



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN

**LICENCIATURA EN RELACIONES PÚBLICAS Y
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Trabajo de grado para la obtención del Título de Licenciado en Relaciones Públicas y
Comunicación Organizacional.

TEMA:

LA COMUNICACIÓN COMO ELEMENTO PRIMORDIAL EN LA
PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA,
CANTÓN QUITO, SECTOR NORTE. ESTUDIO CASO: EDIFICIO
PLANTA CENTRAL DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DEL
ECUADOR.

AUTOR: RIVADENEIRA PAZ DAVID GUSTAVO

DIRECTOR: Msc. RAMOS GRIJALVA RUBÉN DARÍO

QUITO – ECUADOR

OCTUBRE, 2015

AUTORÍA

Yo, David Gustavo Rivadeneira Paz, estudiante de la Universidad Tecnológica Equinoccial, asumo la completa responsabilidad sobre el presente trabajo de investigación, el contenido del mismo, está sustentado en un riguroso proceso investigativo habiendo utilizado material bibliográfico adecuado respetando los derechos de sus autores, y no constituye plagio por ningún concepto.

David Gustavo Rivadeneira Paz

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación como un homenaje primordialmente a las dos personas que siempre estuvieron conmigo desde que era un niño, “mi abuelita Beatriz Noguera; y mi abuelito ya fallecido Enrique Paz”, ellos han demostrado que la discapacidad solo existe en la mente de las personas, pues con cuidado y amor todo se puede lograr. También dedico mi tesis a mi Madre “Ivonne Paz”, pues su sacrificio en el extranjero no ha sido en vano, gracias a ello he podido formarme en la parte académica y como resultado obtener el título profesional. Finalmente dedico este trabajo a toda mi familia, amigos y profesores, gracias al apoyo de ellos he podido culminar mis estudios universitarios con éxito.

David Gustavo Rivadeneira Paz

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios por haberme dado la vida y por permitirme seguir mis estudios.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial por abrirme las puertas para ingresar a esta Institución y lograr así terminar mi carrera profesional.

A mis queridos abuelitos y a mi madre, por su apoyo recibo de manera permanente y en especial durante mi carrera profesional

A mi Director de Tesis Rubén Darío Ramos Grijalva, docente de la Universidad por su guía, orientación, paciencia, mediante el cual desarrolle esta tesis.

David Gustavo Rivadeneira Paz

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Pág
SEPTIEMBRE, 2015.....	1
AUTORÍA.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
INTRODUCCIÓN	1
TEMA	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
OBJETIVOS	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	4
JUSTIFICACIÓN	5
CAPÍTULO I.....	6
APORTE DE LA COMUNICACIÓN EN LA CONSTRUCCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES	6
1.1 La comunicación organizacional.....	6
1.1.1 La comunicación y su utilidad.....	6
1.1.2 La comunicación en las organizaciones	9
1.1.3 Tipos de herramientas en la comunicación organizacional	12
1.1.4 Estructura de la comunicación en las organizaciones	14
1.1.5 Incidencia de la comunicación en la productividad y rendimiento del personal	18
1.1.6 La comunicación pública.....	20
1.2 El clima laboral	21
1.2.1 Concepto del clima laboral.....	21
1.2.2 Elementos que conforman el clima laboral	22
1.2.3 La cultura organizacional y su incidencia en el clima laboral.....	23
1.2.4 El comportamiento organizacional y su incidencia en el clima laboral	23

1.2.5 Relación entre el clima laboral y el rendimiento del personal	24
CAPÍTULO II	26
DESARROLLO DEL CLIMA LABORAL EN EL ÀMBITO ORGANIZACIONAL	26
2.1 La comunicación organizacional y su aporte en la construcción del clima laboral	26
2.1.1 Importancia de la comunicación organizacional en la construcción del clima laboral	28
2.1.2 Problemas en el clima laboral derivados de una mala comunicación interna	33
2.1.3 Afcción al personal por falta de comunicación efectiva.....	36
2.1.4 El aporte de la comunicación organizacional en el fortalecimiento de las relaciones	42
CAPÍTULO III	46
ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL EN EL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DEL ECUADOR. CASO EDIFICIO PLANTA CENTRAL.....	46
3.1 Antecedentes institucionales	46
3.1.1 Filosofía Corporativa.....	47
3.1.2 Estructura Organizacional	48
3.1.3 Objetivos Institucionales	51
3.1.4 Servicios prestados.....	53
3.2 Estudio de la estructura comunicacional del Edificio Planta Central.....	54
3.2.1 Procesos de comunicación interna definidos.....	54
3.2.2 Sistemas de tecnología y recursos disponibles.....	55
3.2.3 Eficiencia y efectividad de los procesos.....	56
3.2.4 Estudio de Campo	56
3.2.5 Población y Muestra.....	56
3.2.6 Levantamiento de campo (Encuesta y Entrevistas).....	58
3.2.7 FODA especializado en la comunicación	67
3.2.8 Análisis e Interpretación.....	69
CAPÍTULO IV	74
PROPUESTA DE DESARROLLO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA APLICABLE AL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA. CASO EDIFICIO PLANTA CENTRAL	74
4.1 Justificación de la propuesta	74
4.2 Estructura de la propuesta	75
4.2.1 Fases del Plan Comunicacional.....	76
4.2.2 Procesos internos del Plan Comunicacional.....	81
4.2.3 Estrategias de comunicación aplicables para mejoramiento del clima laboral	82

4.2.4 Plan operativo del plan comunicacional.....	88
4.2.5 Unidad estratégica para la administración del plan comunicacional.....	90
4.2.6 Políticas y procedimientos del Plan Comunicacional	91
4.2.7 Recursos requeridos en el Plan Comunicacional	92
4.3 Evaluación de la propuesta.....	92
4.3.1 Indicadores de evaluación de eficiencia, eficacia y efectividad del Plan Comunicacional.....	92
4.4 Factibilidad de la implementación del Plan Comunicacional	93
4.4.1 Valoración	93
4.4.2 Implementación.....	98
CONCLUSIONES	99
RECOMENDACIONES	100
Bibliografía	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comunicación efectiva y su importancia en la organización	31
Tabla 2. Género	58
Tabla 3. Años de antigüedad	59
Tabla 4. Pregunta No.1	60
Tabla 5. Pregunta No.2	61
Tabla 6. Pregunta No.3	62
Tabla 7. Pregunta No.4	63
Tabla 8. Pregunta No.5	64
Tabla 9. Pregunta No.6	65
Tabla 10. Pregunta No.7	66
Tabla 11. Pregunta No.8	67
Tabla 12. Estrategias de comunicación aplicables para el mejoramiento del clima laboral	82
Tabla 13. Plan Operativo	88
Tabla 14. Indicadores definidos para el control del plan de comunicación	93
Tabla 15. Costos del plan	94
Tabla 16. Costos totales.....	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1. Estructuras de comunicación.....	16
Figura 2. Relaciones directas e indirectas	29
Figura 3. Relaciones directas e indirectas	38
Figura 4. Circulo de calidad en la comunicación	44
Figura 5. Procesos de prestación de salud	47
Figura 6. Estructura Orgánica Funcional MSP.....	49
Figura 7. Género	58
Figura 8. Años de antigüedad	59
Figura 9. Pregunta No.1	60
Figura 10. Pregunta No.2.....	61
Figura 11. Pregunta No.3.....	62
Figura 12. Pregunta No.4.....	63
Figura 13. Pregunta No.5.....	64
Figura 14. Pregunta No.6.....	65
Figura 15. Pregunta No.7.....	66
Figura 16. Pregunta No.8.....	67
Figura 17. Fases del plan comunicacional propuesto	76
Figura 18. Creación de la dependencia especializada en la comunicación interna	77
Figura 19. Procesos internos para el plan de comunicación.....	81
Figura 20. Unidad estratégica de administración	90

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna aporta a mejorar el entorno laboral, permitiendo que el personal pueda contar con información que le permita cumplir de manera eficiente sus responsabilidades. Los avances de la ciencia y tecnología permiten en la actualidad disponer de una amplia variedad de herramientas comunicacionales, las cuales integren al personal y le permitan conformar un entorno adecuado en donde primen los objetivos colectivos antes que los individuales. Para ello, es importante establecer estructuras y lineamientos que fortalezcan la comunicación y hagan de esta un mecanismo viable para elevar la calidad en la gestión.

La presente investigación se concentra en el edificio de la Planta Central del Ministerio de Salud Pública, analizando sus procesos de comunicación interna y la relación que tienen estos con el entorno laboral. Para ello, se ha conformado cuatro capítulos de estudios.

El primero analiza el aporte de la comunicación en la construcción del clima laboral. Su desarrollo permite concluir que gracias a la comunicación una organización puede mejorar su gestión, conformando entornos en donde el personal se sienta a gusto, respaldado y comprometido a cumplir los objetivos propuestos.

El segundo capítulo analiza el desarrollo del clima laboral en el ámbito organizacional. Su desarrollo permite conocer la importancia de la comunicación y los problemas existentes cuando esta no es adecuada. Se pudo determinar que el personal puede tener diversas afecciones físicas, emocionales y psicológicas cuando no se siente integrado en el entorno. Su desempeño laboral baja y produce altas probabilidades de obtener una calidad baja de servicio con lo cual se compromete el crecimiento de la organización.

El tercer capítulo analiza al MSP enfocando su estudio en el edificio de la planta central. Inicialmente determina su filosofía corporativa, estrategias y estructura organizacional detectando sus fortalezas y debilidades en relación a la comunicación. Para disponer de un conocimiento más amplio se aplicó una encuesta dirigida al personal de todas sus áreas, en esta se pudo determinar que existen una baja relación

con herramientas comunicacionales digitales, siendo las actuales principalmente memos, carteleras y reuniones de trabajo, las cuales son importantes pero no suficientes.

Finalmente, el cuarto capítulo expone la propuesta de plan de comunicación interna, en la cual se consideraron ocho fases integradas con las cuales se pretende mejorar la calidad de comunicación y un efectivo aporten en el entorno laboral. Su desarrollo incluyó la formulación de proyectos y estrategias con las cuales se preparó un plan operativo que permita su adecuada implantación. A nivel de recursos se trató de potenciar aquellos actualmente disponibles, buscando un bajo impacto en los costos, los cuales de incurrirse principalmente están orientados a capacitación y diseño de herramientas que faciliten una mejor comunicación.

El plan propuesto de comunicación interna es una respuesta frente a las debilidades encontradas, misma que se espera contribuya al mejoramiento de los procesos del MSP.

EL PROBLEMA

TEMA

La comunicación como elemento primordial en la productividad laboral en la provincia de pichincha, Cantón Quito, sector norte. Estudio caso: Edificio planta central del Ministerio de Salud Pública del Ecuador.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Ministerio de Salud pública del Ecuador “edificio planta central”, la comunicación interna se efectúa por las siguientes herramientas: intranet, carteleras, perifoneo, tablón de anuncios y correos electrónicos. A pesar de la existencia de estas herramientas de comunicación interna, el departamento de comunicación del “edificio planta central” del Ministerio no conoce el grado de utilización, efectividad e identificación con las mismas, pues sin duda este desconocimiento genera un problema ya que el presente departamento no conoce sobre la importancia de implementar nuevas herramientas de comunicación interna o si es necesario mejorar estas herramientas para brindar un mejor servicio comunicacional al personal que labora en el edificio del Ministerio de Salud.

En cuanto al aspecto laboral, en el “edificio planta central” del Ministerio de Salud Pública laboran más de mil funcionarios, por lo tanto es complejo el canalizar de una mejor manera la comunicación para todos puesto que existe exceso de personal en el edificio, por lo tanto es complejo para el departamento de comunicación del Ministerio de Salud conocer los diferentes criterios que los funcionarios poseen sobre las herramientas de comunicación interna utilizadas. Otro inconveniente que se ha generado en el clima laboral es el rumor, esto se proporciona porque no existen suficientes herramientas que informen a todos los funcionarios y como consecuencia de este acontecer existe mal estar en el ambiente laboral puesto que la comunicación no llega a todos de igual forma.

Así mismo; se puede establecer que muchos de los funcionarios que laboran en el ministerio son personas que poseen nombramiento, es decir, tienen contrato indefinido con esta cartera de estado, por ende muchos líderes de los diferentes departamentos no

generan acciones positivas, produciendo un ambiente negativo en el clima laboral ocasionando desmotivación al personal joven, pues esto no permitirá un correcto desempeño en el trabajo diario efectuado.

DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Área: La comunicación como elemento primordial en la Productividad Laboral

Límite espacial: Ministerio de Salud Pública del Ecuador

Límite temporal: Enero – Mayo 2015

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar una propuesta de comunicación interna con miras a mejorar el clima laboral del Ministerio de Salud Pública del Ecuador “Edificio Planta Central”.

Objetivos Específicos

- Reseñar brevemente el ámbito del clima organizacional y su aporte en la productividad laboral en el ámbito organizacional.
- Determinar el aporte de la comunicación en la construcción del clima laboral y la productividad laboral en las organizaciones.
- Realizar un análisis situacional para determinar la calidad del clima laboral del Ministerio de Salud Pública del Ecuador “Edificio planta central”.

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación pretende analizar desde un área estratégica, legal y científica la situación comunicacional que a su vez se relaciona con la productividad laboral referente al personal que trabaja en la planta Central del Ministerio de Salud Pública del Ecuador.

El objetivo de esta investigación es dar a conocer la importancia de la comunicación entre el personal que labora en el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, ya una buena comunicación sea esta interna o externa genera una mayor y mejor productividad. Además se busca valorar el grado de efectividad de la comunicación interna, empleando herramientas de intervención que mejoren sustancialmente los procesos internos de esta Institución Pública.

En la actualidad grandes organizaciones nos han dado el ejemplo del vital factor de la comunicación, muchas de ellas han sabido efectuar un adecuado método de comunicación, donde el factor humano juega un papel fundamental que se tiene que saber manejar y explotar, esto con la ayuda de una constante retroalimentación por parte de directivos y trabajadores.

Sin embargo, también existen organizaciones o instituciones no le dan la importancia que se merece a la comunicación efectiva y es por eso que tienden a sufrir distintos problemas por este simple pero a la vez difícil factor que se tiene que saber manejar.

De allí la importancia de fomentar la comunicación efectiva en el Ministerio de Salud Pública, así como también el buen trato y la forma de decir las cosas para que la información transmitida sea la adecuada, precisa y de fácil entendimiento hacia las demás personas y por supuesto hacia nuestro propio equipo de trabajo.

CAPÍTULO I

APORTE DE LA COMUNICACIÓN EN LA CONSTRUCCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES

1.1 La comunicación organizacional

El desarrollo organizacional demanda de estructuras orientadas hacia la generación de valor que permita atender y satisfacer las necesidades del ser humano. A nivel interno, en cada empresa es necesario definir procesos focalizados en objetivos que se esperan alcanzar, dando como resultado un crecimiento sostenido y sustentable. La comunicación cumple un rol fundamental permitiendo integrar a la empresa en el mercado, consolidando relaciones efectivas con proveedores y clientes, las cuales dan paso a su normal desenvolvimiento y operatividad. Al respecto, resulta importante analizar los aspectos que conllevan la consolidación de sistemas de comunicación efectivos, los que permitan incrementar la productividad y fomentar un claro reconocimiento de los productos y servicios que ofertan cada empresa. De esta manera se da paso a un perfeccionamiento del mercado, incentivando la demanda y produciendo un crecimiento en la economía nacional.

1.1.1 La comunicación y su utilidad

La comunicación puede definirse como un proceso que tiene como principal objetivo la transmisión de información de una persona a otras. Su desarrollo parte de la relación necesaria del ser humano con el entorno donde se encuentra, aspecto que comprende la inferencia entre el “yo” y los “demás”. Para Sullivan Jeremiah la comunicación “es un proceso de comprensión de la transmisión de significados entre seres animados. La comunicación entre seres humanos es una forma de la acción social que está ligada a un sentido subjetivo y se refiere al pensar, sentir y actuar de otros.” (Sullivan, 2011, pág. 26).

Analizando el concepto expuesto, se identifica que la comunicación surge en primera instancia de la necesidad de integración que tiene el ser humano con su entorno, aspecto que da lugar a establecer sistemas y procesos que le permitan dar a conocer su pensar y a la vez entender el de los demás. La comunicación por lo tanto puede

describirse como un sistema integrado que faculta la comprensión de mensajes que permiten a las personas integrarse y relacionarse mutuamente.

Al ser un proceso, es entendible que este se conforma de elementos que son vitales para que pueda generarse una comunicación efectiva, los cuales parten de un esquema básico que incluye:

- **Emisor:** Persona que genera el mensaje atendiendo a una necesidad de transmitirlo.
- **Receptor:** Persona que recibe el mensaje, lo decodifica y entiende su significado
- **Mensaje:** Estructura codificada en base al uso de un lenguaje entendible por el emisor y receptor que conlleva un contenido que se desea transmitir
- **Lenguaje:** Sistema codificado que permite relacionar elementos con conceptos, dando lugar a el entendimiento de su contenido
- **Entorno:** Lugar en el cual se ejecuta o desarrolla el proceso comunicativo
- **Medio o canal:** Recurso utilizado para transmitir el mensaje permitiendo la accesibilidad del receptor. (Trevithick, 2011, págs. 17-21).

Cada uno de los elementos presentados permite el desarrollo de la comunicación, la cual como se observa requiere de una secuencia lógica, ordenada y secuencial. De esta manera, es el emisor quien da inicio al proceso, produciendo y transmitiendo un mensaje a uno o varios receptores. No obstante, aun iniciado el proceso, la comunicación no necesariamente tiene lugar, dado que requiere que el receptor entienda su contenido, siendo de vital importancia el lenguaje, medio y entorno en donde se desarrolle. En este caso, si el receptor no logra comprender el contenido del mensaje, la comunicación no se habrá ejecutado. Por otra parte, si comprende algo diferente a lo transmitido la comunicación no será efectiva.

Rodríguez Imma señala que para que tenga lugar la comunicación debe existir un adecuado uso de los elementos que permiten su conformación. Es decir, implícitamente debe establecerse un reconocimiento del lenguaje, medios y entorno, aspecto que será posible si se identifica el o los receptores del mensaje. Esto señala, puede tener lugar desde procesos básicos y simples hasta verdaderas estructuras comunicacionales las cuales rompen barreras geográficas y universalizan la comunicación. Señala sobre lo

expuesto que “los retos para las personas y empresas en materia de comunicación crecen en número y complejidad, y parecen que todavía serán mayores en los próximos años. De ahí la importancia de contar con una visión completa y en profundidad sobre este campo de estudio” (Rodríguez, 2011, pág. 21).

Como se puede observar, la comunicación genera desarrollo en el ser humano, facultando su integración y relación, siendo elementos que son requeridos para expandir su crecimiento y promover una mejor atención a sus necesidades. Cada persona se beneficia de la comunicación en la medida que esta le permite aprender de su entorno, relacionarse con otros seres vivientes e integrarse, permitiendo cubrir sus requerimientos y necesidades.

La comunicación pasa a convertirse en un medio necesario para garantizar la calidad de vida de la persona, ya que gracias a esta puede desarrollar conocimiento, transmitirlo y fomentar mejores condiciones individuales y colectivas.

González Sonia señala que la utilidad de la comunicación puede determinarse desde varias perspectivas las cuales permiten “confrontar las debilidades del ser humano y dar paso a un mejor crecimiento” (Gonzalez, 2012, pág. 12). Estas perspectivas pueden clasificarse de la siguiente manera:

- **Perspectiva individual:** La utilidad de la comunicación para cada persona se basa en su capacidad de conocer el entorno, siendo este un elemento requerido para su integración y socialización. La comunicación le permite aprender de los demás, conocer y desarrollarse.
- **Perspectiva colectiva:** La utilidad de la comunicación se basa en fortalecer la sociedad, permitiendo que el ser humano se desarrolle en cuanto al conocimiento, la ciencia, tecnología, que le permita mejorar su condición.
- **Perspectiva universal:** La capacidad de comunicación del ser humano le ha permitido que se diferencie del resto de especies, dando lugar a un avance en su condición. La comunicación va ligada a superar barreras, permitiendo una constante evolución del ser humano.

1.1.2 La comunicación en las organizaciones

Ramos, Darío señala que no existe un único concepto de comunicación organizacional, este depende de varios factores entre los cuales se encuentra la condición de mercado, los intereses de las empresas, el marco jurídico vigente, entre otros. La riqueza conceptual existente permite no obstante entender que la comunicación es un recurso indispensable en las empresas, mismo que permite su existencia. De esta manera, puede señalarse que su gestión es crítica y universal, aplicándose en todos los procesos internos sean estos de carácter administrativo, operativo, de mercadeo o financieros. Dentro de las definiciones que el autor citado recoge, destaca la siguiente; “Modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización, es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”(Ramos, 2009, pág. 13).

La comunicación organizacional cumple con un proceso interactivo que permite relacionar las diferentes áreas internas mediante mensajes transmitidos que permiten su funcionalidad. En este caso, la comunicación corporativa comprende todos los sistemas formales e informales que permiten la comunicación en una organización. Esta clasificación presentada se describe de la siguiente manera:

- **Comunicación informal organizacional:** Este tipo de comunicación tiene lugar entre las personas que conforman la empresa, siendo realizada de manera informal, voluntaria, libre y no normatizada. Su desarrollo guarda relación con la cultura organizacional, misma que es determinante en el desempeño individual. Cuando los sistemas de comunicación informal son adecuados, las relaciones interpersonales se fortalecen, dando lugar a una empatía entre el colaborador y la empresa que apoya a mejorar la gestión y calidad de productos y servicios ofertados. Robbins Stephen señala sobre lo expuesto que “la comunicación informal esta activa en casi todas las organizaciones. Es una parte importante de la red de comunicación de todo grupo u organización. Al estar al tanto del flujo y los patrones de comunicación informal, los gerentes pueden tener conocimiento de los asuntos que interesan a los empleados, y a su vez pueden usar la comunicación informal para diseminar información importante” (Robbins, 2012, pág. 268). Como se puede observar, la comunicación informal es una fuente de conocimiento del personal en la empresa, aspecto que permite

tomar decisiones referentes al mejoramiento de los procesos para incentivar un mejor desempeño.

- **Comunicación formal organizacional:** La comunicación formal es aquella que se desarrolla en función de procesos establecidos, normas vigentes y procedimientos basados en parámetros que permiten que esta dé lugar a objetivos previstos. La importancia de su desarrollo tiene lugar en base a los resultados que provoca, la misma que permite el cumplimiento de las responsabilidades que cada empresa tiene. Andrade Horacio define a la comunicación formal como “aquella que se da a través de fuentes y/o canales oficiales de la organización” (Horacio, 2011, pág. 19). Su desarrollo responde a procesos previamente planificados los cuales se consideran necesarios para que la empresa pueda operar apegada a su razón social y a la ley vigente. En la comunicación formal, se establecen los medios o canales, así como también los formatos y frecuencias que deben ser utilizados, determinando el o los lenguajes con los cuales se debe cumplir los procesos comunicacionales. Su desarrollo dispone de una evaluación interna que determina si la comunicación realizada está acorde a lo esperado, retroalimentando los procesos y permitiendo que estos puedan ser mejorados.

Ambos procesos expuestos (comunicación informal y formal) son necesarios y dan lugar a una utilidad para la empresa. Esta puede ser clasificada de la siguiente manera:

Utilidad de la comunicación organizacional informal

- Permite la relación entre el personal conformando un entorno que lo incentive a participar, crecer y desarrollarse, cumpliendo a cabalidad las funciones y permitiendo que la empresa cumpla con los objetivos propuestos.
- Establece mecanismos que facilitan la integración del personal, permitiendo consolidar acciones en equipo que se relacionen con el cumplimiento de las funciones y responsabilidades encargadas.
- Genera relaciones interpersonales que son requeridas para que las funciones internas se cumplan.

Si bien la comunicación informal se caracteriza por la no afección de procesos o normas, su desarrollo si puede ser aprovechado por la directiva, siendo un medio que permite conocer de mejor manera las necesidades, inquietudes y nivel de integración que tiene el personal. Estas fomentan la implementación de procesos que fortalezcan la cultura organizacional, siendo un elemento determinante para la calidad de servicio.

Utilidad de la comunicación organizacional formal

La comunicación formal tiene la utilidad de que permite a la empresa cumplir sus funciones, disponiendo de registros que evalúan si estas están acorde a los presupuestos definidos. Desde el punto de vista jurídico, la comunicación organizacional formal establece las relaciones contractuales necesarias para poder amparado en la ley cumplir con funciones que son requeridas por la empresa para operar. Por otra parte, desde el punto de vista administrativo, la comunicación formal establece jerarquías relacionadas a las responsabilidades, las cuales sostienen el direccionamiento interno requerido para que la empresa pueda ser eficiente. Martínez Carlos señala que “la buena comunicación tiene mucha importancia para la eficacia de cualquier organización o grupo y se refiere a la transmisión y comprensión de significados.” (Martinez, 2011, pág. 27).

Conforme lo expuesto, la utilidad de la comunicación organizacional formal puede describirse en los siguientes puntos:

- Garantiza que los procesos internos operen en base a parámetros internos definidos para alcanzar la calidad ofertada.
- Fomentan la relación entre el personal, estableciendo los canales de comunicación requeridos para integrar cada una de las áreas.
- Mantienen registros de los procesos comunicacionales desarrollados para que estos puedan ser evaluados, identificando oportunamente debilidades que afecten el cumplimiento de objetivos.
- Permiten que la empresa mantenga una efectiva relación con el cliente, generando accesibilidad a los productos y servicios ofertados para que estos incentiven a la demanda.

1.1.3 Tipos de herramientas en la comunicación organizacional

La comunicación organizacional requiere de un diseño planificado para que pueda cumplirse de manera efectiva, garantizando que los mensajes transmitidos por el emisor sean entendidos por los diferentes receptores. Por ello, es importante definir herramientas, las cuales pueden ser definidas como recursos que permiten que el proceso de comunicación se haga efectivo.

El avance científico y tecnológico permite que las empresas adopten una serie de herramientas que facilitan la comunicación, estas como se indicó anteriormente superan las propias limitaciones geográficas, lo que permite dar paso a la globalización. Ellwood Wayne señala que “la globalización se ha convertido en la corriente principal y sus consecuencias se encuentran por todas partes. A medida que las economías nacionales y regionales se van entrelazando, la idea de una idea de comunidad mundial de valores y objetivos compartidos se va profundizando” (Ellwood, 2012, pág. 12).

La visión integradora es viable si se establecen eficientes sistemas de comunicación organizacional las cuales permitan superar el limitado criterio de mercado y den paso a la apertura internacional que fomente las economías de escala interna, dando lugar a una mayor productividad y rentabilidad. Para ello, la comunicación debe ser fluida, constante y efectiva. Sobre estos elementos, las herramientas pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- **Herramientas de diagnóstico:** Su utilización permite determinar las necesidades de comunicación interna y externa que tiene la empresa para promover la implantación de procesos que viabilicen su realización. En este sentido, las herramientas de diagnóstico permiten identificar necesidades de la empresa, los recursos disponibles y los requerimientos existentes para disponer de una adecuada fluidez en la comunicación.
- **Redes de comunicación:** Implica la conformación de redes internas que faciliten la comunicación. La red implica la adopción de sistemas especializados en comunicación, en donde se determinen los canales requeridos para su cumplimiento.
- **Recursos:** En la actualidad, los avances del conocimiento del ser humano han permitido que la comunicación integre empresas, sociedades, ciudades y estados. Los recursos implican los canales que pueden ser implementados en los

procesos de comunicación para permitir que esta se desarrolle de manera efectiva.

Las herramientas disponibles para la comunicación se encuentran en constante modificación y perfeccionamiento. El conocimiento del ser humano permite en la actualidad disponer de medios que facilitan el acceso a la comunicación e integran a varias empresas promoviendo las actividades comerciales. Sobre esto, los costos incurridos en la comunicación cada vez son menores, facilitando el acceso a canales que permiten universalizar la comunicación

Castro, Manuel señala que las herramientas de comunicación facilitan la implementación de procesos especializados que en la empresa promueven relaciones horizontales, verticales, internas y externas. Estas se describen a continuación:

- **Comunicación horizontal:** Es la comunicación que se ejerce entre las diferentes áreas de la empresa. Su desarrollo permite la coordinación interna para cumplir con todas las actividades que se requieren para disponer de servicios y productos de calidad y para acatar las disposiciones que exige la normativa para cada empresa.
- **Comunicación Vertical:** Es la que se desarrolla entre los niveles jerárquicos de la empresa, necesaria para determinar las disposiciones que deben ser cumplidos para alcanzar una alineación hacia los objetivos de la empresa.
- **Comunicación Interna:** Es la que tiene lugar al interior de la empresa necesaria para coordinar todas las actividades requeridas para servir al cliente.
- **Comunicación externa:** Integra a proveedores, clientes y personas relacionadas con la empresa a fin de que se mantenga una clara información sobre las actividades cumplidas. (Castro, 2012, págs. 121-125).

En cada uno de los tipos de comunicación señalados, las herramientas implementadas para que la comunicación sea efectiva se fundamentan en recursos, equipos, técnicas, metodologías y sistemas mismos que facultan una integración

adecuada entre el emisor y receptor, promoviendo acciones que son de interés y necesidad de la empresa para operar.

1.1.4 Estructura de la comunicación en las organizaciones

La comunicación en las organizaciones es factible si esta se apoya en estructuras internas. Estas comprenden macro procesos, procesos y actividades especializadas en comunicación.

- **Macro procesos:** Los macro procesos señalan las directrices que se aplicarán en una organización para que la comunicación pueda realizarse de manera efectiva. Harrington James, señala que estos deben clasificarse en gobernantes, habilitantes y de apoyo.
 - **Gobernantes:** Determinan las directrices en la comunicación, necesarios para que se mantenga un control efectivo sobre los mismos, permitiendo que se ejecuten de manera adecuada. Los procesos de comunicación gobernantes se basan en políticas y normas que deben regir toda comunicación informal o formal que tenga lugar en una empresa. Su desarrollo parte de los niveles jerárquicos altos y cubren todos los procesos internos. Su realización es requerida para que la comunicación se base en principios y valores que son necesarios para fomentar el crecimiento empresarial.
 - **Habilitantes:** Comprenden los procesos de comunicación vigentes en la empresa, la forma como estos se realizan y cumplen. Su desarrollo parte de criterios que pueden describirse de la siguiente manera:
 - **Cobertura:** La comunicación implica todas las áreas y niveles de la empresa, debiendo cada uno de estos disponer de recursos que permitan su desarrollo.
 - **Flexibilidad:** La comunicación debe ser flexible adaptándose a las necesidades de la empresa alineados a las necesidades de los clientes.

- **Integridad:** En la empresa todas las personas, independientemente de su cargo deben tener acceso a procesos que le permitan comunicarse. La empresa debe promover la integración de todo el personal, facultando derechos constituidos como la libertad de expresión y los espacios para comunicarse.
 - **Actualización:** Los procesos comunicativos deben responder a las necesidades de la empresa, por lo que estos son dinámicos y se encuentran en constante modificación y cambio.
- **Proceso de apoyo:** Implican los procesos que permiten que la comunicación tenga lugar en la empresa, asistiendo con recursos humanos, técnicos, tecnológicos y financieros que son necesarios para su desarrollo. A continuación se describen cada uno de estos:
- **Recursos Humanos:** Comprende el personal que se especializa en instaurar e implementar los sistemas de comunicación que requiere la empresa para su desarrollo.
 - **Recursos Técnicos:** Implica los equipos que se instalen y apoyen los procesos para que la comunicación pueda realizarse.
 - **Recursos Tecnológicos:** Comprende el uso de la tecnología que apoya a la comunicación para que esta pueda cumplirse de manera ágil y eficiente.
 - **Recursos Financieros:** Implica los presupuestos asignados para instalar los procesos que van a permitir que la comunicación interna tenga lugar.

La estructura de comunicación que una empresa disponga implica un diseño interno que permita asistir las diferentes áreas y relacionarlas. Como se observa, el diseño debe contener aspectos directrices, operacionales y de asistencia, siendo estos propios de la estructura que se implemente. Verón, Eliseo describe que no existen modelos únicos de comunicación que funcionan para todas las empresas. Cada una de ellas, debe definir acorde a su propia necesidad, el modelo que se ajuste a sus requerimientos, fortaleciendo la comunicación y permitiendo que esta se ejecute de manera adecuada. Sobre esto señala, “Los procesos de comunicación deben diseñarse en las empresas, para que el personal pueda acceder a canales que le permitan relacionarse interna y

externamente. Su desarrollo debe ser especializado, entendiendo que cada empresa dispone de una cultura, forma de ser y procesos, que le hacen diferente a las demás y por lo tanto única” (Verón, 2011, pág. 121)

Como se observa, no existen modelos estandarizados en la comunicación, su desarrollo parte de un estudio que cada empresa debe cumplir para determinar que procesos debe implementar. Para ello, es fundamental identificar relaciones que permiten definir como la comunicación va a tener lugar en la empresa. Estos se presentan en el siguiente organizador gráfico:

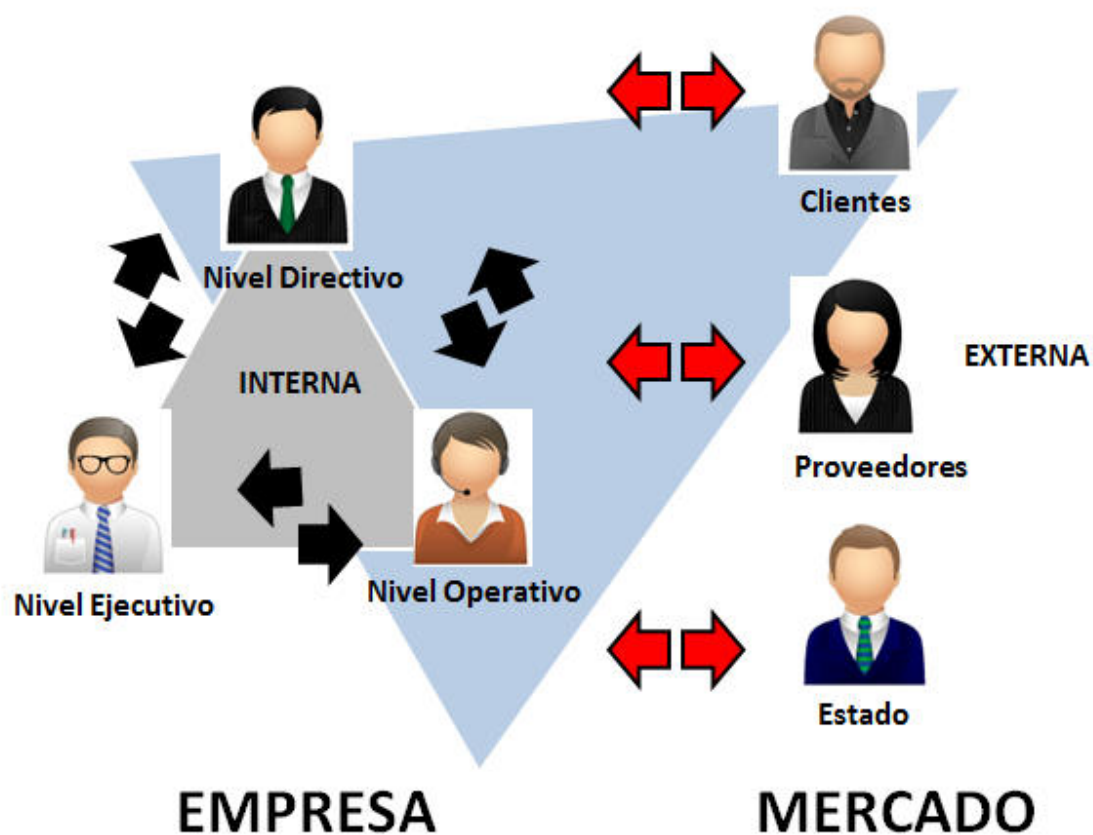


Figura 1. Estructuras de comunicación
Fuente: (García, 2012, págs. 81-90)

En la figura, se observa que las estructuras internas de comunicación en la empresa comprenden varias relaciones que deben evaluarse a fin de establecer procesos efectivos. Estas relaciones de comunicación pueden ser internas y externas, clasificadas de la siguiente manera:

- **Comunicación Interna:** Como indica su nombre, tienen lugar al interior de la empresa. Estas se basan en niveles pudiendo como se indicó ser horizontales y verticales. A continuación se describen los tipos existentes:
 - **Nivel Directivo-Nivel Ejecutivo:** Este tipo de comunicación se basa en las directrices que el nivel ejecutivo plantea para cada una de las áreas internas de la empresa. Por otra parte, el nivel ejecutivo mediante los sistemas de comunicación dan a conocer los resultados obtenidos.
 - **Nivel Directivo-Nivel Operativo:** Este tipo de comunicación le permite al nivel directivo conocer aspectos propios del personal que no pudo identificar con los reportes recibidos por el nivel ejecutivo. Por otra parte, el personal operativo puede tener acceso a la dirección para transmitir de manera directa mensajes que son de su interés.
 - **Nivel Ejecutivo-Nivel Operativo:** Este tipo de comunicación es de alta frecuencia, debido que marca el cumplimiento de las responsabilidades que deben ser cumplidas en cada una de las áreas. Su desarrollo se basa en el control y dirección de las mismas para que operen acorde a los parámetros establecidos.

- **Comunicación externa:** Este tipo de comunicación tiene lugar entre la empresa y empresas y personas que no pertenecen a ella. La estructura comunicación debe disponer de procesos internos que permitan generar comunicación externa, la cual da lugar a las negociaciones necesarias para que la empresa pueda cubrir con sus presupuestos. Se puede desarrollar de la siguiente manera:
 - **Empresa-Clientes:** Este tipo de comunicación permite entender las necesidades que tiene el cliente, brindarle información e incentivarle a la compra del producto o servicio ofertado, dándole a conocer sus características, atributos y ventajas competitivas para que las evalúe y tome la decisión de compra. Este tipo de comunicación es elemental para que la empresa pueda alcanzar una participación de mercado. Su desarrollo transforma al cliente potencial en cliente fijo, siendo un requerimiento para poder comercializar los productos o servicios que se ofertan.
 - **Empresa-Proveedor:** La comunicación con el proveedor determina las necesidades de la empresa y permite definir las negociaciones que

permitan contar con los insumos y materias primas requeridas para la operatividad del negocio.

- **Empresa-Estado:** La comunicación con el Estado permite cumplir con las disposiciones y normativas vigentes, aspecto que da lugar a la capacidad de funcionamiento de la empresa, evitando multas o sanciones que puedan inclusive generar el cierre de operaciones.

Cada uno de los elementos citados, dan lugar a la conformación de la estructura comunicacional que la empresa debe adoptar, permitiendo que la comunicación se realice de manera efectiva, transmitiendo y receptando mensajes que consoliden operaciones que son necesarias para que la empresa cumpla con sus objetivos. De la calidad de la estructura depende en gran medida el éxito empresarial que se obtenga. En este sentido, aún si la empresa dispone de productos y servicios de calidad, si no puede comunicarse con el mercado difícilmente podrá tener aceptación por parte del cliente. Por otra parte, si la comunicación interna es deficiente, el entorno laboral se verá afectado aspecto que pone en riesgo el cumplimiento de las funciones internas.

1.1.5 Incidencia de la comunicación en la productividad y rendimiento del personal

La comunicación incide en los resultados empresariales pudiendo estos ser positivos o negativos. Si se analiza la comunicación interna y externa, esta cumple un rol fundamental en la empresa, permitiendo coordinar las acciones que vayan alineadas a las necesidades del mercado y a las estrategias que se han definido para poder atenderlo. La comunicación permite que el personal trabaje en equipo, cumpliendo con las obligaciones que tiene. Además, incentiva al cliente, identificando al producto o servicio y relacionándolo con sus necesidades.

La falta de una comunicación efectiva genera situaciones que afectan el rendimiento personal, debido que da paso al cometimiento de errores que no permiten cumplir con los estándares de calidad requeridos, además, pueden generar distorsiones en las relaciones del personal, afectando su estabilidad, motivación y comportamiento.

Formanchuk, Alejandro ha realizado sobre lo expuesto estudios en varias empresas a nivel de Latinoamérica, encontrando varios problemas comunes derivados justamente

de la falta de modelos y estructuras comunicacionales. Su aporte ha permitido tener una visión sobre efectos que afectan al personal y que como es lógico inciden en el rendimiento empresarial. Los problemas encontrados pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- **Falta de credibilidad:** Los problemas de comunicación distancian las relaciones humanas en la empresa, afectando la credibilidad de las personas. Esta situación crea desconfianza la cual afecta el desempeño individual. Como resultado, la falta de trabajo coordinado, crea un escenario hostil, el cual no permite que el personal pueda desempeñarse de manera adecuada.
- **Falta de coherencia:** La comunicación poco efectiva da paso a distorsiones en las directrices empresariales, las cuales no permiten que el trabajo realizado sea de calidad. Esta situación provoca desperdicio de recursos que elevan los gastos internos afectando la calidad y rentabilidad.
- **Problemas de liderazgo:** Es muy complicado que en las empresas que existen problemas de comunicación se desarrolle y promocióne el liderazgo, situación que afecta el direccionamiento que toda empresa demanda para poder alcanzar ventajas competitivas. El personal no tiene guías efectivas, produciendo un entorno disociador que desmotiva y afecta a la productividad. Además, la falta de comunicación y orientación eleva los riesgos propios en el trabajo, aumentando la probabilidad de provocarse incidentes o accidentes laborales.
- **Mal manejo de poder:** La falta de comunicación da lugar a un poder desequilibrado en la empresa, que generalmente va relacionado con la vulneración de derechos al personal. En este sentido, se pueden implementar procesos discriminatorios que inclusive violenten la ley y originen demandas y sanciones que afectan la imagen empresarial.
- **Subestima al personal:** La falta de comunicación no permite que se identifique al personal interno, evitando la promoción efectiva y el crecimiento propio que es parte de los objetivos de cada persona. Su desarrollo no permite disponer de información que identifique el potencial disponible afectando el desarrollo de planes de retención de personal y mejoramiento de sus condiciones laborales.(Formnchuk, 2014).

Cada uno de los problemas presentados pueden evitarse y solucionarse si la empresa adopta estructuras comunicacionales efectivas, las cuales respeten los derechos del personal, proveedores, clientes y todos quienes tienen relación con la misma y fortalezcan los procesos internos a fin de que sus productos y servicios puedan posicionarse en el mercado, alcanzando una diferenciación que permita sostenerse y desarrollarse.

1.1.6 La comunicación pública

Una vez que se ha identificado la importancia de la comunicación organizacional y las relaciones internas que deben ser tomadas en consideración en su estructura, es importante analizar su desarrollo en el sector público. Este a diferencia del privado no busca rentabilidad, sino servicio, siendo sus acciones relacionadas a los derechos fundamentales de las personas. Según Velásquez Carlos la comunicación pública puede definirse como “un proceso de interacción entre la sociedad civil, Estado y la sociedad política” (Velasquez, 2015)

Analizando el concepto expuesto, se puede observar que la comunicación pública permite al Estado integrarse en la sociedad civil, permitiendo informar, transmitir mensajes y comunicar aspectos que son de interés nacional y que son derivados de las funciones de los diferentes organismos públicos. Su cumplimiento se sustenta en derecho, es decir, responde a las obligaciones que el Estado tiene con la población.

Al igual que la empresa privada, la comunicación pública debe disponer de estructuras que delimiten los procesos, recursos, normativas y procedimientos con los cuales deben ser desarrollados, permitiendo una efectiva funcionalidad interna y una adecuada integración de la sociedad. Bercholc, Jorge señala que la comunicación pública es aquella que “se realiza por parte de las empresas públicas” (Bercholc, 2012, pág. 116). En este caso, su ejecución parte del cumplimiento del marco legal vigente, siendo un proceso que informa, transmite mensajes y da a conocer aspectos relevantes del Estado y de sus servicios.

En cuanto a las herramientas, estas no son especializadas, es decir no se diferencian de aquellas que se aplican en el sector privado. Lo que cambia es el fin que sustenta su uso. Es decir, la empresa pública brinda servicios que van alineados a los objetivos del

Buen Vivir, promoviendo el cumplimiento de la ley y el respeto de los derechos fundamentales de las personas.

La comunicación pública responde a políticas estatales las cuales rigen su desarrollo. Estas analizan los mensajes a transmitirse y los canales que se consideran adecuados en función del objetivo que buscan y el tipo de receptor. Su emisión busca informar sobre varios aspectos que se describen a continuación:

- Informar a la ciudadanía sobre la gestión cumplida por los diferentes organismos estatales.
- Dar a conocer cambios y procesos de servicio que son de interés de la ciudadanía.
- Informar sobre cobertura de servicios, obligaciones y derechos
- Informar sobre reformas legales, procesos y mecanismos de prestación.

La comunicación pública es un eje orientador que permite a la ciudadanía conocer sobre los servicios que presta, sus derechos y obligaciones, marcando una relación que provoca el fortalecimiento de la sociedad. Por ello, debe responder a sistemas diseñados que incluyan procesos internos y externos los cuales deben ser sujetos a evaluación y mejoramiento constante.

1.2 El clima laboral

1.2.1 Concepto del clima laboral

Las relaciones internas, diarias que el personal tiene en el cumplimiento de sus funciones, da lugar a la conformación de un entorno que se califica como clima laboral. Banguer, Ángel señala que señala que “el clima laboral influye en la motivación y en el comportamiento de las personas, en su actitud ante el trabajo y por tanto su rendimiento” (Banguer, 2012, pág. 77).

Como se observa, el clima laboral es un elemento intangible que tiene lugar en función de las relaciones del personal y que comprende la forma como estos se integran diariamente. Su desarrollo no puede ser regulado, ya que el clima laboral es propio de la cultura interna, dado por la forma en que las personas se comunican, relacionan y trabajan.

1.2.2 Elementos que conforman el clima laboral

El clima laboral se conforma por varios elementos los cuales analiza Chiang Margarita, clasificándolos de la siguiente manera:

- **Nivel de satisfacción del personal en el cargo que ocupa:** Analiza como el personal se siente en la empresa, determinando la relación entre los objetivos individuales con los colectivos. Si el personal no tiene satisfacción su comportamiento puede verse afectado, aspecto que incide en su desempeño y los resultados alcanzados.
- **Trato al personal:** El trato al personal de los mandos alto, medios y bajos establece un entorno que incide en la seguridad de cada persona. En este caso, cuando se violan los procesos y normativas y se vulneran los derechos del personal, el clima laboral se vuelve tenso, afectando la condición individual.
- **Promoción interna:** Si el personal no se siente que puede alcanzar un desarrollo interno, su condición y comportamiento se ve afectado, siendo un elemento que incide en el clima laboral. La falta de una carrera profesional definida puede generar comportamientos que perjudiquen a determinados profesionales que buscan acorde a sus resultados crecer en la empresa. Esto incide en el entorno, afectando la motivación y las ganas de mejorar el desempeño.
- **Reconocimiento:** El reconocimiento dado por los resultados alcanzados, estimula al personal, generando empatía y fortaleciendo las relaciones con la empresa. Por el contrario, la falta de este elemento produce desinterés, lo que se evidencia en los resultados alcanzados.

Los elementos citados son indispensables para fortalecer el clima laboral. Su desarrollo responde a estrategias que cada empresa aplica para generar un ambiente motivador, incentivador y de adecuadas relaciones internas. Por ello, es importante que cada elemento sea definido con acciones que permitan mejorar el clima laboral, siendo una responsabilidad de la directiva de cada empresa el incluirla dentro de la planificación estratégica.

1.2.3 La cultura organizacional y su incidencia en el clima laboral

La cultura responde a procesos informales desarrollados producto de las relaciones entre el personal. Fernández, Manuel presenta una interesante clasificación relacionada al nivel o intensidad de la cultura. Señala al respecto lo siguiente:

- **Cultura débil:** Señala que la cultura débil es aquella en la cual el personal mantiene una baja relación e identificación de la filosofía corporativa. No tiene mayor convencimiento de los objetivos que buscan sus funciones, manteniendo relaciones tensas con otras personas. En este sentido, los niveles de motivación son bajos, no existiendo mayores oportunidades para crecer. Los efectos de la cultura débil son:
 - Constantes discusiones entre el personal, objetivos no cumplidos y niveles de satisfacción personal bajos.
 - Renuncias constantes de personal que prefiere cambiar de trabajo, considerando que no cuenta con mayores oportunidades
 - Errores constantes en la ejecución de las funciones y responsabilidades.
 - Altos riesgos de accidentes e incidentes en las funciones cumplidas
 - Cambios constantes en el comportamiento, personalidad y conducta del personal
 - Afección a los derechos del personal

- **Cultura fuerte:** Presenta el escenario opuesto a la cultura débil. En este caso, el personal se siente totalmente comprometido con la empresa, tiene oportunidades de desarrollo y mantiene efectivas relaciones con el personal. A nivel de desarrollo, la empresa alcanza los objetivos propuestos, mejorando constantemente la gestión realizada. En este caso, la cultura fuerte es uno de los objetivos que debe perseguir toda empresa, por lo que es importante adopte técnicas y estrategias internas que permitan asistir al personal y facilitar los procesos para que puedan cumplir con sus responsabilidades.

1.2.4 El comportamiento organizacional y su incidencia en el clima laboral

El clima laboral no responde exclusivamente de la gestión que la propia empresa realiza, también de la voluntad del personal por acatar las normas y respetar a los

compañeros de trabajo y sus responsabilidades. Rodríguez, Darío señala que el comportamiento del personal es determinante en el clima organizacional. Señala al respecto que “Desde el punto de vista del ser humano, la persona puede afrontar problemas personales que inciden en su comportamiento, mismos que si no se pueden controlar pueden afectar el clima laboral” (Rodríguez D. , 2012, pág. 23)

El comportamiento individual incide en el clima laboral, debiendo cada empresa incorporar mecanismos que ayuden a asistir al personal para superar situaciones que puedan afectar al entorno. Estos elementos son de orden individual y como se expresó responden a situaciones propias en cada colaborador.

A nivel empresarial, el comportamiento organizacional responde a los procesos internos que se han establecido amparados en normativas y políticas que deben cumplirse. Cuando estas se alejan de los objetivos y filosofía empresarial, los resultados pueden afectar al clima laboral.

Otro aspecto relevante es la forma como se ejerce el poder y autoridad en la empresa. Cuando existen procesos autoritarios, poco inclusivos y discriminadores, el clima se vuelve tenso, afectando al personal que se ve minimizado en su capacidad de crecimiento.

Para evitar situaciones negativas, es importante que la empresa adopte sistemas organizacionales que impulsen al colaborador a crecer. Estos sistemas, Paz Carlos los relaciona con el concepto WIN to WIN. Señala que “es importante relacionar los objetivos individuales con los empresariales para alcanzar un desarrollo integral” (Paz, 2012, pág. 108).

Como se observa, toda empresa debe aplicar sistemas internos que permitan al personal desenvolverse de manera efectiva, fomentando la sinergia y el trabajo en equipo. En la medida que esto se alcance se fortalecerá el clima laboral, evidenciándose en una mayor productividad y eficiencia en lo actuado.

1.2.5 Relación entre el clima laboral y el rendimiento del personal

El clima laboral incide en el rendimiento del personal. En este caso, las empresas que diseñen procesos que permitan al personal desenvolverse de manera efectiva obtendrán

un mayor rendimiento, aspecto que marca una relación que es sujeta a evaluación en base a indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad.

La comunicación cumple un rol fundamental en el fortalecimiento del clima laboral, en la medida que facilita la relación del personal para que pueda cumplir con los objetivos establecidos y se desarrolle ampliamente en la empresa.

Por el contrario, si la empresa no gestiona acciones relacionadas al clima laboral, el rendimiento se verá minimizado, aspecto que da lugar a que las empresas pierdan su capacidad de servicio y por ende provoquen molestias a los clientes o usuarios de sus servicios.

CAPÍTULO II

DESARROLLO DEL CLIMA LABORAL EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL

2.1 La comunicación organizacional y su aporte en la construcción del clima laboral

El clima laboral incide en el rendimiento y estabilidad de cada individuo, aspecto que determina la calidad de su gestión y la de los demás. Al ser los procesos intrínsecos existentes en una empresa una cadena relacionada, cualquier falencia de una actividad o recurso puede provocar afecciones generales en los resultados. De esta manera, cuando el entorno laboral afecta a una persona, su rendimiento afecta a las demás, produciéndose una cadena de errores y falencias que disminuyen la calidad final obtenida. En este caso, la relación de actividades adquiere una afección progresiva en la medida que va produciéndose un incremento en cuanto a la pérdida de la eficiencia, eficacia y efectividad en el trabajo.

El clima laboral se conforma de varios factores, Echeverría Santiago lo clasifica dentro de dos grupos. El primero basado en los factores externos resultantes de las actividades cumplidas. El segundo propio de cada individuo acorde a la situación que vive. Señala sobre lo expuesto lo siguiente; “El clima laboral implica una serie de relaciones personales-empresariales que va desarrollándose día a día. Muchas de estas relaciones no pueden ser administradas ni incluso controladas, por lo que adquiere un carácter crítico en toda organización.” (Echeverría, 2011, págs. 112-113).

Analizando lo expuesto, se resalta la calificación de procesos críticos todos aquellos en los que participa el personal, siendo la interrelación existente determinante en el rendimiento. Por ello, es responsabilidad de toda empresa fortalecer sus procesos a fin de permitir gozar de un entorno de trabajo adecuado, seguro y confiable.

La comunicación pasa a ser un eje fundamental en la productividad y la calidad, en la medida que permite al personal acordar de manera efectiva las responsabilidades, características de trabajo y formas de ejecución, con las cuales se eviten errores que puedan afectar el entorno y por ende la rentabilidad. A través de la comunicación, el

personal identifica sus responsabilidades, realiza correctivos constantes y mejora el rendimiento, permitiendo al final cumplir los objetivos.

Sobre lo expuesto, se puede definir que la comunicación es un recurso indispensable que tienen las personas, el cual le permite coordinar adecuadamente las actividades a cumplir, permitiendo que estas produzcan valor el cual se encuentra determinado en base de parámetros de calidad que se esperan cumplir, para llegar a objetivos esperados.

En este caso, es necesario que cada empresa diseñe estrategias comunicativas internas, las cuales faciliten al personal poder relacionarse, a fin de establecer líneas de ejecución de los procesos constantes y acorde a parámetros que garanticen resultados efectivos.

Holgúin, Sara presenta además de lo expuesto una función adicional de la comunicación la cual es útil en la conformación de un entorno laboral. En ella, señala que cuando existe una comunicación efectiva, se pueden detectar situaciones anormales en la gestión, evitando que esta adquiera mayores proporciones y por ende resultados negativos. “La función preventiva encuentra en la comunicación adecuada una manera de detectar errores, generando información que ayude a la toma de decisiones” (Holgúin, 2010, pág. 14).

La función preventiva a la que hace referencia se fundamenta en que una buena comunicación interna dentro del entorno laboral permite a quienes son responsables de los diferentes procesos mantener mejores controles sobre el rendimiento obtenido. Esta situación ayuda a que de manera temprana sean detectados situaciones que pueden afectar los resultados, permitiendo la realización de ajustes que eviten riesgos y daños en la calidad esperada.

La comunicación efectiva dentro del entorno laboral permite fortalecer la gestión administrativa, en la medida que:

- Direcciona al personal sobre las responsabilidades que debe cumplir.
- Mantiene una orientación permanente para que el personal pueda solventar sus dudas
- Permite una integración efectiva de la persona en su entorno laboral

- Fortalece el control interno, detectando errores de manera preventiva, a fin de establecer soluciones antes de ver afectados los resultados.
- Permite a la persona sentirse cómoda, segura y apoyada, maximizando el rendimiento individual y colectivo.

Conforme los elementos citados, se evidencia que la comunicación organizacional es un elemento de extrema importancia dentro del entorno laboral, el cual debe mantener un diseño de procesos, una constante evaluación y perfeccionamiento, a fin de que el personal pueda encontrar en él un sustento que le permita mejorar su gestión. En este caso, se entiende que la falta de planificación efectiva de la estructura de comunicación afectará al entorno laboral y por ende a las personas inmersas en los procesos internos, viéndose en las falencias de calidad del producto y servicio los resultados.

2.1.1 Importancia de la comunicación organizacional en la construcción del clima laboral

El clima laboral parte de relaciones que se van produciendo a lo largo del cumplimiento de las actividades que conforman los procesos internos de una organización. Ross, Megan los define como los “momentos de la verdad”, citando que estos son aquellos cuando existe una relación directa o indirecta entre dos o más personas. (Ross, 2012, pág. 71).

La definición de momentos de verdad señalada muestra dos situaciones que ameritan una revisión. La primera es que la comunicación organizacional se construye de millones de contactos diarios que se producen entre los diferentes actores que participan en una empresa. La segunda, describe que los contactos son directos o indirectos, es decir pueden realizarse en la presencia de personas de manera física o no.

Analizando con mayor profundidad las situaciones señaladas, se observa que en la primera, surgen relaciones que determinan los resultados empresariales, siendo en todas estas fundamental contar con una buena comunicación, a fin de mantener una alineación frente a lo que se espera realizar. Las relaciones diarias por lo tanto pueden ser establecidas en función de la siguiente figura:



Figura 2. Relaciones directas e indirectas
Fuente:(Ross, 2012, pág. 75)

En cada una de las relaciones expuestas, la comunicación es determinante, en la medida que permite consolidar lo que cada uno de los actores requiere, fortaleciendo el entorno laboral en función de la guía permanente de las actividades desarrolladas. Por otra parte, cada una de las relaciones descritas se realiza de manera directa o indirecta. La primera basada en el contacto real de las personas, en donde estas pueden comunicarse mediante el habla. La segunda aprovechando los avances de la ciencia y tecnología, permitiendo que la comunicación supere las barreras de distancia física.

Como se observa la comunicación en el entorno laboral se va maximizando, es decir produciéndose diariamente en base a las múltiples relaciones que dan lugar a los momentos de verdad y que en la actualidad producto incluso de la tecnología, pueden realizarse de manera más ágil y efectiva, sin importar si las personas relacionadas se encuentran físicamente presentes.

La importancia de la comunicación en la construcción del clima laboral radica principalmente en que este es un medio que fortalece las relaciones entre los diferentes actores empresariales, siendo estos empleados, directivos, socios, proveedores, cliente y Estado. Su desarrollo permite que los diferentes momentos de verdad que se producen

diariamente aporten con valor hacia el cumplimiento de los objetivos, lo que da lugar a un entorno integrador que permite un mejoramiento progresivo del rendimiento.

El alcance de un resultado adecuado en base a las metas que cada empresa imponga, se debe en gran medida a la comunicación que a nivel interno y externo se ha producido, alineando el trabajo y evitando inconformidades que incidan en la calidad o resultado.

Por ello, la comunicación debe ser diseñada, a fin de que las personas inmersas puedan desarrollarla de manera clara y utilizarla en beneficio propio y la de los demás. No basta en este proceso implementar medios o tecnologías, si estas no están apoyadas en planes internos que determinen su uso. La comunicación efectiva relacionada al entorno laboral será adecuada en la medida que esta cuente con una estructura, normas y políticas, recursos especializados y principalmente directrices para que el personal pueda utilizarla en beneficio propio y de los demás.

En lo expuesto, se evidencia una necesidad organizacional que cada empresa debe evaluar. Como se observa, es importante implementar planes de comunicación efectiva para que apoyen los momentos de verdad producidos diariamente en la organización y permitan que estos se alineen hacia lo que se espera alcanzar. Se entiende también que es fundamental contar con mecanismos de planificación, organización, dirección y control que permitan hacer de la comunicación una herramienta que aporte valor empresarial y que permita fortalecer el entorno facilitando que el personal se integre, cumpla sus responsabilidades y se sienta incentivado a crecer y desarrollarse profesionalmente.

Mena, Diego presenta directrices esenciales que considera deben ser revisadas en toda organización para que esta pueda disponer de una comunicación efectiva. En estas expone justamente como cada una determina la importancia que tiene en base a los resultados esperados. A continuación se exponen las mismas con su respectivo análisis, en la siguiente tabla:

Tabla 1. Comunicación efectiva y su importancia en la organización

Directrices	Importancia
Plan estratégico de comunicación	<p>Los procesos internos dentro de una organización deben disponer de un plan estratégico que permita mejorar la calidad en cuanto a la comunicación, evitando distorsión en el mensaje y por ende errores en el cumplimiento de las responsabilidades internas.</p> <p>El plan estratégico debe incorporar medios que faciliten la comunicación respetuosa, transparente y medible, debiendo establecer acciones para que el personal pueda beneficiarse de la misma. En este caso, la integración del personal es de vital importancia para que la comunicación adquiera una participación adecuada en cuanto a la gestión.</p>
Medios y recursos para la comunicación	<p>La empresa debe proporcionar herramientas, instrumentos, medios que faciliten la comunicación efectiva. En este caso, el personal requiere de su uso para que pueda fluir una comunicación permanente y acorde a las necesidades de cada proceso.</p>
Indicadores de gestión	<p>La comunicación como todo medio o recurso, debe estar sometida de manera constante a una evaluación que determine si aportó a consolidar los objetivos definidos.</p>
Preparación del personal	<p>El personal a cargo de los diferentes procesos debe tener una preparación constante sobre la comunicación efectiva a fin de que pueda utilizarla</p>

	adecuadamente, evitando distorsiones que den lugar a equivocaciones en la relación con los demás.
Perfeccionamiento y actualización	Los procesos de comunicación no son estáticos, deben estar sometidos constantemente a una revisión a fin de que puedan ser perfeccionados.

Fuente: (Mena, 2011, págs. 44-46)

La construcción del clima laboral demanda de un diseño en el cual los participantes de los procesos puedan interrelacionarse de manera adecuada, entendiendo las responsabilidades que tienen y como estas deben ser ejecutadas para alcanzar los más altos estándares de eficiencia. La comunicación pasa a ser un medio de asistencia, evaluación y ayuda permanente, en la medida que permite establecer relaciones claras, transparentes y respetuosas las cuales ayuden a gestionar adecuadamente las responsabilidades existentes, dando lugar a productos de calidad.

Lo expuesto, revela que existe un dinamismo empresarial en torno a la comunicación, en donde es necesario de manera constante mejorar los procesos internos, proveyendo de mayores facilidades que permitan al personal integrarse adecuadamente. Sobre lo expuesto, se puede concluir que la comunicación es indispensable dentro del entorno laboral, por lo que su importancia es alta, en la medida que mediante su uso, se da lugar a condiciones que el personal requiere para poder desenvolverse de manera efectiva.

Dada esta calificación de importancia, la comunicación no puede ser el resultado de relaciones no definidas o estructuradas, en la medida que estas al no contar con un diseño apropiado pueden provocar graves afecciones al entorno, afectando al personal y por ende a su gestión. El debilitamiento del entorno laboral revela por lo tanto situaciones adversas en el ámbito de gestión, señalando entre una de sus causas una débil estructura comunicacional.

El personal que no cuente con un diseño comunicacional a su servicio, tenderá a buscar medios alternos para comunicarse, los cuales pueden producir distorsiones en el mensaje, afectando su estabilidad y gestión. Esta situación muestra como la

comunicación requiere de una planificación permanente, en la cual se tomen decisiones encaminadas a mejorar el rendimiento, entendiendo que para ello, el talento humano es indispensable.

2.1.2 Problemas en el clima laboral derivados de una mala comunicación interna

La falta de estructuras planificadas relacionadas a la comunicación incide en el entorno laboral, dando lugar a una serie de efectos que generalmente van relacionados con la afección al personal, su desmotivación y bajo rendimiento. A pesar de que pueda disponerse de un talento humano competente, con perfiles adecuados en base a las demandas de trabajo existentes, la mala comunicación puede producir constantes equivocaciones las cuales produzcan malestar tanto en los clientes como en el propio personal, afectando las relaciones internas y externas y poniendo en un estado de vulnerabilidad a la organización.

Desde la perspectiva del personal, la mala comunicación da lugar a un entorno poco integrador, en donde se van dañando las relaciones entre compañeros, provocándose constantes encuentros en donde incluso la falta del respeto puede instaurarse. Esta situación provoca una serie de afecciones tanto físicas como psicológicas en la persona incidiendo en su rendimiento. Acosta, Fernando señala que el mal entorno de trabajo produce “estrés, ansiedad y depresión en la persona, cambiando su comportamiento y llevándole a altos riesgos lo cuales pueden incluso pueden provocarle la muerte” (Acosta, 2012, pág. 32).

Problemas en el entorno de trabajo, conducen a una descomposición del estado anímico del trabajador, quien en muchas ocasiones se ve impotente frente a la realidad, no pudiendo mejorarla. El entorno nocivo va mermando sus capacidades, afectando su comportamiento y generando mayores conflictos internos que debilitan el entorno de trabajo. En este punto, la comunicación va desgastándose, no permitiendo que esta fluya de manera efectiva con lo que se pone en serios riesgos los resultados obtenidos. En estos casos, las quejas de los clientes son constantes, aumentando la presión dentro del entorno lo que afecta a toda la organización.

Como consecuencias, comportamientos como el consumo de alcohol, drogas, entre otros, pueden ser comunes dentro de un débil entorno laboral, produciendo mucho de estos daños irreversibles en la persona.

La comunicación efectiva, evita este tipo de desgaste en las relaciones humanas. Permite en primera instancia, mantener un entorno controlado, asistido mediante acciones que reorienten las funciones permanentemente hacia los objetivos y permitan que el personal se sienta a gusto y debidamente respaldado. Además, detectan situaciones que pueden convertirse en problemas, facilitando la toma de acciones oportunas para que el entorno laboral se mantenga adecuado y contribuya a que se fomente un empoderamiento, en el cual cada persona en la empresa se sienta parte fundamental de ella.

Desde la perspectiva empresarial, los problemas derivados de la mala comunicación empresarial se miden en base de los resultados obtenidos. En este caso, estos adquieren dimensiones cuantitativas. Ugalde Patricio expone una serie de indicadores los cuales considera muestran afecciones en los resultados obtenidos, estos dependen del tipo de empresa, pero al ser generales pueden ser una guía para identificar situaciones que ameritan cambios. A continuación, se realiza un análisis de cada uno de estos:

- **Niveles de producción y servicio:** Se realiza una comparación entre la producción y servicio esperado y los resultados reales obtenidos. En este caso, cuando estos no alcanzan las metas o si su calidad está por debajo de los estándares definidos se evidencian problemas que existen a nivel interno siendo uno de este posible aquellos relacionados con la comunicación.
- **Quejas de los clientes o usuarios:** Uno de los principales termómetros que determinan los resultados en la empresa son los niveles de satisfacción del cliente o usuario de servicios. Cuando existen quejas se evidencian inconformidades que afectan la imagen institucional. En las empresas públicas, las quejas de los usuarios debilitan al Estado, mostrando una incapacidad por atender las obligaciones que son derechos de la ciudadanía y que deben ser atendidos de manera efectiva.

- **Altos niveles de rotación:** La mala comunicación contribuye a que el personal cometa errores, se sienta poco integrado y no desee pertenecer a la empresa. Esto produce una alta rotación interna, en donde se producen constantes salidas de personal por renuncias o despidos. Como consecuencia, el entorno laboral se debilita, afectando los resultados alcanzados.
- **Pérdida de imagen institucional:** Los problemas ocasionados en la empresa derivados de los errores del personal, la falta e integración, clima laboral adverso, comunicación inadecuada, entre otros, producen que la institución vaya afectándose en su imagen corporativa. Cuando la empresa es pública, esta situación vulnera los derechos de la ciudadanía, en la medida que no recibe una atención adecuada que es su derecho. (Ugalde, 2010, pág. 214)

Los problemas presentados desde la perspectiva empresarial, muestran una conexión directa entre los resultados y la comunicación. En este caso, se entiende que al no disponer de estructuras comunicaciones que apoyen el cumplimiento de los procesos, se va afectando el rendimiento, dando paso a una pérdida de la calidad de servicio. Las quejas de los usuarios y clientes revela una situación crítica derivada de los problemas internos en la empresa, los que de no solucionar de manera urgente provocarán graves consecuencias a la estabilidad de cada institución.

Desde la perspectiva del usuario, la mala comunicación no permite ser benefactor del servicio esperado, produciéndose un rompimiento de relaciones que para toda institución es totalmente nociva. La falta de una buena comunicación no permite que se tenga un direccionamiento adecuado para cumplir cada uno de los procesos necesarios para el servicio.

El usuario que no dispone de medios de comunicación efectivos, no puede cumplir con los requisitos exigidos para determinados procesos, viéndose en la necesidad de acudir constantemente a la institución en busca de respuestas, las cuales al no darse generan quejas y molestias. Los constantes reclamos, producen una inestabilidad organizacional la cual puede producir el cierre de la empresa.

Relacionando los problemas señalados producidos por una mala comunicación, desde la perspectiva del personal, la empresa y los usuarios y enfocándolos a una institución pública, se puede señalar que la mala comunicación producida por la falta de

estructuras definidas además de afectar la calidad de servicio produce incumplimiento de las obligaciones del Estado, siendo este inclusive un aspecto anticonstitucional.

Los derechos de los habitantes citados en la Constitución, establecen obligaciones en el Estado que deben ser cumplidas mediante los diferentes organismos creados. En este sentido, si una determinada institución no cumple con sus obligaciones, está afectando a la persona, provocándole una inseguridad jurídica que puede ser denunciada legalmente. Los problemas en el entorno laboral derivados de una comunicación efectiva hacen que los servicios prestados no sean oportunos, ágiles, eficientes, produciendo que los usuarios no puedan disponer de una atención que satisfaga sus requerimientos. Esta situación pone en serio riesgo a la sociedad, entendiendo que si las instituciones públicas no prestan sus servicios, provocan inestabilidad y afección a la calidad de vida de los habitantes.

Aspectos como la burocracia, la falta de agilidad en el servicio, la desorientación al usuario, ponen en manifiesto una situación totalmente riesgosa para el país, en donde la falta de comunicación efectiva aísla al usuario de las instituciones públicas, provocando un debilitamiento del Gobierno. Esto tiene a provocar varios efectos, que inclusive pueden dar lugar a derrocamientos del orden establecido. En Ecuador, en los últimos 20 años, se ha producido la caída de tres gobiernos nacionales, en los cuales se muestra una situación de total inestabilidad. Si bien, sus caídas responden a varios motivos de corrupción, entre otros, es claro que tampoco pudieron establecer adecuados procesos comunicativos que permitan a la sociedad integrarse de manera efectiva.

2.1.3 Afección al personal por falta de comunicación efectiva

La comunicación representa para toda organización pública o privada una base fundamental para fortalecer las relaciones internas y externas. Todo problema derivado de una mala estructura comunicacional tiende a producir una falta de empatía que afecta los resultados alcanzados.

Para el personal interno, la mala comunicación provoca aislamiento, falta de trabajo en equipo y reducción de la productividad, situación que incide en la gestión y calidad de producto o servicio prestado. Cordero, Jorge indica que cuando el entorno laboral se debilita, aumentan los riesgos de error en la gestión realizada. En cuanto a la

comunicación describe que “se produce una pérdida del interés del colaborador en cumplir de manera efectiva sus funciones, entendiendo que esto no solo se debe medir por la calidad alcanzada sino por la optimización propuesta” (Cordero, 2011, pág. 93).

Lo citado, permite entender la existencia de una mayor amplitud en cuanto a la afección producida por el personal en la empresa por malos sistemas de comunicación. Estos no solo deben ser evaluados mediante indicadores de rendimiento y productividad, sino también por mejoras posibles a los procesos que pudieran haberse alcanzado si se mantendría un entorno laboral efectivo. Es decir, el personal adecuadamente integrado y apoyado con sistemas de comunicación efectivos, cumple a cabalidad su trabajo y además propone mejoras a los procesos que permitan optimizar la gestión y elevar la calidad.

Cuando existen problemas de calidad en la gestión, la participación del personal se minimiza, atendiendo de manera exclusiva sus funciones, sin proponer ningún tipo de cambios, pese a que pudiera hacerlo. La falta de integración, hace que se pierda el interés del empleado en aportar de mejor manera al cumplimiento de los objetivos, produciéndose un entorno tenso, poco integrador y desafiante. El personal no tiene mayor interés en contribuir a la empresa, salvo en sus funciones, no siendo esta una situación adecuada, entendiendo que justamente el personal es responsable de implementar acciones de mejora contantes.

Si bien, bajo este efecto, muchas empresas pueden cumplir con los estándares de calidad y servicio definidos, el entorno laboral no fomenta un aporte adicional, el cual marca las diferencias en cuanto a las organizaciones. Como se puede observar, el entorno laboral determina además de una eficiente productividad una constante mejora interna, permitiendo que cada organización alcance siempre una relación adecuada con las personas a las que atiende y sirve.

El personal que no cuenta con un entorno laboral efectivo apoyado con sistemas de comunicación capaces de mejorar su integración y compromiso laboral, tiende a convertirse en un simple operador de funciones, no contribuyendo con sus competencias, habilidades y conocimientos a impulsar cambios que a la postre permitan mejorar la gestión empresarial. Esto conlleva a que los clientes u usuarios, vayan perdiendo confianza en la empresa y opten por otras alternativas. Para las empresas del

sector público, la pérdida de imagen incide en la estabilidad social pudiendo provocar afecciones incluso de orden económico y político.

Profundizando el estudio desde la perspectiva individual del trabajador, un entorno de trabajo nocivo, en el cual no se dispongan de medios de comunicación adecuados, genera varias consecuencias. Estas han sido clasificadas por Gavilánez Pilar en cuatro categorías que se expresan en la siguiente figura:



Figura 3. Relaciones directas e indirectas

Fuente:(Gavilanez, 2011, pág. 48).

- **Adaptación:** La falta de comunicación efectiva retarda el proceso de adaptación del personal en sus funciones. La persona no puede relacionarse con sus compañeros de trabajo lo que da lugar a mayor probabilidad de errores en la gestión realizada. A nivel interno, la persona no se siente parte de la empresa, desarrollando aversión por la misma que produce mayores lesiones en las relaciones internas. El profesional que no se adapta en la empresa, no tiene mayor compromiso con lo que hace, pudiendo esto afectar la calidad de su trabajo y la de los demás.

- **Aislamiento:** Una de los efectos más importantes en la gestión es el trabajo en equipo. En este se comparten los conocimientos y habilidades del personal, permitiendo maximizar los resultados. El trabajo en equipo implica una organización formal o informal, en donde cada participante asume funciones y colabora a que todos puedan encontrar mejores condiciones de trabajo. La comunicación fluye en el trabajo en equipo, siendo esta de vital importancia para que se conozcan las responsabilidades, directrices y guías sobre las cuales se va a cumplir determinadas acciones. Cuando la comunicación es defectuosa, poco viable y bidireccional, el persona va sintiendo un desplazamiento que provoca su aislamiento. Esto le impide mejorar su gestión y oportunidades laborales, afectando su crecimiento personal. A nivel interno, el aislamiento aumenta los niveles de estrés y desesperación los cuales como se señaló anteriormente pueden poner en riesgo su propia vida. La falta de comunicación impide que el trabajador pueda integrarse en la empresa, sintiéndose parte de la misma y fomentando acciones para que su aporte contribuya a su crecimiento personal y el de los demás.
- **Demora y calidad en el servicio:** James, Harrington indica que la falta de integración efectiva de los procesos produce duplicidad de funciones y errores que afectan la calidad. En este caso, la comunicación inadecuada produce que el personal cumpla actividades de manera incorrecta, afectando la eficiencia de los procesos, causando demoras que impiden mejorar la calidad. Sobre esto expone “un proceso cumplido a cabalidad pero en un tiempo mayor al esperado tiende a incrementar los costos y gastos incurridos, afectando el rendimiento de la empresa y por ende la calidad” (Harrington, 2012, pág. 108). La falta de una comunicación efectiva, impide que los procesos internos puedan realizarse de manera adecuada, debiendo producirse una serie de repeticiones hasta que se obtengan los parámetros de calidad requeridos. Esto da lugar a que el trabajador sea objeto de sanciones, multas, entre otras, mismas que afectan su estabilidad laboral. En muchas ocasiones, sus errores no se deben a una falta de competencia o descuido, sino a una mala comunicación, por lo que se encuentra en un estado de indefensión en la medida que además es sancionado. Si los procesos que no mejoran, los errores pueden volver a ocurrir, siendo esta una situación de constante afección al personal.

- **Involucramiento:** El trabajador que no puede interrelacionarse adecuadamente en su entorno laboral, pierde el interés por participar en las diferentes actividades que conforman la empresa. Esta situación afecta las estructuras internas en la medida que no permiten aprovechar la participación de cada colaborador. El personal que no se encuentra motivado en una organización tiende a cumplir lo estrictamente necesario, lo que no es suficiente en una empresa que busca destacarse constantemente.

En los diferentes elementos señalados, se resalta un aspecto vital dentro de la comunicación que de no darse adecuadamente afecta al personal. Esto es el sentido bidireccional, el cual se fundamenta en los principios de igualdad. Es decir, independientemente del cargo del personal, este puede hacer uso de la comunicación para exponer sus dudas, requerimientos, puntos de vista, inquietudes, entre otras. La comunicación efectiva demanda de procesos de doble sentido, en donde el emisor se transforme en receptor y viceversa.

Cuando la comunicación solo tiene un sentido, el personal dispone de menores probabilidades para comprender sus aportes, funciones y responsabilidades, aumentando los riesgos de error. Esto nuevamente determina la necesidad de conformar estructuras sólidas que basadas en la comunicación permiten producir beneficios para evitar que el personal pueda verse afectado por un entorno laboral poco integrador.

Pozo, Daysi describe la falta de comunicación bidireccional como uno de los principales problemas en la organización moderna. Señala que por lo general el personal de los mandos medios y bajos no tiene acceso a una comunicación abierta y enfocada a sus necesidades. Esto implica que no pueda despejar dudas con respecto a sus funciones lo que da lugar a las afecciones anteriormente descritas. Señala que “la falta de medios de comunicación en amplias direcciones, afecta al personal que no puede establecer sus dudas o propuestas, lo que provoca un aislamiento en la empresa” (Pozo, 2011, pág. 32).

La existencia de estructura de comunicación no es suficiente si estas no permiten a todo el personal utilizarlas en beneficio propio y de los demás. La falta de una dirección anula la estructura principal de comunicación, en la que el mensaje puede transmitirse,

producir conocimiento y dar lugar a nuevos mensajes. Esta situación revela una falta de diseño que atenta contra el entorno laboral y aumenta la probabilidad de que el personal se vea afectado.

En conclusión, acorde a lo señalado, la afección al personal producida por malos sistemas de comunicación que afectan el entorno laboral se puede clasificar en físicas, psicológicas y económicas:

- **Físicas:** Cuando producto del entorno laboral nocivo, el trabajador sufre acciones a su salud. Estas pueden ser clasificadas como enfermedades profesionales. En este caso, la persona siente una total desconexión con la empresa, lo que afecta su comportamiento, pudiendo verse afectado en su condición física.
- **Psicológica:** Cuando producto del entorno laboral nocivo, el trabajador ve afectada su personalidad, comportamiento y forma de ser. Aspectos como la depresión, ansiedad, estrés son resultados de una situación inadecuada que pone en riesgo su estabilidad. Este tipo de afección también incide en daños a su salud, manteniendo una conexión con el rubro anterior.
- **Económica:** Cuando producto del entorno laboral nocivo, el trabajador se ve afectado en su condición económica, siendo objeto de sanciones, multas o descuentos por errores producidos. En este caso si bien las sanciones y multas responden a las normativas laborales existentes, estas afectan su estado económico, pudiendo provocarle daños psicológicos y físicos. En Ecuador, el Código de Trabajo regula las sanciones al empleado en caso de llamados de atención, multas, entre otras, evitando que estas adquieran desproporciones ilegales. No obstante, este tipo de actos afecta la estabilidad emocional del trabajador, lo que incide en su relación e integración.

Cada tipo de afección señalado está conectado, pudiendo uno dar lugar a los siguientes. Esto implica los altos riesgos existentes cuando no se ha definido estructuras de comunicación adecuada, que apoyen la gestión realizada y permitan a la persona desarrollarse y crecer profesionalmente. La empresa producto de estas afecciones

también se ve minimizado en su capacidad de gestión. La baja productividad genera incumplimientos, costos, gastos y mala calidad de servicio, con lo cual su competitividad se ve reducida.

2.1.4 El aporte de la comunicación organizacional en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales permiten al personal mantener una adecuada integración en la empresa, elevando la productividad, servicio y crecimiento profesional. Su desarrollo contribuye a consolidar la relación WIN to WIN analizada en el primer capítulo. En este aspecto, la comunicación cumple un rol indispensable y necesario, ya que fortalece el comportamiento organizacional y la cultura.

En cuanto al comportamiento organizacional, la comunicación permite un mejor direccionamiento, facilitando que todo el personal identifique la filosofía institucional, sus responsabilidades, las normativas y la forma como debe cumplir sus funciones. Evita situaciones de riesgo que puedan comprometer su estabilidad física y psicológica. En esta caso, la comunicación se transforma en un instrumento cuyo uso brinda constante información de los resultados, permitiendo la toma de decisiones que impulsen un mejoramiento constante.

En cuanto a la cultura organizacional, las relaciones entre el personal se fortalecen conformando un concepto de familia en la empresa. En esta, el interés principal deja de ser individual para transformarse en colectivo. Indicadores que revelan esta situación son la estabilidad laboral, la promoción profesional y el interés de cada colaborador por mejorar su gestión.

- **Estabilidad laboral:** Cuando existe una eficiente integración laboral, las relaciones interpersonales se fortalecen, dando lugar a que el trabajador se sienta parte de la empresa. Esto reduce la rotación, permitiendo tener una estabilidad en los procesos internos, contando con personal calificado y conocedor de sus funciones. La calidad de servicio tiende a aumentar, entendiendo que cada actividad es desarrollada por personal comprometido, consiente de sus funciones y conocedor de lo que se espera alcanzar. Sus aportes y sugerencias son tomadas en cuenta, apoyando a superar problemas de manera adecuada y mejorando las estructuras internas.

- **Promoción profesional:** Las adecuadas relaciones interpersonales, permiten que el trabajador crezca en la empresa, asumiendo responsabilidades en función de sus resultados. La promoción profesional implica un crecimiento en la medida que el trabajador cuenta con mayores oportunidades que le representan beneficios económicos y retos profesionales. Esto señala un entorno en donde se reconoce el esfuerzo, se premia la gestión y se fomenta el mejoramiento de la calidad de vida del personal. En este caso, la persona se siente motivada, interesada en aportar, sugerir, integrarse, siendo esto fundamental para que la empresa pueda alcanzar mejores resultados. Además, el comportamiento de integración implica que las acciones del personal se alinearán a ayudar a los demás a crecer. Esto da paso al desarrollo del liderazgo en donde se alcance un adecuado direccionamiento que implique mejoras para todos los involucrados.
- **Interés individual:** Las interrelaciones entre el personal provocan retos de crecimiento y oportunidades de mejora empresarial. Para el trabajador, el tener una guía constante y direccionamiento efectivo apoyados en una comunicación abierta, clara, transparente y bidireccional da lugar a un entorno de interés en el cual busque un perfeccionamiento individual. El trabajador que se encuentra motivado e integrado en la empresa, busca mejorar sus competencias, aprender, proponer cambio, siendo esto una puerta para su desarrollo. En este caso, todos los involucrados en la empresa obtienen beneficios, en la medida que la calidad se hace parte de la filosofía institucional.

La comunicación efectiva en las empresas provoca un interés en el personal de incrementar su desempeño, crecer, superar sus límites. Cada uno de estos elementos da paso a un desarrollo integral que permite el crecimiento de la sociedad. Por el contrario, cuando la interrelación entre las personas es poco adecuada, se produce el efecto contrario, es decir se incrementara la rotación interna del personal, se dispondrán de pocas o nulas oportunidades de crecimiento profesional y se dispondrá de bajo interés en el trabajador por mejorar sus competencias y participación con soluciones en la empresa.

Conforme lo expuesto, el aporte de la comunicación organizacional en las relaciones interpersonales en una empresa es alto, en la medida que su desarrollo da

lugar a que los trabajadores busquen integrarse, trabajar en equipo y compartir retos, dando paso a liderazgos internos que marcan la diferencia en el servicio.

Los procesos internos cuentan con constantes perfeccionamientos guiados por el personal que se siente totalmente comprometido en buscar soluciones y mejoras que eleven la calidad y el rendimiento.

Una comunicación efectiva además, da paso a una contante retroalimentación de los resultados, con lo cual se puede superar deficiencias existentes, evitando que estas incidan en perjuicios que afecten la calidad de servicio y la estabilidad empresarial. El personal, como se observa, se convierte en un puntal que da lugar a instituciones más sólidas, innovadoras y competitivas.

Se puede señalar en base de lo expuesto que la comunicación guarda directa relación con los resultados obtenidos en una empresa, los cuales proveen de un mejor entorno laboral que incrementa la capacidad del trabajador. Surge una relación en la cual cada acto produce resultados que se revierten en beneficios. Castro, Alejandro, describe la existencia de un círculo de calidad que puede perfectamente relacionarse con la comunicación y que se expresa en la siguiente figura:

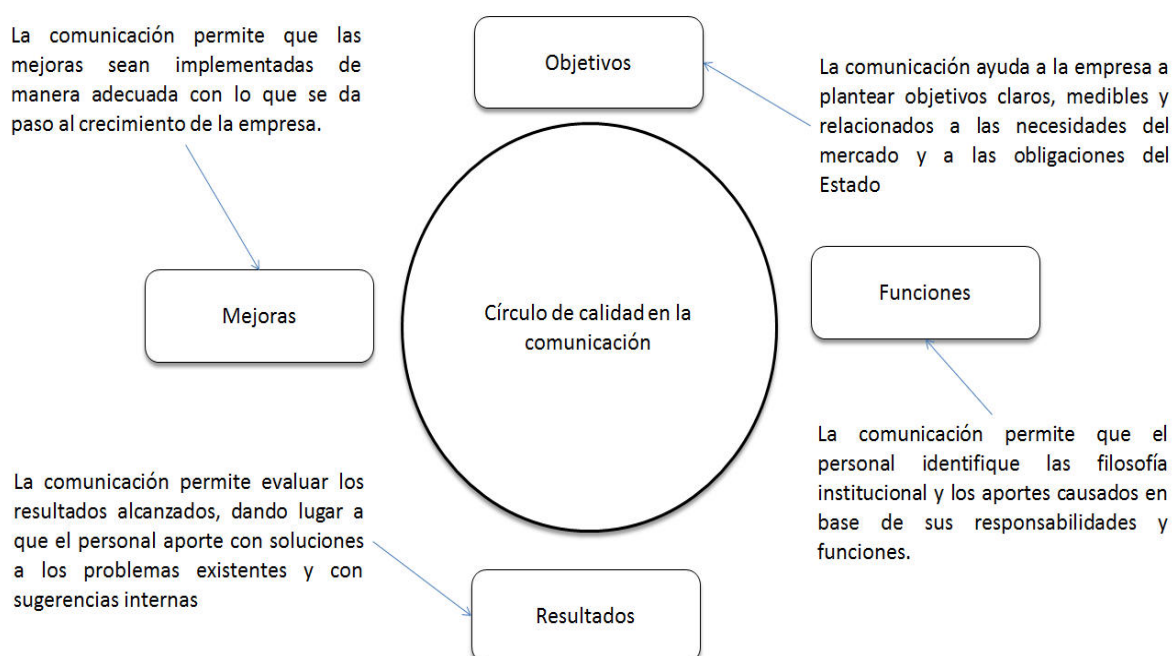


Figura 4. Círculo de calidad en la comunicación

Fuente:(Castro A. , 2010, pág. 81)

La comunicación aporta en cada etapa de desarrollo de la empresa, permitiendo a l personal que pueda relacionarse de manera efectiva, conocer los objetivos, sus funciones y aportar con ideas que permitan alcanzar un crecimiento. El desarrollo empresarial encuentra en la comunicación un mecanismo útil en cada proceso con el que puede disponer de información necesaria para elevar la gestión.

En forma directa, la comunicación da paso al mejoramiento de las relaciones interpersonales, permitiendo que el trabajador pueda aprender y enseñar, dando paso a lazos que representan ventajas competitivas que el cliente u usuario final identifica y transforma en lealtad.

Cada uno de los elementos expuestos, permite calificar a la comunicación como un elemento indispensable en la empresa, el cual diseñado con una visión integradora da lugar a una mejor calidad de organizaciones.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL EN EL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DEL ECUADOR. CASO EDIFICIO PLANTA CENTRAL

3.1 Antecedentes institucionales

La salud es un derecho de la población reconocido por el Estado en la Constitución, siendo una obligación del Estado el disponer de la prestación de servicios de alta calidad. Su desarrollo da lugar a la conformación de una estructura sólida, eficiente y principalmente accesible para toda la población. Al respecto, el Ministerio de Salud Pública MSM es en Ecuador es el organismo público responsable de la prestación integral del servicio de salud, teniendo a su cargo toda la administración de los hospitales, centros y sub centros de salud a nivel nacional, los cuales cumplen las normativas y políticas dispuestas por este organismo. Además, el Ministerio de Salud es responsable de las normativas de prevención y atención de la salud, evitando la proliferación de epidemias, enfermedades infectocontagiosas o cualquier tipo de situación que ponga en riesgo a la vida.

Su gestión se realiza amparada en los principios de igualdad y equidad. Es decir garantizando que toda la población, independientemente de su edad, género, condición social o económica tenga acceso a una atención de salud de alta calidad, sin costo. Esta situación determina el objetivo principal de este organismo el cual busca cumplir con conciencia social y amparada en la ley. Para ello, el este ministerio controla el Sistema Nacional de Salud en Ecuador, el cual garantiza la seguridad alimentaria, ambiental y el acceso a los diferentes servicios de salud, siendo estos ejes principales de desarrollo relacionados al Buen Vivir.

El Ministerio de Salud Pública es la máxima autoridad sanitaria en Salud (ASS), responsable de las políticas internas que deberán ser cumplidas por todos los organismos privados y públicos relacionados a la prestación de la salud. Su desarrollo se enfoca en garantizar una eficiente cobertura a nivel nacional para permitir que la población tenga acceso a los servicios que requiere para disponer de una condición adecuada que le permita desenvolverse adecuadamente acorde sus requerimientos.

Para ello, mantiene una visión de procesos sobre la cual presta los servicios de salud, siendo estos clasificados de la siguiente manera:

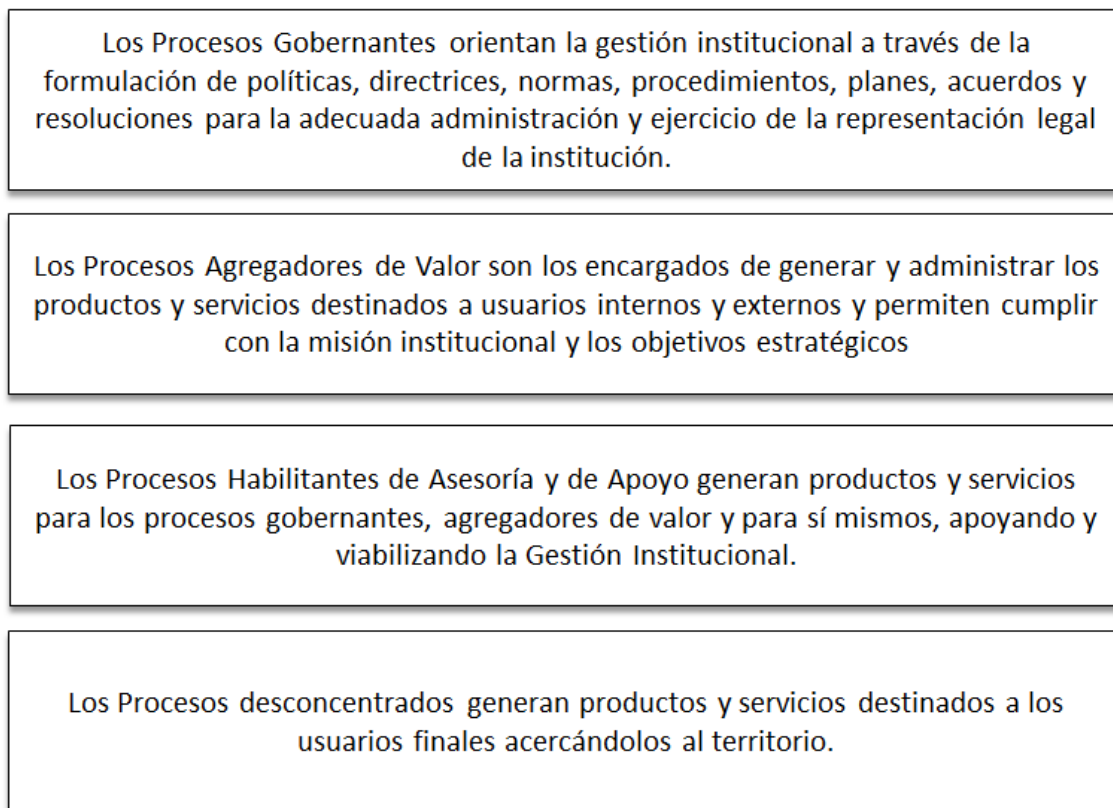


Figura 5. Procesos de prestación de salud
Fuente: (Ministerio de Salud, Procesos Internos)

Cada uno de los procesos desarrollados permite fortalecer la estructura de salud, la cual se desarrolla en función de una filosofía corporativa claramente definida y sobre la cual, el plan de comunicación debe aportar en sus diferentes áreas y departamentos.

3.1.1 Filosofía Corporativa

A continuación se describe la filosofía institucional actualmente en vigencia:

- **Misión:**

Ejercer la rectoría, regulación, planificación, coordinación, control y gestión de la Salud Pública ecuatoriana a través de la gobernanza y vigilancia y control sanitario y garantizar el derecho a la Salud a través de la provisión de servicios de atención individual, prevención de enfermedades, promoción de la salud e igualdad, la

gobernanza de salud, investigación y desarrollo de la ciencia y tecnología; articulación de los actores del sistema, con el fin de garantizar el derecho a la Salud. (Ministerio de Salud, 2015)

- **Visión**

El Ministerio de Salud Pública, ejercerá plenamente la gobernanza del Sistema Nacional de Salud, con un modelo referencial en Latinoamérica que priorice la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, con altos niveles de atención de calidad, con calidez, garantizando la salud integral de la población y el acceso universal a una red de servicios, con la participación coordinada de organizaciones públicas, privadas y de la comunidad. (Ministerio de Salud, 2015).

- **Valores**

Respeto.- Entendemos que todas las personas son iguales y merecen el mejor servicio, por lo que nos comprometemos a respetar su dignidad y a atender sus necesidades teniendo en cuenta, en todo momento, sus derechos.

Inclusión.- Reconocemos que los grupos sociales son distintos y valoramos sus diferencias.

Vocación de servicio.- Nuestra labor diaria lo hacemos con pasión.

Compromiso.- Nos comprometemos a que nuestras capacidades cumplan con todo aquello que se nos ha confiado.

Integridad.- Tenemos la capacidad para decidir responsablemente sobre nuestro comportamiento”.

Justicia.- Creemos que todas las personas tienen las mismas oportunidades y trabajamos para ello.

Lealtad.- Confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivos. (Ministerio de Salud, 2015)

3.1.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional del Ministerio de Salud es vertical compuesta por las siguientes dependencias:

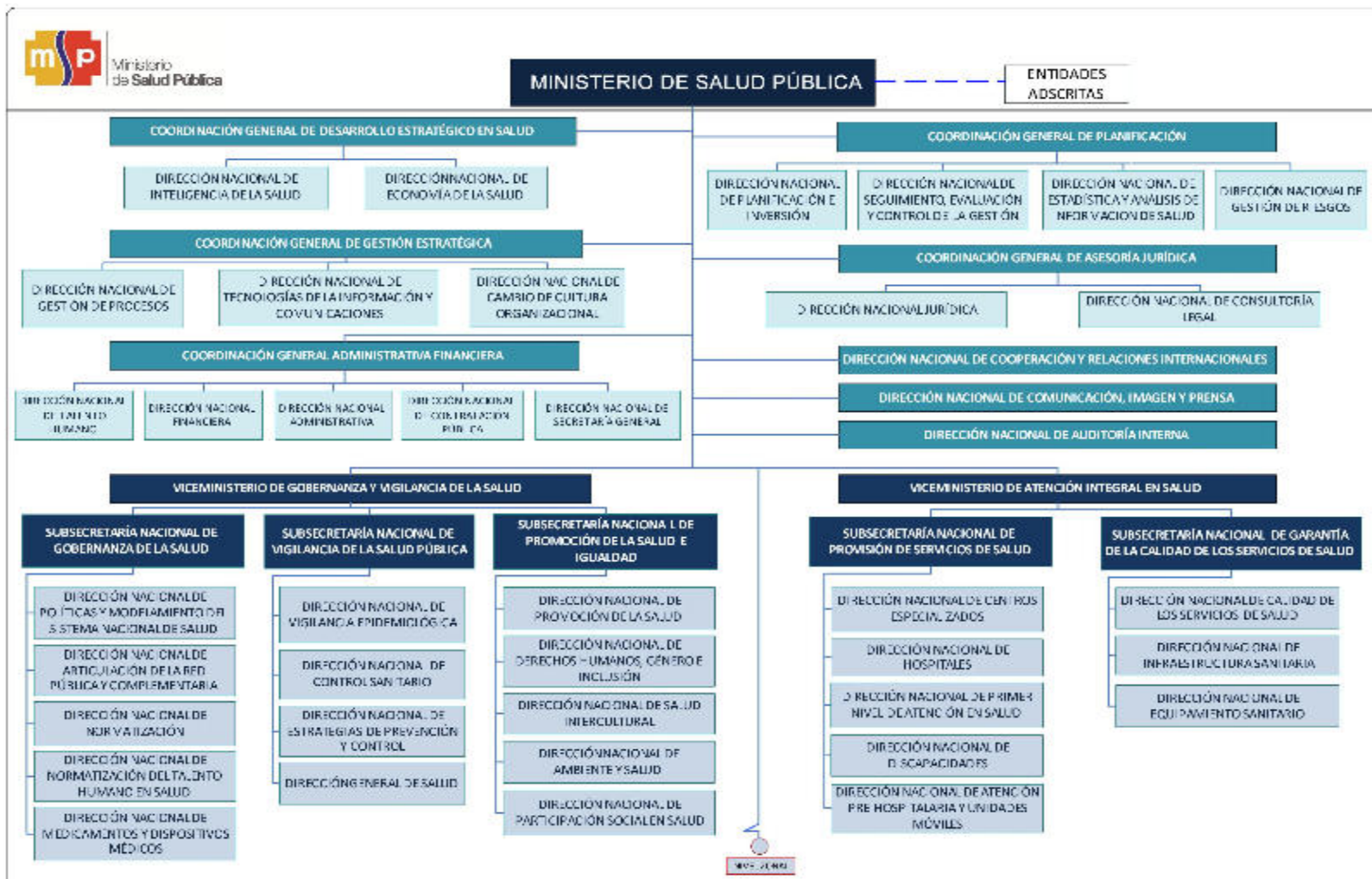


Figura 6. Estructura Orgánica Funcional MSP
Fuente. (MSP, 2015)

La estructura orgánica del MSP se compone de su administración central responsable de toda la planificación, organización, dirección y control de cada una de sus dependencias. A nivel interno, la estructura se desglosa en dependencias, cada una responsable de determinados ámbitos dentro de la salud, necesarios para la prestación de un servicio de calidad. Estas se describen a continuación:

- **Coordinación General de desarrollo estratégico de la salud:** Responsable de la delimitación y definición de las actividades de salud a cumplirse en cada una de sus dependencias.
- **Coordinación general de gestión estratégica:** Responsable de la definición de los procesos internos, administración de la tecnología y cultura organizacional.
- **Coordinación general de la administración financiera:** Responsable de la administración y control del manejo de los recursos asignados al MSP por parte del Presupuesto General del Estado.
- **Coordinación general de planificación:** Encargada de la delimitación de actividades a cumplirse para permitir un mejoramiento constante del servicio de salud y una cobertura amplia para sus habitantes.
- **Coordinación general de asesoría jurídica:** Encargada de todos los procesos legales y jurídicos necesarios para la efectiva operatividad de las actividades cumplidas por el MSP.
- **Dirección Nacional de Cooperación y Relaciones internacionales:** Encargada de las relaciones internacionales para mejorar los procesos de tecnología, abastecimiento de insumos, medicamentos y equipamiento.
- **Dirección Nacional de Comunicación, Imagen y prensa:** Responsable de toda la información oficial del MSP, manejo de la imagen y difusión de noticias sobre el desempeño de las actividades cumplidas.
- **Viceministerio de Gobernanza y Vigilancia de la salud:** Encargada de garantizar la prestación de los servicios de salud a la población cumpliendo actividades de supervisión y derecho de igualdad.
- **Viceministerio de Atención Integral en Salud:** Encargado de los procesos de provisión de los servicios de salud y garantía de calidad en la prestación de los servicios.

3.1.3 Objetivos Institucionales

Los objetivos institucionales definidos por el MSP son ocho, estos se detallan y analizan a continuación.

Objetivo 1: Incrementar la eficiencia y efectividad del Sistema Nacional de Salud.(Ministerio de Salud Pública). Analizando el primero objetivo, se observa que una de las prioridades institucionales es buscar el mejoramiento continuo institucional, basado en la prestación de servicios de alta calidad a fin de mejorar la salud y contribuir al bienestar de la población

Objetivo 2: Incrementar el acceso de la población a servicios de salud. (Ministerio de Salud Pública) El segundo objetivo busca maximizar la prestación de salud para que este se encuentre al alcance de la población en todo el territorio nacional. De esta manera, tanto los sectores urbanos como rurales deberán tener garantías de prestación del servicio. Lo expuesto es fundamental, en la medida que señala además la importancia de un plan de comunicación que permita a la población conocer los servicios prestados, las normas sanitarias y políticas definidas por esta dependencia para mejorar la calidad de salud vigente.

Objetivo 3: Incrementar la vigilancia, la regulación, la promoción y prevención de la salud. (Ministerio de Salud Pública). En este caso, el objetivo se enfoca en la función de control y evaluación necesaria para garantizar servicios de alta calidad. En la función de promoción señala la importancia de una comunicación clara, directa y viable para que la población identifique los servicios prestados y pueda disponer de sus beneficios. Además, la promoción implica el conocimiento de varias normas de seguridad para que se eviten situaciones de riesgo, preservando la salud y erradicando enfermedades que puedan afectar la integridad física de la población, principalmente de los más vulnerable como niños, adolescentes, mujeres embarazadas, discapacitados y anciano.

Objetivo 4: Incrementar la satisfacción de los ciudadanos con respecto a los servicios de salud. (Ministerio de Salud Pública). Es importante que la ciudadanía en general obtenga un servicio de alta calidad que satisfaga y supere sus propias necesidades. Por ello, el cuarto objetivo se relaciona principalmente a la necesidad de mantener procesos y estructura orientadas al servicio que aporten valor para que la ciudadanía encuentre apoyo, asistencia y solución a sus requerimientos de salud. Esto debe ser tomado en

cuenta dentro del plan de comunicación en la medida que este debe aportar para que el servicio de salud mejore, brindando información sobre el servicio, la gestión realizada y principalmente para fortalecer la imagen institucional. En este caso, el plan de comunicación referente a la parte interna deberá permitir disponer de un entorno de trabajo adecuado que motive al personal y le permita desenvolverse de manera adecuada para que aporte a mejorar su gestión.

Objetivo 5: Incrementar las capacidades y competencias del talento humano. (Ministerio de Salud Pública). Es fundamental que las diferentes dependencias que conforman el MSP estén apoyadas por personal competente, capaz de cumplir con las disposiciones señaladas y aportar producto de sus conocimientos al mejoramiento continuo. Esto sin duda genera un entorno laboral de alta calidad, en donde se fomenta el trabajo en equipo, la integración y principalmente la búsqueda del cumplimiento de los objetivos propuestos.

Objetivo 6: Incrementar el uso eficiente del presupuesto. (Ministerio de Salud Pública) El MSP debe maximizar los presupuestos disponibles para poder atender la mayor cantidad de necesidades de salud de la población. En este caso, la eficiencia en cuanto al gasto interno debe disponer de entornos y procesos claros, definidos y apoyados con un entorno laboral efectivo. El personal en base a su gestión debe contribuir a velar por el uso de los recursos, evitando falencias que produzcan costos y gastos innecesarios que además afecten la calidad del servicio prestado.

Objetivo 7: Incrementar la eficiencia y efectividad de las actividades operacionales del Ministerio de Salud Pública y entidades adscritas. (Ministerio de Salud Pública). Las actividades operacionales que cumple el MSP son desarrolladas por el personal en las diferentes áreas. Por ello, es importante disponer de un entorno laboral de alta calidad, en donde fluya una comunicación bidireccional capaz de mejorar constantemente lo actuado y garantizar servicios oportunos, ágiles y debidamente prestados.

Objetivo 8: Incrementar el desarrollo de la ciencia y la tecnología en base a las prioridades sanitarias de la salud. (Ministerio de Salud Pública). El uso de la tecnología es un medio idóneo para mejorar la prestación de los servicios. Desde el punto de vista de la comunicación, este permite mejorar la transmisión de los mensajes, lo cual facilita la coordinación de los trabajos, dando paso a un entorno laboral más efectivo.

Como se puede observar, en cada uno de los objetivos propuestos por el MSP, la comunicación marca una diferencia, en la medida que fortalece el entorno laboral y permite a su personal alcanzar un mayor desempeño. El desarrollo de un plan de comunicación es de vital importancia en la medida que deberá comprender actividades que se orienten a los objetivos señalados y permitan elevar la calidad en la gestión prestada, dando paso a un sistema nacional de salud más efectivo.

3.1.4 Servicios prestados

El MSP se encarga de toda la administración de la salud pública en Ecuador, responsable de la definición de normativas, políticas y campañas de salud vigentes en el país. Dentro de sus servicios, se encuentran las siguientes:

- Aprobación de Investigaciones de salud: Encargada de la investigación para la búsqueda de mejores procesos y gestión en el tratamiento de enfermedades en el país.
- Aprobación del Registro de Investigadores: Encargado del registro de personas naturales y jurídicas enfocadas en el campo de la investigación en el campo de la medicina.
- Control de los medicamentos: Determinar los medicamentos posibles a ser comercializados dentro del territorio nacional.
- Permisos de funcionamiento: Revisión y entrega de los permisos de funcionamiento de diferentes dependencias, clínicas, centros, hospitales y sub centros de servicio de salud privados.

Además, dentro de los proyectos desarrollados por el MSP, destacan los siguientes:

- **Fortalecimiento de la Red de Servicios de Salud y Mejoramiento de la calidad:** Encargados de controlar la red de salud, promocionando un perfeccionamiento constante de los procesos internos.
- **Proyecto de Tamizaje Metabólico Neonatal:** Se enfoca en la prevención de la discapacidad intelectual y muerte precoz de los recién nacidos, estableciendo una temprana detección de errores en el metabolismo.

- **Proyecto BID-MSP:** Cumple con procesos investigativos que determinan las necesidades de salud de la población , para orientar la prestación de servicio acorde los requerimientos, garantizando una atención integral y oportuna acorde a sus derechos de la salud.

Adicionalmente, se encarga de proyectos de promoción de la salud para lo cual se han conformado el Comité Interinstitucional de Lucha Antibaquica- CILA, el programa de salud mental y la unidad de nutrición. Estos encargados de procesos de mejoramiento de la salud y calidad de vida de los habitantes. Cada uno de los servicios y programas cumplidos son responsabilidad del MSP quien dispone la realización de acuerdos con organismos nacionales e internacionales para la maximización de la salud.

3.2 Estudio de la estructura comunicacional del Edificio Planta Central

3.2.1 Procesos de comunicación interna definidos

En el edificio Planta Central se encuentra el directorio del MSP responsable de toda la gestión estratégica y administrativa en cada una de sus dependencias. Su responsabilidad incluye la delimitación de normas, políticas y procedimientos sobre los cuales se realizan las diferentes operaciones que permiten la prestación de los servicios de salud a nivel nacional. En cuanto al área de comunicación esta maneja lineamientos establecidos por la Coordinación Nacional de Comunicación, Imagen y Prensa, dependencia creada justamente para ser la voz oficial institucional, responsable de toda la transmisión de mensajes, generación de información y administración de acciones que permitan el reconocimiento del MSP a nivel nacional e internacional.

En cuanto a la comunicación interna, los procesos se dan en base a la clara delimitación de actividades, relacionadas entre sí y definición de cargos y responsables, quienes son responsables de la implementación de las políticas institucionales definidas. Es decir, la gestión comunicativa interna responde justamente a la definición de procesos y asignación de recursos establecidos por las diferentes dependencias internas, buscando en estas disponer de una estructura sólida, eficiente y ágil.

Es importante señalar que no existe una dependencia o área responsable estrictamente de la calidad en la comunicación interna, siendo un factor que no está

incluido dentro de la Coordinación de Comunicación , la cual actual principalmente con la difusión externa de información referente a la institución. Si bien existen dependencias especializada en la planificación y control de procesos, así como la asignación de recursos insumos y preparación contante de personal, estos no son responsables de manera directa de la comunicación interna, aspecto que puede constituirse en una debilidad que pueda afectar el entorno laboral.

Por otra parte, el responsable de la evaluación de resultados es la Dirección de Auditoría Interna, misma que realiza controles referentes al uso de recursos, calidad de servicio, procesos de atención, riesgos de salud, entre otros. En sus funciones no se encuentra contemplada procesos de evaluación de clima laboral y peor aún sistemas de calidad de comunicación interna.

Como se puede observar, el edificio Planta Central es responsable de la dirección de salud en todos los ámbitos que conforman el MSP, sin embargo a nivel interno no dispone de medios de control de la comunicación interna, siendo eta una situación que puede afectar la especialización de los procesos, evitando que el personal disponga de medios eficientes que le permitan integrarse, siendo estas posibles afecciones en el entorno laboral que pueden incidir en los resultados obtenidos.

3.2.2 Sistemas de tecnología y recursos disponibles

La Coordinación General de Gestión Estratégica es responsable de la definición y asignación de la tecnología a ser utilizada en todas las dependencias del MSP. Para ello, la Dirección Nacional de Tecnologías de la información y comunicación define los recursos necesarios para que puedan estos beneficiar el cumplimiento de la gestión interna. De esta manera, tanto el edificio de la Planta Central como toda dependencia que conforma la Red de Servicios Médicos del MSP disponen de una asignación de recursos de tecnología, la cual ha sido previamente definida en base a las políticas de gestión tecnológica institucional.

Esto es un factor adecuado en la medida que garantiza la existencia de una misma tecnología y procesos de gestión en cada dependencia, facilitando la comunicación interna en la medida que esta es compatible en toda la red. Es importante citar que parte de las funciones de la dirección de tecnología es el cambio de equipos, recursos y

mecanismos tecnológicos utilizados para evitar situaciones de incapacidad de interconectividad dado justamente por las diferencias en tecnología en cada una de sus dependencias.

La asignación de tecnología es parte del Presupuesto General Institucional del MSP, el cual define los recursos a ser implementados para que estos permitan mejorar los sistemas de comunicación a nivel nacional.

3.2.3 Eficiencia y efectividad de los procesos

Una de las ventajas del MSP es la definición clara de los procesos y responsabilidades internas para permitir contar con procedimientos que generen valor al usuario y permitan cumplir con las responsabilidades en la prestación de servicios. Si bien como se indicó no existen áreas o dependencias responsables de la comunicación interna de manera especializada, estas funciones han sido distribuidas en las diferentes coordinaciones, las cuales se encargan del equipamiento tecnológico, la supervisión, capacitación del personal, evaluación de resultados entre otros.

Conforme lo citado, a continuación se describe enfocándose exclusivamente en la comunicación interna las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas existentes en el edificio Planta Central.

3.2.4 Estudio de Campo

Con el objetivo de conocer con mayor profundidad la gestión de comunicación interna y su relación con el entorno laboral, se procedió a realizar una investigación de campo en el edificio de la Planta Central. A continuación los resultados obtenidos:

3.2.5 Población y Muestra

- **Cálculo de la muestra**

El cálculo de la muestra se efectuó mediante la siguiente ecuación de población finita

Ecuación No. 1' - Cálculo de la muestra

$$m = nd^2z^2 / (n - 1)e^2 + d^2z^2$$

Fuente: (Amat, 2011, pág. 81)

Donde;

n= Población

d^2 = Varianza de la población

N-1= Corrección necesaria por el tamaño de la población

E = Limite aceptable de error

Z= Valor obtenido mediante niveles de confianza o nivel de significancia con el que se va realizar el tratamiento de las estimaciones

Valores aplicados:

n= 1314 colaboradores

$d^2 = 0,25$

N-1 = 1313

E = 5%

Z = 1,96, tomado en relación al 95%.

Cálculo desarrollado:

$$m = \frac{(1314 * 0,25 * (1,96^2))}{(((1314-1) * (0,05^2)) + (0,25 * (1,96^2)))}$$

$$m = 1261,96 / 4,24$$

$$m = 297,42$$

La muestra queda establecida en 297 colaboradores

3.2.6 Levantamiento de campo (Encuesta y Entrevistas)

Género:

Tabla 2. Género

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos Masculino	109	36,70	36,70
Femenino	188	63,30	100,00
Total	297	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

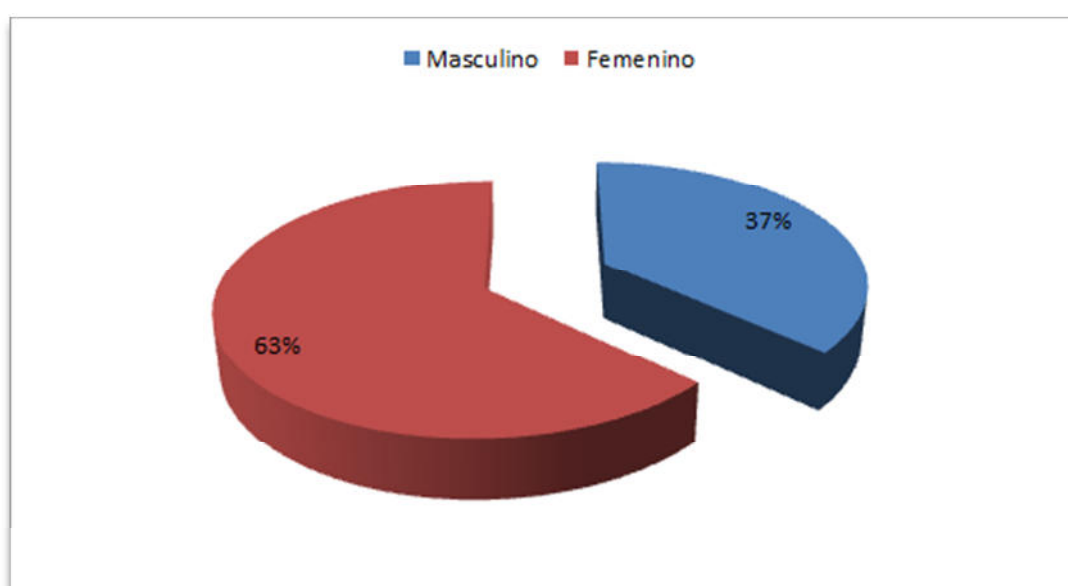


Figura 7. Género

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Años de antigüedad

Tabla 3. Años de antigüedad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	0 a 1	89	30,00	30,00
	1 a 5	119	40,00	70,00
	5 a 10	30	10,00	80,00
	10 en adelante	59	20,00	100,00
Total		297	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

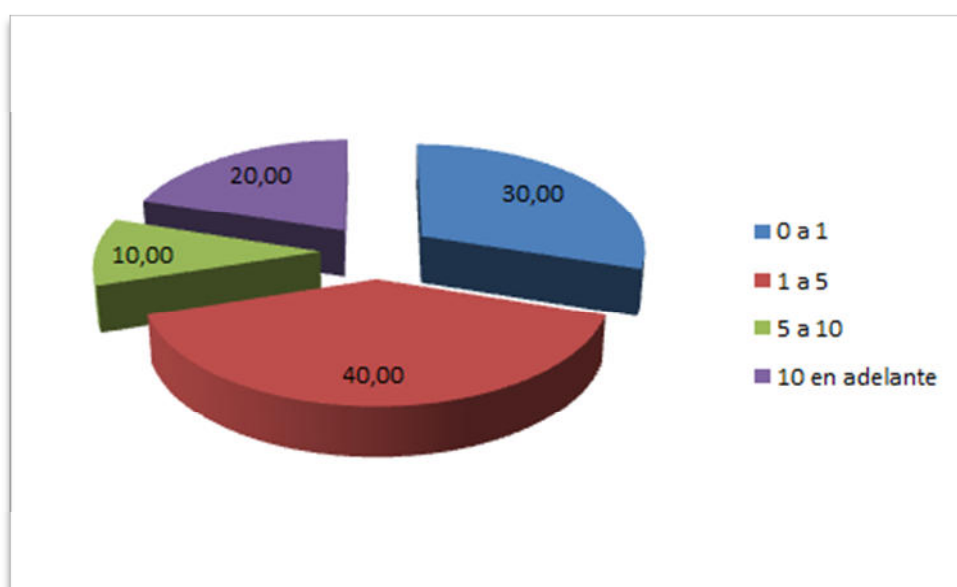


Figura 8. Años de antigüedad

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

- **Utilidad de las herramientas:**

1. Señale con una x cuál de las siguientes herramientas de comunicación son utilizadas por el Ministerio de Salud Pública con la finalidad de transmitirle información.

Tabla 4. Pregunta No.1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	a. Carteleras	95	24,11	24,11
	b. Reuniones de trabajo	68	17,22	17,22
	c. Intranet	41	10,33	10,33
	d. Memos	27	6,89	6,89
	e. Tablón de anuncios	14	3,44	3,44
	f. Correo electrónico	81	20,66	20,66
	g. Charlas	0	0,00	0,00
	h. Desayunos de trabajo	14	3,44	3,44
	i. Comunicación con jefe inmediato	54	13,78	13,78
Total		392	99,87	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

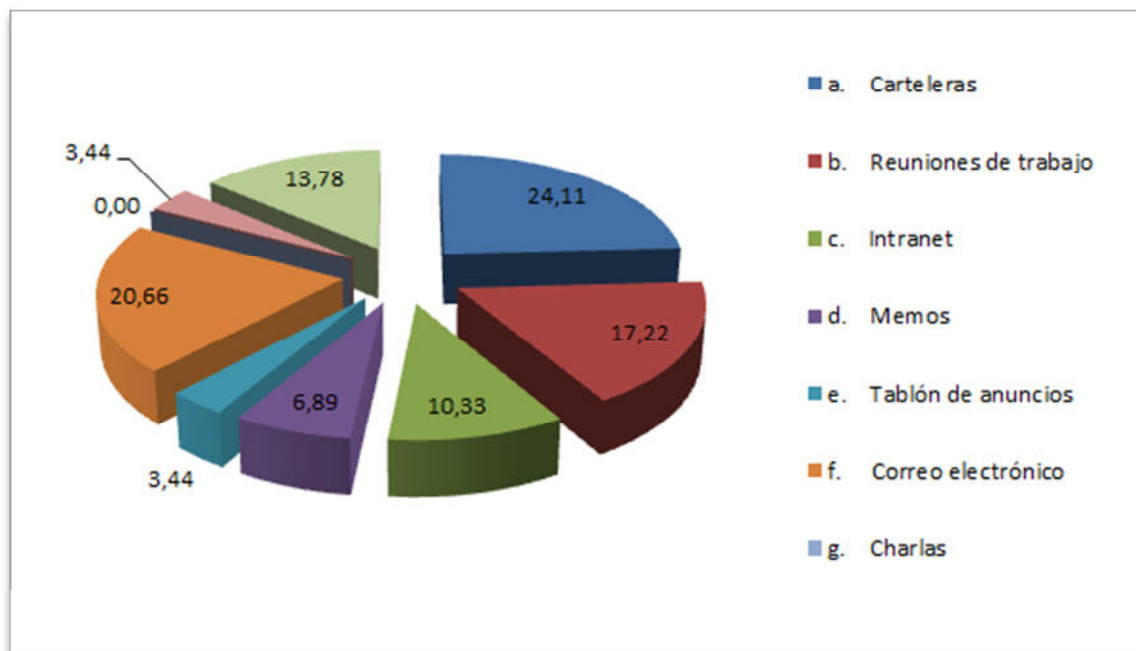


Figura 9. Pregunta No. 1

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

2. Señale con una x con qué frecuencia usted utiliza las siguientes herramientas de comunicación?

Tabla 5. Pregunta No. 2

Frecuencia		Diaria mente	1 vez por semana	Cada 15 días	Cada mes	No conoce
Validos	Intranet	18	0	0	9	9
	Memos	63	0	0	0	0
	Carteleras	9	0	9	9	0
	Reuniones de trabajo	36	0	9	0	0
	Correo electrónico	45	9	0	0	0
	Comunicación con jefe inmediato	54	0	0	0	0
	Perifoneo	0	0	9	0	9
	Total	225	9	27	18	18

Porcentajes		Diaria mente	1 vez por semana	Cada 15 días	Cada mes	No conoce
Validos	Intranet	0,06	0,00	0,00	0,03	0,03
	Memos	0,21	0,00	0,00	0,00	0,00
	Carteleras	0,03	0,00	0,03	0,03	0,00
	Reuniones de trabajo	0,12	0,00	0,03	0,00	0,00
	Correo electrónico	0,15	0,03	0,00	0,00	0,00
	Comunicación con jefe inmediato	0,18	0,00	0,00	0,00	0,00
	Perifoneo	0,00	0,00	0,03	0,00	0,03
	Total	0,76	0,03	0,09	0,06	0,06

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

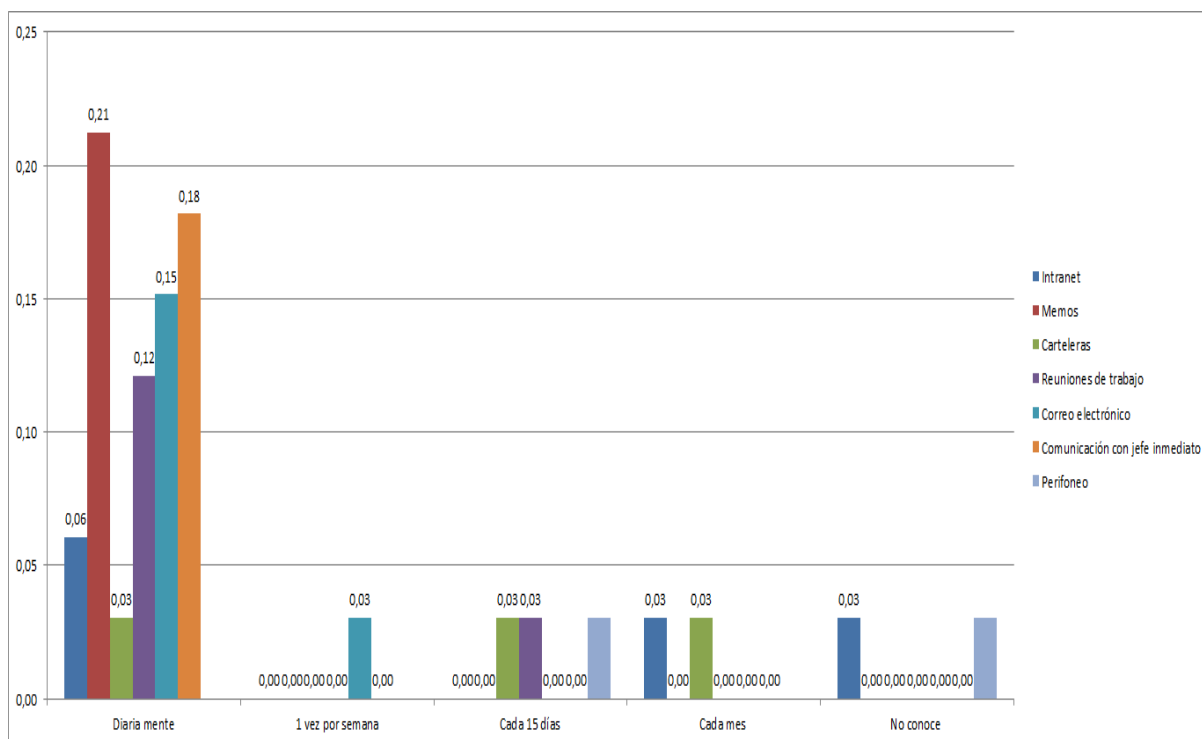


Figura 10. Pregunta No.2

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

3. Señale con una x el nivel de efectividad de las siguientes herramientas de comunicación

Tabla 6. Pregunta No. 3

Frecuencia		0% - 25 %	25%- 50%	50% - 75%	75% 100%
Validos	Intranet	50	0	39	11
	Memos	0	0	28	17
	Carteleras	0	6	6	11
	Reuniones de trabajo	0	0	6	22
	Correo electrónico	0	0	17	28
	Perifoneo	6	0	6	22
	Comunicación con jefe inmediato	0	0	0	22
	Total	56	6	101	134

Frecuencia		0% - 25 %	25%- 50%	50% - 75%	75% 100%
Validos	Intranet	0,17	0,00	0,13	0,04
	Memos	0,00	0,00	0,09	0,06
	Carteleras	0,00	0,02	0,02	0,04
	Reuniones de trabajo	0,00	0,00	0,02	0,08
	Correo electrónico	0,00	0,00	0,06	0,09
	Perifoneo	0,02	0,00	0,02	0,08
	Comunicación con jefe inmediato	0,00	0,00	0,00	0,08
	Total	0,189	0,019	0,340	0,453

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

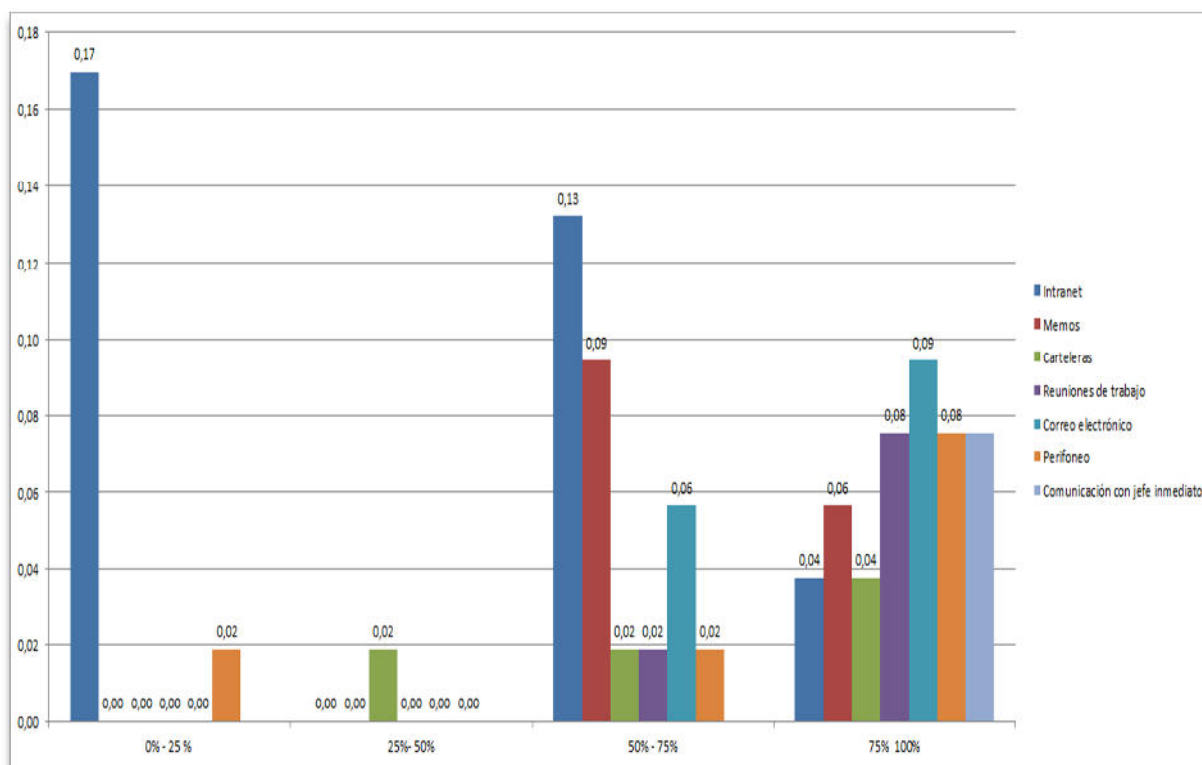


Figura 11. Pregunta No. 3

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

4. Señale con una x el nivel de información que son transmitidos por las herramientas de comunicación

Tabla 7. Pregunta No. 4

Frecuencia		Oportuna	Inoportuna	Clara	Confusa	No utiliza no conoce
Validos	Intranet	56	0	0	8	0
	Memos	40	0	0	0	0
	Carteleras	32	0	16	0	0
	Reuniones de trabajo	16	0	8	0	8
	Correo electrónico	24	0	8	0	0
	Perifoneo	40	0	0	0	0
	Comunicación con jefe inmediato	16	0	8	0	8
	Total	233	0	40	8	16

Frecuencia		Oportuna	Inoportuna	Clara	Confusa	No utiliza no conoce
Validos	Intranet	0,19	0,00	0,00	0,03	0,00
	Memos	0,16	0,00	0,00	0,00	0,00
	Carteleras	0,11	0,00	0,05	0,00	0,00
	Reuniones de trabajo	0,05	0,00	0,03	0,00	0,03
	Correo electrónico	0,08	0,00	0,03	0,00	0,00
	Perifoneo	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00
	Comunicación con jefe inmediato	0,05	0,00	0,03	0,00	0,03
	Total	0,78	0,00	0,14	0,03	0,05

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

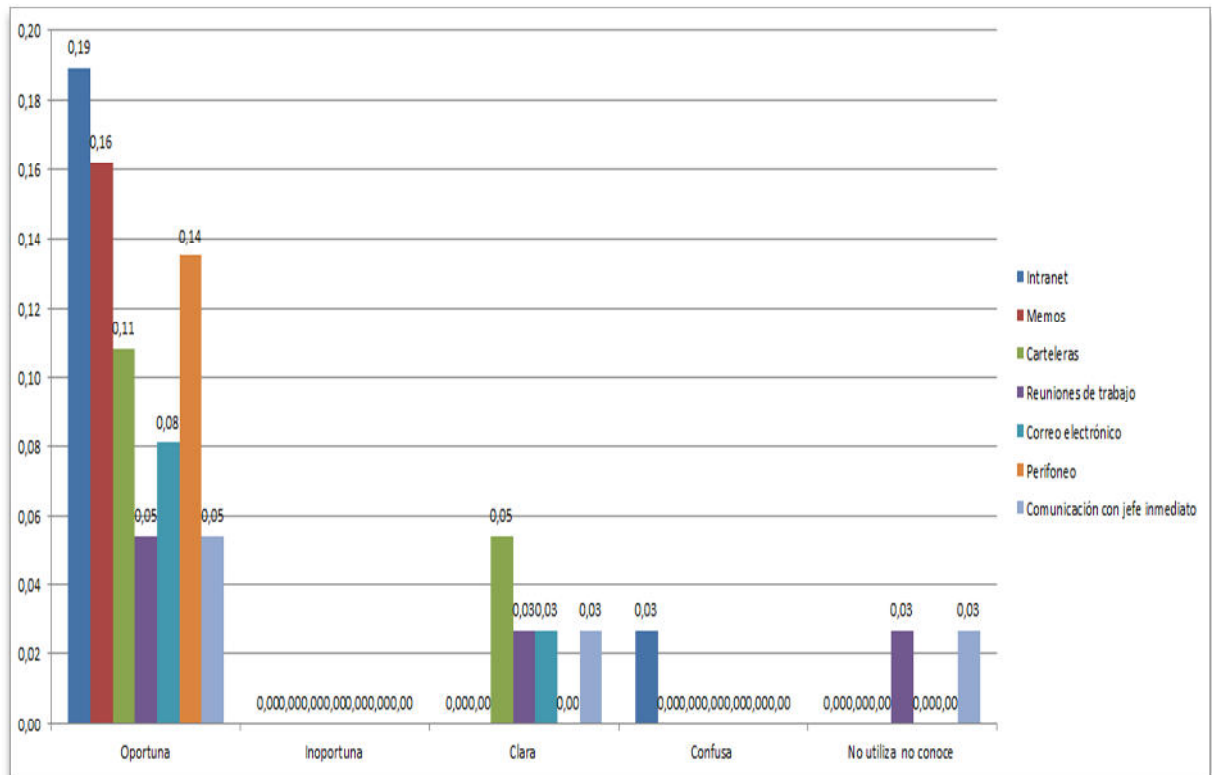


Figura 12. Pregunta No. 4

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

5. Señale con una x con cuál de las siguientes herramientas se siente usted identificado.

Tabla 8. Pregunta No. 5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Intranet	46	15,63	15,63
	Memos	37	12,50	28,13
	Carteleras	19	6,25	34,38
	Reuniones de trabajo	74	25,00	59,38
	Correo electrónico	84	28,13	87,50
	Perifoneo	9	3,13	90,63
	Comunicación con jefe inmediato	28	9,38	100,00
	Total	297	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

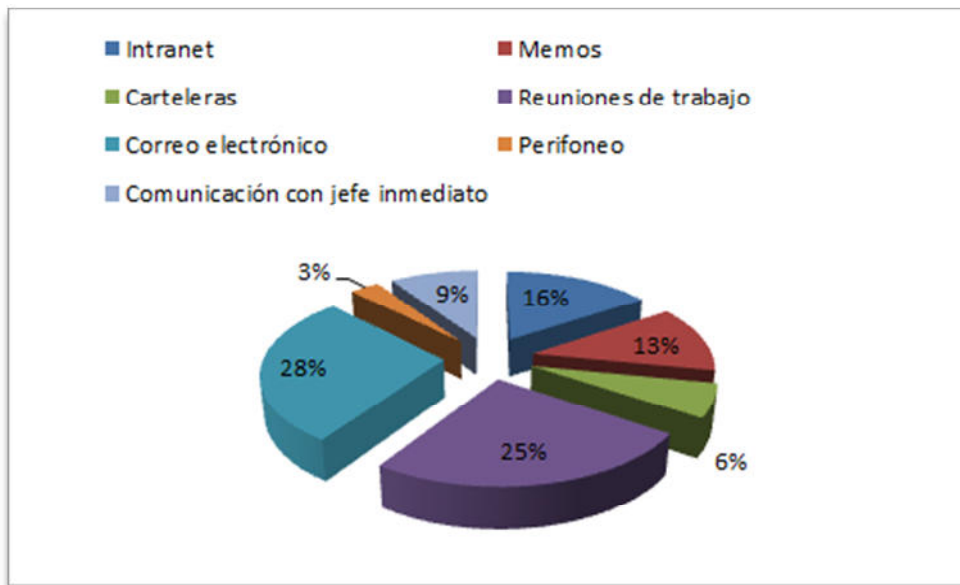


Figura 13. Pregunta No. 5

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

6. ¿Usted cómo calificaría a la relación que existe entre:

Tabla 9. Pregunta No. 6

		Excelente	Buena	Regular	Mala
Validos	Jefe inmediato	99	22	11	0
	Compañeros de trabajo	55	33	0	11
	Compañeros de otras áreas	0	44	22	0
	Total	154	99	33	11

		Excelente	Buena	Regular	Mala
Validos	Jefe inmediato	0,33	0,07	0,04	0,00
	Compañeros de trabajo	0,19	0,11	0,00	0,04
	Compañeros de otras áreas	0,00	0,15	0,07	0,00
	Total	0,52	0,33	0,11	0,04

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

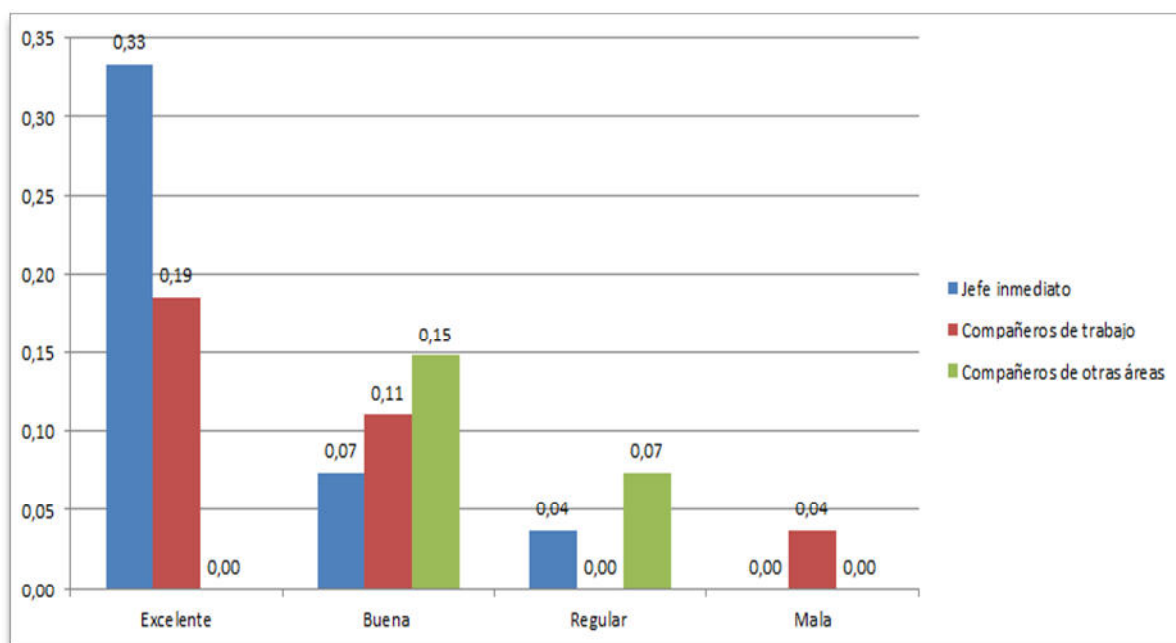


Figura 14. Pregunta No. 6

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

7. Determine el grado de conformidad respondiendo a las siguientes opciones

Tabla 10. Pregunta No. 7

		Excelente	Buena	Regular	Mala
Validos	a. ¿Le resulta cómodo su puesto de trabajo?	0	0	56	40
	b. ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	8	0	8	24
	c. ¿Es adecuada la temperatura en su lugar de trabajo?	0	0	32	48
	d. ¿El nivel de ruido es soportable?	0	8	16	16
	e. ¿Están limpias las instalaciones?	8	0	8	24
	Total	16	8	120	153

		Excelente	Buena	Regular	Mala
validos	a. ¿Le resulta cómodo su puesto de trabajo?	0,00	0,00	0,19	0,14
	b. ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	0,03	0,00	0,03	0,08
	c. ¿Es adecuada la temperatura en su lugar de trabajo?	0,00	0,00	0,11	0,16
	d. ¿El nivel de ruido es soportable?	0,00	0,03	0,05	0,05
	e. ¿Están limpias las instalaciones?	0,03	0,00	0,03	0,08
	Total	0,05	0,03	0,41	0,51

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

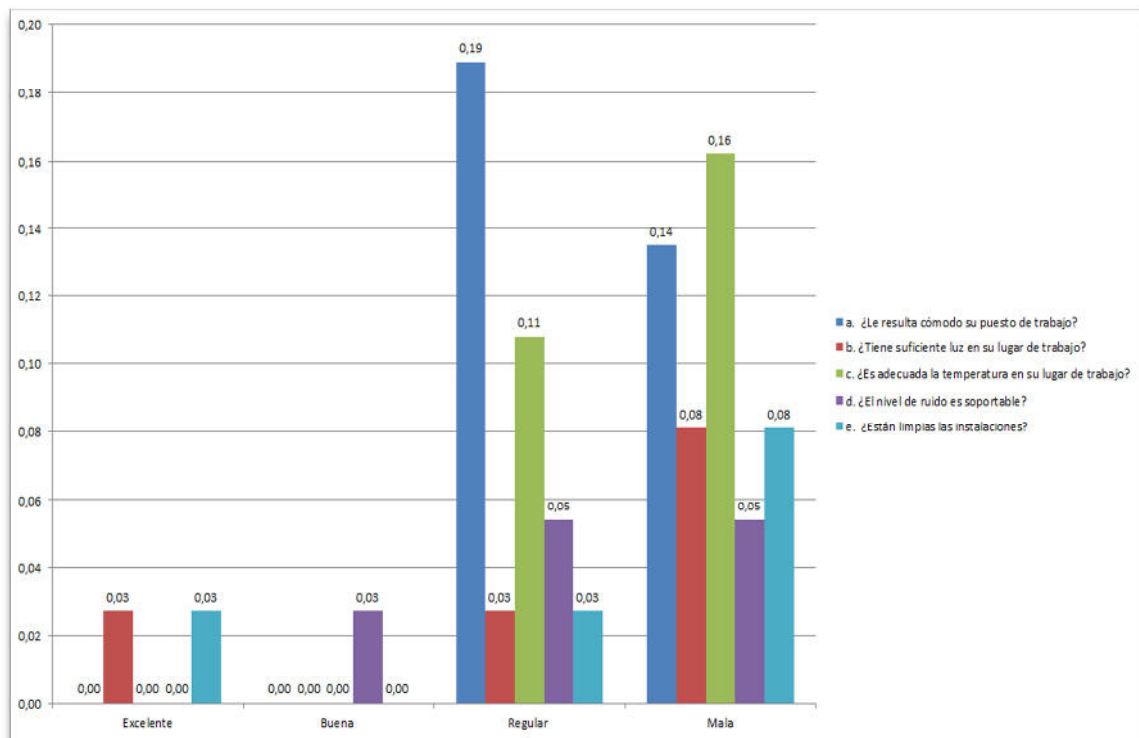


Figura 15. Pregunta No. 7

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

8. Considera que las herramientas de comunicación que posee el Ministerio de Salud Pública son importantes al momento de realizar su desempeño laboral?

Tabla 11. Pregunta No. 8

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos Si	231	77,78	77,78
No	66	22,22	100,00
Total	297	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

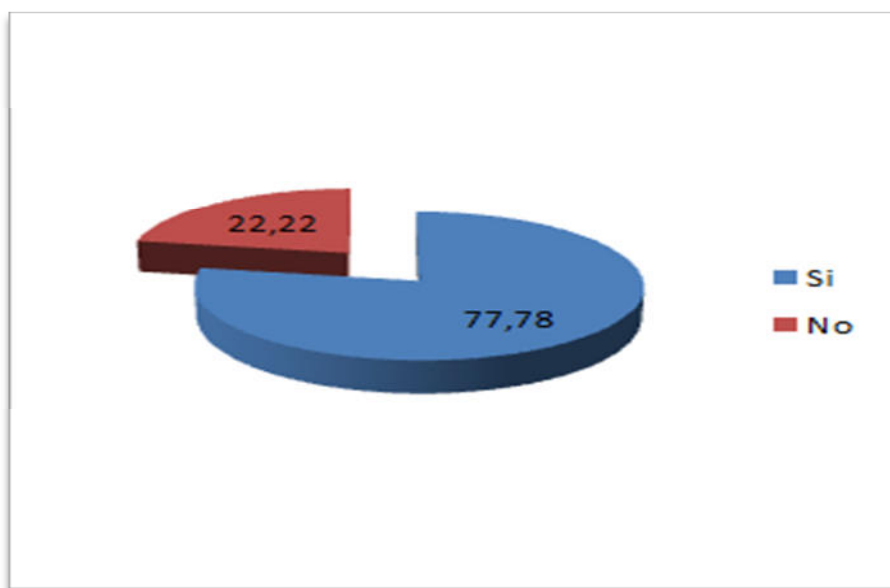


Figura 16. Pregunta No. 8

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

2.3.3 FODA especializado en la comunicación

Fortalezas:

- Estructura organizacional basada en procesos, donde cada una de las funciones se encuentran delimitadas e integradas, las cuales permiten mantener una comunicación bidireccional.
- Establecimiento de normas, políticas y procedimientos estandarizados en cada una de las dependencias para facilitar una comunicación interna efectiva.
- Asignación general de recursos tecnológicos que permiten garantizar una adecuada conectividad necesaria para el establecimiento de una comunicación efectiva.

- Existencia de una dependencia especializada en la cultura organizacional responsable de la evaluación del entorno laboral, permite establecer lineamientos que fortalezcan a la comunicación interna.

Debilidades:

- A nivel interno las funciones relacionadas a la comunicación interna se encuentran distribuidas en varias dependencias, no existiendo una totalmente responsable.
- No se ha definido procesos estandarizados que permitan relacionar los problemas de comunicación interna con el entorno laboral institucional.
- No se han establecido controles especializados en comunicación interna, por lo que su evaluación es inexistente.
- No se ha dispuesto de una evaluación del aporte de la tecnología en la revisión de los resultados referentes a la comunicación interna.

Oportunidades:

- El Gobierno Nacional prioriza los procesos de comunicación, pudiendo estos integrar la comunicación interna institucional en base de propuestas definidas al respecto.
- Constante avance de la tecnología, favorece la comunicación interna, disponiendo de recursos que permiten integrar a las personas.
- Se ha definido el 8% del total del PGE al ámbito de salud, siendo esto de fundamental importancia para alcanzar los objetivos del Buen Vivir.

Amenazas:

- Ecuador no es un país productor de tecnología por lo que si bien esta avanza, genera costos en su implementación.
- Los avances en salud no han podido atender a toda la demanda existente, lo que desgasta al MSP que demanda de personal altamente preparado e integrado para poder mejorar su servicio.
- Debilitamiento de las relaciones entre el MSP con la asociación de clínicas y hospitales privados presiona al personal interno pudiendo esto afectar su entorno laboral.

3.2.8 Análisis e Interpretación

Una vez procesada la encuesta a continuación se describen los resultados obtenidos:

Género:

En relación al género se observa una mayor concentración del femenino con el 63%, mientras que el 37% es masculino. Esta distribución no es un elemento determinante en cuanto a la calidad de comunicación interna, en la medida que independientemente del género es fundamental que el personal tenga buenas relaciones, disponiendo de sistemas eficientes de comunicación

Años de antigüedad

Los años de antigüedad señalan la rotación que puede existir en el edificio de la planta central del MSP. Se entiende al respecto que menor antigüedad mayor riesgo de tener sistemas de comunicación poco efectivos. Los resultados señalan que el 40% tiene una antigüedad entre 1 a 5 años, el 30% hasta un año, el 20% de 10 años en adelante y el 10% de 5 a 10 años. Se observa una distribución amplia en los datos, manteniendo la mayor concentración en una antigüedad media. Esto implica que la institución mantiene estabilidad en los cargos del personal, lo que es positivo en la medida que estos se conocen y pueden conformar un adecuado entorno laboral. A mayor antigüedad, el personal puede conocer de mejor manera sus compañeros de trabajo, lo que facilita la comunicación en la medida que se desarrolla confianza interna.

Herramientas utilizadas

La identificación de las actuales herramientas utilizadas en la comunicación interna determina el perfil y conocimiento que sobre estas tiene el personal, permitiendo establecer posibles necesidades que pueden superarse con el desarrollo de un plan de comunicación interno. Los resultados indican que el 24% utiliza carteleras, el 20% correos electrónicos, el 17% reuniones de trabajo, el 13% la comunicación con el jefe inmediato y el 10% intranet, siendo estos los medios más importantes.

Analizando la concentración mostrada, se evidencia una amplia diversidad de herramientas utilizadas, destacándose aquellas que no necesariamente están relacionadas a la tecnología. Esta situación implica la necesidad de disponer de una

amplia cantidad de medios que permiten informar al personal y fomentar una adecuada transmisión de mensajes.

Frecuencia

La frecuencia en el uso de los medios determina el nivel de importancia que estos tienen frente a la comunicación interna.. Su estudio delimita posibles orientaciones del plan de comunicación a proponer en la medida que este debe adaptarse a las necesidades de la población. Los resultados muestran que la mayor concentración es diaria con el 76% con lo que identifica que el uso de los medios y herramientas son determinantes en la calidad de la comunicación. Es importante señalar también que el 6% desconoce los medios existentes, lo que representa un obstáculo en la medida que afecta el normal flujo de comunicación.

En cuanto a las herramientas, se observa una mayor concentración en el uso de memos internos, correo electrónico, comunicación con el jefe inmediato y reuniones de trabajo. La respuesta guarda relación con los datos señalados anteriormente, en donde se evidencia poco uso de medios de tecnología, en donde el intranet por ejemplo se encuentra luego de las opciones señaladas. Esta situación no es totalmente adecuada, en la medida que no permiten obtener los beneficios en relación a la agilidad que pueden obtenerse con su uso.

Los resultados muestran lineamientos que pueden ser cubiertos en el plan de comunicación en donde puede fortalecerse el uso de tecnología apropiadamente para maximizar la comunicación.

Efectividad en el uso de los medios

El análisis de la efectividad del uso de los medios determina la posible continuidad en los mismos o la adopción de otras alternativas. Si bien en la anterior pregunta se evidenció bajo uso de tecnología, es necesario determinar la eficiencia actual de los medios citados para verificar si estos ameritarían una potencialización en su uso o no.

Los resultados señalan que existen problemas con el uso de medios tecnológicos. En el caso de la intranet, estos el 17% indica que la efectividad es baja concentrándose en el 0% al 25%. En cuanto a los memos su concentración es alta ubicándose en el 75%

al 100%. Igual porcentaje obtuvieron las carteleras, reuniones de trabajo, correo electrónico, perifoneo y comunicación con el jefe directo.

Si bien todos los medios y herramientas comunicacionales son importantes, se confirma que existen problemas en cuanto al uso de medios digitales principalmente, lo que no es adecuado en la medida que su uso puede ser más ágil y reducir costos como los derivados a la impresión de memos, carteleras, entre otros. Si es importante destacar la importancia que tiene en cuanto a las reuniones de trabajo, en donde se observa que el personal se siente a gusto con las mismas y además promueve buenas relaciones con los mandos superiores.

Nivel de Información:

En cuanto al nivel de información, se evidencia que la intranet mantiene un reconocimiento sobre el personal sobre la información oportuna con el 19%. Con esta misma concentración se encuentran los memos, carteleras, reuniones de trabajo, correos electrónicos, perifoneo y comunicación con los jefes inmediatos. En este caso, en todos los campos se observa que se consideran los medios como efectivos, aspecto que llama la atención en la medida que pueden estos no estar siendo utilizados adecuadamente.

Los problemas en cuanto a la transmisión de información afectan el cumplimiento de las responsabilidades internas, mostrando los resultados pocos mecanismos de evaluación de eficiencia de los medios, los cuales han tenido poco nivel de evolución. Si bien memos, carteleras o las propias reuniones de trabajo son requeridas, estas demandan de la presencia física del personal, siendo esto no siempre adecuado. Además, son pocos los registros técnicos que se tienen sobre las mismas las cuales no permiten determinar la verdadera utilidad que tienen en cuanto a los procesos internos.

Identificación del personal con las herramientas

La identificación del personal con las herramientas existentes señalan el nivel de aceptación, uso y resultados que estas pueden tener. En este caso, los resultados señalan que el 28% se siente identificado con los correos electrónicos, el 25% con las reuniones de trabajo, el 16% con la intranet, el 13% con los memos, el 9% la comunicación con el jefe inmediato, el 6% las carteleras y el 3% con el perifoneo.

El correo electrónico es parte de los medios digitales que pueden implementarse en la comunicación, sin embargo estos no responden a procesos estadísticos de control con lo que su control es prácticamente nulo. En este caso, el personal debe imprimir los correos y guardar registros de su envío, no teniendo mayor capacidad de las reacciones que tiene el personal que recibió el mensaje. Esta situación genera dificultades en la comunicación principalmente en la evaluación de las reacciones y resultados obtenidos con la información. Además, es claro que el envío de correos tiene a producir inseguridad si el servidor de datos sufre alteraciones, aspecto que limita su efectividad.

En cuanto a las reuniones de trabajo, estas muestran una alta aceptación en las diferentes respuestas obtenidas, situación que revela su importancia. Una fortaleza en su uso está dado en la capacidad de integración que provocan, fortaleciendo el trabajo en equipo y permitiendo aclarar dudas que puedan presentarse en los diferentes procesos internos.

Como se observa, el edificio de la planta central muestra un proceso de transición en cuanto al uso de las herramientas tecnológicas. Por un lado, se muestra un interés del personal por contar con medios más ágiles, existe una alta utilización de medios tradicionales, los cuales no aportan mayormente a la eficiencia en la comunicación interna. Dentro de estos se encuentra el uso de memos que prácticamente es un recurso que en la actualidad no es utilizado si es impreso, siendo una situación que no permite una verdadera evaluación de los resultados que provoca.

Calificación de la relación existente con el personal:

La relación interna con el personal es un medio de alta incidencia en la calidad de la comunicación interna. Su desarrollo permite fortalecer la calidad en el entorno, permitiendo mayor eficiencia en los resultados. En este caso, se observa que las relaciones en general son adecuadas. Con el jefe inmediato el 33% señala que son excelentes, con el personal de trabajo el 19% indica que son excelentes, el 11% buenas y el 4% malas. Con los compañeros de otras áreas, el 15% señala que son buenas y el 7% regulares.

Es importante trabajar en aquellas calificaciones que son regulares y malas, ya que estas son justamente las que no permiten elevar la calidad de comunicación e

integración del personal. En este caso, los resultados evidencian problemas en la relación de los compañeros de trabajo, aspecto que debe ser incluido en la propuesta.

Grado de conformidad

El estudio del grado de conformidad establece la sensación del personal en relación a su estabilidad, gusto del trabajo y percepción de las relaciones con sus compañeros. Los resultados con respecto a la sensación de comodidad indican que no es buena, el 19% la calificó como regular, siendo esta una situación que amerita urgentes cambios.

En cuanto a las adecuaciones, se identificó que el personal señala problemas en cuanto a la iluminación de las áreas de trabajo, en donde el 8% la calificó como malas. La temperatura obtuvo una calificación de regular y mala con el 11% y 16% respectivamente.

El ruido también obtuvo calificaciones de regular y mala con el 5% respectivamente, aspectos que no permiten mejorar el desenvolvimiento interno del personal, causando malestar en su gestión. Finalmente, en cuanto a la limpieza el 8% la calificó como mala. Estas respuestas señalan una situación de inconformidad en cuanto a las instalaciones físicas las cuales ameritan una revisión.

Herramientas de comunicación y desempeño laboral

Las herramientas de comunicación que el MSP ha implementado se orientan a mejorar los procesos de comunicación interna, siendo el personal el principal evaluador de su eficiencia. Los resultados obtenidos confirman con el 77% que si son efectivas, mientras el 23% considera que deben ser mejoradas para alcanzar un mayor desempeño y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE DESARROLLO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA APLICABLE AL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA. CASO EDIFICIO PLANTA CENTRAL

4.1 Justificación de la propuesta

Los estudios internos desarrollados en el edificio de la planta central del MSP confirman aspectos positivos y negativos que deben ser abordados en el plan de comunicación interna a fin de mejorar la gestión, rendimiento y nivel de integración del personal, permitiendo mejorar constantemente la calidad de servicios prestados.

Conforme se señalaron en los resultados, el MSP cuenta con una estructura definida, procesos y áreas delimitadas en las cuales se ha incluido dependencias encargadas de proporcionar los recursos humanos, técnicos y tecnológicos necesarios para brindar un servicio eficiente a la ciudadanía. Sin embargo, en cuanto a la comunicación esta principalmente se ha enfocado a nivel externo, siendo esto importante pero no suficiente.

A nivel interno, el personal señala un proceso de transición en cuanto a las herramientas comunicacionales. En la actualidad, se evidencia que instrumentos como los memos y carteleras son utilizados de manera permanente, mostrando que son efectivos pero poco ágiles y eficientes. En cuanto al uso de la tecnología, esta se ha concentrado en el uso de correos electrónicos, los cuales si bien permiten comunicar al personal, no guardan un registro permanente en cuanto a su envío, lo que no permite determinar la relación con los resultados obtenidos.

Por otra parte, la relación interna del personal es adecuado aunque muestra deficiencias en las relaciones entre compañeros, las cuales no son graves pero ameritan una atención efectiva. Finalmente el personal no siente total comodidad en el trabajo, debido a que se han descuidado aspectos como la iluminación, limpieza y ruido, siendo estos elementos que afectan los resultados internos.

En este entorno, la presente propuesta es de vital importancia en la medida que busca aprovechar las fortalezas internas debidamente descritas y establecer acciones que permitan mejorar la comunicación interna, fortaleciendo el entorno laboral a fin de

permitir que el personal se sienta a gusto y pueda desenvolverse de menor manera en el trabajo.

La relevancia de la investigación se enfoca en la necesidad de contar con una planificación especializada en la comunicación interna para que se atiendan las necesidades del personal y se permita contar con herramientas más efectivas que fortalezcan el clima laboral y permitan alcanzar mejores resultados.

Son beneficiarios de su desarrollo todo el personal del edificio de la planta central del MSP, en la medida que la implantación del plan permitirá fortalecer los lazos de relación, facilitar la comunicación y fomentar el trabajo en equipo, siendo todos estos elementos que determinarán los resultados. El plan permitirá contar con información más eficiente que dé lugar a la toma de decisiones efectivas, con las cuales se permita un crecimiento del MSP en beneficio de toda la población. También son beneficiarios toda la población, en la medida que el mejoramiento de la gestión del MSP contribuirá a garantizar los derechos de salud de la población, los cuales son inalienables, imprescriptibles e irrenunciables.

La utilidad en el desarrollo de la investigación se basa en permitir al edificio Planta Central del MSP contar con procesos más eficientes, en donde la comunicación interna se convierta en una fortaleza que permita maximizar la gestión y elevar la calidad de servicio.

4.2 Estructura de la propuesta

La propuesta referente al Plan de Comunicación Interna MSP se ha establecido en ocho fases las cuales han sido definidas de manera ordenada y secuencial para que su aplicación permita fortalecer el entorno laboral y faciliten una mejor adaptación del personal interno. Su desarrollo parte del mejoramiento de la comunicación interna, permitiendo generar información que apoye la toma de decisiones de manera efectiva a fin de adoptar procesos ágiles, bidireccionales y contribuidores de elevar la gestión interna.

En la siguiente figura, se describen las fases propuestas:

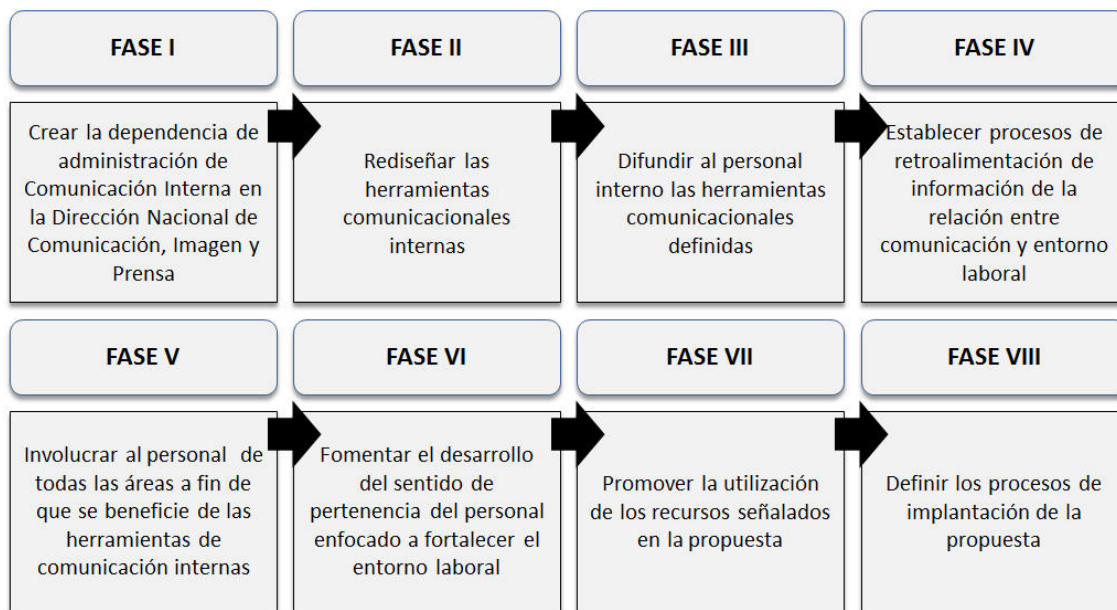


Figura 17. Fases del plan comunicacional propuesto
Elaborado por: Autor

4.2.1 Fases del Plan Comunicacional

A continuación se procede a señalar la importancia y descripción de cada fase dentro del plan de comunicación interno propuesto:

- **Fase I:** Crear la Dependencia especializada

El estudio señaló que en la actualidad el edificio Planta Central no dispone de una dependencia especializada en los procesos de evaluación y control de la comunicación interna. Esta como se indicó se especializa en la comunicación externa, lo que impide tener una retroalimentación efectiva que permita conocer las debilidades existentes para poder tomar decisiones necesarias. Por ello, el plan de comunicación interna propuesto, inicia con la necesidad de establecer una reforma en el orgánico funcional administrativo, dando lugar a una dependencia especializada cuyas funciones serán enfocadas en la planificación, administración y control de la comunicación interna estableciendo su aporte dentro del entorno laboral y la consecución de los objetivos institucionales.

Para ello, la propuesta establece la división de la Dirección Nacional de Comunicación, Imagen y Prensa en dos áreas independientes que se describen en la siguiente figura:

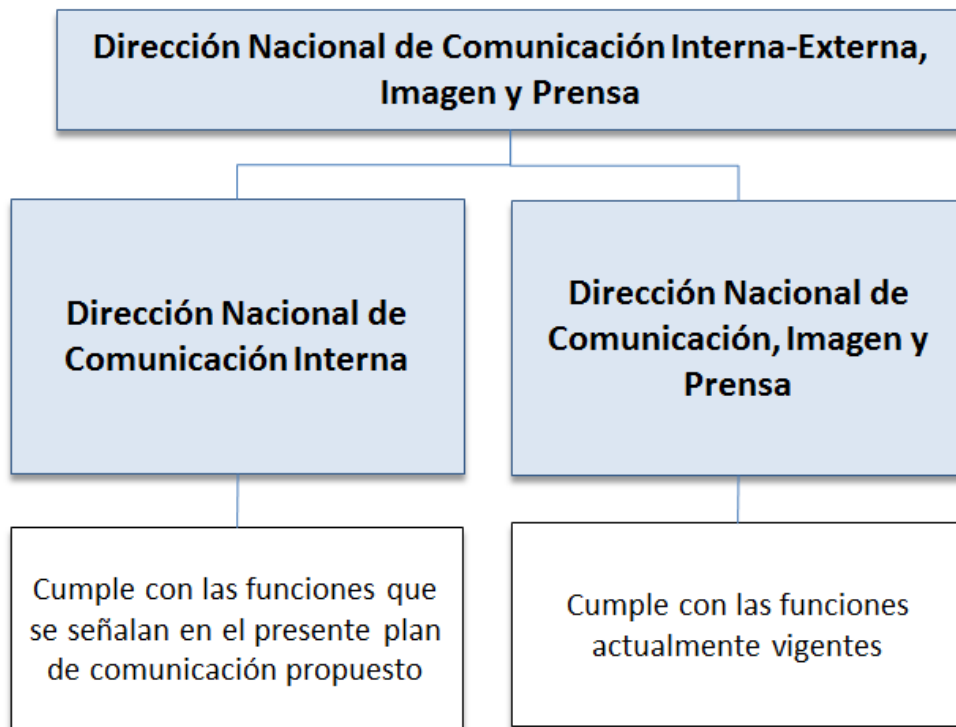


Figura 18. Creación de la dependencia especializada en la comunicación interna
Elaborado por: Autor

La creación de la Dirección Nacional de Comunicación Interna señala la importancia que tiene la necesidad de contar con sistemas de comunicación orientados a fortalecer el entorno laboral y permitir que el personal cuente con todos los recursos que le permitan desenvolverse con eficiencia. Las funciones que asumirá esta dirección se basan en la estructura del plan de comunicación propuesto.

- **Fase II:** Rediseñar herramientas comunicacionales internas

Los estudios desarrollados muestran que el edificio de la Planta Central se encuentra en una fase de transición en cuanto a las herramientas digitales. En este caso, no se ha aprovechado de mejor manera sistemas comunicacionales los cuales no se orientan a difundir información sobre las diferentes áreas internas, afectando la relación entre los compañeros de trabajo. Esto resta agilidad y capacidad de control de la eficiencia de las acciones desarrolladas en relación a los resultados y el fortalecimiento del entorno laboral. Por ello, en esta fase se propondrán los siguientes proyectos:

- Crear un anuario que permita difundir noticias obtenidas en cada uno de los departamentos existentes.

- Establecer procesos de videoconferencia que permita un contacto directo entre compañeros de trabajo y con superiores.
 - Implementar un buzón de sugerencias que permita al personal proponer mejoras en los sistemas de comunicación interna. Esto permitirá mantener un contacto directo y anónimo que facilite la libertad en cuanto a la expresión de las sugerencias.
 - Incorporar la intranet dentro de la página web institucional, manteniendo una permanente actualización de los datos incluidos para promover su utilización en el personal.
 - Estandarizar los informes de resultados en los que se dé a conocer alcances, propuestas y logros obtenidos en el personal en cada una de las áreas internas.
- **Fase III:** Difundir al personal interno las herramientas comunicacionales definidas.

El estudio realizado evidencio problemas en cuanto al uso de determinadas herramientas principalmente aquellas basadas en la tecnología. La intranet actual no aporta mayormente a fortalecer la comunicación, lo que indica desconocimiento en cuanto a su uso y aprovechamiento.

La presente fase busca establecer una mejor difusión de las herramientas, permitiendo que el personal pueda tener claridad en cuanto a su utilización para que pueda beneficiarse de una comunicación más efectiva que aporte a mejorar el entorno laboral.

Los proyectos a desarrollarse dentro de esta fase son:

- Establecer un programa de capacitación sobre el uso de la intranet y sus herramientas: Videoconferencia, Sistema de indicadores, registros de información y consulta
- Establecer un sistema ordenado de reuniones con superiores en donde se deberá incluir el análisis de uso de las herramientas comunicacionales existentes, debiendo presentarse informes sobre lo señalado.

- **Fase IV:** Establecer procesos de retroalimentación de información de la relación entre comunicación y entorno laboral:

Es necesario que los procesos de control incluyan aquellos relacionados a la eficiencia en cuanto de las herramientas de comunicación y el entorno laboral. Estos aspectos en la actualidad no se realizan por lo que se desconoce si las acciones implementadas han contribuido eficientemente a obtener resultados.

La presente fase busca definir procesos claros que permitan disponer de sistemas de retroalimentación para que estos aporten al direccionamiento y perfeccionamiento de los procesos internos. Su desarrollo evitará que se mantenga debilidades por largo plazo evitando que las diferentes dependencias queden aisladas o ajenas a un proceso constante de mejora en la comunicación.

Los proyectos que se consideran necesarios implementar en esta fase son:

- Establecer sistemas de priorización en cuanto a la importancia de los mensajes distribuidos a nivel interno. Esto permitirá al personal reconocer las acciones a cumplir y su impacto dentro del cumplimiento de sus labores.
 - Rediseñar la intranet para que se puedan incluir indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, los cuales identifiquen los mensajes enviados, leídos y acciones realizadas en las mismas
 - Evaluar el nivel de flujo e interés de la información subida en las diferentes herramientas internas de comunicación en base de la intranet para establecer la viabilidad de los contenidos difundidos.
- **Fase V:** Involucrar al personal de todas las áreas a fin de que se beneficien de las herramientas de comunicación interna implementadas

Es importante que a nivel interno se desarrollen campañas de comunicación que permitan fortalecer el entorno laboral, estas contribuirán además a fortalecer las relaciones internas, incrementando el uso y beneficio de las herramientas comunicacionales.

En este caso, se ha considerado los siguientes proyectos:

- Crear una campaña de información interna permanente que permita dar a conocer al personal resultados, acciones, proyectos, permitiendo su integración y participación.
 - Establecer programas de integración definidas con participación de todo el personal.
 - Rediseñar las tarjetas de presentación del personal, las cuales deberán portar en un lugar visible
 - Asignar un responsable por dependencia de la comunicación interna que permita coordinar las actividades a realizarse e identificar problemas o situaciones de inconformidad existentes.
 - Mejorar la socialización del personal con programas en diversos campos deportivos y sociales.
- **Fase VI:** Fomentar el desarrollo del sentido de pertenencia del personal enfocado a fortalecer el entorno laboral

Se considera fundamenta generar espacios que permitan elevar el sentido de pertenencia del personal. Para ello, los proyectos considerados son:

- Crear espacios de integración entre personal de varios departamentos para que puedan mejorar sus relaciones internas.
- Lanzar la campaña “Gestionamos juntos”, la cual realce la importancia del trabajo integrado, en equipo para alcanzar los resultados.
- Crear una campaña de presentación interna que aborde temas referentes al uso del uniforme, uso de tarjetas de presentación entre otras.

- **Fase VII:** Promover la utilización de los recursos señalados en la propuesta

La utilización de los recursos señalados es de vital incidencia en el personal, por lo que se incluirá en las herramientas a desarrollar un manual o instructivo que permita la mejor socialización de su uso. Se considera sobre lo expuesto los siguientes proyectos:

- Crear el periódico digital interno “Comunicación Interna MSP”
- Crear un canal interno Youtube para uso de las herramientas desarrolladas.

- **Fase VIII:** Definir los procesos de implantación de la propuesta

El plan de comunicación interna se enfoca en fortalecer la creación de herramientas de comunicación que permitan una mejor fluidez de los mensajes y un control de su eficiencia en el fortalecimiento del entorno laboral. Estos promueven diversas campañas y programas con los cuales se busca mejorar la integración del personal y principalmente mejorar su participación en la definición de acciones que fomenten el mejoramiento continuo.

La implantación de las diferentes fases establece la necesidad de actividades que permitan señalar los tiempos y recursos a ser necesarios, siendo esto requerido para que la dirección propuesta pueda hacerse cargo de su administración.

4.2.2 Procesos internos del Plan Comunicacional

Los diferentes proyectos señalados han sido concebidos mediante una estructura la cual relaciona los objetivos, los involucrados y estrategias necesarias para su adecuada implantación. Para una mejor visualización de la misma se ha desarrollado una matriz que establece cada uno de los procesos necesarios para que puedan operar de manera efectiva.

Los procesos internos definidos aplicados son:



Figura 19. Procesos internos para el plan de comunicación
Elaborado por: Autor

4.2.3 Estrategias de comunicación aplicables para mejoramiento del clima laboral

Tabla 12. Estrategias de comunicación aplicables para el mejoramiento del clima laboral

Objetivo General	Objetivos Específicos	Fases
Diseñar un Plan de Comunicación Interna que facilite la transmisión de la información por medio de herramientas comunicacionales, así como también la integración del personal para fortalecer el entorno laboral	Permitir que el personal de las diferentes dependencias del edificio Planta Principal del MSP tenga un uso efectivo de las distintas herramientas de comunicación existentes en la Institución	Crear la dependencia de administración de Comunicación Interna en la Dirección Nacional de Comunicación, Imagen y Prensa
		Rediseñar las herramientas comunicacionales internas
	Informar al personal interno las políticas de comunicación y las actividades que realiza para contribuir al mejoramiento del entorno laboral	Difundir al personal interno las herramientas comunicacionales definidas
		Involucrar al personal de todas las áreas a fin de que se beneficie de las herramientas de comunicación internas
	Persuadir al público objetivo en la potencializarían del espíritu de pertenencia del personal (sentido de pertenencia) en las diferentes áreas de edificio Planta Central del MSP	Fomentar el desarrollo del sentido de pertenencia del personal enfocado a fortalecer el entorno laboral
		Promover la utilización de los recursos señalados en la propuesta
	Definir los procesos de implantación de la propuesta	

Fases	Proyectos	Estrategias	Responsables
<p>Crear la dependencia de administración de Comunicación Interna en la Dirección Nacional de Comunicación, Imagen y Prensa</p>	<p>Crear la Dirección Nacional de Comunicación Interna</p>	<p>Proponer la división de la dependencia a fin de que se pueda administrar la comunicación interna y su aporte en el clima laboral</p>	<p>Dirección Nacional de Comunicación Interna</p>
<p>Rediseñar las herramientas comunicacionales internas</p>	<p>Crear un anuario que permita difundir noticias obtenidas en cada uno de los departamentos existentes.</p>	<p>Desarrollar un anuario que resalte logros y resultados de las diferentes dependencias existentes en el edificio de la Planta Central. Su desarrollo contribuirá a que el personal tenga siempre a mano recuerdos sobre la gestión cumplida.</p>	
	<p>Establecer procesos de videoconferencia que permita un contacto directo entre compañeros de trabajo y con superiores.</p>	<p>Incorporar en la agenda de reuniones el uso de videoconferencia, permitiendo establecer enlaces con personal de todas las áreas e inclusive de dependencias ubicadas fuera del edificio central</p>	
	<p>Implementar un buzón de sugerencias que permita al personal proponer mejoras en los sistemas de comunicación interna. Esto permitirá mantener un contacto directo y anónimo que facilite la libertad en cuanto a la expresión de las sugerencias.</p>	<p>Se ubicará un buzón denominado "Tu sugerencia, nuestro mejoramiento" en cada entrada de los diferente pisos del edificio central</p>	

	Incorporar la intranet dentro de la página web institucional, manteniendo una permanente actualización de los datos incluidos para promover su utilización en el personal.	Mantener la página web y recursos digitales actualizados que permiten incentivar su utilización	
	Estandarizar los informes de resultados en los que se dé a conocer alcances, propuestas y logros obtenidos en el personal en cada una de las áreas internas.	Definir la información sobre el uso de las herramientas de comunicación y su aporte del personal aplicado para todas las áreas	

Fases	Proyectos	Estrategias	Responsables
Difundir al personal interno las herramientas comunicacionales definidas	Establecer un programa de capacitación sobre el uso de la intranet y sus herramientas: Videoconferencia, Sistema de indicadores, registros de información y consulta	Coordinar con talento humano para el desarrollo de un plan de capacitación para todo el personal a fin de garantizar el adecuado uso de las herramientas de comunicación existentes	Dirección Nacional de Comunicación Interna
	Establecer un sistema ordenado de reuniones con superiores en donde se deberá incluir el análisis de uso de las herramientas comunicacionales existentes, debiendo presentarse informes sobre lo señalado.	Definir una agenda de reuniones establecida especializada en el entorno laboral y su impulso a través de las herramientas de comunicación definidas.	

Fases	Proyectos	Estrategias	Responsables
<p>Involucrar al personal de todas las áreas a fin de que se beneficie de las herramientas de comunicación internas</p>	<p>Establecer sistemas de priorización en cuanto a la importancia de los mensajes distribuidos a nivel interno. Esto permitirá al personal reconocer las acciones a cumplir y su impacto dentro del cumplimiento de sus labores.</p>	<p>Definir escalas de prioridad para la clasificación de los mensajes a fin de orientar al personal y fortalecer los sistemas de comunicación</p>	<p>Dirección Nacional de Comunicación Interna</p>
	<p>Rediseñar la intranet para que se puedan incluir indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, los cuales identifiquen los mensajes enviados, leídos y acciones realizadas en las mismas</p>	<p>Reestructurar los servicios de intranet implementando manuales, informes, guías e información sobre los procesos internos, políticas y normas vigentes</p>	
	<p>Evaluar el nivel de flujo e interés de la información subida en las diferentes herramientas internas de comunicación en base de la intranet para establecer la viabilidad de los contenidos difundidos.</p>	<p>Establecer indicadores de evaluación que permitan definir la relación entre la comunicación y el entorno laboral existente</p>	

Fases	Proyectos	Estrategias	Responsables
Fomentar el desarrollo del sentido de pertenencia del personal enfocado a fortalecer el entorno laboral	Crear una campaña de información interna permanente que permita dar a conocer al personal resultados, acciones, proyectos, permitiendo su integración y participación.	Campaña "Integración y mejoramiento de la gestión del MSP", enfocado en conocer los resultados obtenidos en base de las acciones cumplidas	Dirección Nacional de Comunicación Interna
	Establecer programas de integración definidas con participación de todo el personal.	Cronograma de socialización del personal para trabajar en el mejoramiento del entorno laboral	
	Rediseñar las tarjetas de presentación del personal, las cuales deberán portar en un lugar visible	Cambio de las tarjetas de identificación y notificación sobre su uso	
	Asignar un responsable por dependencia de la comunicación interna que permita coordinar las actividades a realizarse e identificar problemas o situaciones de inconformidad existentes.	Definir un responsable por área y capacitarle sobre sus funciones.	
	Mejorar la socialización del personal con programas en diversos campos deportivos y sociales.	Reestructurar programas culturales y deportivos apoyados con objetivos de mejoramiento del entorno laboral mediante la efectiva comunicación.	

Fases	Proyectos	Estrategias	Responsables	
Promover la utilización de los recursos señalados en la propuesta	Crear espacios de integración entre personal de varios departamentos para que puedan mejorar sus relaciones internas.	Organizar torneos deportivos y culturales entre las áreas internas	Dirección Nacional de Comunicación Interna	
	Lanzar la campaña “Gestionamos juntos”, la cual realce la importancia del trabajo integrado, en equipo para alcanzar los resultados.	Concursos sobre identificación de la filosofía corporativa y procesos internos		
	Crear una campaña de presentación interna que aborde temas referentes al uso del uniforme, uso de tarjetas de presentación entre otras.	Subir anuales de uso de uniforme técnicas de comunicación y procesos de fortalecimiento del entorno laboral		
Definir los procesos de implantación de la propuesta	Crear el periódico digital interno “Comunicación Interna MSP”	Poner en circulación el periódico digital		
	Crear un canal interno Youtube para uso de las herramientas desarrolladas.	Desarrollar el canal de comunicación anexo a la página web y demás recursos		

Elaborado por: Autor

4.2.4 Plan operativo del plan comunicacional

Tabla 13. Plan Operativo

Nombre de tarea	Duración	tri 3 2015			tri 4 2015			tri 1 2016			tri 2 2016			tri 3 2016			tri 4 2016			tri 1 2017		
		jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar
Crear la dependencia de administración de Comunicación Interna	25 días																					
Proponer la division de la dependencia	25 días																					
Rediseñar las herramientas comunicacionales internas	57 días																					
Crear un anuario que permita difundir noticias	10 días																					
Establecer procesos de videoconferencia.	15 días																					
Implementar un buzón de sugerencias	10 días																					
Incorporar la intranet dentro de la página web instituciona	10 días																					
Estandarizar los informes de resultados	12 días																					
Difundir al personal interno las herramientas comunicacionales definidas	16 días																					
Establecer un programa de capacitación sobre el uso de la intranet	6 días																					
Establecer un sistema ordenado de reuniones con superiores	10 días																					
Involucrar al personal de todas las áreas	32 días																					
Establecer sistemas de priorización	10 días																					
Rediseñar la intranet para que se puedan incluir indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad	10 días																					
Evaluar el nivel de flujo e interés de la información	12 días																					

Nombre de tarea	Duración	tri 3 2015			tri 4 2015			tri 1 2016			tri 2 2016			tri 3 2016			tri 4 2016			tri 1 2017		
		jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar
<input type="checkbox"/> Fomentar el desarrollo del sentido de pertenencia del personal	70 días																					
Crear una campaña de información interna permanente	15 días																					
Establecer programas de integración definidas con participación de todo el personal.	15 días																					
Rediseñar las tarjetas de presentación del personal, las cuales deberán portar en un lugar visible	10 días																					
Asignar un responsable por dependencia de la comunicación interna	20 días																					
Mejorar la socialización del personal con programas en diversos campos deportivos y sociales.	10 días																					
<input type="checkbox"/> Promover la utilización de los recursos señalados en la propuesta	35 días																					
Crear espacios de integración entre personal de varios departamentos	10 días																					
Lanzar la campaña "Gestionamos juntos", la cual realce la importancia del trabajo integrad	10 días																					
Crear una campaña de presentación interna que aborde temas referentes al uso del uniforme	15 días																					
<input type="checkbox"/> Definir los procesos de implantación de la propuesta	30 días																					
Crear el periódico digital interno "Comunicación Interna MSP"	15 días																					
Crear un canal interno Youtube para uso de las herramientas desarrolladas.	15 días																					

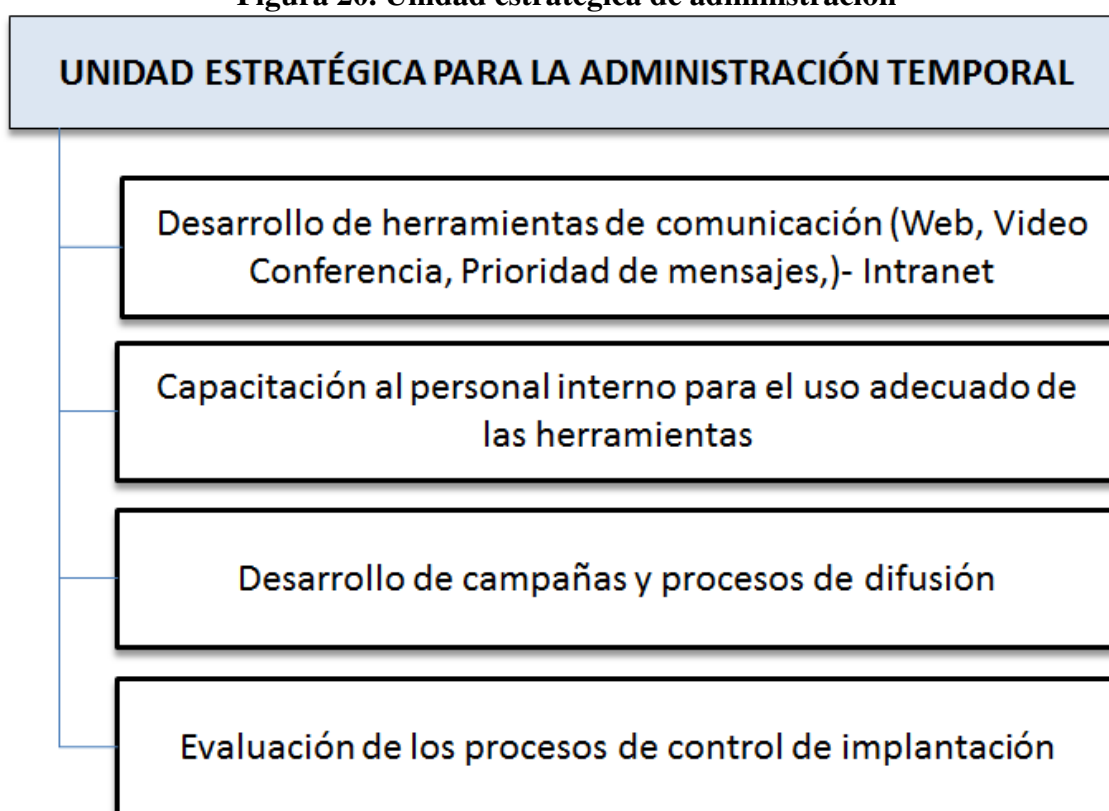
Elaborado por: Autor

4.2.5 Unidad estratégica para la administración del plan comunicacional

El cronograma presentado en el plan operativo propuesto demanda de su ejecución efectiva, por ello se ha considerado necesario conformar una Unidad Estratégica encargada de la implantación. Esta funcionará hasta cuando quede conformada la Dirección Nacional de Comunicación Interna.

Es importante que la unidad se integre del personal propio de cada una de las áreas a fin de que estas puedan controlar el desarrollo de cada uno de los proyectos. La estructura propuesta se detalla a continuación:

Figura 20. Unidad estratégica de administración



Elaborado por: Autor

La unidad de administración será temporal y cumplirá con las estrategias desarrolladas a fin de que estas queden operativas. La conformación propuesta se describe a continuación:

- Desarrollo de herramientas: Se conformará de personal técnico que permita el desarrollo de las herramientas de intranet a ser utilizadas en la comunicación interna.

- Capacitación. Se conformará por el personal encargado de los procesos de capacitación a fin de que el personal en todas las áreas conozca sobre el uso de las herramientas.
- Campañas: Responsable de las diversas campañas y procesos establecidos en las estrategias a fin de garantizar una adecuada integración del personal
- Evaluación: Encargado de evaluar si las estrategias han sido implementadas acorde los tiempos determinados.

Una vez que se encuentren implementadas las estrategias su operatividad y control estará a cargo de la Dirección Nacional de Comunicación Interna propuesta, debiendo suspenderse la unidad estratégica cuyo fin termina hasta la implantación del plan.

4.2.6 Políticas y procedimientos del Plan Comunicacional

El plan de comunicación interna propuesta debe realizarse en función de políticas y procedimientos que permitan alcanzar los objetivos propuestos. En este caso, las normas internas deberán ser difundidas justamente mediante las herramientas comunicacionales propuestas, debiendo estas ser conocidas e identificadas por el personal.

El plan de comunicación será útil en la medida que se respete las estrategias presentadas, contando con la colaboración efectiva del personal a fin de que este se integre y permita apoyar su gestión. Es responsabilidad de la Dirección Nacional de Comunicación Interna propuesta, permitir el adecuado funcionamiento de cada una de las áreas, fomentando un adecuado entorno laboral.

Como se observa, la comunicación se convierte en una base de desarrollo que permite integrar al personal, mejorando sus competencias y permitiéndole contar con mayor información sobre las funciones, programas y compañeros, aspectos que se espera contribuirán a fortalecer la institución.

Las estrategias consolidan mejores herramientas que faciliten la comunicación permitiendo que esta se convierta en un medio de constante información en donde todo el personal pueda contribuir con sus ideas para mejorar el entorno. Además, el control fundamentado en relacionar la comunicación con el entorno laboral identificará debilidades para que sobre estas se tomen decisiones.

De esta manera, el proceso propuesto es interactivo, dinámico y de alta participación, superando las actuales debilidades que se evidenciaron durante el estudio realizado.

4.2.7 Recursos requeridos en el Plan Comunicacional

Para garantizar la efectividad en cuanto a la implantación de la propuesta, se ha considerado utilizar los recursos internos disponibles en el edificio central, no requiriendo mayor inversión en cuanto a equipamiento que hagan inviable la implantación del plan.

El desarrollo parte de la misma infraestructura interna, los mismos recursos disponibles, los cuales se espera potenciar dando lugar a medios que son viables de desarrollar si se reestructura la intranet interna. Al respecto, es importante señalar que la videoconferencia, medios de priorización de mensajes y uso de la intranet comprende recursos que en la actualidad existen pero que no han sido diseñados especializados en la comunicación interna, siendo estos desconocidos por el personal. Por ello, la propuesta se enfoca en utilizar las herramientas con una conciencia clara en perfeccionar la calidad comunicativa.

4.3 Evaluación de la propuesta

4.3.1 Indicadores de evaluación de eficiencia, eficacia y efectividad del Plan Comunicacional

Para evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad del plan de comunicación la propuesta considera el uso de indicadores los cuales generarán información que permita determinar debilidades y fortalezas en los procesos actuales. A continuación se presentan los indicadores considerados necesarios:

Tabla 14. Indicadores definidos para el control del plan de comunicación

Indicador	Objetivo	Fórmula de Cálculo	Frecuencia
Control de Implementación	Cumplir con los tiempos requeridos para la implementación del Plan de Comunicación	$\text{Tiempo Cumplido} = \frac{\text{Tiempo Real}}{\text{Tiempo Presupuestado}}$	Semanal
% Satisfacción del personal	Determinar si el personal de las diferentes áreas se encuentra satisfecho con las herramientas de comunicación establecidas	$\text{Satisfacción} = \frac{\text{Percepción Recibida}}{\text{Percepción Esperada}}$	Mensual
Confortabilidad del personal	Determinar si las estrategias brindan un entorno laboral adecuado para el personal	$\text{Confort} = \frac{\text{Percepción}}{\text{Resultados anteriores}}$	Mensual
Costos Incurridos en el plan de comunicación	Determinar si los costos incurridos están dentro de los presupuestados	$\text{Costos} = \frac{\text{Costos Incurridos}}{\text{Costos presupuestados}}$	Mensual
Uso de los Sistemas incorporados	Verificar el grado de utilización de las aplicaciones de comunicación propuestas	$\text{Atención Cliente} = \frac{\text{Requerimientos}}{\text{Sistemas de Comunicación}}$	Mensual

Elaborado por: Autor

4.4 Factibilidad de la implementación del Plan Comunicacional

4.4.1 Valoración

Como se indicó anteriormente el plan de comunicación busca aprovechar los recursos internos. No obstante hay ciertos rubros que se describen a continuación:

Tabla 15. Costos del plan

Fases	Estrategias	Recursos	Costo Unitario	Costo Total
Crear la dependencia de administración de Comunicación Interna en la Dirección Nacional de Comunicación, Imagen y Prensa	Proponer la división de la dependencia a fin de que se pueda administrar la comunicación interna y su aporte en el clima laboral	0	\$ 0,00	\$ 0,00
Total		0	\$ 0,00	\$ 0,00
Rediseñar las herramientas comunicacionales internas	Desarrollar un anuario que resalte logros y resultados de las diferentes dependencias existentes en el edificio de la Planta Central. Su desarrollo contribuirá a que el personal tenga siempre a mano recuerdos sobre la gestión cumplida.	Anuario Diseñado e Impreso	\$ 25,00	\$ 32.850,00
	Incorporar en la agenda de reuniones el uso de videoconferencia, permitiendo establecer enlaces con personal de todas las áreas e inclusive de dependencias ubicadas fuera del edificio central	Sistema de Videoconferencia (Software)	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00
	Se ubicará un buzón denominado "Tu sugerencia, nuestro mejoramiento" en cada entrada de los diferente pisos del edificio central	Buzón	\$ 22,00	\$ 154,00
	Mantener la página web y recursos digitales actualizados que permiten incentivar su utilización	0	\$ 0,00	\$ 0,00
	Definir la información sobre el uso de las herramientas de comunicación y su aporte del personal aplicado para todas las áreas	Manual Digital (Diseño)	\$ 450,00	\$ 450,00
Total			\$ 3.897,00	\$ 36.854,00

Fases	Estrategias	Recursos	Costo Unitario	Costo Total
Difundir al personal interno las herramientas comunicacionales definidas	Coordinar con talento humano para el desarrollo de un plan de capacitación para todo el personal a fin de garantizar el adecuado uso de las herramientas de comunicación existentes	Capacitador (Personal por curso))	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
	Definir una agenda de reuniones establecida especializada en el entorno laboral y su impulso a través de las herramientas de comunicación definidas.	0	\$ 0,00	\$ 0,00
Total			\$ 1.200,00	\$ 1.200,00

Fases	Estrategias	Recursos	Costo Unitario	Costo Total
Involucrar al personal de todas las áreas a fin de que se beneficie de las herramientas de comunicación internas	Definir escalas de prioridad para la clasificación de los mensajes a fin de orientar al personal y fortalecer los sistemas de comunicación	0	\$ 0,00	\$ 0,00
	Reestructurar los servicios de intranet implementando manuales, informes, guías e información sobre los procesos internos, políticas y normas vigentes	Rediseño de intranet	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00
	Establecer indicadores de evaluación que permitan definir la relación entre la comunicación y el entorno laboral existente	0	\$ 0,00	\$ 0,00
Total			\$ 2.200,00	\$ 2.200,00

Fases	Estrategias	Recursos	Costo Unitario	Costo Total
Fomentar el desarrollo del sentido de pertenencia del personal enfocado a fortalecer el entorno laboral	Campaña "Integración y mejoramiento de la gestión del MSP", enfocado en conocer los resultados obtenidos en base de las acciones cumplidas	Diseño de la campaña	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
	Cronograma de socialización del personal para trabajar en el mejoramiento del entorno laboral	0	\$ 0,00	\$ 0,00
	Cambio de las tarjetas de identificación y notificación sobre su uso	Tarjetas	\$ 9,00	\$ 11.826,00
	Definir un responsable por área y capacitarle sobre sus funciones.	0	\$ 0,00	\$ 0,00
	Reestructurar programas culturales y deportivos apoyados con objetivos de mejoramiento del entorno laboral mediante la efectiva comunicación.	0	\$ 0,00	\$ 0,00
Total			\$ 1.209,00	\$ 13.026,00

Fases	Estrategias	Recursos	Costo Unitario	Costo Total
Promover la utilización de los recursos señalados en la propuesta	Organizar torneos deportivos y culturales entre las áreas internas	0	\$ 0,00	\$ 0,00
	Concursos sobre identificación de la filosofía corporativa y procesos internos	0	\$ 0,00	\$ 0,00
	Subir manuales de uso de uniforme técnicas de comunicación y procesos de fortalecimiento del entorno laboral	Manual	\$ 400,00	\$ 400,00
Total			\$ 400,00	\$ 400,00

Fases	Estrategias	Recursos	Costo Unitario	Costo Total
Definir los procesos de implantación de la propuesta	Poner en circulación el periódico digital	Diseño Periódico Digital	\$ 400,00	\$ 400,00
	Desarrollar el canal de comunicación anexo a la página web y demás recursos	Diseño de los videos	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Total			\$ 1.600,00	\$ 1.600,00

Elaborado por: Autor

4.4.2 Implementación

El costo total de las fases y estrategias propuestas se determina a continuación:

Tabla 16. Costos totales

Estrategia	Costo Total	Tasa
Crear la dependencia de administración de Comunicación Interna en la Dirección Nacional de Comunicación, Imagen y Prensa	\$ 0,00	0,00%
Rediseñar las herramientas comunicacionales internas	\$ 36.854,00	66,67%
Difundir al personal interno las herramientas comunicacionales definidas	\$ 1.200,00	2,17%
Involucrar al personal de todas las áreas a fin de que se beneficie de las herramientas de comunicación internas	\$ 2.200,00	3,98%
Fomentar el desarrollo del sentido de pertenencia del personal enfocado a fortalecer el entorno laboral	\$ 13.026,00	23,56%
Promover la utilización de los recursos señalados en la propuesta	\$ 400,00	0,72%
Definir los procesos de implantación de la propuesta	\$ 1.600,00	2,89%
Total	\$ 55.280,00	100,00%

Elaborado por: Autor

Los costos serán financiados mediante el presupuesto del MSP, no requiriendo de otras fuentes que permitan su implantación. De esta manera se considera totalmente factible su aplicación y desarrollo, el cual contribuirá a mejorar el entorno laboral, maximizando la productividad individual y colectiva en beneficio de la población.

CONCLUSIONES

Una vez terminado el estudio se formulan las siguientes conclusiones en base a los objetivos planteados:

- La comunicación produce un aporte fundamental en la construcción del clima laboral. Su gestión fomenta la integración del personal y permite que estos puedan disponer de mecanismos que les permitan informarse, conocer más sobre sus funciones, identificar normas y políticas y gestionar acorde a parámetros vigentes que maximicen su productividad y eleven la calidad. La disponibilidad de procesos de comunicación efectivos da lugar a que el personal se identifique con la organización, desarrollando un empoderamiento capaz de evitar errores, riesgos y falencias que afecten el servicio. Esto además permite fortalecer las relaciones internas y externas con las cuales se da lugar a mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo.
- El clima laboral en el ámbito organizacional es determinante e influyente al interior de la organización. Cuando existen falencias en cuanto al clima laboral, el personal se ve afectado mermando su capacidad de gestión y ampliando los riesgos de falencias y equivocación. Sobre esto, la mala comunicación contribuye a afectar el clima laboral en la medida que aísla al personal y le impide disponer de condiciones que le permitan sentirse a gusto en el trabajo. De esta manera las afecciones pueden ser físicas, emocionales y psicológicas, provocando estragos en la persona que al no integrarse adecuadamente resta posibilidades de desarrollo y además afecta a los demás compañeros en el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- El edificio de la Planta Central del MSP tiene bajo su cargo la dirección general de todas las dependencias que conforman esta institución pública. A nivel interno dispone de un área de comunicación la cual se especializa en la comunicación externa, siendo esto una debilidad en la medida que a nivel interno no se dispone de información permitiente sobre la utilidad y aporte que actualmente tiene la comunicación en el entorno laboral. Los resultados de los instrumentos de campo señalan que la institución se encuentra en un proceso de transición en donde combina principalmente instrumentos como memos,

reuniones de trabajo y carteleras, no presentando un mejor aprovechamiento de medios digitales principalmente por desconocimiento del personal. Esta situación no permite evaluar la efectividad de las herramientas comunicativas existentes, siendo una situación que debe ser modificada.

- El plan de comunicación interna propuesto se compone de ocho fases apoyadas de proyectos y estrategias con las cuales se espera mejorar el entorno laboral, haciendo de la comunicación un mecanismo viable para que el personal se sienta informado, conozca debilidades de su gestión y pueda participar de manera activa a fin de proponer mejoras que eleven su rendimiento. La comunicación conforme la propuesta establece una potencialización de las herramientas digitales, de la capacitación y evaluación que permita tener la suficiente retroalimentación capaz de establecer mejoras continuas.

RECOMENDACIONES

En base de las conclusiones citadas, se formulan las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda que las universidades a través de sus programas de vinculación establezcan programas informales de capacitación que permitan a las empresas marcar una relación entre la comunicación organizacional y el entorno laboral. Esto contribuirá a mejorar la gestión interna, incorporando en sus estructuras unidades especializadas en la comunicación que permitan evaluar y proponer mejoras de manera permanente, siendo esto de vital importancia para el mejoramiento de la calidad y productividad.
- Se recomienda crear una asociación de comunicación que proporcione información a las empresa referente a procesos, programas y herramientas que pueden ser implementadas a fin de que estas mejoren la gestión de la calidad y permiten al personal mantener efectivas relaciones, las cuales se soporten en una comunicación transparente, adecuada y bidireccional.
- Se recomienda que una vez que queden implantadas las diferentes fases propuestas se aplique nuevamente la encuesta, con la cual se dispondrá de

información que retroalimente los procesos internos, evaluando si estos han contribuido a mejorar el entorno y la motivación del personal.

- Se recomienda que el plan propuesto se someta a foros donde docentes, estudiantes y población en general pueda participar para mejorar los procesos internos en el MSP, siendo esto de vital importancia para que se garanticen los derechos de la salud en la población.

Bibliografía

- Acosta, F. (2012). *Psicología*. Quito-Ecuador: UTPL.
- Amat, O. (2011). *Estadística Aplicada*. Madrid-España: Diaz de Saltos.
- Banguer, Á. (2012). *Clima Laboral*. Madrid- España: Diaz de Saltos.
- Bercholc, J. (2012). *Opinion Publica y medios de Comunicación*. Bogotá-Colombia: Entorno.
- Castro, A. (2010). *Comunicación en las organizaciones*. Lima-Perú: UNIDE.
- Castro, M. (2012). *Comunicación organizacional*. Madrid-España: Diaz de Saltos.
- Cordero, J. (2011). *Ventajas Empresariales*. Costa Rica: INCAE.
- Echeverría, S. (2011). *Adminsitración de empresas*. México DF-México: Prentice Hall.
- Ellwood, W. (2012). *Globalización*. Barcelona-España: Intermon Oxfam.
- Formnchuk, A. (2014). *Problemas de comunicación interna en la empresa latinoamericana*. Recuperado el 2014, de <http://wordpress.atsurveys.com/2009/08/26/problemas-de-comunicacion-interna-en-la-empresa-latinoamericana/>
- García, J. (2012). *La comunicación interna*. Madrid-España: Díaz de Saltos.
- Gavilanez, P. (2011). *Comunicación Empresarial Efectiva*. Madrid-España: Diaz de Saltos.
- Gonzalez, S. (2012). *Habilidades de comunicaciòn*. México DF-México: Mentoring para comunicadores inteligentes.
- Harrington, J. (2012). *Reingenieria*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Holgúin, S. (2010). *Construyendo una comunicación efectiva*. Madrid-España: CINARTE.
- Horacio, A. (2011). *Comunicación Organizaconal Interna*. Madrid-España: Netbiblio.
- Investigación de campo, M. (2015). *Pesonal del Ministerio de Sauld Publica del Ecuador*. Quito-Ecuador.

- Martinez, C. (2011). *Comunicación y Cultura*. México DF-México: OSAN.
- Mena, D. (2011). *Comunicación Organizacional*. México DF-México: OCE Ediciones.
- Ministerio de Salud Pública, E. (s.f.). *Objetivos MSP*. Obtenido de <http://www.salud.gob.ec/objetivos/>
- Ministerio de Salud, E. (2015). Obtenido de <http://www.salud.gob.ec/el-ministerio/>
- Ministerio de Salud, E. (s.f.). *Procesos Internos*. Obtenido de <http://www.salud.gob.ec/ejes-estrategico/>
- MSP, E. (2015). Obtenido de http://instituciones.msp.gob.ec/images/Documentos/Ley_de_Transparencia/2014/abril/organigrama_msp2014.pdf
- Paz, C. (2012). *Desarrollo Organizacional*. Bogotá- Colombia: Ensis.
- Pozo, D. (2011). *La comunicación en las organizaciones*. México DF-México: Amana.
- Ramos, D. (2009). *Comunicación Corporativa*. Bogotá-Colombia: San Pablo.
- Robbins, S. (2012). *Administración*. Estados Unidos: Pearson Educación.
- Rodriguez, D. (2012). *Gestión Organizacional*. México DF-México: UIA.
- Rodriguez, I. (2011). *Estratias y técnicas de comunicacion*. Barcelona-España: UOC.
- Ross, M. (2012). *Calidad de Servicio*. Estados Unidos: Prentice Education.
- Sullivan, J. (2011). *La comunicación Humana*. Caracas-Venezuela: UCA.
- Trevithick, P. (2011). *Habilidades de comunicaciòn e intervenciòn social*. Madrid-España: Narcea.
- Ugalde, P. (2010). *Comunicación Efectiva*. Madrid-España: Vola Cia.
- Velasquez, C. (2015). *Comunicación Publica*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/afmicomunicaciones/que-es-la-comunicacion-pblica>
- Verón, E. (2011). *Conducta, Estructrua y Comunicación*. Madrid-España: Amorrurtu.