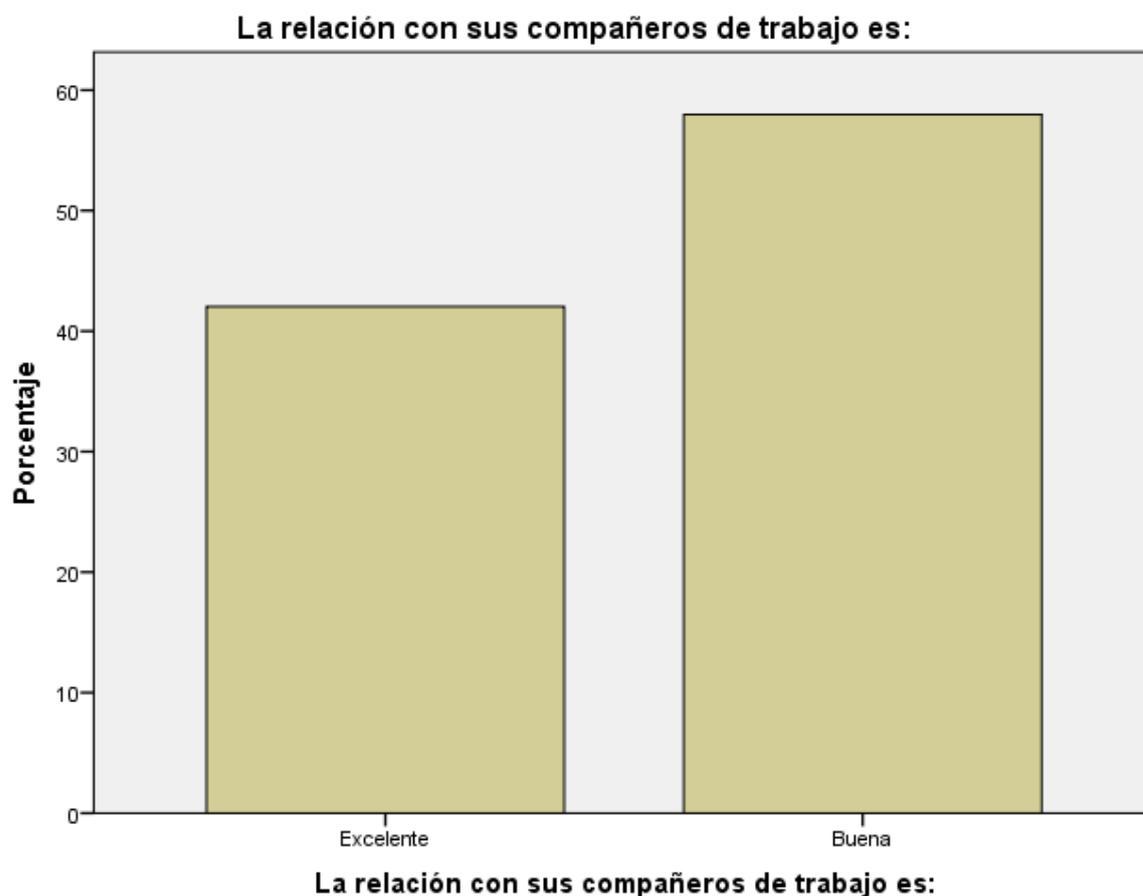


Gráfico 15: Frecuencia para la pregunta 21 - La relación con sus compañeros de trabajo es:

Interpretación de la pregunta número - 20 *¿Considera que sus emociones interfieren con su actividad laboral o el trato hacia sus compañeros?*

En el resultado de la tabla se obtuvo que 29 (42,0%) personas aseguraron tener una excelente relación con sus compañeros, en comparación a 40 (58,0%) individuos quienes expresaron tener una buena relación con ellos.

5.2 *Análisis e interpretación de variables cruzadas*

De acuerdo a García Ferrer (2016) el análisis de tabulaciones cruzadas (...) permite la búsqueda de relaciones de asociación o dependencia entre dos variables, interpretando el sentido de dicha relación (p. 197).

A continuación se presentarán las variables del cuestionario que fueron cruzadas con el área de desempeño.

Análisis de la tabulación cruzada del área de desempeño con respecto a la pregunta número 4 - *¿Considera que las reuniones se realizan en un horario conveniente para usted? De ser negativa su respuesta indique.*

Horario conveniente de reuniones- Área de desempeño tabulación cruzada

			Área de desempeño		
			Administrativo	Asistencial	Especialista de la Salud
Horarios	Sí	Recuento	16	14	10
		% dentro de área	69,6%	73,7%	37,0%
	No	Recuento	7	5	18
		% dentro de área	30,4%	26,3%	66,7%
	Son muy tarde	Recuento	0	0	0
		% dentro de área	0,0%	0,0%	0,0%
	Son muy temprano	Recuento	0	0	0
		% dentro de área	0,0%	0,0%	0,0%
	No se ajustan a mis horarios laborales	Recuento	7	5	18
		% dentro de área	30,4%	26,3%	66,7%
Total		Recuento	23	19	27

Tabla 23: tabulación cruzada del área de desempeño con respecto a la pregunta número 4. Fuente: elaboración propia (2017), a partir del programa SPSS versión 22.0

Interpretación de la tabulación cruzada del área de desempeño con respecto a la pregunta número 4 - *¿Considera que las reuniones se realizan en un horario conveniente para usted? De ser negativa su respuesta indique.*

De las personas que actualmente trabajan en el Centro de Salud Santa Inés, 16 (69,6%) del área administrativa comentaron que las reuniones si son realizadas en un horario conveniente; 7 (30,4%) del mismo sector respondieron que no se ejecutan en una hora pertinente, y a su vez esta misma cantidad de personas que respondieron negativamente a la interrogante expresaron que no se ajustaban a sus horarios laborales.

Por otro lado, 14 (73,7%) individuos del área administrativa afirmaron que la reuniones son efectuadas en un horario favorable. Sin embargo, 5 (26,3%) individuos indicaron que no son realizadas en una hora conveniente. Nuevamente, las misma 5 personas que respondieron la opción *no* indicaron el ítem *no se ajustan a mis horarios laborables*.

A su vez, 10 (37,0%) sujetos pertenecientes al área de especialista de la salud afirmaron que las reuniones son ejecutadas en un horario pertinente.

Análisis de la tabulación cruzada del área de desempeño con respecto a la pregunta número 10 -¿Qué tipo de mensajes recibe usted de parte de la Gerencia de Proyectos y Comunicaciones? Puede seleccionar más de una opción.

			Área de desempeño		
			Administrativo	Asistencial	Especialista de la Salud
Tipos de mensajes	Informativos	Recuento	21	15	23
		% dentro de área	95,5%	78,9%	88,5%
	Educativos	Recuento	5	5	5
		% dentro de área	22,7%	26,3%	19,2%
	Persuasivos	Recuento	0	1	0
		% dentro de área	0,0%	5,3%	0,0%
	Motivadores	Recuento	5	9	9
		% dentro de área	22,7%	47,4%	34,6%
	Recreativos	Recuento	2	3	4
		% dentro de área	9,1%	15,8%	15,4%
	Instructivos	Recuento	4	7	5
		% dentro de área	18,2%	36,9%	19,2%
	Total	Recuento	23	19	27

Tabla 24: tabulación cruzada del área de desempeño con respecto a la pregunta número 10. Fuente: elaboración propia (2017), a partir del programa SPSS versión 22.0

Interpretación de la tabulación cruzada del área de desempeño con respecto a la pregunta número 10 - *¿Qué tipos de mensajes recibe usted de parte de la Gerencia de Proyectos y Comunicaciones?*

De las 21 personas que forman parte del área administrativa, 21 (95,5%) veces comentaron que reciben mensajes de tipo informativo, en 5 (22,7%) ocasiones apuntaron a que reciben mensajes educativos, otras 5 (22,7%) adquieren mensajes motivadores, 2 (9,1%) obtienen mensajes recreativos y finalmente 4 (18,2%) veces fueron seleccionados los mensajes instructivos dentro de las personas que ejercen cargos administrativos en el Centro de Salud.

Ahora bien, de los 19 asistenciales en 15 (78,9%) oportunidades seleccionaron que recibían mensajes informativos, 5 (26,3%) veces respondieron mensajes educativos, tan sólo 1 (5,3%) apuntó a los mensajes persuasivos, en 9 (47,4%) ocasiones respondieron que también obtenían mensajes motivadores por parte de Santa Inés, 3 (15,8%) veces respondieron la opción de mensajes recreativos y por último, en 7 (36,9%) oportunidades los empleados asistenciales expresaron recibir mensajes instructivos por parte de la organización.

Entre los especialistas de la salud, 23 veces (88,5%) indicaron que reciben mensajes informativos por parte del Centro de Salud Santa Inés, en 5 (19,2%) ocasiones apuntaron los mensajes educativos, en 9 (34,6%) oportunidades respondieron los mensajes motivadores, 4 (15,4%) dijeron recreativos y finalmente, en 5 (19,2%) oportunidades optaron por recreativos.

Los porcentajes por cada área de la salud es superior a 100 debido a que el programa probabilístico SPSS, contó el número de veces en el que las personas de un mismo sector seleccionaron los *ítems*, en vez de sacar la cuenta con respecto al número de personas. Esto es debido a que la pregunta número 10 del cuestionario es de selección múltiple.

Análisis de la tabulación cruzada del área de desempeño con respecto a la pregunta número 13 -¿Cuáles son los canales de comunicación más utilizados por usted? Puede seleccionar más de una opción.

			Área de desempeño		
			Administrativo	Asistencial	Especialista de la Salud
Canales elegidos por usted	Boletines	Recuento	0	0	1
		% dentro de área	0,0%	0,0%	4,0%
	Correo	Recuento	10	7	10
		% dentro de área	43,5%	36,8%	40,0%
	Intranet	Recuento	2	0	0
		% dentro de área	8,7%	0,0%	0,0%
	Correspondencia	Recuento	0	3	0
		% dentro de área	0,0%	15,8%	0,0%
	Carteleras	Recuento	4	5	5
		% dentro de área	17,4%	26,3%	20,0%
	Reuniones	Recuento	8	8	9
		% dentro de área	34,8%	42,1%	36,0%
	Teléfono	Recuento	14	14	20
		% dentro de área	60,9%	73,7%	80,0%
	Televisor	Recuento	0	2	0
		% dentro de área	0,0%	10,5%	0,0%
Total		Recuento	23	19	27

Tabla 25: tabulación cruzada del área de desempeño con respecto a la pregunta número 13. Fuente: elaboración propia (2017), a partir del programa SPSS versión 22.0

Interpretación de la tabulación cruzada del área de desempeño con respecto a la pregunta número 13 *-¿Cuáles son los canales de comunicación más utilizados por usted? Puede seleccionar más de una opción.*

Entre las opciones de los canales más utilizados por los empleados personalmente, en el área administrativo en 10 (43,5%) oportunidades respondieron la opción del correo, en 2 (8,7%) comentaron la intranet, en 4 (17,4%) ocasiones eligieron las carteleras, en 8 (34,8%) las reuniones y en 14 (60,9%) oportunidades apuntaron por el teléfono.

Por otro lado, de las personas que ejercen cargos asistenciales en 7 (36,8%) ocasiones seleccionaron el correo, 3 (15,8%) veces fue seleccionada la correspondencia, en 5 (26,3%) oportunidades las carteleras, en 8 (42,1%) las reuniones, 14 (73,7%) veces se seleccionó el teléfono y en 2 (10,5%) ocasiones el televisor.

Entre los especialistas de la salud, 1 (4,0%) sólo vez se seleccionó a los boletines, en 10 (40,0%) ocasiones el correo, en 5 (20,0%) oportunidades las carteleras, en 9 (36,0%) las reuniones y finalmente en 20 (80,0%) seleccionaron al teléfono como uno de los canales más utilizados personalmente para comunicarse.

Nuevamente, al tratarse de una pregunta de selección múltiple los porcentajes son superiores a 100 debido a que son calculados por el programa SPSS versión 22.0 con respecto al número de veces que una persona selecciona las diferentes opciones de una misma área de trabajo.

Análisis de la tabulación cruzada del área de desempeño con respecto a la pregunta número 14 -¿Cuáles de estos medios utiliza frecuentemente para comunicarse con otros departamentos del CSSI? Puede seleccionar más de una opción.

Canales de comunicación para comunicarse con otros departamentos - Área de desempeño tabulación cruzada

			Área de desempeño		
			Administrativo	Asistencial	Especialista de la salud
Canales para comunicarse con otros departamentos	Boletines	Recuento	0	1	1
		% dentro de área	0,0%	5,3%	3,7%
	Correo	Recuento	5	4	5
		% dentro de área	21,7%	21,1%	18,5%
	Correspondencia	Recuento	0	2	0
		% dentro de área	0,0%	10,5%	0,0%
	Cartelera	Recuento	0	0	5
		% dentro de área	0,0%	0,0%	18,5%
	Reuniones	Recuento	5	7	11
		% dentro de área	21,7%	36,8%	40,7%
	Teléfono	Recuento	23	17	23
		% dentro de área	100,0%	89,5%	85,2%
	Total	Recuento	23	19	27

Tabla 26: tabulación cruzada del área de desempeño con respecto a la pregunta número 4. Fuente: elaboración propia (2017), a partir del programa SPSS versión 22.0

Interpretación de la tabulación cruzada del área de desempeño con respecto a la pregunta número 14 - *¿Cuáles de estos medios utiliza frecuentemente para comunicarse con otros departamentos del CSSI?*

Entre las opciones de los canales más utilizados por los empleados personalmente, en el área administrativo en 5 (21,7%) ocasiones seleccionaron la opción del correo, en 5 (21,7%) las reuniones y 23 (100,0%) veces seleccionaron el teléfono para comunicarse con otros departamentos dentro del mismo Centro de Salud Santa Inés.

Por otro lado, de las personas que ejercen cargos asistenciales en 1 (5,3%) ocasiones seleccionaron los boletines, 4 (21,1%) veces optaron por el correo electrónico, en 2 (10,5%) oportunidades a la correspondencia, en 7 (36,8%) las reuniones, y en 17 (89,5%) veces se seleccionó el teléfono.

Entre los especialistas de la salud, 1 (3,7%) sola vez se seleccionó a los boletines, en 5 (18,5%) ocasiones el correo, en 5 (18,5%) oportunidades las carteleras, en 11 (40,7%) las reuniones, y finalmente en 23 (85,2%) oportunidades seleccionaron al teléfono como uno de los canales más utilizados para comunicarse con otros departamentos de Sata Inés.

Nuevamente, al tratarse de una pregunta de selección múltiple los porcentajes son superiores a 100 debido a que son calculados por el programa SPSS versión 22.0 con respecto al número de veces que una persona selecciona las diferentes opciones de una misma área de trabajo.

5.3 Entrevistas

El análisis de resultados que se explica a continuación proviene de diferentes hallazgos obtenidos en función de las variables del trabajo de investigación, las cuales fueron medidas a través de cuatro entrevistas semiestructuradas realizadas a cada uno de los directivos y gerentes del CSSI y un modelo de encuesta para el personal asistencial, administrativo y especialista de la salud.

Dichos instrumentos permitieron conocer la información necesaria que suministró cada empleado y gerente del CSSI, para así poder llevar a cabo la auditoría comunicacional y cumplir con el objetivo general de la investigación, el cual consiste en verificar las comunicaciones internas de la organización.

Según Hernández, Batista y Fernández (2010) en la investigación cualitativa el análisis de resultados busca ordenar la información obtenida durante el proceso de recolección de datos.

La presente investigación empleó matrices para cada entrevista realizada, esto debido a que se realizaron preguntas específicas a cada gerente según su área de desempeño dentro de la organización esto con el fin de recabar la mayor cantidad posible de información para cumplir con los objetivos de la investigación.

A continuación, se presenta la matriz desarrollada para el presente estudio, de esta forma los datos se pudieron organizar eficientemente, proporcionando una mejor comprensión de los mismos seguida por su análisis de resultados correspondiente, para lo cual se diseñó el siguiente modelo de matriz:

Matriz descriptora de resultados a partir del instrumento N° II

Número de pregunta	Respuesta del entrevistado

5.3.1 Matriz descriptora de resultados a partir del instrumento N°II

Resultado de la entrevista realizada a la Dra. Scarlet Salazar, Directora General del Centro de Salud Santa Inés de la Universidad Católica Andrés Bello:

Número de pregunta	Respuesta del entrevistado
1. ¿Desde hace cuánto labora en el CSSI? ¿Qué cargo desempeña?	Dos años y medio trabajando en el CSSI.
2. ¿Cuáles son los objetivos planteados por la Dirección General del CSSI?	El objetivo es prestar un servicio de salud adecuado y de calidad. No solo una consulta médica u odontológica, sino también un servicio de imagenología, laboratorio y fisioterapia, que todos estos servicios de salud sean eficientes, de calidad y a precios solidarios (...) de manera interna el objetivo de la Dirección General es mantener esas pautas, y que cada empleado las lleve a cabo, desde las recepcionistas hasta los médicos, y el personal administrativo. Que todos estén en sintonía de que la premisa principal es: dar un servicio solidario, de calidad, a bajo precio pero con cariño, mucho respeto y que el compromiso social del CSSI se vea en cada uno de los empleados.
3. ¿Cómo es el proceso de planificación previo al momento de emitir una información a los empleados en el CSSI?	Se realizan reuniones permanentes con el equipo gerencial, el cual está conformado por la Directora General, la Directora Ejecutiva y de RRHH, la Gerente Administrativa y el Gerente de Proyectos y Comunicaciones cada quince días. Por otro lado están las reuniones de equipo operativo, estas son reuniones más grandes, ahí se incluyen a los coordinadores, las enfermeras y los gerentes, cada quien manifiesta sus preocupaciones, sus

	problemas y posibles soluciones.
4. ¿Cada cuánto realizan reuniones de estatus con el personal del CSSI?	No son frecuentes. Con todo el personal se realizan reuniones más sociales, por ejemplo las convivencias anuales, a las cuales asiste todo el personal, las reuniones de navidad, aniversario o cuando se realizan talleres, casi siempre las reuniones son fraccionadas, no puede estar todo el equipo al mismo tiempo a menos que sea una actividad fuera de la organización.
5. ¿Con qué frecuencia se realizan las reuniones en la organización?	Cada quince días se realizan reuniones con el equipo operativo y cada quince días con el equipo gerencial.
6. ¿Cuáles son los mensajes clave que tiene la organización?	Los mensajes clave tienen que ver con nuestra misión y visión de trabajo, primero que nada la responsabilidad. A todos se les trata de dar el mensaje clave de ser responsable con su trabajo y hacerlo con cariño y devoción. Buscamos la solidaridad entre empleados y con el usuario.
7. ¿Considera que se entiende claramente los mensajes que se originan dentro del CSSI?	Si, muy pocas veces hay dificultad para entender los mensajes. En líneas generales se entienden, y esto es gracias a que el gerente de cada área se encarga de reproducir el mensaje a su equipo de trabajo.
8. ¿Es común que existan rumores de renuncias, despidos, aumentos o disminución del salario, asuntos	No es común pero sucede, esto debido a la situación del país. Por ejemplo, si el Gobierno decide aumentar el sueldo, esto genera incertidumbre en los empleados hasta que damos una respuesta ante la situación.

personales, dentro de la organización?	
9. ¿Quién se encarga de manejar la situación de los rumores?	Los gerentes son los encargados de manejar la situación, para encargarnos de ello vamos directamente a la fuente del rumor y organizamos una reunión.
10. ¿Qué canales o vías de comunicación existen dentro de la organización?	El mensaje de texto a los teléfonos celulares personales, el correo, las reuniones permanentes y el boca a boca.
11. ¿Cuáles son los canales de comunicación más utilizados por la Dirección General? ¿Por qué?	El boca a boca, creo en el hablar y verle la cara a la otra persona, me gusta más relacionarme con la persona a la hora de emitir un mensaje.
12. Según su experiencia ¿son suficientes y adecuados los medios de comunicación mencionados? ¿Por qué?	Sí, son suficientes. Hay muy pocas malinterpretaciones de los mensajes. El mensaje siempre llega al destinatario, muy pocas personas presentan dudas al recibir el mensaje, de todas maneras los gerentes son los encargados de pasar la información y reforzarla a cada equipo de trabajo.

<p>13. ¿Considera que existen ruidos o murmullos, que no permiten escuchar al emisor, interferencias radiofónicas o telefónicas, el corte de línea telefónica cuando navegamos por Internet, e incluso una iluminación deficiente o inadecuada temperatura pueden impedir la adecuada comprensión del mensaje a los empleados o similares?</p>	<p>Sí, las hay y con más frecuencia. En los últimos seis meses hemos tenido problemas con las líneas telefónicas, hay interferencia con el internet, estamos tratando de conseguirle solución al inconveniente.</p>
--	---

Fuente: elaboración propia (2017)

5.3.2 Interpretación de resultados a partir del instrumento N°II

La Dra. Scarlet Salazar, Directora General del Centro de Salud Santa Inés, trabaja en la organización desde hace un poco más de dos años. Dentro de los objetivos de la Dirección General se encuentra prestar un servicio de salud de calidad, y que cada empleado cumpla con esa primicia, la cual describe al CSSI.

Las reuniones se planifican cada quince días. Se realizan dos tipos de reuniones; la primera está conformada por la Dirección General y los gerentes de la organización, los cuales son; el Gerente Ejecutivo y de RRHH, el Gerente Administrativo y por último el Gerente de Proyectos y Comunicaciones. Por otro lado se realizan reuniones con el equipo operativo, una semana después de la reunión realizada con los gerentes. El equipo operativo está conformado por los coordinadores de cada área de trabajo delegada por los gerentes.

La Dra. Salazar explica que las reuniones con todo el personal del CSSI no son frecuentes, la única manera que todo el personal se pueda reunir debe ser por alguna actividad fuera de la institución y mayormente son recreativas.

Por otro lado los mensajes clave dentro de la organización van de la mano con la misión y visión del CSSI, agrega que el respeto y la solidaridad son los valores que tratan de inculcar con mayor énfasis a los empleados.

También señala que los mensajes dentro de la organización se entienden con claridad, esto debido a que cada gerente se encarga de replicarlos con sus coordinadores de área y personal subalterno.

Los rumores no son comunes pero ocurren como en cualquier organización, también explica que la situación del país y los anuncios generados por el Gobierno venezolano relacionadas con aumentos de salario genera incertidumbre en el personal, la cual disminuyen con una respuesta oportuna ante la situación, por otra parte explica que las personas encargadas de manejar la situación de los rumores son los gerentes del CSSI.

Los canales de comunicación más utilizados por la Dirección General son; el mensaje de texto, el correo electrónico, las reuniones y el boca a boca, considera que el boca a boca es uno de los más importantes para ella debido a relación que desarrolla con el empleado que la escucha.

Según su experiencia los medios de comunicación que existen dentro de la organización son suficientes y adecuados, esto debido a que muy pocas veces existen malinterpretaciones o dudas sobre los mensajes enviados o recibidos.

Afirma que dentro de la organización si hay barreras de comunicación, en los últimos meses ha tenido inconveniente con las líneas telefónicas y el internet, pero se encuentran trabajando para solucionar lo antes posible esta problemática.

5.3.3 Matriz descriptora de resultados a partir del instrumento N°III

Resultado de la entrevista realizada a Mariana Borges Contreras, Directora Ejecutiva y Gerente de RRHH del Centro de Salud Santa Inés de la Universidad Católica Andrés Bello:

Número de pregunta	Respuesta del entrevistado
1. ¿Desde hace cuánto labora en el CSSI? ¿Qué cargo desempeña?	Mariana Borge Contreras, trabajo desde 1999 en Santa Inés.
2. ¿Cómo es el proceso de planificación previo al momento de emitir una información a los empleados en el CSSI?	Generalmente las decisiones se toman en alguna reunión, bien sea de tipo operativo, gerencial o directivo acerca de qué es lo que se va a comunicar a los empleados.
3. ¿Considera que esta es una manera eficaz de planificar la comunicación?	Probablemente existan otras maneras de planificar las comunicaciones, pero la forma en la que hemos venido haciéndolo a través de reuniones nos ha funcionado.
4. ¿Cada cuánto realizan reuniones de estatus con el personal del CSSI?	Nosotros tenemos reuniones de tipo operativo en donde asisten los coordinadores de cada área, además asiste el equipo gerencial y el equipo directivo. Estas las realizamos cada 15 días.
5. ¿Con qué frecuencia se realizan	Quincenalmente, bien sea reuniones operativas o de tipo gerencial.

las reuniones en la organización?	
6. ¿Qué tipo de comunicaciones emiten?	Comunicaciones educativas, recreativas, etc.
7. ¿Con qué fin se emite cada una de ellas?	Emitimos informaciones de tipo emotiva para crear sentido de pertenencia.
8. ¿Conoce cuáles son los mensajes clave de CSSI?	Transmitir respeto y confianza. Externamente queremos transmitir la excelencia, y la accesibilidad a los servicios.
9. ¿Es común que existan rumores de renuncia, aumento, disminución de salarios?	No son comunes.
10. ¿Qué canales o vías de comunicación existen dentro de la organización?	Memorándum, mensajes de texto, boca a boca, teléfono, las extensiones, etc.
11. ¿Qué canales de comunicación utiliza más su gerencia?	Conversaciones personales, correo.
12. Según su experiencia ¿son suficientes y adecuados los medios de comunicación mencionados? ¿Por qué?	No, quisiera que se utilizaran los televisores. Y si existieran otras formas más dinámicas de comunicarnos con los empleados haciendo a la comunicación más atractiva me encantaría implementarlas.

<p>13. ¿Considera que existen ruidos o murmullos, que no permiten escuchar al emisor, interferencias radiofónicas o telefónicas, el corte de línea telefónica cuando navegamos por Internet, e incluso una iluminación deficiente o inadecuada temperatura pueden impedir la adecuada comprensión del mensaje a los empleados o similares?</p>	<p>El internet es lo que más nos falla. Por otra parte, el hecho de que los médicos no tenga un horario establecido y con muy pocos turnos dificulta el proceso de comunicación con ellos.</p>
--	--

Fuente: elaboración propia (2017)

5.3.4 Interpretación de resultados a partir del instrumento N°III

Mariana Borges Contreras, Directora Ejecutiva y Gerente de RRHH del Centro de Salud Santa Inés trabaja en la organización desde hace dieciocho años (1999).

Explica que la planificación de las comunicaciones internas se realizan en alguna reunión, bien sea de tipo operativo, gerencial o directiva sobre qué es lo que se va a comunicar a los empleados. Considera que deben existir otros métodos para planificar las comunicaciones pero las reuniones es la forma que les ha funcionado a través del tiempo.

Las reuniones de estatus no se realizan con mucha frecuencia, Borges explica que las reuniones que se realiza en el CSSI son operativas, donde asisten los coordinadores de cada área, el equipo gerencial y el equipo directivo cada quince días, además de las reuniones gerenciales.

Explica que las comunicaciones que emite el CSSI son de tipo recreativas y educativas, este tipo de comunicaciones tienen como fin crear sentido de pertenencia con la organización para generar una buena relación con los empleados.

Dentro de los mensajes clave de la organización el respeto y la confianza son los primordiales a transmitir a los empleados. Los rumores no son comunes en la organización.

Los canales de comunicación que existen dentro de la organización son los memorándum, los mensajes de texto, el boca a boca y la telefonía con extensiones. Dentro de la Gerencia de RRHH las conversaciones personales y el correo son los medios más utilizados.

Borges explica que los medios de comunicación mencionados no son suficientes, el televisor es un medio que desearía empezar a utilizar de manera

interna, además le parece recomendable buscar formas más dinámicas de comunicación entre los gerentes y los empleados para así hacerla más atractiva.

Explica que el internet es la principal barrera con la que cuentan, por otra parte los médicos no tienen un horario establecido y los turnos de atención son variados, lo que dificulta el proceso de comunicación con ellos.

5.3.5 Matriz descriptora de resultados a partir del instrumento N°IV

Resultado de la entrevista realizada a Ana Clara Carbone, Gerente Administrativo del Centro de Salud Santa Inés de la Universidad Católica Andrés Bello:

Número de pregunta	Respuesta del entrevistado
1. ¿Desde hace cuánto labora en el CSSI? ¿Qué cargo desempeña?	Ana Clara Carbone Gerente Administrativo del Centro de Salud Santa Inés. El 23 de abril voy a cumplir 10 años en el CSSI y en el Parque Social trabajo desde hace 17 años.
2. ¿Cómo es el proceso de planificación previo al momento de emitir una información a los empleados en el CSSI?	Si es una comunicación a nivel interno nos reunimos y planificamos el tipo de información y los canales que vamos a utilizar.
3. ¿Cómo organiza las comunicaciones que debe enviar a los empleados según las áreas que desempeña dentro del CSSI?	Si es un memo para el personal médico lo redactamos y discutimos la comunicación con el personal administrativo para ver si todos están de acuerdo con la información que queremos transmitir y si el lenguaje es el adecuado y se entiende.
4. ¿Cada cuánto realizan reuniones de estatus con el personal del CSSI?	Las reuniones de estatus con todo el personal se realizan solamente cuando se presenta la memoria y cuenta de la organización. Las reuniones de equipo operativo son quincenales y las de equipo gerencial son semanal. Por lo general en los meses de septiembre y octubre hacemos la celebración aniversario y la convivencia que es cuando se reúne todo el personal.

5. ¿Con qué frecuencia se realizan las reuniones en la organización?	Dependiendo del tipo de reunión y quienes se reúnen. Si es una reunión de equipo operativo es cada quince días, se reúnen las gerencias, las direcciones y las coordinaciones de área. Si es una reunión de equipo gerencial se reúnen las gerencias y las direcciones solamente. Con los médicos son situaciones específicas y realizamos la convocatoria por mensaje de texto. (...), las reuniones internas con todo el personal se realizan para afianzar los valores institucionales.
6. ¿Qué tipo de comunicaciones emiten?	Comunicaciones informativas, charlas.
7. ¿Es común que existan rumores de despidos, renuncias, aumentos o disminución del salario, asuntos personales, dentro de la organización?	No, en el CSSI son muy raros los despidos. No hay disminuciones salariales.
8. ¿Qué canales o vías de comunicación existen dentro de la organización?	Teléfono, mensaje de texto, <i>WhatsApp</i> ®, correo electrónico.
9. ¿Cuáles son los canales de comunicación más utilizados?	Internet y el teléfono.
10. ¿Qué canales de comunicación utiliza frecuentemente para que le llegue la información a la mayoría de los empleados?	Mensaje de texto.

<p>11. Según su experiencia ¿son suficientes y adecuados los medios de comunicación mencionados? ¿Por qué?</p>	<p>Si, por ejemplo si deseo comunicarme con el Gerente de Proyectos y Comunicaciones llamo a su extensión, si no me atiende le dejo un mensaje por el celular o envío la información por correo.</p>
<p>12. ¿Considera que existen ruidos o murmullos, que no permiten escuchar al emisor, interferencias radiofónicas o telefónicas, el corte de línea telefónica cuando navegamos por Internet, e incluso una iluminación deficiente o inadecuada temperatura pueden impedir la adecuada comprensión del mensaje a los empleados o similares?</p>	<p>Los cortes eléctricos son muy raro, cuando ocurren se corta la central telefónica y se cae el internet. El teléfono funciona bien de manera interna, excepto el del módulo de información, se escucha muy bajo. Nunca hay ruidos externos que dificulten la comunicación y si hay ruidos son muy controlados.</p>
<p>13. ¿Existen inconvenientes al interpretar los mensajes enviados o recibidos, como terminologías muy técnicas, difíciles de entender o idiomas que no dominan?</p>	<p>No, siempre la información que vamos a transmitir la discutimos para verificar que es entendida por todo el personal. En el CSSI no hay terminologías muy técnicas difíciles de entender.</p>

Fuente: elaboración propia (2017)

5.3.6 Matriz descriptora de resultados a partir del instrumento N°

IV

Ana Clara Carbone es la Gerente Administrativa del CSSI, tiene más de nueve años en la organización. Cuando se preguntó por el proceso de planificación de las comunicaciones explicó que los gerentes del CSSI se reúnen y planifican el tipo de información y los canales a utilizar.

Explica que en el momento de organizarse y enviar las comunicaciones al personal primero redactan la comunicación y la discuten con el personal administrativo para verificar que la comunicación es fácil de entender.

Las reuniones de estatus con todo el personal se realiza solamente en la presentación de la memoria y cuenta de la organización, las convivencias y celebraciones aniversarias. Por otro lado se realizan reuniones de equipo operativo cada quince días con los gerentes, las direcciones y coordinaciones de la organización. Si es una reunión de equipo gerencial se reúnen las gerencias y las direcciones solamente. Con los médicos las reuniones son por situaciones específicas y realizan la convocatoria por mensaje de texto.

Cuando se preguntó por el tipo de comunicaciones que emitía la Gerencia Administrativa ella comentó que mayormente son de tipo informativa y educativa.

En cuanto a los rumores, Carbone declaró que no son comunes, los despidos son muy raros y no se realizan disminuciones salariales.

Los canales de comunicación existentes dentro de la organización son; el teléfono, el mensaje de texto, *WhatsApp*© y el correo electrónico y los canales más utilizados por su gerencia es el internet y el teléfono, pero admitió que frecuenta el mensaje de texto. Además, afirmó que los canales de comunicación dentro de la organización son suficientes y adecuados, explicó que si deseaba comunicarse con el Gerente de Proyectos y Comunicaciones llama a su

extensión, si no lo localiza escribe un mensaje de texto o envía la información por correo.

En cuanto a las barreras de comunicación, el teléfono del módulo de información no funciona muy bien, nunca hay ruidos externos que dificulten la comunicación y si hay ruidos son muy controlados. En cuanto a las barreras semánticas, Carbone explica que nunca hay inconvenientes para la interpretación de los mensajes, esto debido a que no se manejan terminologías muy técnicas.

5.3.7 Matriz descriptora de resultados a partir del instrumento N°V

Resultado de la entrevista realizada a Carlos Torres, Gerente de Proyectos y Comunicaciones del Centro de Salud Santa Inés de la Universidad Católica Andrés Bello:

Número de pregunta	Respuesta del entrevistado
1. ¿Desde hace cuánto labora en el CSSI?	Nueve meses.
2. A nivel comunicacional ¿Cuáles son los objetivos de la Gerencia de Proyectos y Comunicaciones?	Informar y difundir toda la información que tiene que dar el CSSI en cuanto a sus servicios, los talleres, las investigaciones y todo lo que se realiza a nivel de proyectos.
3. ¿Cómo es el proceso de planificación previo al momento de emitir una información a los empleados en el CSSI?	Primero se realiza una comunicación general de qué vamos a comunicar de manera interna y qué vamos a comunicar de manera externa. Normalmente cuando se emite una comunicación a los empleados se hace por la intranet, pero si el comunicado es de mayor relevancia e impacto primero se realiza una reunión con el equipo gerencial, y la gerencia de comunicaciones es la que decide cómo transmitir esta información, bajo qué canales, qué medios y para qué personal de la institución va dirigido. Normalmente en las comunicaciones internas se discute cuando; se realiza un combo (promociones en exámenes médicos, imagenología, etc), se debe organizar todo el tema del servicio para su prestación, además de involucrar a las enfermeras, los médicos, las cajeras y recepcionistas. Todos ellos reciben la información y los pasos que se van a dar para la atención de ese combo. Si es una información de RRHH un aumento o un bono, se pasa un memorándum o si la información es de mayor impacto se reúne al personal y se explica la situación.

	Cada mensaje se hace escogiendo cuál es el mejor medio para difundirlo.
4. ¿Cada cuánto realizan reuniones de estatus con el personal del CSSI?	Las reuniones no las realiza la Gerencia, cada gerencia del CSSI se reúne con su personal, que en este caso son los coordinadores de área. Las reuniones grupales con los coordinadores de área son cada mes y las reuniones del equipo gerencial cada quince días. Las reuniones con todo el personal del CSSI son para cosas muy importantes.
5. ¿Con qué frecuencia se realizan las reuniones en la organización?	Las grupales con los coordinadores de área son cada mes, las del equipo gerencial se realizan cada quince días.
6. ¿Qué tipo de comunicaciones emiten?	El departamento de comunicaciones emite mensajes de tipo informativo, formativo, recreacional, de entretenimiento e institucionales, estas son las principales áreas, además de los mensajes corporativos que van desde la imagen, el logo y los colores, hasta la manera de comunicarlo así sea a través de la intranet o la papelería institucional. El único tipo de mensaje que no maneja el CSSI de manera interna es el de tipo comercial, el mensaje comercial se utiliza para las comunicaciones externas a través de las redes sociales para dar a conocer los combos y promociones que estamos ofreciendo.
7. ¿Cuáles son los mensajes clave que tiene la organización?	Los valores del CSSI.
8. ¿Considera que se entiende claramente los mensajes que se originan dentro del CSSI?	En este momento estamos trabajando en que eso mejore. Muchas personas tomaron las riendas del buzón de correos y sugerencia, las redes y el correo interno, estamos en un proceso de recuperación de estos medios, por ejemplo, el departamento de RRHH emite comunicados directamente sin ser vistos por nosotros (el departamento de comunicaciones) debido a que esto se convirtió en una práctica, estamos en búsqueda de recanalizarla en este momento y pasen por la Gerencia de Proyectos y Comunicaciones antes de ser enviada la información a todo el personal.

<p>9. ¿Es común que existan rumores de renuncias, despidos, aumentos o disminución del salario, asuntos personales, dentro de la organización?</p>	<p>Los rumores no son tan comunes, mayormente el personal está informado. Los aumentos tienen fecha, esto se sabe desde el momento de la contratación pero obviamente en esta situación país se ha incrementado el número de rumores. Pero en el CSSI damos respuesta muy rápida, entonces el rumor muere inmediatamente, no termina de impactar, lo frenamos con información oficial.</p>
<p>10. ¿Qué canales o vías de comunicación existen dentro de la organización?</p>	<p>Mensajería interna automatizada, intranet, telefonía con extensiones.</p>
<p>11. ¿Cuáles son los canales de comunicación más utilizados por la Dirección de Proyectos y Comunicaciones? ¿Por qué?</p>	<p>Intranet, reforzamos con la telefonía interna (extensiones).</p>
<p>12. ¿Qué canales de comunicación utiliza frecuentemente para que le llegue la información a la mayoría de los empleados?</p>	<p>Depende de lo que se desee comunicar, por ejemplo la mensajería se utiliza para comunicados breves. Un evento como la renuncia de un doctor o que no asista por un largo tiempo, se hace formalmente por escrito con la coordinación del área y el área lo comunica al resto del personal.</p> <p>Nosotros tenemos reuniones operativas todos los lunes, bien sea de equipo ampliado (cada gerente con sus coordinadores de área) o de equipo gerencial (todos los gerentes del CSSI) en esas reuniones se lleva una agenda la cual se difunde con los empleados.</p>
<p>13. Según su experiencia ¿son suficientes y adecuados los medios de comunicación mencionados?</p>	<p>Sí, aunque en las comunicaciones internas se están realizando algunos ajustes, esto debido a que el cargo de Gerente de Comunicaciones y Proyectos estuvo vacante por mucho tiempo y el área comunicacional se vio afectada por su mala canalización.</p>

¿Por qué?	
14. ¿Considera que existen ruidos o murmullos, que no permiten escuchar al emisor, interferencias radiofónicas o telefónicas, el corte de línea telefónica cuando navegamos por Internet, e incluso una iluminación deficiente o inadecuada temperatura pueden impedir la adecuada comprensión del mensaje a los empleados o similares?	No, la única dificultad que hay a veces en las comunicaciones es de tipo física, la emisión de un mensaje desde un punto a otro puede generar confusiones en algún momento pero estamos tratando de que esto no suceda.
15. ¿Existe inconvenientes al interpretar los mensajes enviados o recibidos, como terminologías muy técnicas, difíciles de entender o idiomas que no dominan?	Si hay cosas que tienen carácter técnico por el área en que estamos. El lenguaje técnico que debe haber para ciertas y determinadas áreas hay que respetarlo y mantenerlo. Obviamente trabajamos con salud y es un nicho que tiene un lenguaje particular. Pero cuando tenemos algo que comunicar y no solo va al personal de salud sino también al personal administrativo y obrero si se hace una revisión de que el lenguaje sea adecuado para todo el personal e incluso la información si no se puede dar en general a todo el personal por la barrera del lenguaje técnico se hace un mensaje para cada tipo de público.

Fuente: elaboración propia (2017)

5.3.8 Matriz descriptora de resultados a partir del instrumento N°

V

Carlos Torres, Gerente de Proyectos y Comunicaciones del CSSI tiene nueve meses en el cargo, explica que el proceso de planificación previo al momento de emitir una información se basa en pautar primero una comunicación general de que van a comunicar de manera interna para luego pautar la comunicación externa.

Explica que mayormente las comunicaciones son enviadas por la intranet de la organización, aunque si la comunicación es muy importante primero se realiza una reunión con el equipo gerencial, y la Gerencia de Proyectos y Comunicaciones decide cómo transmitir la información, bajo qué canales, qué medios y para cuál personal de la organización va dirigido. Cada mensaje se hace escogiendo cuál es el mejor medio para difundirlo.

Las reuniones con todo el personal del CSSI solo se realizan para asuntos muy importantes, frecuentemente las reuniones que se realizan en el CSSI son las de cada gerencia con su personal, que en este caso son los coordinadores de área una vez al mes y las reuniones del equipo gerencial cada quince días.

Torres explica que las comunicaciones que emite el CSSI de manera interna las realiza la Gerencia de Comunicaciones y Proyectos, ellos emiten mensajes de tipo informativo, formativo, recreacional, de entretenimiento e institucionales, estas son las principales áreas, además de los mensajes corporativos que van desde la imagen, el logo y los colores, hasta la manera de comunicarlo así sea a través de la intranet o la papelería institucional.

Dentro de los mensajes clave de la organización la Gerencia de Proyectos y Comunicaciones explica que son los valores del CSSI. Por otro lado están trabajando en que mejore la claridad de los mensajes, esto debido a que el área de comunicaciones pasó mucho tiempo vacante y otras personas se ocuparon de llevar el buzón de correos y sugerencias, y el correo interno. Por eso ahora se

está en un proceso de recuperación de los medios, el departamento de RRHH emite comunicados directamente sin ser revisadas por la Gerencia de Proyectos y Comunicaciones, debido a que esto se convirtió en una práctica, se está buscando recanalizarla este hábito para que las comunicaciones pasen primero por el departamento de comunicación para ser validadas y luego ser enviadas al personal.

En cuanto a los rumores, no son comunes, los empleados están informados. En el CSSI se da una respuesta rápida ante cualquier rumor y es por esto que no llega a circular con fuerza por la organización, se detienen los rumores con información oficial.

Algunos de los canales de comunicación de la organización son; la mensajería interna automatizada, la intranet y la telefonía con extensiones. Por otra parte, los canales más utilizados por la Dirección de Proyectos y Comunicaciones es la intranet, reforzada con la telefonía interna.

Aunque con frecuencia el canal de comunicación se utiliza dependiendo de la información a comunicar, la mensajería se utiliza para comunicados breves, las reuniones bien sean operativas o gerencial se realizan cada quince días y luego la información discutida se difunde entre los empleados. Los medios de comunicación mencionados son suficientes y adecuados, aunque en las comunicaciones internas se están realizando algunos ajustes, esto debido a que el cargo de Gerente de Comunicaciones y Proyectos estuvo vacante por mucho tiempo y el área comunicacional se vio afectada.

En cuanto a las barreras de comunicación dentro de la organización, las barreras físicas son las únicas que se pueden evidenciar, eso debido a que a veces por la distancia y el ruido en la comunicación la emisión de un mensaje desde un punto a otro puede generar confusiones en algún momento.

Por otro lado, no existen inconvenientes al interpretar los mensajes enviados o recibidos, aunque debido a que la organización trabaja en el área de la salud hay ciertas terminologías que se respetan y mantienen, es por eso que el

departamento de comunicaciones se encarga revisar que el mensaje a transmitir contenga el lenguaje adecuado para todos los públicos internos de la organización, e incluso la información si no se puede dar en general a todo el personal por la barrera del lenguaje técnico se hace un mensaje para cada tipo de público.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Para el buen funcionamiento de una organización es necesario realizar cada cierto tiempo evaluaciones de sus procesos comunicacionales, ya que de esta manera se puede determinar si la organización cuenta con fallas a nivel comunicacional. Según Varona (2005) las auditorías en comunicaciones son “un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles” (p. 90).

La comunicación interna fue el objeto de estudio de esta investigación, Müller (1991) explica que la comunicación interna “son mensajes que tienen por objeto transmitir alguna información importante a los miembros de una empresa, agrupación o institución, o inducir a que realicen una acción determinada” (p. 185). Dichos mensajes son enviados a los públicos internos de la organización, los cuales son; las enfermeras, los especialistas de la salud, los trabajadores del área administrativa, los gerentes y directivos. Rodríguez (1991) denomina al público interno “a los grupos sociales afines que integran el organigrama de la empresa” (p. 96). Son las personas que están vinculadas a la organización y trabajan en conjunto para su buen funcionamiento.

La presente investigación se planteó como objetivo general verificar las comunicaciones internas del Centro de Salud Santa Inés UCAB - Montalbán, ubicado en la ciudad de Caracas. Los resultados obtenidos señalan que el sistema de comunicaciones es sólido y bien estructurado; a pesar de que existen ciertas dificultades, la percepción que los empleados poseen del modelo es positiva.

Entre los resultados se descubrió que la mayoría de los empleados expresaron que la planificación de las comunicaciones son buenas. Gracias a esto, se puede concluir que los empleados respaldan la labor de la planificación de las comunicaciones internas del Centro de Salud Santa Inés. En el área de la planificación se buscó averiguar si el CSSI tenía bien estructurado la gestión de sus comunicaciones, esto debido a que “es un método que permite integrar la comunicación a la estrategia de la empresa” según explica Libaert (2006).

Debido a que la mayoría de los empleados señalaron que las reuniones si se realizan en un horario conveniente para ellos, queda claro que la organización busca la manera de ejecutar esta actividad en momentos pertinentes para que los trabajadores puedan asistir y recibir las informaciones necesarias.

Sin embargo, es importante señalar que todas las personas que indicaron que las reuniones no son efectuadas en un horario conveniente, explicaron que se debe a que no se ajustan a sus horarios laborales. Esto puede estar relacionado con los especialistas de la salud debido a que ellos asisten al plantel ocasionalmente en la semana, incluso pueden asistir por tan sólo dos horas, lo que impide que tengan el tiempo necesario para asistir a las mismas.

Ahora bien, a pesar de que la mayoría considera que las reuniones si se realizan en horarios convenientes para asistir, los empleados piensan que no son realizadas con la frecuencia necesaria, de hecho explicaron que el tiempo prudencial para llevar a cabo las reuniones con todo el personal sería mensualmente.

Esta es una debilidad del CSSI puesto a que si tardan más de un mes en repetir las reuniones, las informaciones y aclaraciones no llegan a tiempo a los empleados creando confusiones, incluso crea dudas al desconocer cuándo se llevarán a cabo las siguientes reuniones.

Por otro lado en las entrevistas realizadas a los gerentes y directivos de la organización se explica que las reuniones con todo el personal del CSSI sólo se realizan por asuntos muy importantes como la presentación de la memoria y

cuenta y no son muy frecuentes, todo el personal se reúne para actividades fuera de la organización y mayormente son recreativas.

Por su parte, casi en su totalidad (a excepción de 3 individuos) los empleados del CSSI consideran que las reuniones generales son importantes. Es decir, que la organización realiza un buen trabajo durante las mismas, al mantenerlos informados y aclarar dudas.

En relación a los canales informales de comunicación, el boca a boca es el predominante en el CSSI de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los empleados. El boca a boca según Grönroos (1990), “es el mensaje oral sobre la organización, su credibilidad y formalidad, su forma de operar, sus servicios, etcétera, que una persona, un cliente, o prácticamente cualquiera comunica a otra” (p. 154). Esto indica que si hay presencia de anécdotas reales o inventadas, recomendaciones, o información en general que proviene de fuentes no oficiales.

Sin embargo, los empleados indicaron que ni los rumores, el boca a boca, o cualquier otro medio informal afecta el desempeño de sus labores. De esta manera, se entiende como positiva esta respuesta debido a que las personas evitan desmejorar su desempeño en la organización en base a este tipo de comunicación informal.

Por su parte la Directora General del CSSI menciona que prefiere el contacto personal con sus empleados al enviarles una información que cualquier medio oficial de la organización, esto debido a que considera que la relación que desarrolla con el empleado que la escucha es más cercano, utilizando mayormente el boca a boca, el único inconveniente con este canal de comunicación es que no queda un respaldo de la información transmitida, lo cual puede tener repercusiones a largo plazo debido a malas interpretaciones de la información enviada.

Siguiendo el lineamiento de los canales informales, varias personas comentaron que sí reciben informaciones oficiales del Centro de Salud Santa Inés por parte de sus compañeros, indicando que puede haber problemas al momento

de que la organización envíe mensajes a sus empleados ya que la mayoría suele enterarse de aumentos, o de otro tipo de avisos por parte de sus compañeros en vez de recibirlos por medios oficiales.

A su vez, las respuestas suministradas por los gerentes y directivos da a entender cómo se maneja el proceso de planificación de las comunicaciones dentro de la organización, se realizan reuniones en las cuales se acuerda qué van a comunicar, cuál es el momento más oportuno y si es necesario que la información sea suministrada varias veces. Normalmente en las comunicaciones internas en el CSSI se discute cuando; se realiza un combo (promociones en exámenes médicos, imagenología, etc.), se debe organizar todo el tema del servicio para su prestación, además de involucrar a las enfermeras, los médicos, las cajeras y recepcionistas.

A partir de lo anteriormente mencionado, se entiende que los procesos comunicacionales dentro del Centro de Salud Santa Inés tienen una buena planificación, suelen ser oportunas y realizarse en momentos adecuados. Sin embargo, presenta deficiencias en cuanto a la frecuencia en la que son realizadas las comunicaciones internas.

La planificación, la oportunidad y frecuencia de los mensajes enviados en la organización son parte fundamental del proceso comunicacional, Hall (1984) explica que un proceso de comunicación implica “un emisor, un receptor y sus efectos recíprocos de uno con el otro, produciendo la comunicación” (p.133). Cada elemento que interviene en el proceso comunicacional es indispensable para que la comunicación se efectúe de forma exitosa, para que así el canal utilizado siempre sea formal y los canales informales sean mínimos o nulos. Toda organización debe tomar en cuenta esto y garantizar que cada etapa de la comunicación se lleve a cabo en las condiciones más favorables.

En cuanto a los tipos de mensajes que la organización emite, en su mayoría son de tipo informativo, seguido de los motivadores y los educativos en tercera instancia. A partir de esto, se entiende que las comunicaciones internas del CSSI

está en primer plano mantener siempre informado a todo el personal acerca de lo que ocurre dentro de la organización como inclusive, fuera de él.

Según Berlo (1984), el mensaje se puede definir como “el producto físico verdadero que envía el emisor (...), cuando hablamos nuestro discurso es el mensaje, cuando escribimos, lo escrito; nuestros gestos y expresiones constituyen el mensaje” (p. 31). Dentro de cualquier organización se pueden evidenciar varios tipos de mensajes, cada uno tiene una función en específico, haciendo de la comunicación un elemento indispensable para los empleados para el manejo de la información.

Los mensajes emitidos al público interno deben ser claros, pertinentes y comprensibles. Casi en su totalidad, las personas que trabajan en esta empresa consideran que los mensajes originados en el CSSI se entienden claramente, lo cual indica que efectivamente sus informaciones llegan de manera eficiente a los receptores.

Las comunicaciones internas juegan un papel fundamental en el desempeño del trabajo de los empleados. En el caso del CSSI los mensajes que se emiten se ajustan a estas características de acuerdo a las respuestas proporcionadas en la encuesta por parte de los empleados.

Ahora bien, de acuerdo a la Dra. Scarlet Salazar, Directora General del CSSI el mensaje clave de la organización es el ser responsable con el trabajo asignado además de realizarlo con devoción. Por su parte, Mariana Borges Contreras, Directora Ejecutiva y Gerente de RRHH explica que los mensajes clave son; transmitir respeto y confianza. Externamente es la proyección de la excelencia, y la accesibilidad a los servicios, mientras que Carlos Torres, Gerente de Proyectos y Comunicaciones explicó que los mensajes clave de la organización son todos sus valores.

Los gerentes y directivos del CSSI también coincidieron en que los mensajes de textos son el medio más utilizado para enviar información precisa a los empleados de la organización.

Todos los entrevistados coincidieron en que los valores bajo los cuáles la organización se rige, son los mensajes clave de la misma; es decir ser responsables al demostrar liderazgo, comunicación eficiente, trabajo en equipo y crear compromiso. Además demostrar la lealtad institucional en conjunto a la honestidad y solidaridad.

Los medios a través de los que se transmiten los mensajes forman parte fundamental de cualquier sistema de comunicaciones, estos medios son conocidos como los canales de comunicación, “son el medio por el cual pasa el mensaje. Lo elige el emisor, quien también determina que sea un canal formal o informal” (Robbins, 2004, p.285). Los canales formales “son aquellos establecidos por la propia organización y en los que la comunicación fluye” (Freijeiro, 2006, p.12).

Fernández Collado (2002) explica que en las organizaciones, las personas que trabajan en ellas, disponen de diversos medios “como el teléfono, el fax, el correo, los memorandos o instrucciones por escrito, reuniones, entre otros, los cuales sirven para establecer procesos de comunicación con otras personas que pertenezcan a la organización” (p. 192). En el caso del CSSI existen varios medios utilizados para canalizar las comunicaciones internas, según lo observado en la organización, se decidió clasificar estos medios de la siguiente manera; boletines, correos, intranet, correspondencia, carteleras, reuniones, teléfono y televisor.

Estos medios se evaluaron por separado y se concluyó que a pesar de que existe un consenso positivo en torno al uso que se le da a cada uno, los empleados del CSSI prefieren el teléfono para comunicarse por asuntos personales, como los laborales dentro de la institución con otros departamentos. Aunado a esto, los especialistas de la salud fueron quienes más optaron por este medio debido su complejo horario laboral, ya que este ayuda a que todas las informaciones llegue de forma rápida y segura mientras brindan el servicio en el plantel.

Con una notable mayoría, los empleados del CSSI afirmaron que los canales de comunicación que posee el plantel son suficientes y adecuados para comunicarse bien sea sus iguales o superiores.

Entre los canales de comunicación con los que cuenta Santa Inés (boletines, correos, intranet, correspondencia, carteleras, reuniones, teléfono y televisor) el teléfono, los correos electrónicos y las reuniones son los más utilizados por todo el personal que actualmente se encuentra laborando.

La información obtenida a través de las entrevistas arrojaron que dentro de la organización existen algunas barreras de comunicación, las barreras comunicacionales según Chiavenato (2009) son “perturbaciones indeseables o interferencias que se producen durante la transmisión y recepción del mensaje que tienden a dificultar su circulación o desvirtuar su contenido” (p.318).

En el CSSI las barreras más frecuentes son las físicas, Kinicki (2003) explica que las barreras físicas son “la distancia entre los empleados que hace que la comunicación no sea efectiva” (p. 322). Los gerentes y directivos mencionaron el teléfono y el internet, son los medios con los que han tenido dificultades en la organización, esto debido a interferencias en las líneas telefónicas o ruidos externos.

Para los empleados de esta organización, el acceso a la misma es fácil si posee vehículo propio, e incluso si es por transporte público. Sin embargo, un grupo significativo señaló que el acceso no es apto para personas con discapacidades.

Los mensajes enviados por la Gerencia de Proyectos y Comunicaciones suelen entenderse claramente, es decir, que cuenta con las terminologías ideales para que a todas personas les sea posible entender el mensaje.

Finalmente, los hallazgos de la encuesta muestran que las emociones no suelen interferir con las actividades laborales de los empleados ni con su trato

hacia sus compañeros, tratando así de siempre dar lo mejor de sí mismos sin importar las adversidades del día a día.

Por su parte el Gerente de Proyectos y Comunicaciones menciona a que a veces por la distancia y los ruidos en las comunicaciones las emisiones de los mensajes pueden llegar a ser confusas en algunos momentos.

La Gerente Administrativa, menciona que nunca hay inconvenientes en la interpretación de los mensajes, esto debido a que no se manejan terminologías muy técnicas, coincidiendo en este caso con el Gerente de Proyectos y Comunicaciones, él declara que el departamento de comunicaciones se encarga de revisar que el mensaje a transmitir contenga el lenguaje adecuado para todos los públicos internos de la organización, e incluso la información si no se puede dar en general a todo el personal por la barrera del lenguaje técnico se hace un mensaje para cada tipo de público.

En el área de las comunicaciones esta clase de barreras se reconocen como semánticas, según Chiavenato (2009) son “limitaciones o distracciones que se derivan de los símbolos que se utilizan para la comunicación” (p.319).

Finalmente, se pudo concluir que los públicos internos del Centro de Salud están conformados por áreas. Los que pertenecen a la administración compuesto por los directivos o gerentes, licenciados, secretarías y recepcionistas. El área de asistencia está conformado por todas aquellas personas que apoyan y auxilian a los especialistas de la salud, es decir, las enfermeras. Por último, Santa Inés cuenta con los especialistas de la salud conformados por médicos generales, odontólogos, nutricionistas, dermatólogos y entre otras profesiones que benefician y ayudan a mejorar la salud de los usuarios que visitan el CSSI.

La mayoría de ellos cuenta, por lo menos con 5 años de trabajo en la institución. Muy pocas personas cuentan con un rango menor de un año laborando en el Centro de Salud Santa Inés, por lo que se concluye que el ambiente de trabajo, los sueldos y las actividades realizadas en el plantel, son

estables y suficientes para que decidan prestar servicios por tanto tiempo en un mismo lugar.

Aunado a esto, la relación entre los compañeros de trabajo es buena en su mayoría de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta. Esto además de ser otro factor posible por el cual los empleados duran tanto tiempo en Santa Inés, indica que la convivencia es amena y positiva para el cumplimiento de las labores.

Las comunicaciones internas representan una actividad de gran importancia dentro de las organizaciones, puesto a que las misma permiten que los que hacen vida y desarrollan sus actividades profesionales dentro de ella conozcan lo que está pasando en la organización y estén al día con toda la información que pueda afectar a su desempeño laboral. CSSI es una organización consciente de esto, por lo tanto se han esforzado en crear un sistema completo que permita mantener al día a sus empleados con todo lo que ocurre dentro de la organización. Esto queda soportado por los resultados de la encuesta realizada.

6.2 *Recomendaciones*

Una vez llevada a cabo esa investigación, se puede proceder a realizar una serie de recomendaciones para optimizar las comunicaciones internas del CSSI-UCAB como las siguientes:

Para mejorar los procesos comunicacionales del Centro Salud se recomienda realizar con mayor frecuencia las reuniones con todo el personal operativo, tal y como lo indicaron los mismo empleados deberían realizarse mensualmente para mantenerlos constantemente informados acerca de las decisiones tomadas por los directivos, actividades futuras a realizar o cambios en cualquier aspecto laboral.

También se sugiere realizar con mayor efectividad y frecuencia el envío de los mensajes o informaciones oficiales por los distintos canales de comunicación que la organización posee para evitar que los empleados los reciban por parte de otros compañeros de trabajo.

Lo anteriormente mencionado puede resolverse con el envío de mensajes de texto con un período establecido. Así se les facilitará a los departamentos y gerentes enviar la información, y a todos los empleados recibirla constantemente en un tiempo determinado.

Se aconseja seguir enviando mensajes informativos a todos los trabajadores para que estén al tanto de lo que ocurre en la organización, permitiendo que sus labores sean más productivas.

Con base a los resultados de la encuesta, como los especialistas de la salud tienen horarios complejos, es importante tratar de buscar un día y hora específico en el que si bien la totalidad no puede asistir, la mayoría vayan y conozcan lo que está ocurriendo.

Ahora bien, con respecto a los medios o canales de comunicación se sugiere eliminar el uso de los boletines y la correspondencia debido a que es casi nulo el uso que les dan los empleados internamente. A su vez, sería positivo educar a los clientes internos del CSSI en cuanto al uso de la intranet para que entiendan lo importante que puede ser esta herramienta.

Para aumentar la frecuencia del uso del televisor, se podría incluir informaciones de interés general o específicos para que se les facilite a los empleados visualizarlos. Por otro lado, también se podrían cambiar la ubicación de los mismos a lugares estratégicos en los que no pase desapercibido y produzca curiosidad conocer su contenido.

Como el propósito de esta investigación fue proporcionar un diagnóstico de los procesos comunicacionales al CSSI con el fin de que la Gerencia de Proyectos y Comunicaciones realice los ajustes necesarios en cuanto a los inconvenientes encontrados en su sistema de comunicaciones, se recomienda realizar una estrategia de comunicaciones que busque una solución o aminorar las debilidades encontradas en la Organización.

Debido a que el CSSI es una organización sin fines de lucro se sugiere unir esfuerzo con la Escuela de Comunicación Social de la UCAB para generar un plan de pasantías no remuneradas o servicio comunitario que ayude a potenciar las comunicaciones internas de la Organización.

Ahora bien, para eliminar la barrera más contundente que se halló en esta investigación, sería apropiado crear nuevas formas de acceso al CSSI para que las personas discapacitadas puedan entrar al mismo con mayor facilidad, por lo cual se sugiere unir esfuerzos con la Escuela de Ingeniería Civil o Ingeniería Industrial para crear un proyecto de infraestructura novedoso el cual facilite el desplazamiento de las personas discapacitadas que no tengan vehículo propio, luego de consolidar el plan se sugiere contactar alguna organización que esté dispuesta a financiarlo.

Finalmente, se sugiere realizar una auditoría de comunicaciones externas para evaluar la percepción que tienen los usuarios que asisten al Centro de Salud y verificar sus procesos comunicacionales para realizar las recomendaciones pertinentes de ser necesario.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha (2009). *Diccionario de competencias, Volumen 1*. Buenos Aires: Granica.

Amado, A. Castro, C. (2002). *Comunicaciones públicas: el modelo de la comunicación integrada*. México D.F: Editorial Oceano De Mexico.

Andrade, O (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Madrid: Netbiblo.

Archivo Universitario (s.f.). *Normas básicas de organización de archivos de oficina*. Recuperado el 01 de abril de 2017.

http://servicio.us.es/archivous/Doc/Normas_basicas_de_organizacion_de_archivos_de_oficina.pdf

Avessoc (, A. (2014). www.avessoc.org.ve/. Recuperado el 04 de diciembre de 2016, de <http://www.avessoc.org.ve/centro-de-salud-santa-ines-ucab-cssi-ucab.html>

Bellostas, A. Marcuello, C. Moneva, J. (2007). *Capital social y organizaciones no lucrativas en España. El caso de las ONGD*. Bilbao: Fundación BBVA.

Benigno (2003) *Módulo instruccional de comunicación empresarial (ejecutiva)*. Universidad de Puerto Rico en Humacao Centro de Competencias de la Comunicación 2003. Recuperado el 01 de abril de 2017 http://www1.uprh.edu/cc/ADEM/Comunicacion%20empresarial%20ejecutiva/ADEM_CEE.pdf

Berlo (1984) *El proceso de la comunicación*. Buenos Aires: El Ateneo.

Black, (2006) *Administración*. México D.F: Pearson.

- Boland, B. Carro, C. Stancatti, M. Gismano, Y. Banchieri, L. (2007) *Departamento de ciencias de la administración*. Bahía Blanca: Edi UNS.
- Boni, F (2008). *Teorías de los medios de comunicación*. Barcelona: Bellaterra.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda edición*. México: Mc Graw Hill.
- CSSI. (s.f.). <http://www.cssi.org.ve/>. Recuperado el 04 de diciembre de 2016, de <http://www.cssi.org.ve/historia.html>
- Colegio de Educación Media Superior Abierta (s.f). *Lenguaje y redacción*. Recuperado el 28 de marzo de 2017.
http://www.cemsa.edu.mx/TALLER_LLECTURA_REDACCION_II.pdf
- De la Antonia, D. (2009). *Hacia el liderazgo europeo en las escuelas de pensamiento de marketing*. Madrid: Editorial Visión Libros.
- De la Cruz, I. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. España: Secretaría General Técnica.
- De Manuel Dasí, F. Martínez, R. (2000). *Comunicación y negociación comercial*. Madrid: Editorial ESIC.
- Dubrin, A. (2003). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México D.F: Thomson.
- Enrique, Madroñero, Morales, Soler (2008) *La planificación de la comunicación empresarial*. Madrid: Editorial Materials.
- Escudero (2012) *Comunicación y atención al cliente*. Madrid: Paraninfo

- Espinoza, Cáceres y Vigué (2005). *La Relación Compromiso-Confianza Aplicada a la Atención Médica*. Tesis de grado. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Santiago, Chile.
- Estévez, J y Pérez M (2007) *Sistema de indicadores para el diagnóstico y seguimiento de la educación superior en México*. México D.F: ANUIES.
- Fernández Collado (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México. D. F: Trillas.
- Figueiredo, M. y Lonarte, C. (2002) *Diseño de estrategias de comunicaciones para una ONG. Caso: Centro Salud Santa Inés*. Tesis de grado. Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Humanidades y Educación, Escuela de Comunicación Social. Caracas, Venezuela.
- Figuroa. U. (2010). *Organismos Internacionales. Tomo I. Teorías y Sistemas universales*. Santiago de Chile: RIL editores.
- Freijeiro, S. (2006). *Técnicas de Comunicación, la comunicación en la empresa*. España: Ideas Propias.
- Garbett T. (1991). *Imagen Corporativa, cómo crearla y proyectarla*. Bogotá: Legis Fondo Editorial.
- García, Cordova (2004). *El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de un cuestionario*. México D.F: Limusa
- García del Castillo y López (2009) *Medios de comunicación, publicidad y adicciones*. Buenos Aires: Edaf.
- García Ferrer, G. (2016). *Investigación comercial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Griffin y Ebert (2005). *Business*. México D.F: Pearson.

- Grönroos, C (1990). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Iñiguez y González, (2012). *La comunicación industrial y empresarial*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Jimenez Ventura, C. (2013). *Contabilidad básica para organizaciones sin fines de lucro*.
- Juez Martel, P. y Diez Vegas, J. (1997). *Probabilidad y estadística en medicina. Aplicaciones en la práctica clínica y en la gestión sanitaria*. Madrid: Díaz de Santos.
- Kahn, D. y Kahn R. (1981). *Psicología social de las organizaciones*. México D.F: Editorial Trillas.
- Kerlinger y Lee (2002) *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. México D.F: McGraw Hill.
- Khroling, M. (2002). *Planejamento de relações públicas na comunicação Integrada*. Brasil: Summus Editorial.
- Kinicki, R. K. (2003). *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. México, D.F: McGrawHill.
- Klinger, K. (2013). *Hoy Digital*. Recuperado el 01 de 04 de 2017, de <http://hoy.com.do/ser-oportuno/>
- La Dirección y Gestión de Empresas (2008) *Gestión de proyectos*. Madrid: Vértice.
- Libaert T. (2006). *El plan de comunicación organizacional*. México: Limusa.

- López, Pereira y Villanueva (2005). *Investigar sobre Periodismo II*. Compostela: Universidad de Santiago de Compostela.
- Mantilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.
- Matzer, C. (2012) *Situación de la comunicación interna de la ONG denominada Programas y Proyectos de desarrollo integral, PRODI*. Tesis de grado. Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias de la Comunicación. Guatemala.
- Memoria y Cuenta (2015) *Centro de Salud Santa Inés Memoria y Cuenta 2015*. Caracas.
- Medina, A. (2005). *Comunicación persuasiva y la resolución de conflictos negociados en las escuelas básicas de la Parroquia Escolar La Concepción, del Estado Zulia*. Tesis de Grado. UNERMB.
- Müller (1991) *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. Madrid: AIRP
- Muñoz, C (2012). *Manual de carteleras fundación universitaria Luis Amigo*. Recuperado el 01 de abril de 2017.
http://www.funlam.edu.co/uploads/documentosjuridicos/691_manual_carteleras.pdf
- Muñoz, J (2004). *Nuevo diccionario de Publicidad, Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa*. Buenos Aires: Libros en Red.
- Navarro (2009) *Métodos y diseños de investigación*. Universidad de Valencia. Recuperado el 01 de abril de 2017.
<http://ocw.uv.es/ciencias-sociales-y-juridicas/metodos/2/12329-3validez.pdf>
- Niño Rojas (2000) *Competencias en la comunicación*. Bogotá: Ecoe Ediciones

- Ortegón, M (2002) *Enredos, chismes y camarillas*. Recuperado el 01 de abril de 2017. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4862334.pdf>
- Paoli, A (1986). *Comunicación e información: perspectivas teóricas*. México, D.F: Trillas.
- Párraga, P. Carreño, F. Nieto, A. López, J. y Madrid, M. (2004). *Administración de empresas. Volumen IV*. Sevilla: Editorial MAD.
- Piriz Pérez, E. (2014). *Historia que compromete, UCAB 60 años de servicio a Venezuela*. Caracas: Publicaciones UCAB.
- Plaza, I. (2011) *Diagnóstico de las comunicaciones en las ONG agremiadas de Antioquia*. Tesis de grado. Universidad de Antioquia, Facultad de Humanidades y Educación. Medellín, Colombia.
- Prado, C (2014) *La comunicación empresarial*. Recuperado el 01 de abril de 2017. <http://www.borriones.net/rrpp/comempresa.pdf>
- Real Academia Española (2014) *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 01 de abril de 2017. <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=9vEq2VJ>.
- Rebeil, M (1998) *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdes.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México D.F: Editorial Pearson.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F: Editorial Pearson.

- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary (2005). *Administración. Octava Edición*. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall.
- Rojas, O (2012) *Relaciones públicas: la eficacia de la influencia*. Madrid: ESIC.
- Rojas Soriano, R. (2002). *Investigación Social. Teoría y praxis*. México D.F: Plaza y Valdés.
- Rodríguez, A (2005) *Centro de Salud Santa Inés: calidad y solidaridad para la gente*. Caracas: UCAB.
- Rodríguez, de San Miguel (1991) *Hacia una definición de la comunicación organizacional*, en Fernández Collado, C.: *La comunicación en las organizaciones*. México D. F: Trillas.
- Rodríguez, I. Bigné, E. Kuster, I, Rodríguez del Bosque, I. Alet, J. Del Barrio García, S. (2007) et al. *Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada en el marketing*. Barcelona: UOC.
- Russell, Lane y King (2005). *Publicidad*. México D.F: Pearson Educación.
- Sánchez, S (1991) *Tecnología de la educación*. Madrid, Santillana. recuperado el 01 de abril de 2017.
<https://didacticaeducomunicacion.wikispaces.com/Comunicaci%C3%B3n+Educativa>
- Sabino (1992) *El proceso de investigación*. Caracas: Editorial Panapo.
- Sabino, C (2002). *El proceso de investigación*. Caracas: Editorial Panapo.
- Sanz de la Tajada (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid: ESIC

- Sarría, A (2014) *Estrategia comunicacional para reforzar la relación de los estudiantes ucabistas con el Parque Social UCAB*. Tesis de grado. Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Humanidades y Educación, Escuela de Comunicación Social. Caracas, Venezuela.
- Vázquez, L (2006) *Técnicas de Mando Y Dirección de Equipos*. España: Ideas Propias.
- Tejada L. (1987) *Gestión de la imagen corporativa. Creación y transmisión de la identidad de la empresa*. Colombia: Norma.
- Varona, F. (2005) *El círculo de la comunicación*. Madrid: Netbiblio.
- Varona, F. (1994) *Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva estadounidense*. Washington. San José State University. Recuperado el 28 de marzo de 2017
https://alumnosmediosuan.files.wordpress.com/2009/11/varonafederico_auditorias_de_comunicacion.pdf
- Yagüez, López Jurado, Gracia y Casanovas (2007) *Guía práctica de economía de la empresa I: empresa y entorno*. Barcelona: Publicación i Edicions.
- Yépez, A (1994). *La Universidad Católica Andrés Bello en el marco histórico – educativo de los jesuitas en Venezuela*. Caracas: Exlibris.
- Yuni, J y Urbano, C (2006). *Técnicas Para Investigar y formular proyectos de investigación*. Buenos Aires: Editorial Brujas.

ANEXOS

Anexo N° 2. Segunda parte del modelo de encuesta realizada a los empleados del Centro de Salud Santa Inés de la Universidad Católica Andrés Bello

<p>11. ¿Considera que los mensajes que se originan dentro del CSSI se entienden claramente?</p> <p>a. Sí b. No</p> <p>12. ¿Los mensajes emitidos por la organización y la información proporcionada permiten que su trabajo sea más productivo?</p> <p>a. Sí b. No</p> <p>13. ¿Cuáles son los canales de comunicación más utilizados por usted? Puede seleccionar más de una opción.</p> <p>a. Boletines b. Correo c. Intranet d. Correspondencia e. Carteleras f. Reuniones g. Teléfono h. Televisor</p> <p>14. ¿Cuál de estos medios utiliza frecuentemente para comunicarse con otros departamentos del CSSI? Puede seleccionar más de una opción.</p> <p>a. Boletines b. Correo c. Intranet d. Correspondencia e. Carteleras f. Reuniones g. Teléfono h. Televisor</p> <p>15. ¿Considera que cuenta con los canales de comunicación adecuados para comunicarse con sus supervisores e iguales?</p> <p>a. Sí b. No</p>	<p>16. Según su experiencia ¿son suficientes y adecuados los medios de comunicación mencionados?</p> <p>a. Sí b. No</p> <p>17. ¿Considera que la entrada al CSSI es de fácil acceso?</p> <p>a. Sí b. No</p> <p>18. ¿El acceso al CSSI es?: (Puede seleccionar más de una opción).</p> <p>a. Fácil si posee vehículo propio b. Fácil si es por transporte público. c. Complejo si posee vehículo propio d. Complejo si es por transporte público e. Apto para personas discapacitadas f. No apto para discapacitados</p> <p>19. ¿Existen inconvenientes al interpretar los mensajes enviados o recibidos, como terminologías muy técnicas, difíciles de entender o idiomas que no dominan?</p> <p>a. Sí b. No</p> <p>20. ¿Considera que sus emociones interfieren con su actividad laboral o el trato hacia sus compañeros?</p> <p>a. Sí b. No</p> <p>De ser afirmativa la respuesta indique:</p> <p>c. Si tengo buen ánimo trato bien a todos. d. Si estoy de mal ánimo no trato a nadie. e. Si estoy de mal humor, suelo tratar irrespetuosamente a mis compañeros. f. Si estoy triste o deprimido suelo no realizar bien mi trabajo.</p> <p>21. ¿La relación con sus compañeros de trabajo es?:</p> <p>a. Excelente b. Buena c. Regular d. Mala</p>
--	---

Anexo N°3. Guía de entrevista semiestructurada realizada a la Dra. Scarlet Salazar, Directora General del Centro de Salud Santa Inés de la Universidad Católica Andrés Bello

Fecha: _____

Nombre: _____

1. ¿Desde hace cuánto labora en el CSSI? ¿Qué cargo desempeña?
2. ¿Cuáles son los objetivos planteados por la Dirección General del CSSI?
3. ¿Cómo es el proceso de planificación previo al momento de emitir una información a los empleados en el CSSI?
4. ¿Cada cuánto realizan reuniones de estatus con el personal del CSSI?
5. ¿Con qué frecuencia se realizan las reuniones en la organización?
6. ¿Cuáles son los mensajes clave que tiene la organización?
7. ¿Considera que se entiende claramente los mensajes que se originan dentro del CSSI?
8. ¿Es común que existan rumores de renuncias, despidos, aumentos o disminución del salario, asuntos personales, dentro de la organización?
9. ¿Quién se encarga de manejar la situación de los rumores?
10. ¿Qué canales o vías de comunicación existen dentro de la organización?
11. ¿Cuáles son los canales de comunicación más utilizados por la Dirección General? ¿Por qué?
12. Según su experiencia ¿son suficientes y adecuados los medios de comunicación mencionados? ¿Por qué?
13. ¿Considera que existen ruidos o murmullos, que no permiten escuchar al emisor, interferencias radiofónicas o telefónicas, el corte de línea telefónica cuando navegamos por Internet, e incluso una iluminación deficiente o inadecuada temperatura pueden impedir la adecuada comprensión del mensaje a los empleados o similares?

Anexo N°4. Guía de entrevista semiestructurada realizada a Mariana Borges Contreras, Directora Ejecutiva y Gerente de RRHH del Centro de Salud Santa Inés de la Universidad Católica Andrés Bello

Fecha: _____

Nombre: _____

1. ¿Desde hace cuánto labora en el CSSI? ¿Qué cargo desempeña?
2. ¿Cómo es el proceso de planificación previo al momento de emitir una información a los empleados en el CSSI?
3. ¿Considera que esta es una manera eficaz de planificar la comunicación?
4. ¿Cada cuánto realizan reuniones de estatus con el personal del CSSI?
5. ¿Con qué frecuencia se realizan las reuniones en la organización?
6. ¿Qué tipo de comunicaciones emiten?
7. ¿Con qué fin se emite cada una de ellas?
8. ¿Conoce cuáles son los mensajes clave de CSSI?
9. ¿Es común que existan rumores de renuncia, aumento, disminución de salarios?
10. ¿Qué canales o vías de comunicación existen dentro de la organización?
11. ¿Qué canales de comunicación utiliza más su gerencia?
12. Según su experiencia ¿son suficientes y adecuados los medios de comunicación mencionados? ¿Por qué?
13. ¿Considera que existen ruidos o murmullos, que no permiten escuchar al emisor, interferencias radiofónicas o telefónicas, el corte de línea telefónica cuando navegamos por Internet, e incluso una iluminación deficiente o inadecuada temperatura pueden impedir la adecuada comprensión del mensaje a los empleados o similares?

Anexo N°5. Guía de entrevista semiestructurada realizada a Ana Clara Carbone, Gerente Administrativo del Centro de Salud Santa Inés de la Universidad Católica Andrés Bello

Fecha: _____

Nombre: _____

1. ¿Desde hace cuánto labora en el CSSI? ¿Qué cargo desempeña?
2. ¿Cómo es el proceso de planificación previo al momento de emitir una información a los empleados en el CSSI?
3. ¿Cómo organiza las comunicaciones que debe enviar a los empleados según las áreas que desempeña dentro del CSSI?
4. ¿Cada cuánto realizan reuniones de estatus con el personal del CSSI?
5. ¿Con qué frecuencia se realizan las reuniones en la organización?
6. ¿Qué tipo de comunicaciones emiten?
7. ¿Es común que existan rumores de despidos, renunciaciones, aumentos o disminución del salario, asuntos personales, dentro de la organización?
8. ¿Qué canales o vías de comunicación existen dentro de la organización?
9. ¿Cuáles son los canales de comunicación más utilizados?
10. ¿Qué canales de comunicación utiliza frecuentemente para que le llegue la información a la mayoría de los empleados?
11. Según su experiencia ¿son suficientes y adecuados los medios de comunicación mencionados? ¿Por qué?
12. ¿Considera que existen ruidos o murmullos, que no permiten escuchar al emisor, interferencias radiofónicas o telefónicas, el corte de línea telefónica cuando navegamos por Internet, e incluso una iluminación deficiente o inadecuada temperatura pueden impedir la adecuada comprensión del mensaje a los empleados o similares?
13. ¿Existen inconvenientes al interpretar los mensajes enviados o recibidos, como terminologías muy técnicas, difíciles de entender o idiomas que no dominan?

Anexo N°6. Guía de entrevista semiestructurada realizada a Carlos Torres, Gerente de Proyectos y Comunicaciones del Centro de Salud Santa Inés de la Universidad Católica Andrés Bello

Fecha: _____

Nombre: _____

1. ¿Desde hace cuánto labora en el CSSI?
2. A nivel comunicacional ¿Cuáles son los objetivos de la Gerencia de Proyectos y Comunicaciones?
3. ¿Cómo es el proceso de planificación previo al momento de emitir una información a los empleados en el CSSI?
4. ¿Cada cuánto realizan reuniones de estatus con el personal del CSSI?
5. ¿Con qué frecuencia se realizan las reuniones en la organización?
6. ¿Qué tipo de comunicaciones emiten?
7. ¿Cuáles son los mensajes clave que tiene la organización?
8. ¿Considera que se entiende claramente los mensajes que se originan dentro del CSSI?
9. ¿Es común que existan rumores de renuncias, despidos, aumentos o disminución del salario, asuntos personales, dentro de la organización?
10. ¿Qué canales o vías de comunicación existen dentro de la organización?
11. ¿Cuáles son los canales de comunicación más utilizados por la Dirección de Proyectos y Comunicaciones? ¿Por qué?
12. ¿Qué canales de comunicación utiliza frecuentemente para que le llegue la información a la mayoría de los empleados?
13. Según su experiencia ¿son suficientes y adecuados los medios de comunicación mencionados? ¿Por qué?
14. ¿Considera que existen ruidos o murmullos, que no permiten escuchar al emisor, interferencias radiofónicas o telefónicas, el corte de línea telefónica cuando navegamos por Internet, e incluso una iluminación deficiente o inadecuada temperatura pueden impedir la adecuada comprensión del mensaje a los empleados o similares?

Anexo N° 7. Carta de validación Prof. Elías Quijada

CARTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Elías Quijada, portador(a) de la C.I. Nro: 55769682, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Proyecto: AUDITORÍA COMUNICACIONAL INTERNA AL CENTRO DE SALUD SANTA INÉS, presentado por las estudiantes. FAJARDO, MARIALEXANDRA y MARÍN, VALENTINA, portadoras de las C.I. N°: V – 20.613.894 y 20.978.653 para optar al título de Licenciado de Comunicación Social. Mención Comunicaciones Publicitarias, el cual apruebo en calidad de validador.

Observaciones

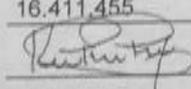
- 1) Se sugiere revisar objetivos específicos
- 2) Se sugiere revisar preguntas del test de cuestionario. -

Lcdo.(a) Elías Quijada
C.I. N° 55769682
Firma (Firma)
Fecha 15 Dic 16

Anexo N° 8. Carta de validación Prof. Karla Pérez Poleo

CARTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Karla Desirée Pérez Poleo, portador(a) de la C.I. Nro: 16.411.455, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Proyecto: AUDITORÍA COMUNICACIONAL INTERNA AL CENTRO DE SALUD SANTA INÉS, presentado por las estudiantes. FAJARDO, MARIALEXANDRA y MARÍN, VALENTINA, portadoras de las C.I. N°: V – 20.613.894 y 20.978.653 para optar al título de Licenciado de Comunicación Social, Mención Comunicaciones Publicitarias, el cual apruebo en calidad de validador.

Lcdo.(a) Karla Desirée Pérez Poleo
C.I N° 16.411.455
Firma 
Fecha 08/01/2017

Anexo N° 9. Carta de validación Prof. Claudia Peña

CARTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Claudia Peña Melin, portador(a) de la C.I. Nro: 10.510.898, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Proyecto: AUDITORÍA COMUNICACIONAL INTERNA AL CENTRO DE SALUD SANTA INÉS, presentado por las estudiantes. FAJARDO, MARIALEXANDRA y MARÍN, VALENTINA, portadoras de las C.I. N°: V - 20.613.894 y 20.978.653 para optar al título de Licenciado de Comunicación Social. Mención Comunicaciones Publicitarias, el cual apruebo en calidad de validador.

Lcdo.(a) Claudia Peña Melin
C.I. N° 10.510.898
Firma Claudia Peña
Fecha 17-01-2017