



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN

ESCUELA DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Tesis Previa a la Obtención del Título de Licenciada en Relaciones Públicas y Comunicación

Organizacional

Tema: Diseño de un Sistema de Comunicación Interna para el mejoramiento del Clima Laboral
en las Organizaciones de Salud Privada, Estudio de Campo “Centros de Diálisis Contigo”

Autora: Estefanía Mercedes Medina Vaca

Directora: Mgs. Karina Mendoza

D.M. de Quito

2016

CARTA DE CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que la tesis: Diseño de un Sistema de Comunicación Interna para el mejoramiento del Clima Laboral en las Organizaciones de Salud Privada, Estudio de Campo “Centros de Diálisis Contigo”, fue elaborada por la señorita Estefanía Mercedes Medina Vaca bajo mi dirección.

Mgs. Karina Mendoza.

Cédula Indentidad: 0801427410

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, ESTEFANÍA MERCEDES MEDINA VACA declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento y que no he plagiado dicha información.

Enero, 2016

DEDICATORIA

A mis pilares Mis Padres, en quienes durante toda esta evolución de mi vida he encontrado el mayor de los apoyos, para la conclusión del inicio de mi carrera profesional.

El amor de ellos ha permitido que hoy esté aquí.

Estefanía Medina V.

AGRADECIMIENTOS

Durante el inicio de mi carrera universitaria hasta el día de hoy, he podido encontrar a muchas personas que de una u otra forma siempre me motivaron en el cumplimiento de esta meta.

A mi mami Margarita y papi Raúl por su esfuerzo, apoyo, compañía y sobre todo su fe en mí.

A mi hermano David y mi cuñada Paty por su cariño.

A mis sobrinos Cami y Nico que en su inocencia y alegría, he encontrado la mayor motivación.

A mi primo Andrés por su preocupación, cariño y apoyo.

Mi directora Mgs. Karina Mendoza por la paciencia y ayuda en el desarrollo de este trabajo.

A los Centros de Diálisis Contigo Da Vida, por la total apertura que me brindaron para la realización de mi trabajo.

Estefanía Medina V.

ÍNDICE

ÍNDICE	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	XII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XIII
ÍNDICE DE IMÁGENES.....	XIV
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XV
PROTOCOLO DE TESIS.....	XX
I. TEMA	XX
II. PROBLEMA.....	XX
III. OBJETIVOS.....	XXII
IV. JUSTIFICACIÓN.....	XXIII
V. IDEA A DEFENDER	XXIV
CAPÍTULO I.....	25
<i>FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA</i>	25
1.1. MARCO TEÓRICO	25
1.1.1. <i>Información y Comunicación- diferencias.</i>	25
1.1.1.1. La Información.....	27
1.1.1.2. La Comunicación.....	28
1.1.1.2.1. Lenguajes que se emplea para comunicarse.....	30
1.1.1.2.1.1. Tipos de Lenguaje.....	30
1.1.1.2.2. Elementos de la comunicación.....	32
1.1.1.2.2.1. Tipos de Comunicación según el Emisor.....	34
1.1.1.2.3. Tipos de Comunicación.....	35
1.1.1.2.3.1. Comunicación Externa.....	35
1.1.1.2.3.1.1. Tipos de Comunicación Externa:	36
1.1.1.2.3.2. Comunicación Interna.....	36
1.1.1.2.3.2.1. Funciones de la Comunicación Interna.....	36
1.1.1.2.3.2.2. Tipos de Comunicación Interna.....	37
1.1.1.2.3.2.3. Herramientas de la Comunicación Interna.....	37
1.1.1.2.3.2.4. Sistemas de Comunicación Interna en Las Organizaciones.....	38
1.1.1.2.3.2.5. Plan de Comunicación Interna.....	40
1.1.1.2.3.3. Comunicación en Crisis.....	42
1.1.1.2.3.4. Comunicación Corporativa.....	43
1.1.1.2.3.5. Comunicación Organizacional.....	43
1.1.1.2.3.5.1. Historiografía de la Comunicación Organizacional.....	45
1.1.1.2.3.5.2. Esquemas de Comunicación Organizacional.....	51
1.1.1.2.4. Barreras de la Comunicación.....	56
1.1.2. <i>Sistema.</i>	56
1.1.2.1. Características de los sistemas.....	57
1.1.3. <i>La Organización.</i>	58
1.1.3.1. Elementos de la Organización.....	61
1.1.3.2. Actores de la Organización:	62

1.1.3.3.	Tipos de Empleados en las Organizaciones.	62
1.1.3.4.	Cultura Organizacional.....	65
1.1.3.4.1.	Funciones de la Cultura Organizacional:	65
1.1.3.4.2.	Tipos de Cultura Organizacional.	66
1.1.3.5.	Clima Laboral.....	66
1.1.3.5.1.	Tipos de Clima Organizacional:.....	67
1.1.3.5.2.	Diagnóstico de Clima Laboral.	69
1.1.3.5.3.	Acciones e Indicadores de mal Clima Laboral.....	69
1.1.3.5.3.1.	Acciones.	69
1.1.3.5.3.2.	Indicadores.....	72
1.1.3.5.3.2.1.	Rotación de Personal.....	72
1.1.3.5.3.2.2.	Absentismo:.....	74
1.1.3.5.3.2.3.	Desmotivación:.....	75
1.1.3.5.3.2.4.	Frustración.....	76
1.1.3.5.4.	Auditoría para Medición de Clima Laboral:	76
1.1.3.5.5.	Herramientas para el mejoramiento del Clima Laboral.	77
1.1.3.5.5.1.	Motivación:.....	77
1.1.3.5.5.2.	Contribución.	77
1.1.3.5.5.3.	Incentivos.....	78
1.1.3.5.5.3.1.	Plan de Incentivos.	78
1.1.3.5.5.3.2.	Tipos de Incentivos.	78
1.1.3.5.5.4.	Premios.	79
1.1.3.5.5.5.	Remuneración.	80
1.1.3.5.5.5.1.	Remuneración Económica Directa o Indirecta.....	81
1.1.3.6.	Ambiente de Trabajo.	82
1.1.3.6.1.	Tipología de los Ambientes de Trabajo.	82
1.1.3.7.	Desarrollo Organizacional.....	84
1.1.3.7.1.	Fundamentos del Desarrollo Organizacional.	86
1.1.3.7.2.	Objetivos básicos del Desarrollo Organizacional.	87
1.1.3.7.3.	Funciones del Responsable del Desarrollo Organizacional dentro de la empresa.	
	88	
1.2.	MARCO CONCEPTUAL	89
1.2.1.	<i>Definiciones relacionadas a la Comunicación.....</i>	89
1.2.2.	<i>Definiciones relacionadas a “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”</i>	91
1.2.3.	<i>Definiciones varias.....</i>	95
1.3.	MARCO LEGAL	98
1.3.1.	<i>Constitución de la República del Ecuador 2008.....</i>	98
1.3.1.1.	Temas a relacionarse:	98
1.3.2.	<i>Código de Trabajo de la República del Ecuador.....</i>	100
1.3.2.1.	Temas a relacionarse:	100
1.3.3.	<i>Ley Orgánica de Comunicación 2013.....</i>	104
1.3.3.1.	Temas a relacionarse:	104
1.3.4.	<i>Ley Orgánica de la Salud.....</i>	107
1.3.4.1.	Temas a relacionarse:	107

1.4.	MARCO INSTITUCIONAL.....	108
1.4.1.	<i>Reseña Histórica.</i>	108
1.4.2.	<i>Lineamiento organizacional de “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”</i>	109
1.4.2.1.	Misión Organizacional.....	109
1.4.2.2.	Visión Organizacional.....	109
1.4.2.3.	Principios y Valores.....	109
1.4.2.4.	Icono.....	110
1.4.2.5.	Slogan.....	110
1.4.3.	<i>Estructura Organizacional</i>	111
1.4.4.	<i>Estructura Personal:</i>	120
	123
1.4.5.	<i>Asesoría empresarial Nipse Servicios S.A.</i>	124
1.4.6.	<i>Estructura Pacientes y Máquinas de Hemodiálisis</i>	124
1.4.7.	<i>Medios de Comunicación Internos y Externos.</i>	125
1.4.7.1.	Medios de Comunicación Internos.....	125
1.4.7.1.1.	Análisis Cartelera “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.....	127
1.4.7.1.1.1.	Análisis Cartelera Socihemod Cia. Ltda. Quito.....	127
1.4.7.1.1.2.	Análisis Cartelera Dialilife S.A. Quevedo.....	132
1.4.7.2.	Medios de Comunicación Externos.....	137
1.4.8.	<i>Sistema de Gestión de Calidad</i>	138
1.4.8.1.	Objetivos de Calidad Institucional.....	139
1.4.8.2.	Políticas de Calidad Institucional.....	139
1.4.9.	<i>Respecto a la Comunicación Interna.</i>	140
1.5.	MARCO REFERENCIAL	142
1.5.1.	<i>Introducción informativa Dentaldoctors.</i>	142
1.5.2.	<i>Caso: Clínica de atención dental – Dentaldoctors.</i>	142
CAPÍTULO II.....		145
	<i>INVESTIGACIÓN DE CAMPO</i>	145
2.1.	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	145
2.2.	NECESIDAD DE INFORMACIÓN.....	146
2.3.	OBJETIVOS.....	147
2.3.1.	<i>Objetivo General:</i>	147
2.3.2.	<i>Objetivos Específicos:</i>	147
2.4.	POBLACIÓN O UNIVERSO.....	147
2.5.	SEGMENTACIÓN.....	148
2.5.1.	<i>Geográfica</i>	148
2.5.2.	<i>Demográfica</i>	149
2.5.3.	<i>Socio- Cultural.</i>	152
2.6.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	152
2.6.1.	<i>Enfoque de la Investigación.</i>	153
2.7.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	153
2.8.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	154
2.8.1.	<i>Fuentes Primarias.</i>	154
2.8.2.	<i>Fuentes Secundarias</i>	155

2.9.	CENSO.....	155
2.10.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.	155
2.10.1.	<i>Encuesta.</i>	155
2.10.1.1.	Modelo de Encuesta.	157
2.10.1.1.1.	Objetivos de las preguntas.....	164
2.10.2.	<i>Entrevista.</i>	166
2.10.2.1.	Modelo de Entrevista Representante Alta Gerencia.....	167
2.10.2.2.	Modelo de Entrevista Gerente- Asistente Administrativo/ Director Médico.	168
2.10.3.	<i>Ficha de Observación.</i>	169
2.10.3.1.	Modelo Ficha de Observación.....	170
2.11.	TIPO DE PREGUNTAS.....	171
2.11.1.	<i>Preguntas Cerradas</i>	171
2.12.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.	172
2.12.1.	<i>Resultados Estadísticos Cuantitativos</i>	172
2.12.1.1.	Encuesta a personal de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”	172
2.12.1.1.1.	Análisis de Resultados.....	202
2.12.2.	<i>Resultados Estadísticos Cualitativos</i>	206
2.12.2.1.	Entrevistas.	206
2.12.2.1.1.	Entrevista Representante de Alta Gerencia para los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”	206
2.12.2.1.1.1.	Análisis de información obtenida de la entrevista	212
2.12.2.1.2.	Entrevista Gerente Administrativo Centro de Diálisis Dialvida Cia. Ltda....	213
2.12.2.1.2.1.	Análisis de información obtenida de la entrevista	215
2.12.2.1.3.	Entrevista Director Médico del Centro de Diálisis Contigo S.A. Dialicon- Quito. 216	
2.12.2.1.3.1.	Análisis de información obtenida de la entrevista.	219
2.12.2.2.	Fichas de Observación.....	220
2.12.2.2.1.	Centro de Diálisis Contigo S.A. Dialicon Quevedo.	220
2.12.2.2.2.	Centro de Diálisis Dialvida S.A.	227
2.12.2.2.3.	Centro de Diálisis Contigo S.A. Dialicon.....	236
2.12.3.	<i>Análisis de Resultados Globales.</i>	238
CAPÍTULO III.....		239
<i>PROPUESTA DE DISEÑO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DE LOS “CENTROS DE DIÁLISIS CONTIGO DA VIDA”.</i>		239
PRESENTACIÓN.-.....		239
3.1	GESTIÓN DE LA PROPUESTA:	241
3.1.1.	<i>Análisis FODA “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”</i>	241
3.1.2.	<i>Públicos involucrados en la propuesta.</i>	243
3.2.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	244
3.2.1.	<i>Objetivo General.</i>	244
3.2.2.	<i>Objetivos Específicos.</i>	244
3.3.	DISEÑO DE LAS PROPUESTA.	245
3.3.1.	<i>Objetivo 1 “Diseñar la estructura del Departamento de Comunicación de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.</i>	245

3.3.1.1.	Estructura del Departamento de Comunicación.....	246
3.3.1.1.1.	Contratación Relacionista Público Senior.....	246
3.3.1.1.2.	Contratación Relacionista Público Junior.....	249
3.3.1.2.	Perfiles por Cargo Departamento de Comunicación.....	252
3.3.1.2.1.	Perfil por Cargo Relacionista Público Senior.....	252
3.3.1.2.2.	Perfil por Cargo Relacionista Público Junior.....	254
3.3.1.2.3.	Recursos Materiales para el Departamento de Comunicación.....	255
3.3.1.3.	Organigrama.....	255
3.3.1.4.	Gestión del Departamento de Comunicación.....	258
3.3.1.5.	Reglamento del Departamento de Comunicación.....	260
3.3.2.	<i>Objetivo 2 “Crear un Manual de Políticas de comunicación interna con intervención en el Clima Laboral de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.....</i>	262
3.3.2.1.	Metodología para la Creación del Manual de políticas de comunicación.....	262
3.3.2.2.	Ejemplar Manual de Políticas de Comunicación interna “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.....	266
3.3.2.3.	Socialización del Manual de Políticas de comunicación en los Centros de Diálisis.	281
3.3.3.	<i>Objetivo 3 “Re potencializar los medios de comunicación interna existentes en los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.....</i>	282
3.3.3.1.	Medio de Comunicación “Cartelera”.....	282
3.3.3.2.	Medio de Comunicación Circuito de Televisión:.....	284
3.3.3.3.	Medio de Comunicación Página Web.....	285
3.3.3.4.	Medio de Comunicación Redes Sociales.....	289
3.3.3.5.	Medio de Comunicación Intranet Contigo Da Vida.....	292
3.4.	MATRICES PROPUESTA.....	293
3.4.1.	<i>Matriz Objetivo 1 “Diseñar la estructura del Departamento de Comunicación de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.....</i>	293
3.4.1.1.	Plan Estratégico.....	293
3.4.1.2.	Plan de Acción.....	296
3.4.1.3.	Seguimiento y Evaluación.....	298
3.4.2.	<i>Matriz Objetivo 2 “Crear un Manual de Políticas de comunicación interna con intervención en el Clima Laboral de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.....</i>	300
3.4.2.1.	Plan Estratégico.....	300
 ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.	
3.4.2.2.	Plan de Acción.....	305
3.4.2.3.	Seguimiento y Evaluación.....	307
3.4.3.	<i>Matriz Objetivo 3 “Re potencializar los medios de comunicación interna existentes en los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.....</i>	309
3.4.3.1.	Plan Estratégico.....	309
	310
3.4.3.2.	Plan de Acción.....	311
3.4.3.3.	Seguimiento y Evaluación.....	312
3.4.4.	<i>Presupuesto General.....</i>	313
3.4.4.1.	Presupuesto Detallado “Objetivo 1”.....	314

3.4.4.2.	Presupuesto Detallado “Objetivo 2”	315
3.4.4.3.	Presupuesto Detallado “Objetivo 3”	316
3.5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	317
3.5.1.	<i>Conclusiones.</i>	317
3.5.2.	<i>Recomendaciones.</i>	318

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema información.....	27
Figura 2: Esquema comunicación.....	28
Figura 3: Elementos de la comunicación	33
Figura 4: Esquema del proceso comunicativo.	33
Figura 5: Proceso comunicativo.....	34
Figura 6: Sistema de comunicación	40
Figura 7: Sistema físico.	58
Figura 8: La rotación de personal.	73
Figura 9: Diversos tipos de remuneraciones.	81
Figura 10: Tipología de ambientes de trabajo.....	84
Figura 11: Desarrollo Organizacional.....	85
Figura 12: Estructura Corporativa.....	111
Figura 13: Organigrama Centros de Diálisis Contigo Da Vida.	123
Figura 14: Mapa de procesos.	138
Figura 15: Pasos para la estructura del Departamento de Comunicación.	245
Figura 16: Flujograma de contratación Relacionista Público Senior.....	247
Figura 17: Flujograma de contratación Relacionista Público Junior.	250
Figura 18: Organigrama Departamento de Comunicación.	256
Figura 19: Organigrama de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.	257
Figura 20: Gestión del Departamento de Comunicación.	259
Figura 21: Flujograma de elaboración de Manual de políticas de Comunicación.	263

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Diferencia entre Comunicación e Información.....	26
Tabla 2: Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX.....	50
Tabla 3: Cuadro comparativo de comunicación entre modelo piramidal y modelo esférico.....	55
Tabla 4: Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX.....	60
Tabla 5: Los socios o miembros de la organización.	64
Tabla 6: Aspectos del Clima Laboral.....	67
Tabla 7: Tipos de Frustraciones.	76
Tabla 8: Nómina Socihemod Cia. Ltda.....	121
Tabla 9: Nómina Contigo S.A. Dialicon.....	121
Tabla 10: Nómina Dialilife S.A.	121
Tabla 11: Nómina Dialvida Cia. Ltda.	122
Tabla 12: Nómina Serdidyv S.A.	122
Tabla 13: Asesoría Nipse Servicios S.A.	124
Tabla 14: Indicador de rotación mes diciembre 2015.	140
Tabla 15: Países originarios de los trabajadores	148
Tabla 16: Ubicación de regiones “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.....	149
Tabla 17: Estado Civil personal “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.....	150
Tabla 18: Nivel de Estudios “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.....	150
Tabla 19: Cargos “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.....	151
Tabla 20: Clases sociales “Contigo Da Vida”.....	152
Tabla 21: Aplicación de Encuesta.....	156
Tabla 22: Aplicación de Entrevista.	166
Tabla 23: Aplicación de ficha de observación.	169
Tabla 24: Análisis FODA de Comunicación y Clima Laboral de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.....	241
Tabla 25: Recursos necesarios para el Departamento de Comunicación.....	255
Tabla 26: Cuadro de visitas a los Centros de Diálisis.....	281

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Logo “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”	108
Imagen 2: Icono “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”	110
Imagen 3: Slogan “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”	110
Imagen 4: Instalaciones Socihemod Quito.....	112
Imagen 5: Instalaciones Socihemod Sto. Domingo de los Tsáchilas.....	113
Imagen 6: Instalaciones Dialicon Quito.....	114
Imagen 7: Instalaciones Dialicon Quevedo.....	115
Imagen 8: Cartelera “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”	126
Imagen 9: Cartelera de cafetería Socihemod Cia. Ltda.	127
Imagen 10: Cartelera secretaria Socihemod Cia. Ltda.	129
Imagen 11: Cartelera sala de espera pacientes Socihemod Cia. Ltda.	130
Imagen 12: Cartelera de cafetería Dialilife S.A.	132
Imagen 13: Cartelera ubicada pasillos consultorios Dialilife S.A.....	133
Imagen 14: Cartelera secretaria Dialilife S.A.	135
Imagen 15: Página en Facebook Contigo Da Vida	137
Imagen 16: Página Web Contigo Da Vida.....	137
Imagen 17: Portal web Dentaldoctors.	142
Imagen 18: Cartelera propuesta.....	282
Imagen 19: Cartelera actual.	283
Imagen 20: Circuito de Televisión propuesta.	284
Imagen 21: Circuito de televisión actual.....	285
Imagen 22: Página Web Inicio- propuesta.	286
Imagen 23: Página Web Quienes Somos- propuesta.	287
Imagen 24: Página Web Contáctanos- propuesta.....	288
Imagen 25: Página Web- actual.	289
Imagen 26: Red Social Facebook.....	290
Imagen 27: Red Social Facebook.....	291
Imagen 28: Red Social Facebook.....	291
Imagen 29: Intranet Contigo Da Vida- propuesta.	292

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Género.....	172
Gráfico 2: Formación Académica.....	173
Gráfico 3: Áreas de trabajo.....	174
Gráfico 4: Pregunta 1.....	175
Gráfico 5: Pregunta 2.....	176
Gráfico 6: Pregunta 3.....	177
Gráfico 7: Pregunta 3.1.....	178
Gráfico 8: Pregunta 3.2.....	179
Gráfico 9: Pregunta 3.3.....	180
Gráfico 10: Pregunta 3.4.....	181
Gráfico 11: Pregunta 3.5.....	182
Gráfico 12: Pregunta 3.6.....	183
Gráfico 13: Pregunta 4.....	184
Gráfico 14: Pregunta 5.....	185
Gráfico 15: Pregunta 6.....	186
Gráfico 16: Pregunta 7.....	187
Gráfico 17: Pregunta 8.....	188
Gráfico 18: Pregunta 9.....	189
Gráfico 19: Pregunta 10.....	190
Gráfico 20: Pregunta 11.....	191
Gráfico 21: Pregunta 12.....	192
Gráfico 22: Pregunta 13.....	193
Gráfico 23: Pregunta 14.....	194
Gráfico 24: Pregunta 15.....	195
Gráfico 25: Pregunta 16.....	196
Gráfico 26: Pregunta 17.....	197
Gráfico 27: Pregunta 18.....	198
Gráfico 28: Pregunta 19.....	199
Gráfico 29: Pregunta 20.....	200
Gráfico 30: Pregunta 21.....	201

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la comunicación interna es un proceso fundamental que las empresas deben incluir en sus actividades diarias. La relación entre la comunicación organizacional y los colaboradores permite que exista una mejora en la producción y personal interno sienta satisfacción cumpliendo sus actividades laborales.

Si no existe una adecuada gestión en la comunicación, que tenga como pilar fundamental u objetivo el satisfacer las necesidades de comunicación de los empleados, dará paso a la creación de un ambiente de incertidumbre, rumores, desorientación y falta de motivación en los diferentes miembros de la organización.

Cabe indicar que gracias a la comunicación se genera un clima laboral adecuado. El mismo que se verá reflejado en el desarrollo integral de la misma; al existir los adecuados procesos de intercambio, entendimiento, comprensión, interpretación y coordinación, aspectos fundamentales en los procesos internos de toda organización.

Con esto se busca fomentar el compromiso y motivación de quienes forman parte del equipo de empleados y responsables de cada área o dirección, interiorizando así la cultura organizacional y clima laboral, con el fin de potenciar el sentido de pertenencia a la empresa.

La implementación de sistemas de gestión en los modelos empresariales, permite controlar y medir la productividad de los procesos y actividades realizadas por el talento humano. Mediante la aplicación del sistema de gestión y el análisis de los indicadores obtenidos, se

logra una medición más real de la situación actual de la empresa, que permite la toma de decisiones en bienestar de la misma.

La aplicación de un adecuado Sistema de Comunicación dentro de las organizaciones genera rapidez en los procesos y con respuestas claras, generando apertura en una comunicación que abarque todo su público interno y el mismo que se refleja en la cultura organizacional y clima laboral.

Es importante que el Talento Humano de la organización desempeñe tareas y actividades acordes a su formación, y adicionalmente alinee su desarrollo productivo con la estructura interna comunicacional, la misión, visión, estrategias, necesidades y objetivos; con el fin de que su esfuerzo personal, contribuya a los objetivos planteados y compartidos con la empresa.

La comunicación interna es una de las herramientas claves para reducir el rumor y la incertidumbre a nivel interno de la organización.

Es así que el presente trabajo plantea el diseño de un sistema de comunicación interna para el mejoramiento del clima laboral en los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”. Se basa en las necesidades y estructura organizacional de misma, apoyado en la implementación y estudio de medios de comunicación estructurados. Ello permitirá a cada uno de los trabajadores y responsables, conocer y desarrollar de forma correcta y las diversas tareas en el cual el ambiente y clima laboral se considere culturalmente comunicativo, promueva el mejoramiento de las relaciones interpersonales, aporte al fomentar el trabajo en equipo y motive la construcción de ideas y sugerencias.

En el capítulo I se exponen conceptos básicos sobre los cuales se debe crear un Sistema de comunicación interna, sus funciones, elementos, flujos de comunicación en la empresa, tipos y recursos de comunicación interna, rumor, cultura y diagnóstico organizacional, clima y ambiente laboral, conceptos que de forma directa o indirecta, que son el resultado de un correcto desarrollo del Sistema de Comunicación Interna.

El capítulo II, presenta de forma general la metodología bajo la cual se ejecuta la investigación. También se explica el trabajo desarrollado por fases e investigación en la cual se presenta información del “Centro de Diálisis Contigo Da Vida”, historia, misión, visión, destinos de comunicación, sectores económicos, áreas funcionales, organigrama y sistemas de información. Con el fin de conocer de forma general las necesidades de la empresa respecto a la comunicación y, así definir las bases necesarias para la implementación de un adecuado Sistema de Comunicación. Los resultados de la investigación específica de la organización, metodología, clasificación de personal, estilo de organización, sistemas de información, realidad comunicacional y premisas, aportará a obtener un diagnóstico general de la comunicación interna en la empresa antes mencionada con el fin de mejorar el clima laboral.

Así mismo, en el capítulo II corresponde al diagnóstico general de la comunicación interna y clima laboral, análisis de resultados de recolección de información conducente al estudio de las variables seleccionadas: comunicación, cultura organizacional, clima y ambiente laboral, con el fin de conocer las necesidades reales de la empresa, las cuales permitirán formular las estrategias para el fortalecimiento de las necesidades del “Centro de Diálisis Contigo Da Vida”.

Gran cantidad de experiencias comprobadas en diferentes empresas demuestran las ventajas de los canales de comunicación efectivos, pues éstos contribuyen en la minimización de conflictos o interpretaciones erradas, o sentimientos de frustración por parte de los empleados de la empresa. Es por ello que es indispensable crear nuevos canales de comunicación de forma organizada y coherente para que la información sea efectiva.

Para finalizar, en el capítulo III se presentan las conclusiones correspondientes, en el que se formula el Plan que contribuye al mejoramiento del clima laboral, y considerar a este como una oportunidad para mejorar y satisfacer las necesidades de comunicación interna de la empresa.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones generales sobre la investigación y propuesta realizada.

PROTOCOLO DE TESIS

i. Tema

DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES DE SALUD PRIVADA, ESTUDIO DE CAMPO “CENTROS DE DIÁLISIS CONTIGO DA VIDA”

ii. Problema

Los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” es una red de Unidades Renales, dedicadas al servicio de Hemodiálisis; cuenta con sistemas de gestión que regula procesos y funciones específicas que han ayudado al cumplimiento de metas; y les ha permitido ser pioneros en sus servicios, garantizando estándares de calidad y satisfacción del paciente. Este emprendimiento surgió hace 18 años atrás, cuando se constituyó el primer Centro de Diálisis situado al norte de la ciudad de Quito.

Cabe mencionar que la empresa ha podido posicionar su marca, servicio y reconocimiento en varias provincias del país, cubriendo la demanda de servicio en lugares de difícil acceso a la salud pública.

Los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”, dentro del ámbito de la salud renal en el Ecuador, se han especializado en la atención de pacientes derivados de entidades gubernamentales dedicadas a la salud, como por ejemplo: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Ministerio de Salud Pública (MSP) y adicionalmente acogiendo a pacientes particulares.

El crecimiento desmedido, no planificado, que ha tenido la empresa en los últimos años ha ocasionado una ruptura en el proceso de comunicación interna, que se refleja en la poca

cultura organizacional, en la alta rotación de personal, en las malas relaciones laborales y en la degradación de la atención directa al paciente con enfermedad renal crónica (ERC).

Con la declaración, por parte del gobierno nacional de enfermedad catastrófica a la ERC, el mercado de la salud renal ha experimentado un crecimiento acelerado, provocando la inversión del sector privado en centros especializados de diálisis para cubrir la demanda existente.

En sus inicios Contigo Da Vida mantenía un proceso de comunicación interno sencillo y que podía ser controlado con facilidad. Al experimentar un crecimiento desmedido, con la apertura de varias sucursales y un incremento significativo de su personal se ha vuelto imposible establecer un proceso comunicativo que llegue a cada uno de los colaboradores de la empresa. Esto ha generado un desconocimiento muy marcado en el público interno sobre las necesidades y rumbo que se han definido como estrategias empresariales.

Con la ruptura evidente en los procesos de comunicación, el cliente interno presenta un sentido de no pertenencia hacia la empresa e inconformidad con el clima laboral. El personal al no sentirse identificado con las políticas y visión empresarial, prefiere buscar otras alternativas laborales, incumplir con sus responsabilidades establecidas en los procesos o simplemente cumplir sus actividades laborales con el fin de mantener su puesto de trabajo. Las malas relaciones interpersonales, se han reflejado en el clima laboral de la empresa y las mismas han provocado rupturas comunicacionales entre la alta gerencia y el público interno.

Al ser el paciente la razón principal de los Centros de Diálisis, la empresa debe garantizar la calidad en la atención directa de la ERC; los altos índices de rotación y la baja

comunicación interpersonal han generado desconfianza e insatisfacción en el tratamiento, derivándose en niveles no esperados de calidad y en el flujo inadecuado de información asociados al servicio.

iii. Objetivos

Objetivo General

Diseñar un Sistema de Comunicación Interna para el mejoramiento del clima laboral en las organizaciones de salud privada, Estudio de Campo “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”

Objetivos Específicos

- Fundamentar científicamente la propuesta del Diseño de un Sistema de Comunicación Interna para los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” por medio de los Marcos Teórico, Conceptual, Legal, Institucional y Referencial.
- Identificar de los indicadores que conforman el clima laboral, sus aportes, ventajas y desventajas y su aplicación en la comunicación interna de la empresa; aplicando técnicas de investigación.
- Diseñar el Sistema de Comunicación Interna, para el mejoramiento del clima laboral de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”, por medio de levantamiento de información.

iv. Justificación

En base a varias herramientas comunicacionales, la creación e implementación de un sistema en una empresa ha aportado en el desarrollo y flujo de información para mejoras ambientales internas.

Actualmente el boom de toda organización es incluir a un responsable de la comunicación que garantice el proceso comunicativo, con objetivos de impacto y alcance en los trabajadores, una administración de información controlada por una sola fuente, la misma que a la final es única y veras.

Adicionalmente se considera que el trabajador de una empresa es el centro de todas las actividades, ya que muchos de los beneficios que han sido alcanzados, han provenido de la fuerza del talento humano y es por eso que las organizaciones siempre buscan la manera de motivar a su público interno, brindando ciertos

Es por eso que con el diseño de un sistema de comunicación interna, los Centros de Diálisis podrán llevar de manera adecuada la información, manejar procesos comunicativos que les permita llevar un correcto direccionamiento, y la vinculación de su público interno con las actividades que engloba la empresa.

Adicionalmente es necesario que sus trabajadores palpén el interés que la empresa tiene hacia ellos por los cambios que se plantean en la implementación del sistema el mismo que incluye flujos de información estructurados en el manual y la interacción de los medios de comunicación con los usuarios.

v. Idea a Defender

Con el diseño de un Sistema de Comunicación Interna, se mejorará el Clima Laboral de los “Centros de Diálisis Contigo Da vida”.

- **Variable independiente:** Diseño de un Sistema de Comunicación Interna para los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.
- **Variable dependiente:** Mejoramiento del Clima Laboral.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

1.1. MARCO TEÓRICO

1.1.1. Información y Comunicación- diferencias.

Según (Puchol, 2005) los diarios, revistas, emisoras de radio y televisión son indistintamente calificados como medios de información o medios de comunicación. Cuando el director general de una empresa envía una circular a los jefes de departamentos piensa que está enviando una comunicación y cuando alguien es sorprendido por su jefe leyendo el periódico en horas de trabajo es posible que el trabajador argumente que precisa estar informado. Se puede apreciar que existe una confusión entre información y comunicación.

Para hablar de comunicación es preciso añadir un nuevo ingrediente, el feedback, retro información o bucle de retorno, sinónimos todos que designan el hecho de que en un momento dado el emisor se convierte en receptor, y receptor en emisor este es, que se invierte la polaridad del esquema.

Por mucho que se empeñe los profesionales de los medios de comunicación en indicar que su función es la comunicación, se concluye que es simple información debido a que si el receptor del mensaje (noticia, artículo, anuncio, etc.) desea pedir precisiones o ampliaciones discutir un punto con el que no está de acuerdo o argumentar en sentido contrario al del emisor, se ve imposibilitado de hacerlo. Pese a que algunos de los

profesionales indica que puede escribir una carta al director o bien telefonar a la emisora pero técnicamente no existe un feedback porque:

- Se utiliza un canal distinto al que utilizó el emisor original.
- Es el emisor profesional quien decide esa carta se publica y en caso de publicarse, si se publica íntegramente.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente en una empresa no se puede hablar de auténtica comunicación ya que es posible que en la información desde la cima de la organización hacia abajo funcione relativamente bien pero en sentido contrario desde abajo hacia arriba existe un freno muy importante para que el subordinado se comunique sin tapujos: el temor a las posibles consecuencias de manifestar abiertamente su pensamiento a la alta dirección. (Puchol, 2005)

Tabla 1: Diferencia entre Comunicación e Información.

	INFORMACIÓN	COMUNICACIÓN
Acción	Acción y efecto de informar.	Acción y efecto de comunicar o comunicarse.
Función	Transmisión de contenidos.	Interacción entre dos o más personas
Proceso	Unidireccional/ Una vía.	Bidireccional/ Doble vía.
Alcance	El mensaje suele estar dirigido al colectivo.	Los mensajes se individualizan.

Fuente: Elaboración propia

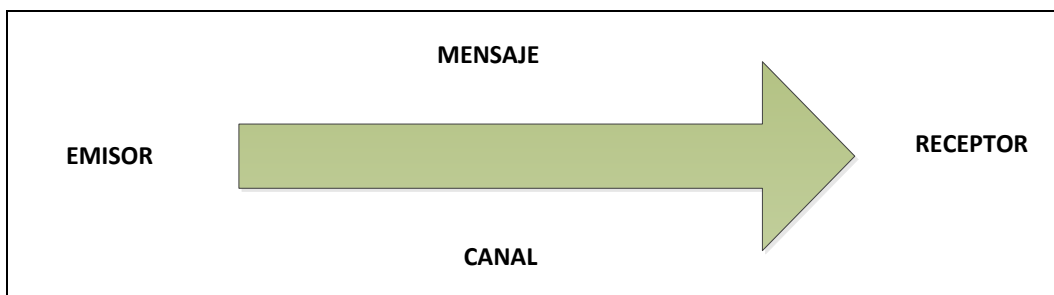
1.1.1.1. La Información.

La información está constituida por un grupo de datos ya supervisados y ordenados, que sirven para construir un mensaje basado en un cierto fenómeno o ente. La información permite resolver problemas y tomar decisiones, ya que su aprovechamiento racional es la base del conocimiento.

Por lo tanto, otra perspectiva nos indica que la información es un recurso que otorga significado o sentido a la realidad, ya que mediante códigos y conjuntos de datos, da origen a los modelos de pensamiento humano.

Existen diversas especies que se comunican a través de la transmisión de información para su supervivencia; la diferencia para los seres humanos radica en la capacidad que tiene el hombre para armar códigos y símbolos con significados complejos, que conforman el lenguaje común para la convivencia en sociedad.

Figura 1: Esquema información



Fuente: (Puchol, 2005)

El esquema anterior indica que debe existir un emisor del mensaje, un receptor del mismo, un canal que una al emisor con el receptor y por su puesto un mensaje.

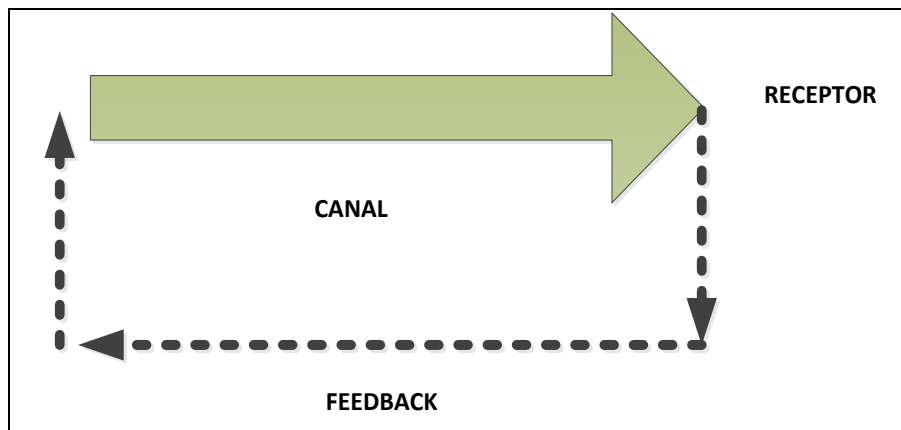
1.1.1.2. La Comunicación.

La palabra comunicación proviene del latín "comunis" que significa "común". De allí que comunicar, signifique transmitir ideas y pensamientos con el objetivo de ponerlos "en común" con otro.

“Es el proceso interpretativo mediante el cual los individuos responden y crean mensajes para adaptarse a su entorno y a las personas que están a su alrededor”. (Fernández, 2009)

Si consideramos el concepto de comunicación desde un sentido amplio, nos referiremos al intercambio de información entre dos o más personas, empleando elementos que faciliten la realización de la actividad.

Figura 2: Esquema comunicación.



Fuente: (Puchol, 2005)

Los seres humanos como también muchas especies animales forman grupos o comunidades y necesitan mantener cierto grado de unión entre todos los miembros, y

esto se lo consigue gracias a los procesos de comunicación. Ningún grupo por elemental o simple que sea está libre de la necesidad de comunicarse. (Sanchez P. , 2010)

La comunicación se refiere a un tipo específico de patrones informativos: los que se expresan de forma simbólica. Por tanto, la información que no puede traducirse de esta manera no tiene valor comunicativo.

La comunicación desempeña funciones muy importantes en el desarrollo de los individuos y en su convivencia diaria. Gracias a la comunicación se puede:

- Transmitir información: a través de diferentes medios de comunicación se recibe todo tipo de información procedente de cualquier parte del mundo.
- Realizar intercambios: las personas, al comunicarse intercambian ideas, sentimientos, pensamientos.
- Contribuir al desarrollo: mediante la comunicación se recibe los conocimientos, experiencias transmitidos por otras personas (familiares, compañeros, profesores, etc.) de este modo las experiencias y conocimientos pueden pasar de generación en generación.

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso.

La comunicación es información porque nos permite reducir la incertidumbre acerca del futuro y desarrollar perspectivas respecto de la manera como deberemos comportarnos socialmente. La comunicación es más específica que la información porque se ocupa de los

posibles patrones que pueden expresarse con símbolos, mientras que la información se dedica a reconocer patrones. (Fernández Collado, La comunicación en las organizaciones, 2005)

1.1.1.2.1. Lenguajes que se emplea para comunicarse.

Lenguaje, entendido como un recurso que hace posible la comunicación. En el caso de los seres humanos, esta herramienta se encuentra extremadamente desarrollada y es mucho más avanzada que en otras especies animales, ya que se trata de un proceso de raíces fisiológicas y psíquicas. El lenguaje, le brinda la posibilidad al hombre de seleccionar, citar, coordinar y combinar conceptos de diversa complejidad.

Cualquiera de los sistemas que se utilice para transmitir ideas o sentimientos. Están compuestos de signos convencionales organizados mediante un código.

Las personas tienen la capacidad de representar, por medio de sonidos, gestos o símbolos toda clase de ideas y pensamientos.

1.1.1.2.1.1. Tipos de Lenguaje.

- **Lenguaje verbal:**

Es aquel que se manifiesta a través de las lenguas, cada lengua posee un conjunto de signos orales. Y muchas de ellas también sus correspondientes signos escritos, por medio de los cuales se comunican entre sí los miembros de una determinada comunidad.

- **Lenguaje oral:**

En este tipo de lenguaje, las señales son producidas oralmente y recibidas por medio del oído , la voz como medio de comunicación es muy importante ya que las ondas de la voz son capaces de conmover a toda una audiencia.

- **Lenguaje escrito:**

En este lenguaje se emplean signos gráficos que se perciben por la vista, aparte de las letras que representan los sonidos existen otros signos gráficos que sustituyen pausas, entonaciones. La escritura permite afinar el mensaje y en consecuencia incrementa las posibilidades de estructurar un contenido

- **Lenguaje no verbal (kinésico):**

Se define como cualquier sistema organizado a base de gestos o signos corporales, aprendidos o somate génicos, no orales, de percepción auditiva o táctil , empleados por personas que, o bien no tienen una lengua común para comunicarse, o bien están discapacitadas física o psíquicamente para usar el lenguaje oral.

- **Las meta señales:**

Son todos esos signos y señales creados por el hombre los cuales nos indican una acción o precaución ante un lugar determinado.

- **Lengua de Señas:**

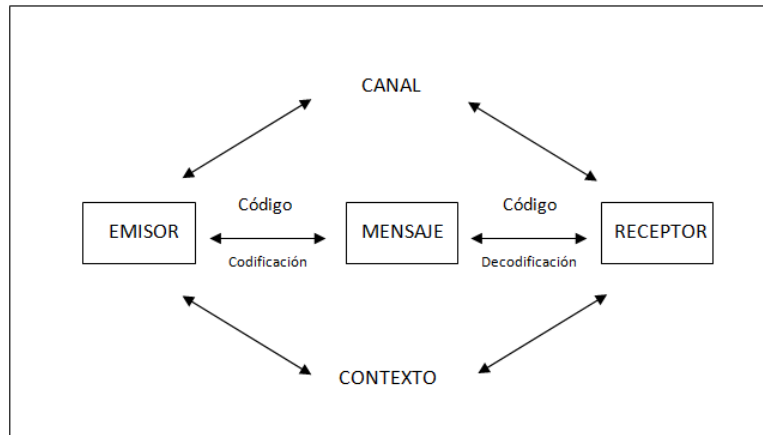
La lengua de señas, o lengua de signos, es una lengua natural de expresión y configuración gesto-espacial y percepción visual, gracias a la cual las personas sordas pueden establecer un canal de comunicación con su entorno social, ya sea conformado por otras personas sordas o por cualquier persona que conozca la lengua de señas empleada. Mientras que con el lenguaje oral la comunicación se establece en un canal vocal-auditivo, el lenguaje de señas lo hace por un canal gesto-viso-espacial.

1.1.1.2.2. Elementos de la comunicación.

Partiendo del modelo de comunicación de Shannon y Weaver los elementos de la comunicación consisten en:

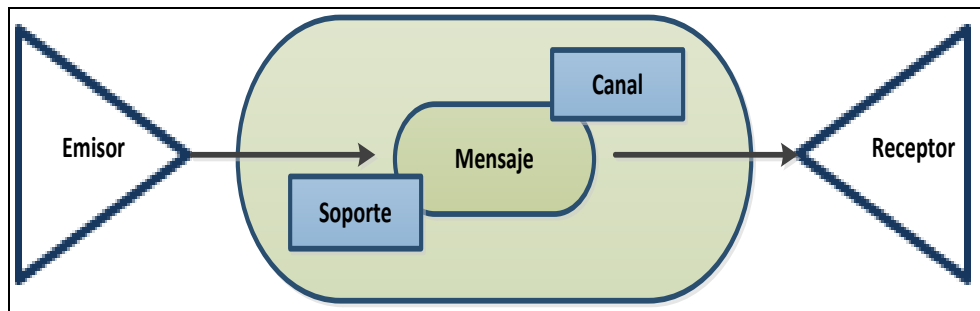
- Emisor: es la persona que transmite el mensaje, es el origen de la comunicación.
- Receptor: es la persona que recibe el mensaje: es el destinatario, por lo tanto es el destino de la información.
- Mensaje: es el contenido de la comunicación, es el núcleo de la información que se transmite y pueden ser positivos y negativos.
- Canal: es el medio físico por el cual se transmite y recibe el mensaje.
- El soporte: es el elemento material que contiene la información. (Sanchez P. , 2010)

Figura 3: Elementos de la comunicación



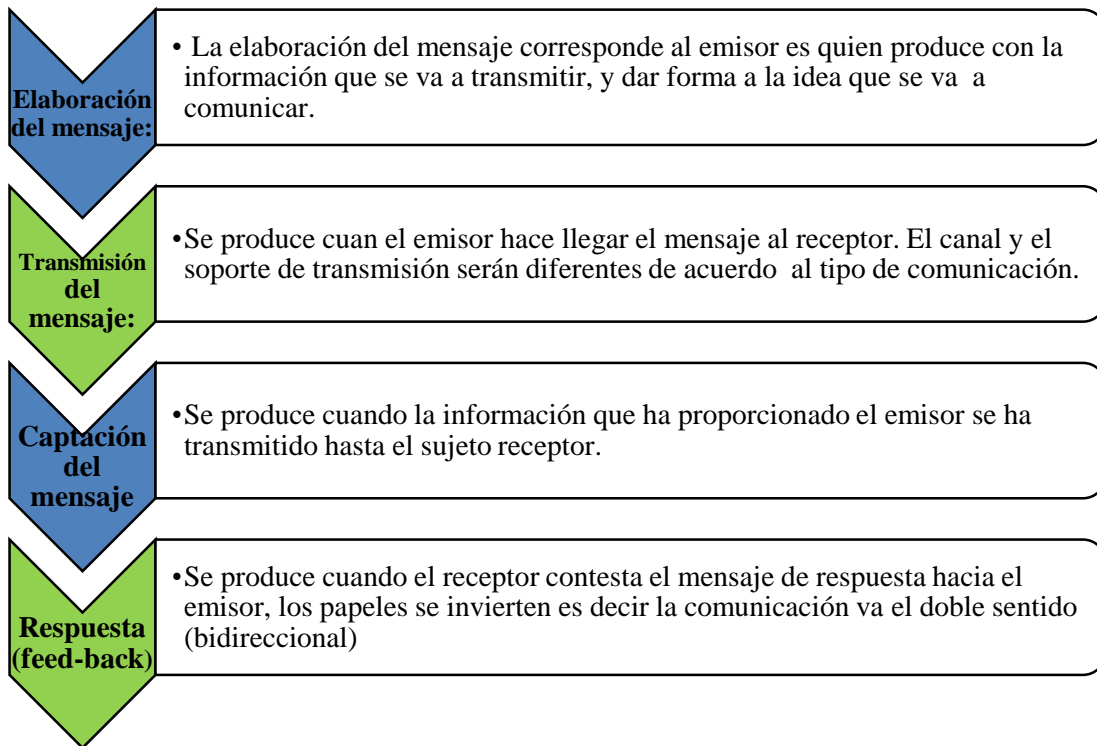
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4: Esquema del proceso comunicativo.



Fuente: (Sanchez P. , 2010)

Figura 5: Proceso comunicativo.



Fuente: (Sanchez P. , 2010)

1.1.1.2.2.1. Tipos de Comunicación según el Emisor.

- Vertical descendente: aquella que fluye desde los rangos superiores de la empresa (gerencia) hasta los rangos inferiores (empleados). Ejemplos de este tipo de comunicación son las órdenes, circulares, boletines de empresa, folletos de la empresa.
- Vertical ascendente: aquella que fluye desde los rangos inferiores hasta los rangos superiores. Los empleados tienen la posibilidad de expresarse y comunicarse con sus superiores. Ejemplo: encuestas, reuniones con el personal.

- Lateral u horizontal: es la que se da en los equipos de trabajo, entre las distintas áreas de la organización que comparten funciones. La comunicación fluye entre iguales.

Según la participación del número de interlocutores la comunicación se puede clasificar en:

- Monodireccional: se transmite únicamente la información en una vía, el receptor no da ninguna respuesta.
- Bidireccional: es una comunicación de doble vía, permite retroalimentación, el receptor emite su respuesta. Este tipo de comunicación siempre es recomendable.
- Multidireccional: la creciente complejidad de la sociedad provoca la creación de un cambio en la comunicación, hacia un modelo en el que no sólo participan emisor y receptor, sino que existen respuestas de diferentes grupos. Ejemplo de la multidireccionalidad de la comunicación se encuentra en Internet, donde diferentes personas pueden comunicarse simultáneamente. (Aguilera & Camacho, 2007)

1.1.1.2.3. Tipos de Comunicación.

1.1.1.2.3.1. Comunicación Externa.

“Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”. (Horacio, 2005)

1.1.1.2.3.1.1. Tipos de Comunicación Externa:

- Comunicación externa operativa: Es aquella que se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, se efectúa con todos los públicos externos de la compañía: clientes, proveedores, competidores, administración pública, etc.
- Comunicación externa estratégica: Tiene por finalidad enterarse de los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, los cambios en la legislación laboral, etc., que pueden ser relevantes para la posición competitiva de la empresa.
- Comunicación externa de notoriedad: Su finalidad es mostrar a la empresa como una institución que informa dando a conocer sus productos, mejorar su imagen, etc. Las formas de darlo a conocer serían mediante la publicidad, promoción, donaciones, patrocinios, etc.

1.1.1.2.3.2. Comunicación Interna.

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. (Muñiz González)

1.1.1.2.3.2.1. Funciones de la Comunicación Interna.

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- Informar individualmente a los empleados.

- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación a todas las escalas.

1.1.1.2.3.2.2. Tipos de Comunicación Interna.

- Comunicación ascendente: es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía.
- Comunicación descendente: es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía.

1.1.1.2.3.2.3. Herramientas de la Comunicación Interna.

Las Herramientas en la Comunicación ascendente:

- Entrevista.
- Programa de sugerencias.
- Sección en el periódico interno.
- Reuniones de Información.
- Entrevista individual.

Las Herramientas en la Comunicación descendente:

- Tablones de anuncios.
- Periódico interno.
- Carta al personal.

- Jornadas de puertas abiertas
- Reuniones de información.

1.1.1.2.3.2.4. Sistemas de Comunicación Interna en Las Organizaciones.

Según (Duran, 2009) indica que el “primer paso antes de diseñar el sistema de comunicación interna es el diagnóstico de la comunicación, el cual garantizará la información necesaria para plantear la matriz FODA, (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) de la comunicación de la empresa objeto de estudio”.

Con la información obtenida en el diagnóstico se estaría en condiciones de trazar la estrategia de comunicación, está será la que defina el sistema de gestión de la comunicación en la empresa pues en esta se integran las acciones a desarrollar, por tipo de público, criterio de medida y recursos necesarios para su eficaz desarrollo.

Es importante el control y la evaluación sistemática de la efectividad del sistema, para ello se establecerá monitoreos a intervalos, teniendo en cuenta no saturar a los públicos con encuestas por lo que se sugieren otros instrumentos como entrevistas, técnicas grupales, buzones.

Acciones a desarrollar para lograr los objetivos de sistema de comunicación:

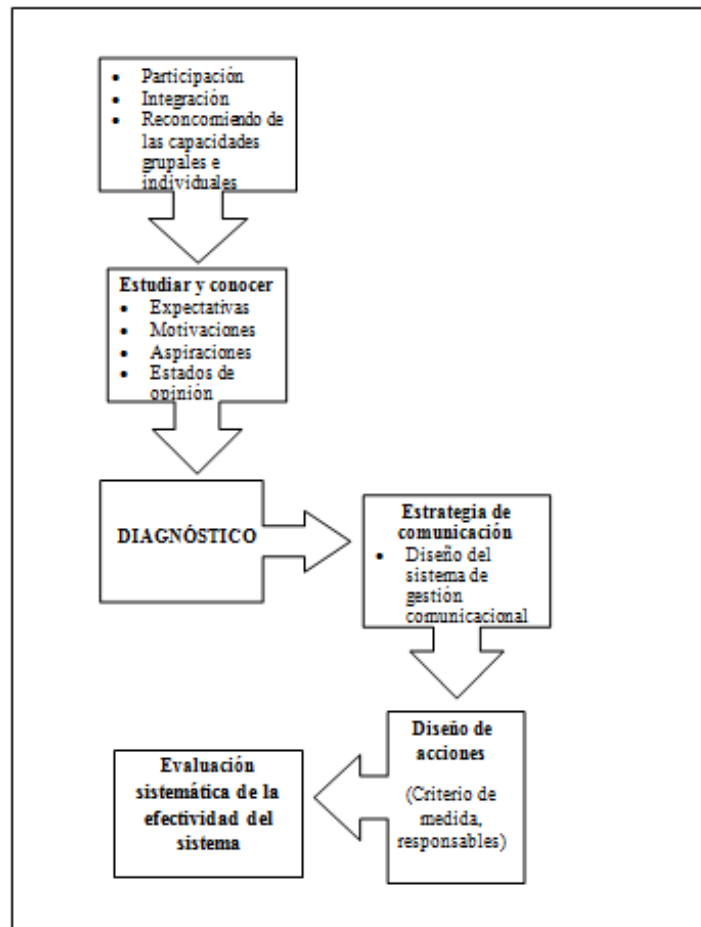
- Estimulación a los trabajadores con diplomas, cartas de reconocimiento, etc.
- Fortalecimiento de valores.
- Plan de acogida a los nuevos empleados, contra con un manual de bienvenida.

- Acciones relacionadas con el uso y explotación de los canales de comunicación (murales, reuniones, pizarras informativas, etc.)
- Establecer canales de retroalimentación. Buzones de sugerencias, encuentros, etc.
- Acciones de capacitación: planificación y desarrollo de temas de comunicación a directivos, mandos intermedios y trabajadores en general.
- Implementación de campañas del bien social.

Las empresas deben contar con la documentación que avala el sistema de gestión de la comunicación:

- Resultados del diagnóstico de comunicación.
- Estrategia de comunicación.
- Plan de acciones de comunicación.
- Evidencias de las acciones de comunicación realizadas.

Figura 6: Sistema de comunicación



Fuente: (Duran, 2009)/Gestiopolis.

1.1.1.2.3.2.5. Plan de Comunicación Interna.

Un Plan de Comunicación es un documento que recopila y concreta objetivos comunicacionales internos que se desea alcanzar; implica el desarrollo de un plan sistemático que requiere un análisis profundo de la organización, en conjunto con sus objetivos, misión, visión, valores institucionales, etc., determinando programas y responsables de ejecución, audiencias a las que se dirige, objetivos, mensajes claves, los

canales de comunicación recomendables, medios de evaluación y seguimiento. (Zapata, 2012)

El fin del Plan de Comunicación Interna es moldear al personal para implicarles hacia las metas de la organización, creando sentido de pertenencia, y haciendo posible la gestión del cambio.

Un buen Plan de Comunicación Interna permite que la organización registre menores gastos y errores, consolidando la cultura organizacional entre los trabajadores.

Componentes del Plan de Comunicación.

Un plan de comunicación está compuesto de los siguientes elementos:

- Designación de responsables del Área.
- Diseño de estrategias.
- Conocer cuáles son los alcances y las limitaciones comunicacionales
- Definición de los problemas de Comunicación.
- Objetivos, metas y estrategias del Plan.
- Análisis de públicos a los que va dirigida la Comunicación
- Diseño del mensaje, tomando en cuenta qué conductas se promoverá.
- Operatividad (uso de medios comunicacionales, planes, materiales, etc.)
- Propuesta de capacitaciones.
- Sistemas de presentación.
- Supervisión y verificación.

- Evaluación y retroalimentación
- Indicadores. (El libro de la eficacia, 2005)

1.1.1.2.3.3. Comunicación en Crisis.

La comunicación de crisis consiste en un conjunto de técnicas de comunicación destinadas a gestionar problemas derivados de la interacción humana, natural y tecnológica; buscando, por un lado, frenar la crisis y, por otro, que la pérdida de crédito y de capital en imagen sea mínima.

Según los expertos en comunicación de crisis, las medidas de naturaleza comunicativa necesarias para enfrentar una situación problemática comprenden cuatro etapas:

- a) Identificación de los primeros síntomas de la crisis
- b) Enfrentamiento de la crisis
- c) Resolución de la crisis con etapas de recuperación y recaídas
- d) Gestión de la postcrisis

“Es necesario gestionar adecuadamente las comunicaciones con el entorno: clientes, proveedores, administración, empleados y stakeholders en general. Hay que administrar los mensajes tanto internos como externos, ya que el silencio total puede ser tan negativo como una indiscriminada emisión de información” (CEF, 2009).

1.1.1.2.3.4. Comunicación Corporativa.

La comunicación corporativa es ese instrumento sutil, que otorga un toque de calidad fundamental para alcanzar aquella ventaja competitiva y que permite la diferenciación con los demás competidores.

La comunicación es hoy por hoy la herramienta estratégica necesaria para lograr un valor añadido que diferencie a la empresa dentro del entorno competitivo.

Si contemplamos el organigrama tradicional de una empresa con una actividad igualmente tradicional, podemos afirmar que la comunicación interna conecta las direcciones de la Comunicación Corporativa y de Recursos Humanos, a las que habría que unir la Dirección Técnica, que sería la encargada de desarrollar la infraestructura informática básica que facilite la comunicación en el interior de las empresas, esto es la Intranets.

1.1.1.2.3.5. Comunicación Organizacional.

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño.

La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Estos mensajes se intercambian en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados, desde memoranda, circulares, boletines o revistas, tableros de avisos y manuales, hasta

programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonido ambiental, o a través de los medios de comunicación masiva, para llegar a numerosos públicos externos; pueden emplear canales verbales o no verbal, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, circular dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo que, en su conjunto, se denomina comunicación organizacional.

La comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio, es precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio.

Por último a la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

Desde este tercer enfoque, la comunicación organizacional puede dividirse en: comunicación interna, cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros), y en comunicación externa, cuando se dirigen a públicos externos de la organización (accionistas,

proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc). A su vez, la comunicación externa comprenderá las relaciones públicas y la publicidad. (Fernández Collado, 2005)

1.1.1.2.3.5.1. Historiografía de la Comunicación Organizacional.

Según Carlos Sotelo Enríquez, profesor adjunto y director del Departamento de Publicidad y Comunicación Institucional de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Comunicación de la Universidad San Pablo, la comunicación organizacional nació en Estados Unidos, por los siglos XX y favorecida por algunas circunstancias; pero también se nombra que a nivel mundial la comunicación tuvo su crecimiento paralelo.

- **Condicionantes previo al nacimiento de la Comunicación Organizacional:**

“Después de la Segunda Guerra Mundial, las sociedades occidentales han instaurado la libertad de expresión como uno de los derechos fundamentales de los ciudadanos”. (Sotelo Enríquez, 2004, pág. 36). Provocando que se ejerza la libre opinión de ideas en las personas vinculadas a una sociedad.

- a) Los medios de comunicación han contribuido a que las personas tengan acceso a la información, como lo dice Sotelo Enríquez “Los medios, entendidos en un sentido amplio (prensa, radio, televisión, publicidad, Internet), se han convertido en el espacio principal para la información, la formación y el entretenimiento de los ciudadanos”.

- b) “En los últimos ciento cincuenta años, la mayoría de las sociedades occidentales han experimentado un proceso de democratización” (Sotelo Enriquez, 2004, pág. 36); lo que ha permitido que los ciudadanos puedan tener libertad de elección en los procesos electorales del país donde residen y así mismo se puedan desarrollar nuevos movimientos como políticos, económicos, sociales y culturales.
- c) “La necesidad de comunicar en el mercado también ha contribuido a que se dé más importancia a la comunicación organizacional” (Sotelo Enriquez, 2004, pág. 37) La comunicación organizacional ha tenido presencia en el desarrollo del mercado, ya que varias empresas han tenido que intercambiar información para la toma de decisiones y/o estrategias económicas.
- d) Las sociedades han adquirido iniciativa en la implementación de mejoras sociales y que las mismas tengan un beneficio común; pero estas deben de tener previamente la aprobación y aceptación de la comunidad para su sobrevivencia.

Las condicionantes antes nombrados, han contribuido para que la Comunicación Organizacional se convierta en un actor estratégico entre las entidades sociales, teniendo participación.

Nacimiento de la Comunicación Organizacional

- **Caso Estados Unidos**

Estados Unidos ha brindado mayor atención a las profesiones relacionadas con la información y con más peso en las relaciones públicas.

José Losada menciona que “Estados Unidos es uno de los primeros países, si no el primero, que antes presenta experiencias que después han derivado en la gestión de la comunicación organizacional, tal como la conocemos hoy. Incluso más, puesto que como antes hemos señalado, la estructura y el concepto empresarial, las técnicas de comunicación utilizadas, los perfiles profesionales y los modelos formativos en comunicación organizacional están liderados por los Estados Unidos”. (pág. 38)

- **Contexto Histórico.**

“Estados Unidos es uno de los primeros países occidentales que empieza el camino hacia las libertades informativas. Por ello, ya que a finales de siglo XIX existe un entorno de la comunicación pública muy dinámico, que favorece el libre flujo de opiniones e ideas entre los ciudadanos. Pese a que como en todas las sociedades existe una elite política y económica que controla el poder, la posibilidad de crear empresas informativas o acceder a los medios de comunicación es superior a la de otras naciones. Esto provoca que, por una parte, los ciudadanos ordinarios, apoyados por los medios, puedan practicar la crítica o un cierto control sobre los líderes públicos o privados. Y, por otra parte, que pronto se reconozca al entorno de la comunicación pública como el espacio clave para la construcción social. Los ciudadanos descubren que cabe ejercer alguna influencia si se consigue participar en el discurso público a través de los medios. Los líderes sociales, a su vez, comprueban que han de reforzar su estatus en la comunidad mediante la presencia en el ámbito de la comunicación colectiva.

De acuerdo con estas ideas, se observa que desde la segunda mitad del XIX y, en particular, a comienzos del siglo XX, diversos sujetos sociales ponen en práctica

acciones sistemáticas de comunicación que les ayudan a figurar en los medios. En concreto, la historiografía de las relaciones públicas establece como detonantes de las primeras experiencias profesionales dos acontecimientos históricos relacionados: por un lado, el apogeo de los grandes industriales norteamericanos (The Robber Barons), a quienes se acusaba de acumular un poder excesivo, por encima del orden democrático. Su pésima imagen pública motivó que algunos empresarios, como por ejemplo John D. Rockefeller, contrataran personas, generalmente periodistas, que promovieran un trato favorable de ellos en los medios. Precisamente, la transformación de los medios, y he aquí el segundo acontecimiento, con la aparición de los diarios populares y el periodismo de investigación (muckrakers), contribuyó a que pudieran difundirse libremente las críticas sobre la actuación de los poderosos y a que se reforzara la función de los medio como foro de discusión pública. A fin de criticar y sacar a la luz los abusos de los poderosos, o bien, de defenderse ante los ataques y proyectar una imagen pública positiva, unos y otros activaron el nacimiento de la comunicación organizacional. A la vez, hay que apuntar que en el ámbito político y cultural también comenzaron a aplicarse formas rudimentarias de comunicación, con el propósito de incrementar la popularidad de los candidatos electorales o los espectáculos teatrales y circenses”. (Losada Díaz, 2004)

- **Aparición de las primeras prácticas profesionales y su evolución hasta 1945.**

“La profesión de comunicación organizacional arranca en los Estados Unidos con la llegada de los llamados agentes de prensa, traducción literal del término press agent. Se trataba de periodistas al servicio de personas públicas o empresas que intentaban que los medios de comunicación publicaran informaciones positivas de sus representados. Los

agentes de prensa, aparecidos hacia la segunda mitad del siglo XIX, conseguían influir en periódicos y revistas gracias a sus contactos profesionales, el conocimiento del modo de generar noticias e interés informativo y, en general su experiencia en el oficio.

- **Caso Europa Occidental.**

La aportación de otros países al nacimiento de la comunicación organizacional, en particular sobre la vertiente de la “publicity” y las relaciones públicas, es menos destacable que la estadounidense. Hasta hace algunos años, con excepción de Alemania, en la mayoría de las naciones europeas occidentales, que junto a Norteamérica han liderado el desarrollo de la comunicación institucional, apenas se habían publicado monografías sobre las raíces históricas de esta profesión. Por ello, la opinión dominante sostenía que durante la primera mitad del siglo XX, Europa desconoció la existencia de las relaciones públicas.

Sin embargo, la afirmación debe matizarse. No sería lógico pensar que con un grado de evolución política, económica y cultural parecido, los países más avanzados de Europa a comienzos del siglo XX no hubieran alumbrado ninguna forma de comunicación organizacional. Además, cuando sí existía en ellos la profesión publicitaria. En verdad, en el momento en que ha empezado a indagarse en los precedentes de la comunicación organizacional en Europa, la idea del predominio norteamericano se tambalea. Basta con comprobar el caso alemán. Desde hace más de veinte años, varios profesores germanos han investigado sobre la historia de la comunicación institucional en su país han descubierto prácticas y experiencias similares a la de los Estados Unidos, incluso durante el siglo XIX.

En la medida en que se realizan las mismas investigaciones en otros estados, es probable que se descubra una mayor riqueza de antecedentes y primeras experiencias de esta

profesión. Por el momento, debemos señalar que las aportaciones básicas de Europa a la comunicación organizacional se ciñen a la propaganda política y a los primeros servicios de información de las Administraciones Públicas. Por ello, cabe afirmar que los primeros pasos surgieron gracias a la iniciativa pública.

Tabla 2: Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX

	Industrialización clásica	Industrialización neoclásica	Era de la información
Periodo	1900-1950	1950-1990	1900-
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas.	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocios.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura organizacional	Teoría X. Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del statu quo. Valor a la experiencia.	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios. Los cambios se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento.
Modo de tratar a las personas	Personas con factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	Personas como recursos organizacionales que necesitan ser administrados.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben ser motivados e impulsados.
Visión de las personas	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización,	Personas como proveedoras de conocimientos y competencias.
Denominación	Relaciones industriales.	Administración de recursos humanos.	Gestión del talento humano.

Fuente: (Chiavenato, 2007)

1.1.1.2.3.5.2. Esquemas de Comunicación Organizacional.

Comunicación bajo el Esquema Piramidal.

Basándose en una serie de principios básicos, Frederick Taylor mayor exponente de la escuela clásica, establece una nueva propuesta en el funcionamiento correcto de las organizaciones, por medio del desempeño eficaz y científico y así mismo haciendo énfasis en el producto organizacional y en la división de tareas mentales y manuales.

Bajo el enfoque de la escuela clásica, la comunicación organizacional, toma un enfoque formal, oficial y vertical, con poca libertad de manejo de contenidos y esto detona en las siguientes debilidades:

- “La mayoría de los mensajes fluyen en forma descendente, desde la cima hasta la base de la organización.
- La toma de decisiones está concentrada en las manos de unas pocas personas situadas en la cumbre de la organización.
- Las comunicaciones ascendentes se verán limitadas a buzones de sugerencias, rumores y sistemas de espionaje empleados de un modo secreto para informar a la gerencia lo que hacen los colaboradores.
- Las interacciones con sus empleados serán mínimas y estarán dominadas por el recelo y la desconfianza.
- Las comunicaciones descendentes estarán limitadas a mensajes informativos y al anuncio de las determinaciones tomadas, con lo que se crearán las condiciones necesarias para que prosperen los rumores, a manera de complementar los mensajes procedentes de la cumbre.

- La comunicación ascendentes serán prácticamente inexistentes y la toma de decisiones estará basada en informaciones parciales y frecuentemente inexactas”.

(Aguilera & Camacho, 2007, págs. 1,2)

Comunicación Piramidal.

Caracterizada por una comunicación jerárquica, sin considerar las iniciativas y opiniones por parte de los trabajadores y siendo únicamente receptores de órdenes; el talento humano no era considerado como activo de la empresa, pues solo se basaban en el alcance de los objetivos planteados por la organización.

El superior mostraba una figura de miedo hacia los trabajadores, lo cual provocaba respeto y cumplimiento de las tareas encomendadas, pero así mismo entre el personal operativo se desarrollaba un clima de incertidumbre y desconfianza, porque aún no se conocía el trabajo en equipo, causa por lo que algunas empresas fracasaban.

Fallas del modelo Piramidal.

Un modelo Piramidal falla porque sus flujos de información son inoperantes, si bien solo contiene flujos de información verticales que van de arriba hacia abajo, no es un esquema que permita la retroalimentación de información, es decir, que ésta difícilmente asciende hacia la punta de la pirámide. (Aguilera & Camacho, 2007)

Cabe mencionar que sin la retroalimentación, la organización se priva del mejoramiento continuo y el conocimiento profundo de las opiniones de su cliente interno y externo.

Comunicación bajo el Sistema Participativo.

A finales de los años XX y bajo los ideales de la escuela clásica, surge la Escuela Humanista consolidando los conceptos de liderazgo, motivación, relaciones, comunicación informal y el desarrollo de recursos humanos; Dando un enfoque distinto a la comunicación, con las siguientes características:

- Los mensajes seguirán una dirección ascendente, descendente y horizontal por toda la organización.
- La toma de decisiones estará completamente descentralizada. Incluso en las decisiones más importantes participarán miembros de todos los niveles de la organización.
- Debido a que la gerencia escucha, no será necesario ningún sistema ascendente y complementario.
- Las interacciones con los empleados serán frecuentes y honradas, y se manifestarán en un ambiente de confianza.
- El flujo descendente de los mensajes será suficiente para satisfacer las necesidades de los trabajadores.
- La toma de decisiones estará basada en mensajes procedentes de todos los niveles de la organización, con lo que se mejora la calidad y exactitud de las decisiones tomadas. (Aguilera & Camacho, 2007, pág. 2)

El empleado es tomado más en cuenta dentro de la empresa, haciéndole participe en el cumplimiento de los objetivos institucionales, pero consideraron que la motivación es un factor principal dentro de la organización.

Comunicación Esférica/ Red

Se ha denominado a este modelo de comunicación esférica o de red, porque debe ser ágil, liviano y adaptable a los cambios que se presenten.

Bases del modelo esférico:



- **Fluidez:** es decir que la información sobre el proceso fluya de manera continua evitando interrupciones que hagan que esta se pierda.
- **Cohesión:** que debe haber una sola persona, un “Gerente de Proyecto”, que tenga “la visual del proceso” es decir que sea responsable de todo proceso y que esté al tanto de todas y cada una de las partes que intervienen para evitar que:
 - se desvíe el sentido del proceso
 - se desperdicie y se generen gastos innecesarios
 - no cumplan con estándares de calidad con las especificaciones del usuario.
- **Enfoque al mercado:** que la información que emane el usuario sobre sus expectativas y necesidades acerca del producto o servicio asciendan rápidamente en la organización para facilitar una toma de decisión acertada y competitiva en el mercado.
- **Sincronía:** se refiere a que las partes del proceso estén coordinadas de tal forma que optimicen sus interacciones en cuanto al tiempo. (Aguilera & Camacho, 2007)

De la comunicación pirámide a la esfera.

Dentro de las organizaciones, la comunicación también sufrió cambios estructurales, pasó de ser piramidal de la era industrial, a ser esférica con mayor flujos de información y producción. Algunas empresas multinacionales van adoptando estructuras organizacionales

matriciales, con modelos curvos altamente competitivos, lo contrario a empresas pequeñas que insisten en mantener rígidas estructuras piramidales.

Tabla 3: Cuadro comparativo de comunicación entre modelo piramidal y modelo esférico.

	
REACTIVO Se reacciona ante órdenes	PROACTIVO Se toma la iniciativa para resolver problemas. Autonomía.
MINORÍA DE EDAD > CONTROL La gerencia considera incapaces a los trabajadores y establece rígidas normas de control, como hace un padre con un niño pequeño.	MAYORÍA DE EDAD > RESPONSABILIDAD El trabajador es responsable de alcanzar unos resultados y tiene la autonomía para llevar a cabo la toma de decisiones.
ENTROPIA Ruido permanente en los canales de comunicación.	SINERGIA La información fluye y se reduce los márgenes de error permitiendo optimizar los recursos y alcanzar mejores resultados.
ETOLOGÍA: DOMINAR E IMPONER Hay pugna por el poder. Los conflictos se dirimen por fuerza. Autoridad por Temor.	EMPATÍA: ACORDAR Se trabaja en equipo por la consecución de los objetivos. Los conflictos se dirimen con leguaje.
CAUTELA Y MANIPULACIÓN Se interactúa sin confianza	SE DESARROLLA LA AUTENTICIDAD La claridad de las reglas de juego fortalece la confianza.
SE TRABAJA LA PROTESTA. "Pero". La única forma de participar es interrumpir. Poca innovación. Interés personal miope.	SE TRABAJA LA PROPUESTA: Cómo. Se visualiza los obstáculos y se buscan las soluciones. Interés personal enfocado en el crecimiento.
INFORMITIS La organización se inunda en archivos y papeles inútiles.	ASERTIVIDAD La organizaciones sanea permanentemente sus flujos de información para hacerlos más eficientes y efectivos.
ÓPTICA OPERATIVA Concentración en la tarea. Parezca ocupado	ÓPTICA ESTRATÉGICA Cómo mi trabajo afecta el "todo" de la organización.
DIVIDIDO POR FUNCIONES "Entre más dividido y más especializado, mejor" Lentitud en la toma de decisiones.	DIVIDIDO POR PROYECTOS Unidades de negocio enfocadas en rentabilidad y dinámica del mercado
COMPAÑÍA UNIFICADA Un solo producto.	COMPAÑÍA DIVERSIFICADA Varias gamas de productos.
ORGANIZACIÓN ESTÁTICA El modelo está diseñado para que la organización se mantenga y crezca en un mismo punto. Lo importante es mantenerse.	ORGANIZACIÓN DINÁMICA Organización enfocada al mejoramiento continuo y a responder a los cambios repentinos del mercado. Hay que tener valor para enfrentar la incertidumbre.

Fuente: (Aguilera & Camacho, 2007)

1.1.1.2.4. Barreras de la Comunicación.

Existen diferentes aspectos que provocan dificultades en la comunicación, estas barreras también son conocidas como ruidos:

- Psicológicos: barreras basadas en emociones (el estado de ánimo del receptor incidirá en la interpretación que haga del mensaje), valores propios o percepciones.
- Físicos: corte en la comunicación, imposibilidad de comunicación, interferencias.
- Semánticos: símbolos, palabras, imágenes que tienen distinto significado para cada persona en función de su edad, cultura.
- Otras barreras: aquellas provocadas por interrupciones, por no escuchar, interpretaciones erróneas.

A menudo muchos de los problemas de comunicación se deben a malos entendidos y malas interpretaciones.

1.1.2. Sistema.

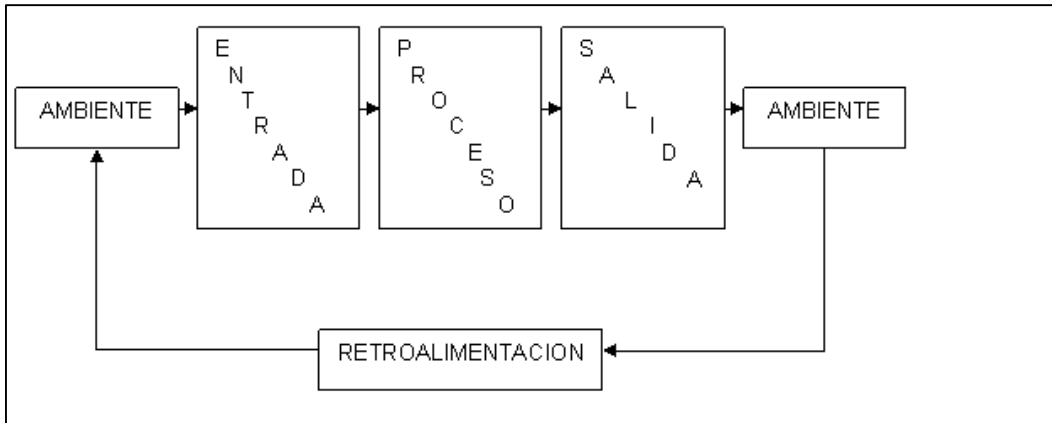
Se lo considera como un “conjunto de elementos relacionados entre sí funcionalmente, de modo que cada elemento del sistema es función de algún otro elemento, no habiendo ningún elemento aislado”. (Ferrater Mora)

1.1.2.1. Características de los sistemas.

- **Propósito u objetivo.**- Las unidades u elementos, así como las relaciones, definen un distribución que trata de alcanzar un objetivo.
- **Globalismo.**- Todo sistema tiene naturaleza orgánica; cualquier estímulo en cualquier unidad del sistema afectará a todas las demás unidades debido a la relación existente entre ellas.
- **Entropía.**- Tendencia que tienen los sistemas al desgaste o desintegración, es decir, a medida que la entropía aumenta los sistemas se descomponen en estados más simples.
- **Homeostasis.**- Equilibrio dinámico entre las partes del sistema, esto es, la tendencia de los sistemas a adaptarse con el equilibrio de los cambios internos y externos del ambiente.
- **Equifinalidad.**- Se refiere al hecho que un sistema vivo a partir de distintas condiciones iniciales y por distintos caminos llega a un mismo estado final. No importa el proceso que reciba, el resultado es el mismo. (Zamudio Mata, 2005)

Un sistema está compuesto por entradas (inputs) y que como resultado del proceso se obtienen salidas (outputs).

Figura 7: Sistema físico.



Fuente: (Zamudio Mata, 2005)

Una empresa es un sistema creado por el hombre, la cual mantiene una interacción dinámica con su ambiente. Además es un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía con el propósito de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes. (Zamudio Mata, 2005)

1.1.3. La Organización.

Considerada como el conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse de este medio que permite a una empresa alcanzar sus determinados objetivos.

La organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, sociológicas y sociales.

En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho incluso que es conveniente mantener cierto grado de impresión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasionan la impresión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

Así mismo (Chiavenato) explica que “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas”. (Administración de recursos humanos- El capital humano de las organizaciones, 2007)

Las organizaciones permiten a las personas satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc., y así mismo son considerados como sus principales socios interactuando para el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 4: Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX.

	Industrialización clásica	Industrialización neoclásica	Era de la información
Periodo	1900-1950	1950-1990	1900-
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas.	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocios.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura organizacional	Teoría X. Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del statu quo. Valor a la experiencia.	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios. Los cambios se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento.
Modo de tratar a las personas	Personas con factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	Personas como recursos organizacionales que necesitan ser administrados.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben ser motivados e impulsados.
Visión de las personas	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización,	Personas como proveedoras de conocimientos y competencias.
Denominación	Relaciones industriales.	Administración de recursos humanos.	Gestión del talento humano.

Fuente: (Chiavenato, 2007)

1.1.3.1. Elementos de la Organización.

- **Tamaño:**

El tamaño de una organización puede determinarse por la escala de sus recursos financieros, tecnológicos y humanos. Es un elemento de la organización que se refiere al número de personas que trabajan en ella.

A medida que la organización aumenta de tamaño se vuelve más compleja; la coordinación y el control se dificultan y la comunicación se hace más necesaria y ardua.

- **Interdependencia:**

La interdependencia consiste en las relaciones que entrelazan a los miembros de la organización, quienes se influyen mutuamente. Por ejemplo, cuando un gerente toma una decisión debe considerar todas las implicaciones de ésta en los demás miembros de la organización.

- **Insumos:**

Cualquier organización tiene una frontera que la delimita del ambiente por lo menos en un nivel abstracto. Por lo general, esta frontera se define en términos de quienes integran la organización en un tiempo y lugar determinados. Los insumos se encuentran en el ambiente, fuera de la organización, y son importados a la misma.

- **Transformación:**

Se llama transformación al proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos. La organización debe integrarse de tal manera que el proceso adecuado actúe sobre cada uno de los insumos en el momento preciso.

- **Productos:**

El producto es el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suele reintegrarse al medio ambiente. (Horacio, 2005)

1.1.3.2. Actores de la Organización:

Dos o más personas que:

- saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación;
- obtienen materiales, energía e información del ambiente;
- se integran, coordina y transforman sus actividades para transforman los recursos;
- reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización.

1.1.3.3. Tipos de Empleados en las Organizaciones.

- **Empleado efectivo.** Son aquellos trabajadores que cuentan con el compromiso y soporte necesario para realizar su trabajo de manera adecuada y cumplir con sus metas obligadas cada periodo.

- **Empleado frustrado.** Estos personajes suelen tener altas dosis de compromiso con la organización, les gusta su trabajo y quieren hacerlo mejor, sin embargo, no cuentan con el soporte necesario para lograrlo.
- **Empleado indiferente.** Cuidado con ellos. Son personas que pueden estar calificadas, tienen el soporte general para hacer su trabajo, pero, definitivamente, no tienen el compromiso. Si las empresas no identifican a estos personajes, pueden transmitir su energía a otros y generar un mal ambiente laboral.
- **Empleado inefectivo.** Aquí la ineficiencia está en ambos bandos, ni las empresas brindan el soporte necesario ni los trabajadores cuentan con el compromiso requerido. Estas personas forman el 11% de nuestras organizaciones. Empleado frustrado = aumento de rotación”. (Gutierrez, 2014)

Tabla 5: Los socios o miembros de la organización.

Socios (Participantes)	Contribuciones (Inversiones hechas)	Incentivos (Ganancias esperadas)
Empleados	Contribuyen con el trabajo, dedicación personal, desempeño, conocimiento, habilidades, competencias.	Están motivados por el salario, los beneficios, los premios, los elogios, el reconocimiento, las oportunidades, la permanencia en el empleo.
Inversionistas o propietarios	Contribuyen con dinero en forma de acciones, préstamos, financiamientos y créditos.	Están motivados por la rentabilidad, la utilidad, la liquidez, las ganancias sobre la inversión, los dividendos.
Proveedores	Contribuyen con materiales, materias primas, tecnología, servicios especializados.	Están motivados por los negocios, el precio, las condiciones de pago, la facturación, la utilidad, la ganancia sobre la inversión.
Clientes	Contribuyen con dinero por la adquisición de los productos o servicios que ofrecen la organización y por su consumo o utilización	Están motivados por el precio, la calidad, las condiciones de pago, la satisfacción de las necesidades, el logro de las experiencias.

Fuente: (Chiavenato, Gerenciando personas, 2002)

La interacción entre el empleado y la organización se basa en la reciprocidad:

“La organización hace ciertas cosas para y por los participantes como remunerarlos, darles seguridad y estatus, el participante responde con trabajo y desempeño de sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca a su autoridad y por su parte el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y actúe con justicia”. (Chiavenato, Administración de recursos humanos- El capital humano de las organizaciones, 2007).

1.1.3.4. Cultura Organizacional.

Cultura organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, cultura empresarial, o cultura de negocios, son algunas expresiones utilizadas para nombrar al conjunto de características (ideología, costumbres, comportamiento, valores, etc.) que adopta un grupo de personas pertenecientes a una empresa específica.

En referencia la “Cultura Organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización”. (Prada Araque, 2008)

Para tener una idea más detallada del concepto Chiavenato (2007) menciona que:

La Cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de la organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. (pág. 84)

1.1.3.4.1. Funciones de la Cultura Organizacional:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Reforzar la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones. (Prada Araque, 2008)

1.1.3.4.2. Tipos de Cultura Organizacional.

- **Cultura Fuerte:** Todo el personal de la empresa se encuentra convencido de los valores y creencias de la organización; es compartida por todos sus miembros.
- **Cultura Débil:** Hay poco convencimiento con los valores organizacionales y el control se ha de ejercer a través de exhaustivos procedimientos y consiguiente burocracia, es decir, los valores son impuestos”. (Wikipedia, 2015)

1.1.3.5. Clima Laboral.

El Clima Laboral es la alerta de información arrojada por el cliente interno, dando a conocer la percepción de su trabajo, su satisfacción laboral y cumplimiento de expectativas.

“Por Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta”. (Prada Araque, 2008)

Por medio del Clima Laboral se tiene acceso sobre el comportamiento de los colaboradores de la empresa, el mismo que ayudará en la gestión del Departamento de Recursos Humanos y/o Desarrollo Organizacional.

Algo muy importantes es lo que cita (Prada Araque, 2008)

En el campo del desempeño laboral las personas trabajaran para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las

motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por la historia del sujeto y de sus anhelos y proyectos personales. (pág. 30)

Tabla 6: Aspectos del Clima Laboral

CLIMA LABORAL	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Logros de resultados	Apatía al trabajo
Compromiso	Poco compromiso
Poder	Ausentismo
Productividad	Baja productividad
Baja rotación	Alta Rotación
Satisfacción	Desmotivación
Adaptación	Inadaptación
Innovación	Poca innovación
Autonomía	
Autocontrol	

Fuente: Elaboración propia

El clima organizacional está relacionado con el grado de motivación de sus integrantes; cuando el clima organizacional es bueno se obtiene resultados de satisfacción, ánimo interés, colaboración, etc. Y mientras que el clima organizacional es bajo se obtiene resultados negativos como desinterés, depresión, apatía, insatisfacción.

1.1.3.5.1. Tipos de Clima Organizacional:

- **Clima de tipo autoritario.**

- a) Autoritarismo explotador

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

b) Autoritarismo paternalista

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquél en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

- **Clima de tipo participativo.**

a) Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.

b) Participación en grupo

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores". (Bris, 2000)

1.1.3.5.2. Diagnóstico de Clima Laboral.

Las dimensiones que han de considerarse como objeto de estudio son las siguientes:

- **Motivación:** identificación de los valores por los cuales los trabajadores estén motivados hacia la acción y cuál es la fuerza con la que operan.
- **Proceso de influencia:** Identificar la influencia de los trabajadores en las decisiones de la empresa.
- **Establecimiento de objetivos:** nivel de participación de los trabajadores en la definición de objetivos y aceptación de los mismos.
- **Información- Comunicación:** identificación de los diferentes sistemas de comunicación y operatividad de los mismos. (Prada Araque, 2008)

Para que la acción del Clima Laboral sea efectiva en una organización se debe implementar un proceso de control, el mismo que arrojará un diagnóstico sobre la percepción de los colaboradores respecto a las dimensiones antes detalladas, esta información es de vital importancia para posibles resoluciones de conflictos existentes y mejora de la empresa.

1.1.3.5.3. Acciones e Indicadores de mal Clima Laboral.

1.1.3.5.3.1. Acciones.

- **Mal manejo de los conflictos:**

La causa más común e importante de un mal clima tiene que ver con un mal manejo por parte de los líderes en cuanto a los conflictos entre áreas y/o personas. Así, cuando los problemas no se resuelven a tiempo y de raíz, estos ascienden o se trasladan generando conflictos de mayores consecuencias.

- **Problemas de comunicación:**

Cuando los líderes no se saben comunicar adecuadamente con sus empleados se genera una incertidumbre que afecta radicalmente el desempeño y que impacta en las expectativas. No sólo nos referimos a la capacidad de comunicar objetivos, estándares, funciones y procesos, sino también a la comunicación cotidiana, formal e informal.

- **Falta de inteligencia emocional:**

Los jefes que no tienen un buen control de sus emociones generan dinámicas negativas en las empresas, porque las personas a su cargo no van a expresarse por miedo a su reacción, generalmente desmesurada. Eso provoca que todos se cuiden las espaldas y puede llevar incluso a que frente a sus reclamos se echen la culpa unos a otros, tratando de eludir los sermones y reprimendas.

- **Estilos de liderazgo que invalidan las aportaciones:**

El hecho de que los jefes ejerzan de manera predominante y en forma continua estilos de liderazgo, como el autoritario o coercitivo, impacta negativamente en el desempeño.

- **Desorden, imprecisión y mal empoderamiento:**

Si un jefe no planea adecuadamente y no actúa a tiempo y de manera asertiva, dejando todo para última hora, se va a generar una dinámica estresante que puede ocasionar también problemas en el equipo y en el clima laboral.

Otro tema que influye de manera importante en el clima es el empoderamiento. Si un jefe no sabe delegar, o si empodera a quien no debe, o si no asume la responsabilidad de dicho empoderamiento, habrá seguramente conflictos entre los subordinados propiciando un clima de tensión y desconfianza.

Los empleados en un ámbito como ese, van perdiendo interés en el trabajo y en sus funciones, lo que repercute en el clima, generando un círculo vicioso.

- **Deficiencias en materia de desarrollo y reconocimiento:**

Un mal clima laboral también suele ir de la mano con la falta de desarrollo y con un mal manejo del reconocimiento, caracterizado porque o no se reconoce nunca o no hay equidad y justicia a la hora de premiar. Lo mismo al ver la otra cara de la moneda, cuando los regaños y/o castigos no recaen en el verdadero responsable.

Esos sesgos en el proceso mandan mensajes equivocados que impactan en un clima improductivo y altamente estresante, ya que la gente no ve ningún beneficio en esmerarse y sabe que puede ser acreedor a penitencias que no le corresponden, con la consecuente paranoia que es signo de una pésima salud ocupacional.

- **Trabajos poco estimulantes:**

Un mal clima laboral también puede generarse cuando un trabajo es poco atractivo o muy rutinario, lo que puede implicar que la gente no lo realice con mucho gusto e interés. Lo anterior no tiene relación directa con la actitud del líder, pero no deja de ser un desafío ineludible para él.

Al respecto, es importante que los líderes puedan transmitir a su gente la trascendencia de su tarea en la cadena productiva, lo que favorecerá que cada colaborador pueda encontrarle

sentido a su trabajo; paralelamente, tienen que encontrar otro tipo de estímulos que inyecten en la gente ganas de realizar sus funciones y de contribuir a los resultados grupales.

1.1.3.5.3.2. Indicadores.

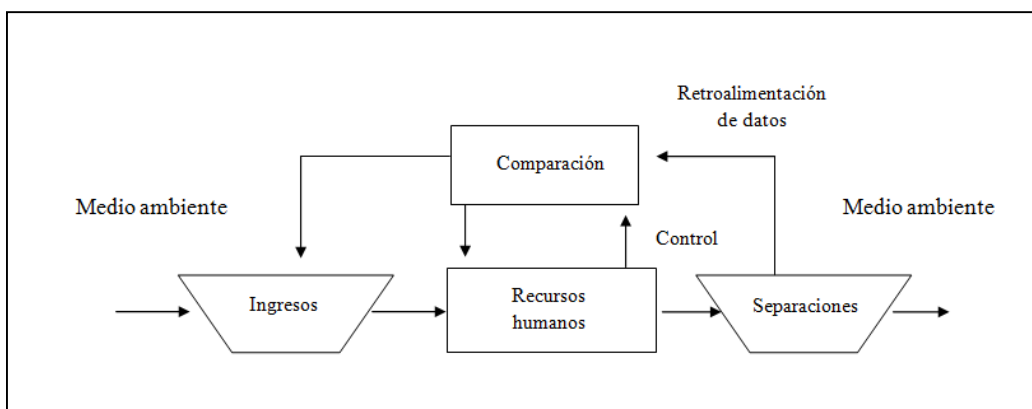
1.1.3.5.3.2.1. Rotación de Personal.

La expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

Para tener gráficas de Rotación de Personal, se utiliza una relación porcentual entre los ingresos y egresos de personal, sobre un número promedio de los integrantes de la organización. Se debe considerar que este indicador es vital para el análisis y prevención de posibles problemas internos que se pueden dar dentro de una organización; es por eso que cada mes se debe contar con los datos del movimiento del talento humano.

Adicionalmente se debe considerar que la salida de personal de una organización es normal en pequeño volumen, ocasionando renovación y mantenimiento del sistema estructural y funcional de la misma.

Figura 8: La rotación de personal.



Fuente: (Chiavenato, 2007)

Fenómenos causa de la Rotación de Personal.

Externos

- Situación de la oferta y demanda de recursos humanos en el mercado.
- Coyuntura económica.
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.

Internos

- Política salarial de la organización.
- Política de prestaciones de la organización.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización.
- Moral del personal de la organización.

- Cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

1.1.3.5.3.2.2. Absentismo:

El absentismo (también llamado ausentismo) es una expresión empleada para designar las faltas o ausencias de los empleados en el trabajo. En un sentido más amplio, es la suma de los periodos en que los empleados se encuentran ausentes en el trabajo ya sea por falta, retardo o algún otro motivo. (Chiavenato, 2007)

Diagnóstico de las causas del Absentismo:

El absentismo se refiere a la falta de presencia de un trabajador y no siempre por causa propia del individuo, sino que muchas veces se deben a causa de la organización, ya sea por una incorrecta supervisión y control, empobrecimiento de tareas delegadas; pero en sí las causas principales, son las que se detalla a continuación:

- Enfermedad efectivamente comprobada.
- Enfermedad no comprobada.
- Razones diversas de carácter familiar (calamidad doméstica).
- Retardos involuntarios por causas de fuerza mayor.

- Faltas voluntarias por motivos personales.
- Dificultades y problemas financieros.
- Problemas de transporte.
- Poca motivación y estímulo para el trabajo.
- Supervisión precaria de los jefes.
- Políticas inadecuadas de la organización.
- Condiciones desagradables de trabajo

1.1.3.5.3.2.3. Desmotivación:

Definido como un sentimiento de desesperanza ante los obstáculos o como un estado de angustia y pérdida de entusiasmo, disposición o energía.

Algunas de las causas para que se registre la desmotivación laboral dentro de la empresa pueden ser: la falta de objetivos o retos, ausencia de un plan de desarrollo profesional para el trabajador, monotonía, estrés, exceso de trabajo, mala relación con los jefes o compañeros de trabajo, trabajo mal remunerado, falta de comunicación interna.

Síntomas de Desmotivación laboral:

- Ausentismo
- Desinterés en el trabajo
- Hostilidad
- Pesimismo
- Fallas de dirección y liderazgo
- Conflictos interpersonales

1.1.3.5.3.2.4. Frustración.

“La frustración es una respuesta emocional que aparece como fruto de un conflicto psicológico ante un hecho no gestionado”. (Terrón, Amaya 2015)

Tabla 7: Tipos de Frustraciones.

TIPOS DE FRUSTACIÓN	TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN
Tareas monótonas y repetitivas. Puesto inferior a las capacidades del trabajador.	Análisis y diseño de puestos de trabajo
Retribución inadecuada a la productividad y esfuerzo.	Modelo de retribución
Imposibilidad de participar en la toma de decisiones.	Sistema de organización, participación y promoción eficaces.
Incapacidad para el desarrollo de las tareas. Falta de expectativas.	Plan de formación capaz de potenciar las capacidades de los trabajadores.

Fuente: Elación propia.

1.1.3.5.4. Auditoría para Medición de Clima Laboral:

Se debe realizar un diagnóstico presuntivo, considerando variables para iniciar la investigación, las mismas que se detallan a continuación:

- Espacio físico donde se desarrolla la actividad
- Recursos materiales para el desarrollo de la actividad
- Capacitación para el desempeño
- Circuitos administrativos

- Relaciones interpersonales
- Salarios y gratificaciones
- Comunicación interna
- Políticas de manejo del personal
- Políticas de calidad

1.1.3.5.5. Herramientas para el mejoramiento del Clima Laboral.

1.1.3.5.5.1. Motivación:

La motivación es la raíz dinámica del comportamiento; es decir, los factores o determinantes internos que incitan al cumplimiento de una acción.

La motivación influye en el rendimiento y comportamiento laboral, que es clave para las organizaciones ya que ayuda a comprender y estructurar el ambiente de trabajo, para fomentar comportamientos productivos y desalentar a aquellos que son improductivos.

Dentro del mismo contexto de la motivación, una empresa se motiva al ver su crecimiento económico y rentabilidad; mientras que una persona se motiva por un aumento salarial, seguridad y estabilidad laboral, ascensos y reconocimientos; y aunque sean dos escenarios distintos las motivaciones van en bienestar y cumplimiento de metas.

1.1.3.5.5.2. Contribución.

Contribuciones son “pagos” que cada uno de los participantes hace a la organización a la que pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, persistencia, esmero, elogios a la

organización, etc.). A cambio de los incentivos, cada contribución posee un valor de convivencia que varía de acuerdo con la organización: una contribución de un individuo puede tener una enorme conveniencia para una organización y ser totalmente inútil para otra. (Chiavenato, 2007)

1.1.3.5.5.3. Incentivos.

Según Chiavenato (2007) los incentivos (estímulos) son los “pagos” realizados por la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, elogios, etc.). A cambio de las contribuciones, cada incentivo posee un valor de conveniencia que es subjetivo, ya que varía de individuo a individuo: que para uno es útil, puede no serlo para otro. A los incentivos se los llama también estímulos o recompensas. (pág. 83)

1.1.3.5.5.3.1. Plan de Incentivos.

Las empresas utilizan Planes de Incentivos para incrementar las relaciones de intercambio con sus colaboradores.

1.1.3.5.5.3.2. Tipos de Incentivos.

- **Plan de Bonificación anual:** se trata de un monto de dinero ofrecido al final de cada año a determinados colaboradores en función de su contribución al desempeño de la organización. No suele ser parte del salario.
- **Reparto de acciones de la organización:** distribución gratuita de acciones de la empresa entre determinados colaboradores.

- **Opción de compra de acciones de la organización:** oferta de acciones que son vendidas a precio de subsidiado o que son transferidas a los colaboradores.
- **Participación de los resultados alcanzados:** se relaciona con el desempeño del colaborador en la consecución de metas y resultados establecidos.
- **Remuneración por competencias:** es la remuneración asociada al grado de información y el nivel de capacitación de cada colaborador; premia ciertas habilidades técnicas o competencias necesarias para el éxito de la organización.
(Chiavenato, 2007)

1.1.3.5.5.4. Premios.

Toda organización cuenta con un sistema de estímulos para los trabajadores, denominado Premios; el mismo que

Incluye el paquete total de prestaciones que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos necesarios para distribuirlos. Éstos no abarcan únicamente los salarios, vacaciones, ascensos, sino también la garantía de poder seguir en el puesto, las transferencias a puestos laterales más desafiantes o a otros que lleven a un crecimiento, así como varias formas de reconocimiento por servicios sobresalientes. (Chiavenato, 2007)

Los premios que otorga la organización resaltan la excelencia del servicio y el grado de responsabilidad que el trabajador ha demostrado y pueden ser de la siguiente manera:

- Premios directamente vinculados al criterio de alcance de los objetivos de la empresa, como lo referente a las pérdidas y ganancias. Si bien este criterio se

limita a pocas personas, como directores y gerentes, su potencial encierra un verdadero valor de motivación.

- Premios relacionados con el tiempo de servicio de las personas y que son otorgados, automáticamente, en ciertos intervalos, esto depende de que la persona no haya tenido un desempeño insatisfactorio. En general, estos incentivos son pequeños y pretenden mantener el equilibrio de los salarios.
- Premios que exigen diferenciación en el desempeño, que implican mejoras salariales con un valor motivacional. Estos premios llegan a una pequeña proporción de personas que tienen un desempeño excepcional y están situadas dentro de cierto nivel salarial.
- Premios relacionados con resultados objetivos y cuantificables, sean de departamentos, de divisiones o globales. Estos son divididos, dentro del grupo, en forma de porcentaje sobre la base salarial de cada uno.

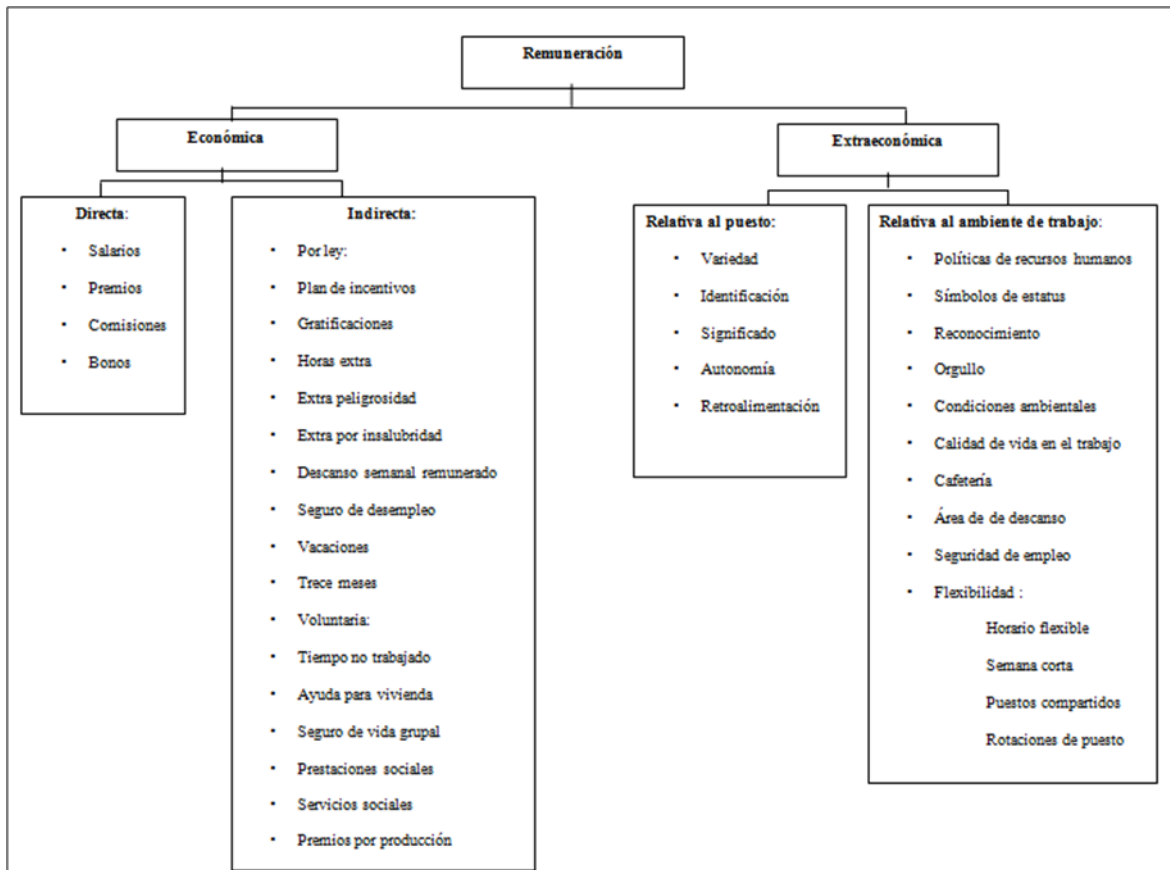
1.1.3.5.5.5. Remuneración.

“Recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización”.

(Chiavenato, 2007)

La remuneración es todo lo que recibe el empleado, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desempeña en la organización.

Figura 9: Diversos tipos de remuneraciones.



Fuente: (Chiavenato, 2007)

1.1.3.5.5.1. Remuneración Económica Directa o Indirecta.

- La remuneración económica directa es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios o comisiones. El salario representa el elemento más importante y hace referencia a la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta. (Chiavenato, 2007)
- La remuneración económica indirecta es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye:

vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (turno nocturno, años de servicio), participación de utilidades, horas extras, así como dinero correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización (subsidios alimenticios, transporte, seguro de vida, etc.). (Chiavenato, 2007)

La suma del salario directo y el indirecto constituye la remuneración mensual, que percibe la persona por parte del empleador.

1.1.3.6. Ambiente de Trabajo.

El ambiente de trabajo se compone de todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro de una oficina, una fábrica, etc.

Cada vez son más las empresas que cuidan mucho el que en ellas exista un buen ambiente de trabajo. Y es que este es la clave para que los empleados no sólo rindan más sino también para que se impliquen más con sus tareas, para que contribuyan al crecimiento de dichas entidades. El resultado de todo ello será una absoluta satisfacción para los trabajadores y una mejora de los beneficios de los negocios.

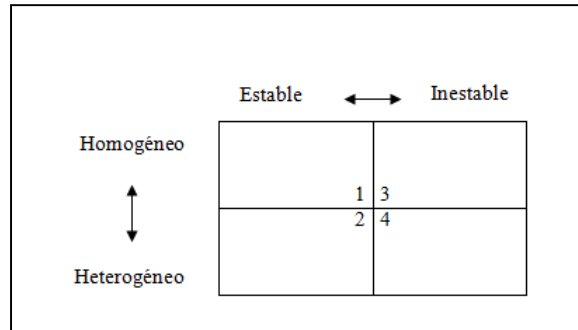
1.1.3.6.1. Tipología de los Ambientes de Trabajo.

- **Ambiente homogéneo y estable:** es simple y previsible. Las organizaciones adoptan una estructura organizacional simple, poco diferenciada, es decir pocos departamentos para enfrentarse a los agentes ambientales involucrados (clientes,

proveedores, competidores) homogéneos y no diferenciados. Las organizaciones pueden adoptar un modelo burocrático y rígido para tratar todos los agentes de manera rutinaria, estandarizada, repetitiva y conservadora.

- **Ambiente heterogéneo y estable:** es complejo y previsible. Las organizaciones adoptan una estructura organizacional diferenciada, esto es, con varios departamentos capaces de enfrentar recíprocamente cada uno de los segmentos ambientales involucrados (clientes, proveedores, competidores). Las organizaciones pueden adoptar un modelo burocrático y rígido para tratar todos los agentes de manera rutinaria, estandarizada, repetitiva y conservadora.
- **Ambiente homogéneo e inestable:** es simple pero imprevisible. Las organizaciones adoptan una estructura organizacional poco diferenciada, es decir, con pocos departamentos para enfrentarse con los agentes ambientales involucrados homogéneos y no diferenciados.
- **Ambiente heterogéneo e inestable:** es el más complicado y desafiante. Las organizaciones necesitan adoptar una estructura organizacional diferenciada, con varios departamentos capaces de ocuparse de cada uno de los segmentos ambientales. (Chiavenato, 2007)

Figura 10: Tipología de ambientes de trabajo.



Fuente: (Chiavenato, 2007)

Administrar una organización caracterizada por el cuadrante 1, es fácil por la rutina y la simplicidad de la estructura; manejar una organización con características del cuadrante 2 y 3 implica un desafío grande; pero una organización con condiciones del cuadrante 4 es tarea compleja, desafiante e innovadora.

1.1.3.7. Desarrollo Organizacional.

Se concibe como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.

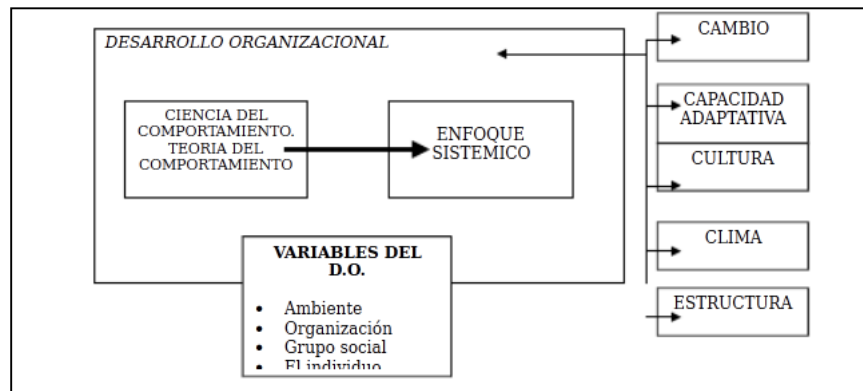
Se puede ver también como una herramienta que, por medio del análisis interno de la organización y del entorno que le rodea, le permita obtener información que lo guíe en adoptar un camino o estrategia hacia el cambio, hacia una evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logrando la eficiencia de todos los

elementos que la constituyen para obtener el éxito de la organización. Esto se requiere para que una organización se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual, convirtiéndose por tanto al mismo en una necesidad.

Para utilizar esta herramienta se emplea o se hace uso de un proceso fundamental como lo es el aprendizaje, que es la vía por la cual se accede al conocimiento adquiriendo destrezas y habilidades produciendo cambios en su comportamiento, es por esta razón que hay que tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los elementos que constituyen la organización.

Se lo puede denominar también como un agente de cambio para la organización, con el fin de renovar la estructura organizacional, incluyendo algunos elementos como cultura, valores, actitudes, costumbres, etc.

Figura 11: Desarrollo Organizacional.



Fuente: (Gestiopolis, 2015)

Como explica (Prada Araque, 2008) “El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual”.

Hay que considerar que el Desarrollo Organizacional, abordará principalmente problemas de comunicación de una empresa y ayudará a detectar los conflictos de dirección entre grupos; con el fin de plantear soluciones beneficiosas tanto para la organización como para el colaborador de la misma.

1.1.3.7.1. Fundamentos del Desarrollo Organizacional.

El D.O. debe ser:

“Un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnóstico realistas de situación utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento, de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y se aseguren así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y sus empleados.”

(Prada Araque, 2008)

El D.O. requiere:

“Visión global de la empresa, compatibilización con las condiciones de medio externo, contrato consciente y responsable de los directivos, desarrollo de potencialidades de

personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas)”. (Prada Araque, 2008)

El D.O. implica:

“Valores realísticamente humanísticos, adaptación, evolución y/o renovación- esto es, cambios Qué, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamiento”. (Prada Araque, 2008)

1.1.3.7.2. Objetivos básicos del Desarrollo Organizacional.

- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza, respeto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones “sobre la mesa” y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.

- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación.
- Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales de información, etc. (Prada Araque, 2008)

1.1.3.7.3. Funciones del Responsable del Desarrollo Organizacional dentro de la empresa.

La o las personas que estén como Responsables de llevar el Desarrollo Organizacional de una empresa deben de tener muy claras las funciones que deben cumplir, entre las que constan las siguientes:

- Análisis de departamentos establecidos en la empresa
- Dotación adecuada de recursos para el personal.
- Comportamiento de formas de trabajar existentes entre los diferentes departamentos y grupos de trabajo.

Se debe tener en cuenta que el desarrollo organizacional es un proceso que nunca termina y la empresa siempre debe estar pendiente de los impactos que puede sufrir la empresa tras los cambios dados en su nivel; es por eso que las personas que estén a cargo de estas funciones deben estar siempre investigando y actualizado tecnologías que puedan adaptar a su entorno y siempre apegados a la filosofía empresarial.

1.2.MARCO CONCEPTUAL

DEFINICIONES:

El conjunto de definiciones se ha obtenido de la fuente Libro “Manual de normas esenciales sobre medios de comunicación” de Jairo Sandoval; Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato y Desarrollo Organizacional de Doris Prada; Código de Trabajo de la República del Ecuador; Armando Alonso Piñeyro, "El quinto poder: Teoría y práctica del lobbying".

1.2.1. Definiciones relacionadas a la Comunicación.

C

- **Cliente estresado:** Cliente obsesionado por alcanzar un determinado objetivo, para lo que emplea un exceso de actividad, y que termina invadido por la ansiedad. El trato con él debe ser relajado y ha de procurarse escucharle y reconocer sus méritos.
- **Comunicación horizontal:** “Tiene la capacidad de generar sentido de pertenencia propio de la naturaleza del hombre, al ser todos iguales se da la máxima democracia directa, regula internamente al grupo”.
- **Comunicación vertical:** “Tiene carácter ascendente y descendente. Responde a los paradigmas y teorías más clásicas de comunicación con una determinación jerárquica entre el emisor y receptor”.

I

- **Imagen:** “El objetivo es conservar, cambiar o crear una imagen de personas o instituciones para obtener una opinión favorable del público que se relaciona”.

P

- **Público / target:** Es el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes. Los mismos que se definen como internos y externos.
- **Público externo:** “Personas que interactúan con la organización”.
- **Público interno:** “Personas pertenecientes a la organización”.

R

- **Retroalimentación:** “Información generada un receptor y percibida por el emisor, que informa al emisor sobre la reacción del receptor al mensaje”.

S

- **Stakeholders:** interesados directos e indirectos de una empresa que teniendo algún tipo de interés en las operaciones empresarias, le brindan su apoyo y ante los cuales la organización es responsable. Los Stakeholders son grupos con poder real o potencial para influir en las decisiones gerenciales.

1.2.2. Definiciones relacionadas a “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.

A

- **Acreditación de servicios de salud:** Es el proceso voluntario realizado con regularidad y periodicidad, de carácter reservado, a través del cual un servicio de salud, independientemente de su nivel es evaluado por un organismo técnico calificado, de acuerdo a un conjunto de normas que describe las actividades y estructuras que contribuyen en forma directa a los resultados deseados para los pacientes-usuarios, el cumplimiento de estas normas busca alcanzar un óptimo nivel de calidad de atención teniendo en cuenta los recursos disponibles.
- **Aptitud:** Es la capacidad que tiene cada persona para estar "apto" para una acción determinada ya sea intelectual como física.

C

- **Cambio:** “Lo que se busca. Considera redefinir creencias, valores, actitudes, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor al cambio”.
- **Capacitación** Es complementar la educación académica del "empleado" o prepararlo para emprender trabajos de más responsabilidad.
- **Centros de Diálisis:** “La hemodiálisis se realiza con mayor frecuencia en un centro especializado en diálisis, que cuenta con personal altamente capacitado (Nefrólogos,

Enfermeras, Técnicos, entre otros) para la atención del tratamiento del paciente; este centro acoge a los enfermeros renales durante 4 horas por 3 veces a la semana”.

- **Conflicto Laboral:** Es una situación difícil entre uno o más empresarios u organizaciones de empresarios y uno o más trabajadores u organizaciones de trabajadores, o entre trabajadores, en lo relacionado a términos y condiciones de empleo, contratación, no-contratación o despido de trabajadores, asignación del trabajo, acuerdo de procedimientos o afiliación a sindicatos.
- **Contrato Individual:** Contrato Individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.
- **Control de gestión:** Proceso de control que usan las empresas para medir si el resultado real de la gestión responde a los parámetros establecidos por la dirección de la firma y si es razonable en comparación con los distintos indicadores.

D

- **Diálisis:** “La Diálisis es un proceso de soporte vital que limpia los productos de desecho de la sangre, elimina el exceso de líquidos y controla la química del cuerpo cuando los riñones de una persona fallan. Por lo general, los pacientes que reciben

diálisis requieren de un tratamiento continuo, a menos que reciban el trasplante de riñón”.

E

- **Empleador:** “La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador”.
- **Empowerment:** Dar potencia a los empleados de la organización (especialmente a los de niveles intermedios) para que puedan tomar más decisiones.
- **ERC:** Enfermedad Renal Crónica.

I

- **ISO 9001:** ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicio.

L

- **Licenciamiento de servicios de salud:** Es el procedimiento de carácter obligatorio por medio del cual la autoridad sanitaria nacional otorga el permiso de funcionamiento a las instituciones prestadoras de servicios de salud, públicas o privadas, según su capacidad resolutive, niveles de atención y complejidad, previa verificación del cumplimiento de los requisitos o estándares mínimos indispensable.
- **Liderazgo:** Proceso de inducir a otros a actuar en persecución de una meta común.

P

- **Permiso de funcionamiento:** Es el documento otorgado por la autoridad sanitaria nacional a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria que cumplen con todos los requisitos para su funcionamiento, establecidos en los reglamentos correspondientes.
- **Posicionamiento:** “Precepción de los individuos ante un producto o servicio, incluye sentimientos y experiencias de los mismos”.

S

- **Salario:** Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.

- **Sistema de Gestión de Calidad- SGC:** “Se llama Sistema de Gestión de Calidad (SGC) al conjunto de procedimientos documentados necesarios para implantar la Gestión de la Calidad, proporcionando una base sólida en cuanto al cumplimiento satisfactorio de los requisitos del sector y la excelencia en el desempeño”.

T

- **Trabajador:** “La personas que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero”.

1.2.3. Definiciones varias.

C

- **Conflicto Proactivo:** “Situación que puede ser provocada por el consultor con el fin de arrojar resultados positivos”.
- **Coaching:** Es un proceso sistemático que facilita el aprendizaje y promueve cambios cognitivos, emocionales y conductuales que expanden la capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas.
- **Consultor:** “Persona responsable junto con la alta dirección de llevar a cabo el D.O.”.

E

- **Eficacia:** “Capacidad de lograr el efecto esperado mediante el cumplimiento de objetivos planteados”.
- **Eficiencia:** “Utilización óptima de los recursos”.

F

- **Flujograma:** Representación gráfica de procesos, permite describir paso a paso el cumplimiento de las actividades a realizar.

I

- **Intervenciones:** “Herramientas de las que se vale el D.O. para llevar a cabo el cambio planeado”.

M

- **Modelo:** “Representación abstracta, conceptual, gráfica o visual, física, de fenómenos, sistemas o procesos a fin de analizar, describir, explicar, simular, esos fenómenos o procesos. Un modelo permite determinar un resultado final a partir de unos datos de entrada”.

S

- **Sistema:** “Identificación de elementos que intervienen en un D.O.”.
- **Sistema:** “Un sistema es un conjunto de elementos relacionados entre sí y que funcionan como un todo. Los elementos que componen un sistema pueden ser variados, como una serie de principios o reglas estructurados”.

1.3. MARCO LEGAL

A continuación se realiza un análisis de temas legales los cuales se relacionan con el tema de investigación y que son importantes de considerar manifiestos y artículos de: Constitución de la República del Ecuador 2008, Ley Orgánica de Comunicación 2013 y Código de Trabajo de la República del Ecuador.

1.3.1. Constitución de la República del Ecuador 2008.

1.3.1.1. Temas a relacionarse:

- Acceso al trabajo.
- Derecho a la remuneración y beneficios.

TÍTULO II, DERECHOS, CAPÍTULO SEGUNDO, Derechos del Buen Vivir, Sección Octava, Trabajo y Seguridad Social.

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

**TÍTULO VI, RÉGIMEN DE DESARROLLO, CAPÍTULO SEXTO, Trabajo y
Producción, Sección Tercera, Formas de trabajo y su retribución.**

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario
4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración
5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
10. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.

Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos

El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley.

Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades liquidadas de las empresas, de acuerdo con la ley. La ley fijará los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. En las empresas

en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades. Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique este derecho se sancionará por la ley.

Los procesos de selección, contratación y promoción laboral se basarán en requisitos de habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades. Se prohíbe el uso de criterios e instrumentos discriminatorios que afecten la privacidad, la dignidad e integridad de las personas.

Análisis.

La Constitución de la República del Ecuador 2008, garantiza el derecho a los ciudadanos el acceso e inserción laboral, el mismo que deberá ser reconocido por una remuneración establecida.

1.3.2. Código de Trabajo de la República del Ecuador.

1.3.2.1. Temas a relacionarse:

- Obligaciones por el empleador.
- Obligaciones por el trabajador.
- Contrato/ jornada de trabajo.
- Vacaciones.

**Título I, Del contrato individual de trabajo, Capítulo IV, De las obligaciones del
empleador y del Trabajador.**

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

- Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código.
- Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad.
- Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan.
- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado.
- Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado.
- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
- Atender las reclamaciones de los trabajadores.
- Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios.

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción.
- Observar buena conducta durante el trabajo.
- Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal.
- Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo.
- Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta.
- Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades.

Título I, Del contrato individual de trabajo, Capítulo V, De la duración máxima de la jornada de trabajo, De los descansos obligatorios y de las vacaciones.

Art. 47.- De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario.

Art. 64.- Reglamento interno.- Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación.

**Parágrafo 3ro.
De las vacaciones.**

Art. 69.- Vacaciones anuales.- Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.

Art. 72.- Vacaciones anuales irrenunciables.- Las vacaciones anuales constituyen un derecho irrenunciable que no puede ser compensado con su valor en dinero. Ningún contrato de trabajo podrá terminar sin que el trabajador con derecho a vacaciones las haya gozado, salvo lo dispuesto en el artículo 74 de este Código.

Título I, Del contrato individual de trabajo, Capítulo VI, De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales.

Art. 83.- Plazo para pagos.- El plazo para el pago de salarios no podrá ser mayor de una semana, y el pago de sueldos, no mayor de un mes.

Análisis.

Por medio del Código de Trabajo de la República del Ecuador, los empleadores y trabajadores deben velar por los derechos y obligaciones que deben cumplir. Como se ha

verificado en algunos Artículos citados, la empresa es quien más está en control o vigilancia para que los trabajadores gocen plenamente del derecho al trabajo y en algunas ocasiones las organizaciones no cumplen a regla lo establecido, lo que provoca indicadores de insatisfacción y sin darse cuenta que pueden tener consecuencias relacionadas con las entidades de control como el Ministerio de Trabajo.

1.3.3. Ley Orgánica de Comunicación 2013.

1.3.3.1. Temas a relacionarse:

- Derecho a la libre expresión.
- Acceso a la comunicación.
- Derecho de los comunicadores.
- Publicidad.

TÍTULO II, Principios y derechos, CAPÍTULO 1, Principios

“**Art.-13.- Principio de participación.-** Las autoridades y funcionarios públicos así como los medios públicos, privados y comunitarios, facilitarán la participación de los ciudadanos y ciudadanas en los procesos de la comunicación”.

TÍTULO II, Principios y derechos, CAPÍTULO II, Derechos a la Comunicación,

Sección I, Derechos de libertad.

Art. 17.- Derecho a la libertad de expresión y opinión.- Todas las personas tienen derecho a expresarse y opinar libremente de cualquier forma y por cualquier medio, y serán responsables por sus expresiones de acuerdo a la ley.

TÍTULO II, Principios y derechos, CAPÍTULO II, Derechos a la Comunicación,

Sección II, Derechos de igualdad e interculturalidad.

Art. 35.- Derecho al acceso universal a las tecnologías de la información y comunicación.-

Todas las personas tienen derecho a acceder, capacitarse y usar las tecnologías de información y comunicación para potenciar el disfrute de sus derechos y oportunidades de desarrollo.

TÍTULO II, Principios y derechos, CAPÍTULO II, Derechos a la Comunicación,

Sección III, Derechos de los comunicadores.

Art. 41.- Derecho a mantener el secreto profesional.- Ninguna persona que realice actividades de comunicación social podrá ser obligada a revelar los secretos confiados a ella en el marco del ejercicio de estas actividades.

TÍTULO V, Medios de comunicación social, SECCIÓN V, Publicidad.

Art. 94.- Protección de derechos en publicidad y propaganda.- La publicidad y propaganda respetarán los derechos garantizados por la Constitución y los tratados internacionales.

Se prohíbe la publicidad engañosa así como todo tipo de publicidad o propaganda de pornografía infantil, de bebidas alcohólicas, de cigarrillos y sustancias estupefacientes y psicotrópicas.

Los medios de comunicación no podrán publicitar productos cuyo uso regular o recurrente produzca afectaciones a la salud de las personas, el Ministerio de Salud Pública elaborará el listado de estos productos.

La publicidad de productos destinados a la alimentación y la salud deberá tener autorización previa del Ministerio de Salud.

Análisis.

La Ley Orgánica de Comunicación de la República del Ecuador 2013, garantiza la libertad de expresión y el derecho a opinar libremente por cualquier medio de comunicación, así mismo permite el acceso a información y medios tecnológicos.

Es por eso, que la empresa debe garantizar que los trabajadores tengan acceso a toda la información relacionada a su lugar de desempeño, sin rupturas comunicacionales y así garantizar su estabilidad laboral.

Adicionalmente la empresa para realizar su publicidad en cuanto a los servicios que oferta a la población ecuatoriana, deberá regirse a las políticas establecidas en la Ley.

1.3.4. Ley Orgánica de la Salud.

1.3.4.1. Temas a relacionarse:

- Comunicación orientada a la salud.

LIBRO I, De las acciones de la salud, TÍTULO I, CAPÍTULO I, Disposiciones comunes.

Art. 12.- La comunicación social en salud estará orientada a desarrollar en la población hábitos y estilos de vida saludable, desestimular conductas nocivas, fomentar la igualdad entre los géneros, desarrollar conciencia sobre la importancia del autocuidado y la participación ciudadana en salud.

Los medios de comunicación social, en cumplimiento de lo previsto en la ley, asignarán espacios permanentes, sin costo para el Estado, para la difusión de programas y mensajes educativos e informativos en salud dirigidos a la población, de acuerdo a las producciones que obligatoriamente, para este efecto, elaborará y entregará trimestralmente la autoridad sanitaria nacional.

La autoridad sanitaria nacional regulará y controlará la difusión de programas o mensajes, para evitar que sus contenidos resulten nocivos para la salud física y psicológica de las personas, en especial de niños, niñas y adolescentes.

1.4. MARCO INSTITUCIONAL

1.4.1. Reseña Histórica.

Nombre de la Empresa: “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”

Imagen 1: Logo “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.



Fuente: “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.

En el año de 1.995 en la zona Centro- Norte del D.M. de Quito, inicia el primer “Centro de Diálisis Contigo”, dirigido por el Dr. Carlos Marcelo Espín Paredes Médico Nefrólogo.

El espacio del consultorio era reducido y lo realizaba mediante una sola máquina hemodiálisis. Obtuvo reconocimiento en la población quiteña, el mismo que le ha permitido crecer a nivel nacional.

Al contar con índices de aumento en la población ecuatoriana sobre la Insuficiencia Renal, nace la necesidad de ir creando nuevos Centros de Diálisis, constituyendo así la Red Corporativa de Centros de Diálisis “Contigo- Da Vida”, nombre empresarial como en la actualidad se lo conoce .

Está presente en las 3 regiones del país, lo que le ha permitido tener y mantener un posicionamiento y reconocimiento; dependiendo de su ubicación se derivan pacientes beneficiados del gobierno actual y que provienen del IESS y MSP, y en pequeños casos también pacientes privados.

1.4.2. Lineamiento organizacional de “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.

1.4.2.1. Misión Organizacional.

Somos una Red de Centros de Diálisis que buscamos mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes, mediante la prestación de servicios nefrológicos integrales con certificación de calidad, tecnología de punta, personal calificado y soporte internacional. (Centros de Diálisis Contigo Da Vida, 2012)

1.4.2.2. Visión Organizacional.

Seremos en el año 2015, la Red de Centros de Diálisis líder en excelencia médica, mejorando la salud de la comunidad, mediante la innovación constante, la búsqueda de la satisfacción y la medición de su gestión permanente. (Centros de Diálisis Contigo Da Vida, 2012)

1.4.2.3. Principios y Valores.

- Responsabilidad: Cumplimos nuestras actividades en la empresa, permitiéndonos reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de nuestros actos, en pro del mejoramiento laboral, social, cultural y natural.
- Compromiso: Mantenemos un acuerdo en el cual las partes de la organización asumimos derechos y deberes para con nosotros mismos y con el cliente.
- Actitud de servicio: Desarrollamos una actitud positiva, dinámica y abierta, bajo la filosofía de “todo problema tiene una solución”.

- Confianza: Tenemos una plena confianza en las directrices y decisiones adoptadas por nuestros directivos, así como en el trabajo realizado por el talento humano. (Centros de Diálisis Contigo Da Vida, 2012)

1.4.2.4. Icono.

Imagen 2: Icono “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.



Fuente: “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.

Simboliza la unión estrecha que mantenemos con nuestros pacientes:

- Compromiso
- Empatía
- Solidaridad
- Afecto

1.4.2.5. Slogan.

Imagen 3: Slogan “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.

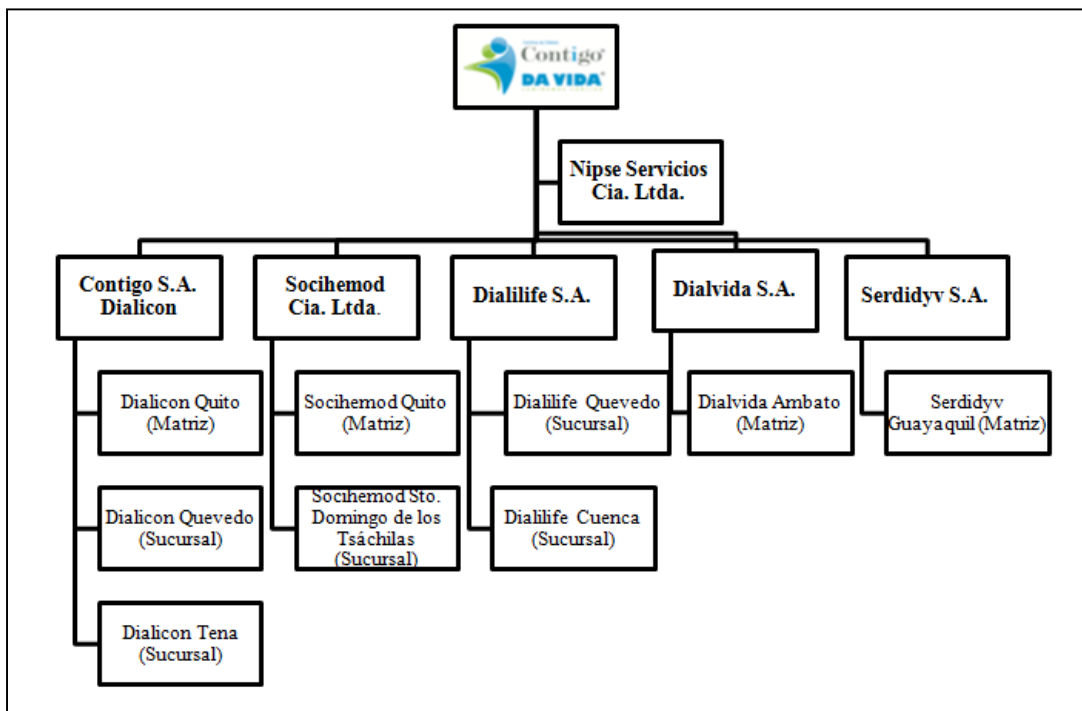
DA VIDA
CAMINAMOS CONTIGO

Fuente: “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.

“Caminamos Contigo”, simboliza la promesa de nuestros servicios integrales, pues consideramos a los pacientes en su fase integral.

1.4.3. Estructura Organizacional.

Figura 12: Estructura Corporativa.



Fuente: Centros de Diálisis Contigo Da Vida.

Los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” están conformados por 9 centros de atención al paciente a nivel nacional, los mismos que tienen una estructura interna y externa de la siguiente forma:

SOCIHEMOD CIA. LTDA.

- Quito Norte

Imagen 4: Instalaciones Socihemod Quito.



Fuente: Centros de Diálisis Contigo Da Vida.

Ubicado en la zona norte de la ciudad del D.M. de Quito, es el primer Centro de Diálisis del grupo Contigo Da Vida.

Dirección: Av. El Inca E2-25 y Av. Amazonas.

- Santo Domingo de los Tsáchilas

Imagen 5: Instalaciones Socihemod Sto. Domingo de los Tsáchilas.



Fuente: Centros de Diálisis Contigo Da Vida.

Ubicado en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, su infraestructura es totalmente nueva y con tecnología de punta, siendo pionero en el mercado radicado.

Dirección: Vía Chone km 1 1/2 y Puerto Ila, junto al Colegio La Providencia.

CONTIGO S.A. DIALICON

- Quito Sur

Imagen 6: Instalaciones Dialicon Quito.



Fuente: Centros de Diálisis Contigo Da Vida.

Ubicado en la zona sur de la ciudad del D.M. de Quito, cuenta con 10 años de brindar servicios nefrológicos.

Dirección: Av. Teniente Hugo Ortiz E2-445 y Quimiag.

- Quevedo

Imagen 7: Instalaciones Dialicon Quevedo.



Fuente: Centros de Diálisis Contigo Da Vida.

Ubicado en una zona estratégica de la ciudad de Quevedo, ya que brinda apoyo médico adicional al Club de Leones.

Dirección: Fausto Torres S/N y Av. Quito- Parroquia 24 de Mayo.

- Tena

Imagen 5: Instalaciones Dialicon Tena.



Fuente: Centros de Diálisis Contigo Da Vida.

El único Centro de Diálisis ubicado en la región Amazónica del país, tiene un alcance total con la población de los alrededores de la Prov. del Napo.

Dirección: Av. Jumandy y Tamiahurco, segundo piso del Patronato del Gobierno Provincial de Napo.

DIALILIFE S.A.

- Quevedo

Imagen 6: Instalaciones Dialilife Quevedo.



Fuente: Centros de Diálisis Contigo Da Vida.

El Centro de Diálisis que en menos de dos años se posiciono, ampliando su servicio a la población de los alrededores de la Prov. De Los Ríos; adicionalmente es soporte del Centro de Diálisis Dialicon Quevedo.

Dirección: Av. 11 de Julio S/N y Av. Walter Andrade- Barrio El Mirador.

- Cuenca

Imagen 7: Instalaciones Dialilife Cuenca.



Fuente: Centros de Diálisis Contigo Da Vida.

Constituido en un antiguo Centro de Diálisis, el Grupo Contigo Da Vida tomó posesión de las instalaciones e infraestructura, para la suma de un nuevo lugar de tratamiento en la ciudad de Cuenca.

Dirección: Av. Los Cerezos S/N- Sector “Hotel Oro Verde”.

DIALVIDA S.A.

- **Ambato**

Imagen 8: Instalaciones Dialvida Ambato.



Fuente: Centros de Diálisis Contigo Da Vida.

A pesar de la competencia que existe en la ciudad de Ambato, ha sabido constituirse y posicionarse como uno de los Mejores Centros de Diálisis de la región, teniendo pacientes provenientes de otras Provincias como Chimborazo y Latacunga.

Dirección: Vía a la Parroquia Izamba.

SERDIDYV S.A.

- Guayaquil

Imagen 9: Instalaciones Serdidyv Guayaquil.



Fuente: Centros de Diálisis Contigo Da Vida.

Gracias al posicionamiento que ha tenido el Centro de Diálisis, también se brinda servicios de Diálisis Peritoneal por parte de la población guayaquileña.

Dirección: Calle 1era. Oeste 308 y Av. Del Periodista- Kennedy Vieja.

1.4.4. Estructura Personal:

Los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” han sido una gran fuente de empleo para la población ecuatoriana, ya que internamente está conformado por varias áreas de servicios y requiere de una cantidad específica para el funcionamiento de la misma; es por eso que a nivel nacional cuenta con un total de 331 trabajadores y están distribuidos de la siguiente manera:

- Socihemod Cia. Ltda.

Tabla 8: Nómina Socihemod Cia. Ltda.

	Quito	Sto. Domingo de los Tsáchilas
Personal Administrativo	17	9
Personal Operativo	34	43
Total Personal	51	52
Total Empresa	103	

Fuente: Centros de Diálisis Contigo Da Vida Área Contable.

- Contigo S.A. Dialicon

Tabla 9: Nómina Contigo S.A. Dialicon

	Quito	Quevedo	Tena
Personal Administrativo	11	9	6
Personal Operativo	30	46	12
Total Personal	41	55	18
Total Empresa	114		

Fuente: Centros de Diálisis Contigo Da Vida Área Contable.

- Dialilife S.A.

Tabla 10: Nómina Dialilife S.A.

	Quevedo	Cuenca
Personal Administrativo	8	5
Personal Operativo	21	14
Total Personal	29	19
Total Empresa	48	

Fuente: Centros de Diálisis Contigo Da Vida Área Contable.

- Dialvida Cia. Ltda.

Tabla 11: Nómina Dialvida Cia. Ltda.

	Ambato
Personal Administrativo	7
Personal Operativo	10
Total Personal	17

Fuente: Centros de Diálisis Contigo Da Vida Área Contable.

- Serdidyv S.A.

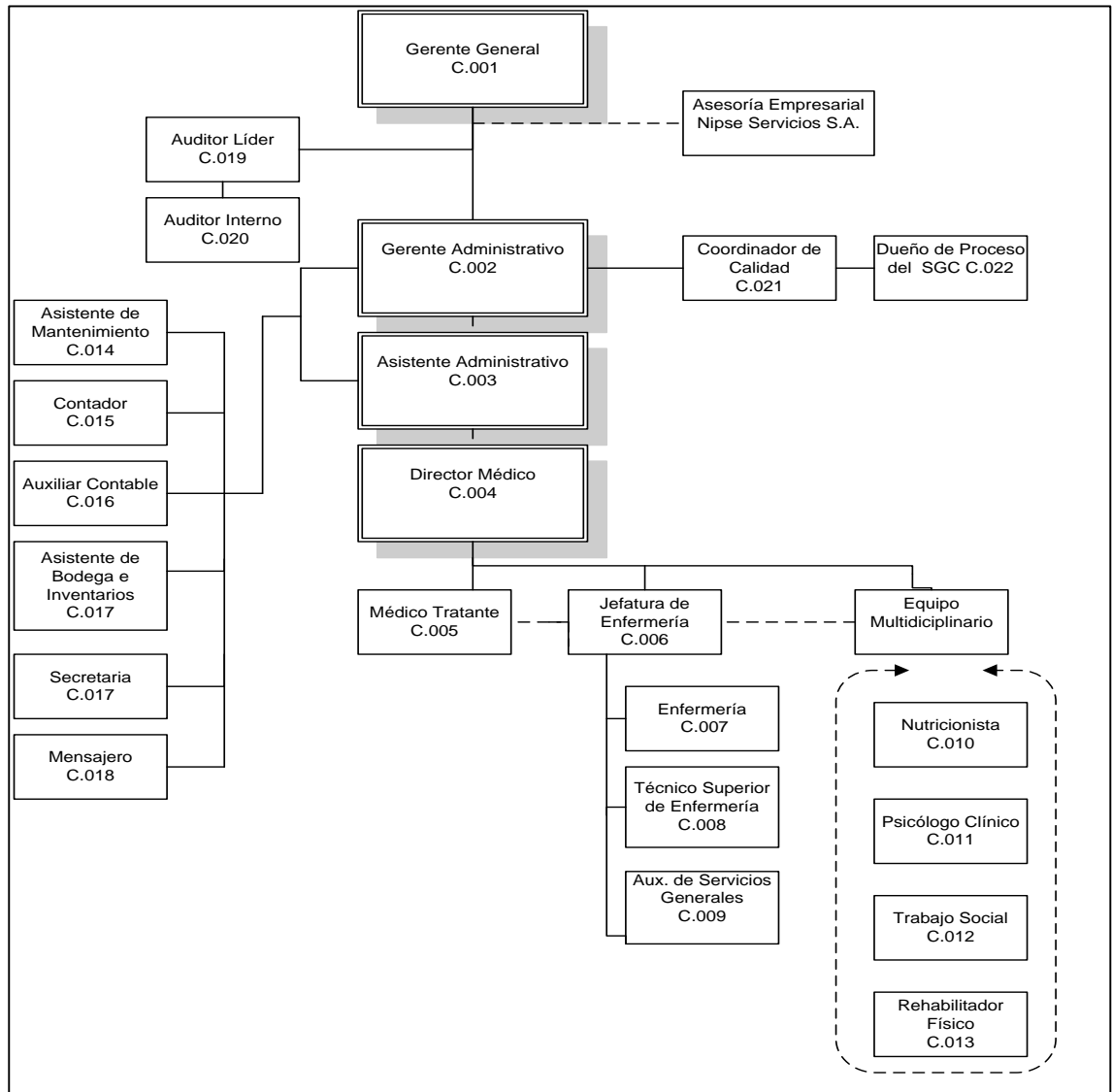
Tabla 12: Nómina Serdidyv S.A.

	Guayaquil
Personal Administrativo	12
Personal Operativo	37
Total Personal	49

Fuente: Centros de Diálisis Contigo Da Vida Área Contable.

El organigrama funcional de los Centros de Diálisis está diseñado una estructuralmente para que la comunicación fluya verticalmente, lo que ha dado paso a que el personal de rangos o áreas inferiores conozcan sobre la información que se emite desde la gerencia.

Figura 13: Organigrama Centros de Diálisis Contigo Da Vida.



Fuente: “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”/ Elaboración propia.

1.4.5. Asesoría empresarial Nipse Servicios S.A.

Nipse Servicios S.A. es una empresa que brinda servicios de asesoría a los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” en cuanto al manejo Financiero, Tecnológico, Talento Humano y Marketing; esta asesoría tiene una cobertura específica en las actividades complementarias a los Centros de Diálisis, las mismas que se detallan a continuación:

Tabla 13: Asesoría Nipse Servicios S.A.

Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	Financiero	Tecnológico	Talento Humano	Marketing
- Asesoría de manejo del SGC implementado en los Centros de Diálisis. - Auditorías internas del SGC.	-Inversiones. -Pago de Impuestos. -Pago a proveedores.	-Desarrollo y Soporte de Software.	-Selección y Contratación de personal. -Desarrollo de Plan de Capacitaciones.	-Manejo material publicitario.

Fuente: Nipse Servicios S.A.

1.4.6. Estructura Pacientes y Máquinas de Hemodiálisis.

La infraestructura es una de las condicionantes principales para el funcionamiento y acreditación de los Centros de Diálisis, ya que cada 2 años el IESS y MSP, realiza visitas de inspección para velar por el correcto servicio que debe brindar a los pacientes.

El paciente debe realizarse entre 12 y 13 sesiones de diálisis mensuales y el costo de cada sesión renal es cancelado por el gobierno actual, el mismo que incluye:

- Conexión a la máquina de Hemodiálisis con una duración de 4 horas.
- Citas médicas (Médico Nefrólogo).

- Acompañamiento del equipo multidisciplinario (Nutricionista, Psicólogo Clínico y Trabajo Social).
- Medicamentos.

La atención a los pacientes es de lunes a sábado, con un horario de 05:00 a 20:00 y para los tratamientos se ha destinado 3 turnos al día, con lo que el Centro de Diálisis cuenta con personal constante en sus actividades.

En varias ocasiones las contratantes han reconocido el gran esfuerzo que manifiesta los Centros de Diálisis, al entregar servicios de calidad a los pacientes, integrando así servicios adicionales y atractivos al momento de escoger el lugar para su tratamiento.

- Transporte puerta a puerta.
- Alimentación.
- Bono (casos especiales).
- Agasajos en fechas festivas.

1.4.7. Medios de Comunicación Internos y Externos.

1.4.7.1. Medios de Comunicación Internos.

Los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” cuentan con los siguientes Medios de Comunicación Internos tradicionales:

- Cartelera
- Memorandums (alcance a todas las áreas).

- Correo electrónico corporativo (alcance en áreas específicas).

Estos medios no han sido aprovechados al máximo, dejando a un lado su principal función, que es transmitir información al público vinculado.

En varias de las carteleras se publica información dirigida a los pacientes como por ejemplo:

- Planificación de las consultas médicas hacia los pacientes
- Información nutricional
- Fechas conmemorativas relacionadas al paciente.

Imagen 8: Cartelera “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.



Fuente: Centros de Diálisis Contigo Da Vida.

1.4.7.1.1. Análisis Cartelera “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.

A continuación se analizará el manejo de las carteleras de diferentes Centros de Diálisis, considerando algunas características sobre el medio utilizado para la difusión de información.

1.4.7.1.1.1. Análisis Cartelera Socihemod Cia. Ltda. Quito.

Imagen 9: Carteleras de cafetería Socihemod Cia. Ltda.



Fuente: Socihemod Cia. Ltda. Quito

a) Publicaciones:

La cartelera se ubica en la zona de la cafetería que es utilizada por los colaboradores del Centro de Diálisis y pacientes en tratamiento, se visualiza las siguientes publicaciones:

- Fechas de cumpleaños a celebrar en el mes de agosto.
- Cultura organizacional y Sistema de Gestión de Calidad de la empresa, para recordar a los colaboradores.
- Mención de los números de emergencias hospitalarias, a los cuales se debe acudir en caso de alguna emergencia relacionada con los pacientes.
- Mensaje de reflexión, dedicado a los pacientes luchadores de diálisis.

b) Características:

Las carteleras presentan las siguientes características, relacionadas a su estructura.

- Tamaño: el tamaño es amplio y se presta para la publicación de información variada.
- Ubicación: se encuentra estratégicamente ubicada en un lugar de concurrencia tanto de los colaboradores, como de los pacientes.
- Tamaño de publicaciones: el tamaño de las publicaciones están en una hoja A4 y con colores vistosos.

Imagen 10: Cartelera secretaría Socihemod Cia. Ltda.



Fuente: Socihemod Cia. Ltda. Quito

a) Publicaciones:

La cartelera se ubica en la zona administrativa- secretaría y se considera que es una de las más importantes del Centro de Diálisis, ya que en el lugar se encuentra el ingreso de los colaboradores, pacientes, proveedores y demás personas externas relacionadas a la empresa; se visualiza las siguientes publicaciones:

- Fechas de cumpleaños a celebrar en el mes de agosto.
- Cultura organizacional y Sistema de Gestión de Calidad de la empresa, para recordar a los colaboradores.
- Mención de los números de emergencias hospitalarias, a los cuales se debe acudir en caso de alguna emergencia relacionada con los pacientes.
- Planificación de horarios de Equipo de Salud- Área de Mantenimiento.

b) Características:

Las carteleras presentan las siguientes características, relacionadas a su estructura.

- Tamaño: el tamaño es normal.
- Ubicación: se encuentra estratégicamente ubicada en un lugar de concurrencia tanto de los colaboradores, como de los pacientes.
- Tamaño de publicaciones: el tamaño de las publicaciones están en una hoja A4 y con colores vistosos.

Imagen 11: Cartelera sala de espera pacientes Socihemod Cia. Ltda.



Fuente: Socihemod Cia. Ltda. Quito

a) Publicaciones:

La cartelera se encuentra ubicada en la sala de espera de los pacientes que ingresan al tratamiento diario, donde previamente se les realiza la toma de signos vitales y asignación de máquina de hemodiálisis y se visualiza las siguientes publicaciones:

- Mención de un número de contacto para el servicio de recorrido de los pacientes.
- Planificación de horarios consulta.
- Planificación de turnos de Diálisis.

b) Características:

Las carteleras presentan las siguientes características, relacionadas a su estructura.

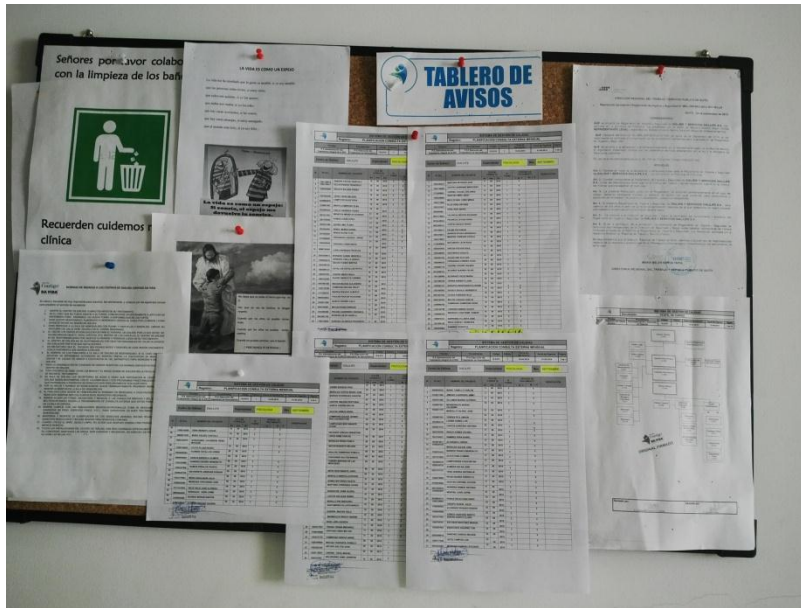
- Tamaño: su tamaño es grande y amplio para la publicación de información, sin embargo no es utilizada de una forma adecuada, ya que se visualiza publicidad en la parte inferior de la cartelera.
- Ubicación: se encuentra estratégicamente ubicada en un lugar de concurrencia tanto de los colaboradores, como de los pacientes.
- Tamaño de publicaciones: el tamaño de las publicaciones están en una hoja A4.

Análisis General:

- Las carteleras del Centro de Diálisis Socihemod Cia. Quito (matriz), cuentan con la mayoría de información dedicada a los pacientes, mencionado temas relacionados a la evolución de su tratamiento.
- No existe una persona que tenga la responsabilidad de ubicar, actualizar o quitar las publicaciones que la empresa tiene que dar a conocer.
- Existe una variedad de tamaños, color, material y seguridad, para las carteleras que están ubicadas en distintas zonas del Centro de Diálisis.
- Las carteleras lucen desordenadas, poco atractivas por su tamaño en las hojas publicitarias.

1.4.7.1.1.2. Análisis Cartelera Dialilife S.A. Quevedo.

Imagen 12: Cartelera de cafetería Dialilife S.A.



Fuente: Dialilife S.A. Quevedo

a) Publicaciones:

La cartelera se encuentra en la cafetería, donde colaboradores y pacientes acuden con frecuencia; contiene la siguiente información:

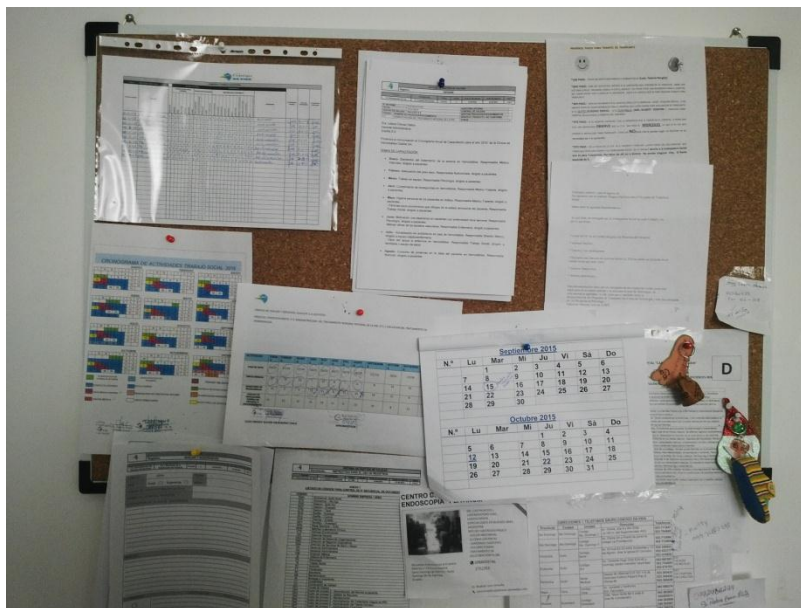
- Planificación de consultas del área de Psicología Clínica.
- Perfil por Cargo (Organigrama).
- Aprobación de Reglamento de Higiene y Seguridad por parte del Ministerio de Trabajo.
- Normas de ingreso a los Centros de Diálisis Contigo Da Vida.
- Anuncios de cuidado y limpieza de áreas conformantes de la empresa.
- Mensajes de reflexión.

b) Características:

Las carteleras presentan las siguientes características, relacionadas a su estructura.

- Tamaño: su tamaño es normal pero no es suficiente para la cantidad de publicaciones que contiene.
- Ubicación: se encuentra estratégicamente ubicada en un lugar de concurrencia tanto de los colaboradores, como de los pacientes.
- Tamaño de publicaciones: el tamaño de las publicaciones están en una hoja A4.

Imagen 13: Cartelera ubicada pasillos consultorios Dialilife S.A.



Fuente: Dialilife S.A. Quevedo.

c) Publicaciones:

La cartelera se encuentra en el pasillo que dirige a los consultorios de las diferentes especialidades del Centro de Diálisis; contiene la siguiente información:

- Cronograma de actividades del área de Trabajo Social.
- Calendario 2015 mes Septiembre y Octubre.
- Direcciones y Teléfonos de contacto del Grupo Contigo Da Vida.
- Instructivo para el uso de registros.
- Formato de recepción de Quejas y Sugerencias.
- Información al paciente, sobre el procedimiento de trasplante de renal.
- Papeles pequeños con información de contacto de algunas personas.

d) Características:

Las carteleras presentan las siguientes características, relacionadas a su estructura.

- Tamaño: su tamaño es normal pero no es suficiente para la cantidad de publicaciones que contiene.
- Ubicación: se encuentra estratégicamente ubicada en un lugar de concurrencia tanto de los colaboradores, como de los pacientes.
- Tamaño de publicaciones: el tamaño de las publicaciones están en una hoja A4.

Imagen 14: Cartelera secretaría Dialilife S.A.



Fuente: Dialilife S.A. Quevedo

a) Publicaciones:

La cartelera se ubica en la zona administrativa- secretaría y se considera que es una de las más importantes del Centro de Diálisis, ya que en el lugar se encuentra el ingreso de los colaboradores, pacientes, proveedores y demás personas externas relacionadas a la empresa; se visualiza las siguientes publicaciones:

- Planificación de consultas del área de Trabajo Social.
- Informe de capacitación realizada.
- Imágenes de personas que se han realizado trasplante renal.
- Mensaje de reflexión.

b) Características:

Las carteleras presentan las siguientes características, relacionadas a su estructura.

- **Tamaño:** el tamaño es normal, con espacios vacíos para la ubicación correcta de publicaciones.
- **Ubicación:** se encuentra estratégicamente ubicada en un lugar de concurrencia tanto de los colaboradores, como de los pacientes.
- **Tamaño de publicaciones:** el tamaño de las publicaciones están en una hoja A4 y con colores vistosos.

Análisis General:

- Las carteleras del Centro de Diálisis Dialilife S.A. Quevedo (sucursal), cuentan con la mayoría de información dedicada a los pacientes, mencionado temas relacionados a la evolución de su tratamiento.
- No existe una persona que tenga la responsabilidad de ubicar, actualizar o quitar las publicaciones que la empresa tiene que dar a conocer.
- Existe una un solo tamaño, color y material de carteleras.
- No se evidencia que haya seguridad para el acceso de publicación de información, es decir que las hojas pueden aumentar o desaparecer por cualquier persona.
- Se evidencia objetos decorativos en la cartelera, que incluso tapan información.
- Las carteleras lucen desordenadas, poco atractivas por su tamaño en las hojas publicitarias y trato en la manipulación que han tenido.

1.4.7.2. Medios de Comunicación Externos.

Los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” cuentan con Medios de Comunicación Externos, los que ha permitido conocer más sobre los servicios que ofertan a la comunidad; cuenta con una página en Facebook y una página web, la misma que no ha sido aprovechada al 100%.

Imagen 15: Página en Facebook Contigo Da Vida



Fuente: Centros de Diálisis Contigo Da Vida.

Imagen 16: Página Web Contigo Da Vida.

<http://www.contigo-davida.com.ec/>

Fuente: Centros de Diálisis Contigo Da Vida.

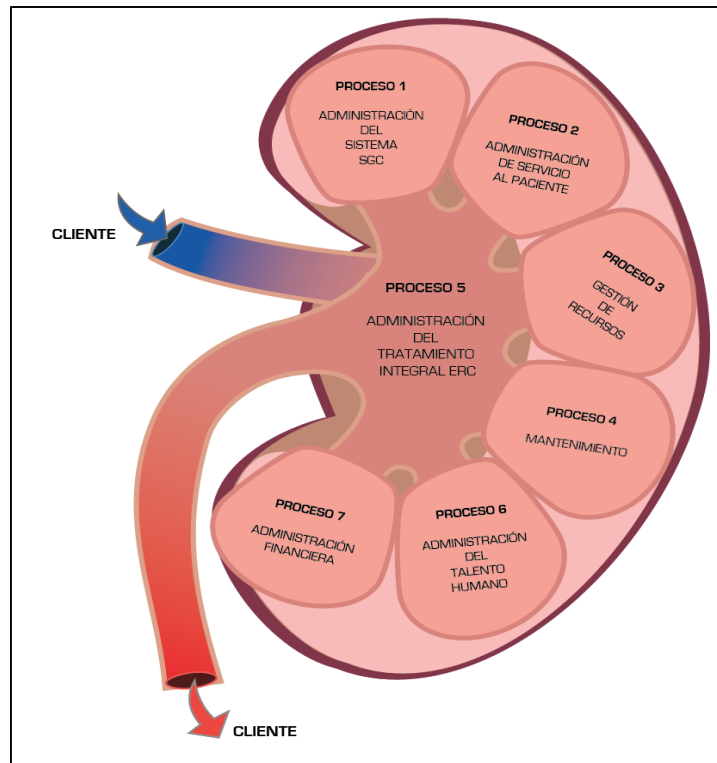
1.4.8. Sistema de Gestión de Calidad.

El reconocimiento de “Los Centros de Diálisis Contigo Da Vida” también se debe a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad- SGC, obteniendo así desde el año 2010 hasta la actualidad la Certificación de Calidad ISO 9001, la misma que realiza el trabajo que se realiza en la empresa y que continuamente está en mejoramiento.

La planificación de Auditorías internas, les ha permitido verificar la evolución y aplicación del Sistema de Gestión de Calidad en las empresa y por medio de esta actividad se realizan cambios y mejoras apegadas a la realidad de cada Centro de Diálisis; permitiendo tener un mejoramiento continuo.

Su SGC está conformado por los siguientes procesos:

Figura 14: Mapa de procesos.



Fuente: “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”

1.4.8.1. Objetivos de Calidad Institucional.

- Mantener el 80% de la satisfacción del paciente.
- Cumplir con el 80% de la normativa nacional en Calidad de salud, Seguridad y Medio ambiente.
- Mantener el 70% del talento humano con las competencias y habilidades necesarias para el cargo.
- Garantizar el 80% de mantenimiento a instalaciones, mobiliario y equipos.
- Mantener un cumplimiento mayor del 80% en los procesos garantizando la sostenibilidad del SGC.
- Ahorrar costos en el 1% anual (sobre los ingresos).

1.4.8.2. Políticas de Calidad Institucional.

- Lograr la satisfacción de nuestros pacientes Ofertando Tratamiento Nefrológico
- Garantizar los recursos para la competencia de nuestro Talento Humano, infraestructura apropiada y tecnología adecuada a nuestro medio.
- Mejorar Continuamente los procesos de nuestro sistema de gestión de calidad.
- Maximizar los beneficios económicos administrando de forma adecuada los recursos.
- Prevenir los riesgos inherentes a las actividades de la empresa cuidando de sus trabajadores, pacientes, clientes y visitantes.

1.4.9. Respeto a la Comunicación Interna.

A pesar de que los Centros de Diálisis Contigo Da Vida cuentan con una empresa externa (Nipse Servicios S.A.), especializada en servicios de asesoría de administración, no tiene un Departamento de Comunicación que le permita establecer los flujos comunicacionales que debe mantener con su público interno y es por eso que en la actualidad el grupo corporativo Contigo Da Vida registra problemas en su clima laboral, personal insatisfecho, rotación de personal, entre otros.

Esta área, analiza los indicadores de rotación de personal de los Centros de Diálisis.

Como se evidencia en la siguiente tabla, existe la salida de colaboradores de los diferentes cargos y no existe una contratación inmediata para que se pueda ocupar el puesto pendiente.

Tabla 14: Indicador de rotación mes diciembre 2015.

Dic 2015	Registro de contratos	UIO SUR	QUEVEDO	TENA	UIO NORTE	STO DGO	QUEVEDO	CUENCA	AMBATO	GYE	TOTAL
	N° de empleados que sale	18	20	5	16	16	17	20	12	11	135
	N° empleados que ingresa	10	9	0	9	8	5	15	6	1	63
	Total de empleados	35	52	20	40	53	28	17	16	52	313

Fuente: Nipse Servicios- Talento Humano.

Adicionalmente la asesoría de Nipse Servicios con respecto al área de Talento Humano, no ha incluido temáticas relacionadas a la comunicación interna de la empresa, sino que ha cumplido con las funciones específicas, dejando a un lado la motivación, satisfacción, el

sentido de pertenencia por parte de los colaboradores. En algunas ocasiones los gerentes Administrativos han desempeñado el papel del asesor de Talento Humano, realizando así reuniones sobre las quejas o sugerencias que tiene el personal con respecto a la empresa, agasajos de diferentes fechas conmemorativas; de una forma el encargado de la administración del Centro de Diálisis ha sido la conexión entre el colaborador y la Alta Gerencia, dejando a un lado la retroalimentación que debe existir en la comunicación.

La Gerencia General ha tratado de implementar el departamento de comunicación combinando las funciones con el área de marketing, sin considerar que son áreas especializadas en diferentes actividades y que no podrán llegar al impacto que se requiere en el colaborador.

Así mismo, por parte de los Centros de Diálisis se ha descuidado el flujo de comunicación que debe existir en una empresa y la explotación al máximo de los medios de comunicación que se cuenta en la empresa.

1.5. MARCO REFERENCIAL

1.5.1. Introducción informativa Dentaldoctors.

Imagen 17: Portal web Dentaldoctors.



Fuente: Dentaldoctors.

Dentaldoctors es un Centro odontológico establecido en la ciudad de Valencia- España. Cuenta con una experiencia de 10 años en el ámbito de la salud oral, obteniendo así un gran reconocimiento en su gestión con calidad y experiencia.

Cuenta con planes dirigidos a la comunidad, pero también se ha convertido en un centro de referencia para los profesionales que quieren conocer las técnicas que aplican en dentalDoctors.

1.5.2. Caso: Clínica de atención dental – Dentaldoctors.

Como análisis y referencia al tema de estudio se ha considerado un caso en el que se utiliza el Sistema de Comunicación Interna para el mejoramiento del Clima Laboral y en este se da la implementación de la comunicación interna dentro de la Clínica de atención dental -

Dentaldoctors, en la que convierte en una de las principales asignaturas dentro de la gestión empresarial que lleva a cabo esta organización tomando como base fundamental el diálogo entre el trabajador y su jefe más inmediato.

Dicha clínica trató a este tipo de comunicación como una de las más poderosas herramientas de cohesión interna en la organización, por tener una influencia directa en la difusión del conocimiento de los servicios y logros de la organización y en el fomento del trabajo en equipo, lo que ayudó a crear cultura de empresa, fomentó el orgullo de pertenencia e involucró al equipo en la consecución de los objetivos corporativos con el fin de poder desarrollar una política de comunicación interna y establecer sistemas de comunicación estandarizados que funcionaron de manera bidireccional, así como lograr canalizar la información de forma más rápida.

Consideró además para su puesta en marcha que muchos centros clínicos desarrollan ya acciones de comunicación interna sin ser del todo conscientes de ello y sin tenerlos definidos como tales.

Para todo este proceso se incluyó canales de comunicación interna como por ejemplo: Manual de Bienvenida, Reuniones periódicas, Reunión anual, Entrevistas y encuestas personales, Formaciones específicas, Comunicados por correo electrónico, Boletines o revistas internas (impresas o digitales), Tablón de anuncios, Buzón de sugerencias.

Cabe indicar que no todos los canales utilizados gozaron lógicamente de la misma efectividad. De hecho, según la opinión de los directivos y empleados participantes en los estudios los que mayor capacidad de transmisión fueron:

El Manual de Bienvenida, ya que sintetiza la cultura corporativa, la historia y los objetivos de la organización, así como lo que se espera del empleado, en un solo documento, que es fácilmente accesible.

Los boletines o revistas internas, dado que concentran noticias sobre la organización que pueden suscitar el interés del equipo por conocerlos e incluso, convertirse en esperados.

Los comunicados por correo electrónico, por su accesibilidad en cualquier momento y porque permiten generar una respuesta.

Las reuniones, sean grupales o individuales, que tienen el valor añadido de permitir tanto la expresión proactiva del empleado como la recepción del feed-back de una forma controlada.

En cualquier caso, para garantizar la eficacia total de la Política de Comunicación Interna dentro de la clínica dental lo más importante fue contar como en todas las áreas de la gestión, con un plan estructurado, y en este sentido, el Manual de Comunicación Interna desarrolló: qué tipo de informaciones se desean difundir y recoger, con qué objetivos, de qué forma se van a obtener, a través de qué canales se transmitirán, con qué periodicidad lo que aportó al obtener grandes resultados dentro de los objetivos que se planteó dicha empresa.

Fuente: (dentalDoctors Institute , 2015)

CAPÍTULO II

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

2.1. Antecedentes de la Investigación.

Un buen clima laboral de una empresa, depende de la administración y ejecución por parte de los Altos mandos de la organización.

Mantener estándares de calidad en los servicios que oferta una empresa, se basan en la suma de los esfuerzos que cada trabajador aporta en sus actividades diarias, estas se reflejan en la satisfacción que se obtiene cuando el servicio ya se ha cumplido y lo recibe el cliente externo.

Los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” tienen el afán de mantener sus servicios renales con calidad provenientes de su personal, pero posee herramientas primitivas de comunicación interna lo que no le ha permitido desarrollar una estrecha y mejor relación con sus colaboradores, generando así una insatisfacción total por parte de ellos y teniendo así una alta rotación de su personal, registrando mensualmente la salida e ingreso de personas en las diferentes áreas.

Los canales de comunicación no han podido ser establecidos por la empresa, lo que ha provocado que haya un ruptura entre la Alta Gerencia, Personal Administrativo y Personal Operativo, provocando en la mayoría de ocasiones conflictos internos, rumores, mal entendidos e inconformidades.

La necesidad imperante dentro de un enfoque moderno es desarrollar canales comunicativos eficaces, que permita tener alcance total de interacción entre los dueños de la empresa y sus trabajadores, cuidando así el bienestar mutuo y alcanzando objetivos planteados.

Es así que la innovación y aplicación de nuevas herramientas de comunicación interna para los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”, que plantea esta investigación contribuirán al mejoramiento interno de la empresa.

2.2. Necesidad de Información.

Introducción.-

A continuación se proporcionará información, relacionada al manejo de la comunicación interna de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” y que permitirá analizar los indicadores que influyen en el clima laboral de la misma.

- Factores internos que permiten sentir la satisfacción laboral.
- Medios de comunicación eficientes, al momento de establecer el proceso comunicativo entre Alta Gerencia y los colaboradores.
- Relación entre el proceso comunicativo y el indicador de rotación de personal, que existe en el Centro de Diálisis.
- Manejo de políticas empresariales determinadas por Alta Gerencia.

2.3.Objetivos.

2.3.1. Objetivo General:

- Identificar los procesos de comunicación interna que llevan a cabo los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”, mediante herramientas y técnicas investigativas, obteniendo datos que faciliten el desarrollo de la comunicación para la mejora del clima laboral.

2.3.2. Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la efectividad de los medios de comunicación que se utilizan en los Centros de Diálisis, al momento de transmitir información a los colaboradores.
- Investigar los componentes que determinan el Clima laboral de los Centros de Diálisis.
- Analizar si los indicadores relacionados a los colaboradores, son causa de la Comunicación Interna manejada por la empresa.

2.4.Población o Universo.

- El número total de colaboradores de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” es de 331 personas a nivel nacional, abarcando personal Gerencial, Administrativo y Operativo.

2.5.Segmentación.

Los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” cuentan con 2 áreas determinadas al momento de la realización de su trabajo, las mismas que contribuyen al servicio de calidad otorgado al paciente y es por eso que a continuación se dará a conocer las características de los empleados que contrata la empresa.

2.5.1. Geográfica.

- **País:**

Los Centros de Diálisis cuenta con trabajadores originarios del país donde radica la empresa, pero también cuenta con profesionales extranjeros, especialmente del país Cuba.

Tabla 15: Países originarios de los trabajadores

PAÍSES
Ecuador
Cuba

Fuente: Elaboración propia.

- **Región:**

Al estar ubicada la empresa a nivel nacional, los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” está presente en las 3 regiones del país.

Tabla 16: Ubicación de regiones “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.

SIERRA	COSTA	ORIENTE
Quito	Guayas	Napo
Azuay	Los Ríos	
Ambato	Sto. Domingo de los Tsáchilas	

Fuente: Elaboración propia.

2.5.2. Demográfica.

- **Sexo:**

La nómina de trabajadores de los Centros de Diálisis está conformada por el Sexo Masculino y Femenino.

- **Edad:**

Los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”, realizan las contrataciones de su personal desde los 18 años de edad; y cuenta con personal de 67 años, que son los que han laborado desde los inicios de la empresa.

- **Estado Civil:**

El Estado Civil varía según la ubicación del trabajador, pero se registra los siguientes:

Tabla 17: Estado Civil personal “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”

ESTADO CIVIL
Solteros
Casados
Unión Libre
Divorciados
Viudos

Fuente: Elaboración propia.

- **Nivel de Estudios:**

Los Centros de Diálisis cuentan con profesionales con los siguientes Niveles de Estudio:

Tabla 18: Nivel de Estudios “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.

NIVEL DE ESTUDIOS	
Completa	Incompleta
Educación Básica completa.	Educación Básica sin concluir.
Educación Secundaria completa.	Educación Secundaria sin concluir.
Educación Técnica completa.	Educación Técnica sin concluir.
Educación de Tercer Nivel completa.	Educación de Tercer Nivel sin concluir.
Educación de Cuarto Nivel (Especialización).	

Fuente: Elaboración propia.

- **Ocupación:**

Los profesionales que conforman el Centro de Diálisis tienen las siguientes ocupaciones:

Tabla 19: Cargos “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.

CARGOS	
Administrativo	Operativo
Gerente Administrativo	Médico Especialista
Secretaria	Jefe Enfermería
Mensajero	Enfermeras
Director Médico	Téc. de Enfermería
	Nutricionistas
	Psicólogo Clínico
	Trabajadora Social
	Aux. de Servicios Generales

Fuente: Elaboración propia.

2.5.3. Socio- Cultural.

- **Clase Social:**

Las bandas salariales han sido un detonante para la existencia de las clases sociales en los trabajadores de la empresa, los mismos que se detallan a continuación:

Tabla 20: Clases sociales “Contigo Da Vida”.

CLASE SOCIAL
Alta
Media alta
Media
Media Baja
Baja

Fuente: Elaboración propia.

2.6. Metodología de Investigación.

- Investigación Exploratoria:

Por medio de la Investigación Exploratoria, se podrá analizar a primera instancia la situación que se está presentando en la comunicación interna de los Centros de Diálisis; así mismo se podrá identificar los indicadores sobre el impacto del clima laboral.

- Investigación Descriptiva:

La Investigación Descriptiva nos permitirá levantar información que caracteriza el desarrollo y evolución de la comunicación de la empresa; así mismo podremos analizar el impacto que causa en los colaboradores, por medio de comportamientos, sentimientos, entre otras.

- Investigación Causal:

Se investigará sobre el impacto que va a tener el Diseño del Sistema de Comunicación Interna y sobre las mejoras que presentará el clima laboral en la empresa.

2.6.1. Enfoque de la Investigación.

- Cualitativo:

Se aplicará el Enfoque Cualitativo en los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida, ya que proporcionará datos característicos (indicadores) que envuelven el Clima Laboral de la empresa; esta información se recopilará por medio de la entrevista y ficha de observación diseñada para el personal de la empresa.

- Cuantitativo:

Adicionalmente de aplicará el Enfoque Cuantitativo, por el cual se obtendrá datos numéricos referente a la Comunicación Interna de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” y su incidencia en el Clima Laboral; estos datos serán obtenidos por medio de la encuesta que se aplicará a los colaboradores de la empresa.

2.7.Métodos de Investigación.

- Documental:

Con la trascendencia que los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” tiene en el mercado sobre el servicio de tratamientos nefrológicos, se analizará los datos registrados en el

sistema y documentación, sobre indicadores pasados en referencia a los medios de comunicación que se utilizaban para la transmisión e intercambio de información hacia los colaboradores. Hay que considerar que en sus inicios, la empresa no contaba con la misma cantidad de trabajadores, por lo que también se analizará datos estadísticos sobre la continuidad que han tenido los empleados desde que ingresaron a ocupar su puesto de trabajo.

- Inductivo:

El método parte con el análisis y observación de las características específicas sobre la aplicación de la comunicación interna en la empresa, para obtener conclusiones que partan de hechos particulares, aceptados como válidos y cuya aplicación es de carácter general. Se efectuará para examinar los indicadores que presenta el clima laboral y así plantear una teoría de lo analizado.

2.8.Fuentes de Información.

Conocida también como fuente documental, donde la información es considerada material de primera mano referente al objeto de estudio.

2.8.1. Fuentes Primarias.

- Se aplicará la metodología de observación sobre el comportamiento del personal de la empresa.
- Realización de entrevistas hacia la Alta Gerencia y grupos de trabajo de las distintas áreas del Centro de Diálisis.

- Envió de encuestas de medición sobre la comunicación interna de la empresa, hacia los trabajadores.

2.8.2. Fuentes Secundarias.

- Por medio de la base de datos que cuentan los Centros de Diálisis, se analizará los indicadores comunicacionales que ha registrado la empresa, así mismo el impacto de los medio de comunicación utilizados.

2.9.Censo.

Se aplicará un Censo a nivel nacional, es decir que la investigación estará dirigida a los 331 colaboradores de los Centros de Diálisis

2.10. Técnicas e instrumentos de investigación.

Los instrumentos a utilizarse:

- La encuesta: Cuestionario
- La entrevista: Guía de preguntas
- Fichas de observación

2.10.1. Encuesta.

Es una técnica de investigación en la cual se elabora un cuestionario, basado en interrogantes que permita obtener datos relacionados al Clima Laboral de los “Centros de

Diálisis Contigo Da Vida” y el proceso comunicativo que la empresa ha establecido con sus colaboradores.

Se realizará 1 cuestionario que permita indagar, examinar y analizar los datos relacionados a la a la comunicación interna que mantiene la empresa con sus colaboradores, Clima Laboral, uso de medios de comunicación y posibles cambios, los mismo que se obtendrán por medio de las preguntas que se plantean en la encuesta.

Tabla 21: Aplicación de Encuesta.

ENCUESTA
Cuestionario
<ul style="list-style-type: none"> • Edad <p style="text-align: center;">Se aplicará a todos los colaboradores, desde los 18 años de edad, hasta los 67 años de edad.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Área <p style="text-align: center;">Se aplicará a los colaboradores pertenecientes al área administrativa y operativa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Temáticas <p>Conocimientos en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresa. - Medios de Comunicación. - Comunicación. - Ambiente laboral.

Fuente: Elaboración propia.

2.10.1.1. Modelo de Encuesta.



La presente encuesta tiene como objetivo conocer la comunicación interna y su proceso, de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” con sus trabajadores.

Lea cuidadosamente las preguntas y señale la respuesta que considere apropiada. La información proporcionada será utilizada con fines académicos y se guardará total reserva.

DATOS GENERALES							
Lugar y Fecha							
Centro de Diálisis				Fecha de contratación			
DATOS PERSONAL							
Edad				Género	Femenino		Masculino
Formación Académica							
Primaria		Secundaria		Intermedia		Tercer Nivel	Cuarto Nivel
Título obtenido							
DATOS EMPRESARIALES							
Área de trabajo	Administrativa			Operativa		Cargo	

A. EMPRESA

1. ¿Conocía la empresa Contigo Da Vida, antes de ser contratado?

- a. Si b. No

Nota: Si su respuesta es "a Si", por favor especifique como la conoció.

2. Desde su ingreso ¿cuánta información ha recibido sobre la empresa en donde trabaja?

- a. Mucha b. c. Poca d. Nada
Suficiente

3. ¿A qué tiempo de su ingreso, recibió la Inducción Corporativa de la empresa?

- a. Dentro de los primeros b. Dentro de los primeros 6 meses
15 días.
c. Dentro del primer año d. Después del primer año.
e. Nunca

Nota: Si su respuesta es "e. Nunca", por favor vaya a la pregunta 4.

3.1. ¿Recibió la Inducción Corporativa por parte del Administrador del Centro de Diálisis?

Nota: Si su respuesta es "b. No", por favor especificar de qué área recibió la Inducción Corporativa.

- a. Si b. No **Especificar**

3.2. En la Inducción Corporativa, ¿le informaron los objetivos empresariales?

- a. Si b. No

3.3 En la Inducción Corporativa, ¿le informaron las políticas empresariales?

.

a. Si

b. No

3.4 En la Inducción Corporativa, ¿le informaron sobre la misión, visión y valores empresariales?

.

a. Si

b. No

3.5 En la Inducción Corporativa, ¿le informaron que la empresa cuenta con una certificación de calidad?

.

a. Si

b. No

3.6 En la Inducción Corporativa, ¿le informaron que la empresa ha implementado el Sistema de Gestión de Calidad?

.

a. Si

b. No

4. ¿Cuánto entiende del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa?

a. Mucha

b. Suficiente

c. Poca

d. Nada

5. ¿Recibe oportunamente (a tiempo) mensajes relacionados al manejo, cambios y/o actualizaciones del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa?

a. Si

b. No

B. MEDIOS DE COMUNICACIÓN

6. ¿Conoce los medios de comunicación interna que posee los Centros de Diálisis Contigo Da Vida?

Indique cuales.

- | | | | |
|--|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| a. Cartelera | <input type="checkbox"/> | g. Circulares | <input type="checkbox"/> |
| b. Reuniones de personal | <input type="checkbox"/> | h. Eventos/
Capacitaciones | <input type="checkbox"/> |
| c. Revista | <input type="checkbox"/> | i. Intranet | <input type="checkbox"/> |
| d. Actas | <input type="checkbox"/> | j. Correo electrónico | <input type="checkbox"/> |
| e. Medios digitales (Pág. web, Facebook, Twitter, otros) | <input type="checkbox"/> | k. Otros | <input type="checkbox"/> |
| f. Memorandos | <input type="checkbox"/> | | |

7. ¿Qué medios de comunicación interna, Ud. Considera que son más eficaces para recibir información?

- | | | | |
|--|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| a. Cartelera | <input type="checkbox"/> | g. Circulares | <input type="checkbox"/> |
| b. Reuniones de personal | <input type="checkbox"/> | h. Eventos/
Capacitaciones | <input type="checkbox"/> |
| c. Revista | <input type="checkbox"/> | i. Intranet | <input type="checkbox"/> |
| d. Actas | <input type="checkbox"/> | j. Correo
electrónico | <input type="checkbox"/> |
| e. Medios digitales (Pág. web, Facebook, Twitter, otros) | <input type="checkbox"/> | k. Otros | <input type="checkbox"/> |
| f. Memorandos | <input type="checkbox"/> | | |

8. ¿Cuál es el medio de comunicación que Ud. prefiere para difundir información a sus compañeros de trabajo?

- | | | | | | | | |
|--------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| a. Voz a voz | <input type="checkbox"/> | b. Correo electrónico | <input type="checkbox"/> | c. Teléfono | <input type="checkbox"/> | d. Memorandos/Oficios | <input type="checkbox"/> |
| e. Otros | <input type="checkbox"/> | | | | | | |

Especifique

9. Detalle ¿qué medios de comunicación interna se deberían implementar para mejorar la comunicación de los Centros de Diálisis Contigo Da Vida?

a. _____

b. _____

c. _____

C. COMUNICACIÓN

10. ¿Tiene acceso a información sobre asuntos relacionados con su trabajo?

a. Si

b. No

11. ¿Son oportunos (a tiempo) los mensajes informativos que recibe, relacionados con su trabajo?

a. Si

b. No

12. ¿Son claros (entendibles) los mensajes informativos que recibe, relacionados con su trabajo?

a. Si

b. No

13. ¿A través de quien recibe la información relacionada a su trabajo?

a. Alta Gerencia

e. Compañeros de otra área

b. Gerencia Administrativa

f. Medios de comunicación

c. Jefe

g. Nipse Servicios

Inmediato

d. Compañeros misma
área

h. No Sabe

14. ¿Qué clase de información recibe por parte de su jefe inmediato?

- a. De trabajo b. De
personal
- c. De actividades d. De todas las
sociales anteriores

15. ¿Considera Ud. que tiene un jefe con el cual es fácil establecer un diálogo?

- a. Siempre b. Casi c. Algunas veces d. Casi Nunca
 siempre
- e. Nunca

¿Por qué?

D. AMBIENTE LABORAL

16. ¿El tiempo que dispone es suficiente para realizar su trabajo?

- a. Siempre b. Casi c. Algunas veces d. Casi
 siempre siempre
- e. Nunca

17. ¿Considera que existe estabilidad laboral?

- a. Si b. No

¿Por qué?

2.10.1.1.1. Objetivos de las preguntas.

Sección Empresa:

- Conocer el grado de posicionamiento de la empresa, en el mercado laboral y empresarial.
- Identificar si la empresa Contigo Da Vida, tiene reconocimiento en las provincias que está presente.
- Analizar si los Centros de Diálisis preparan informáticamente al personal contratado, por medio de la Inducción corporativa.

Sección Medios de Comunicación:

- Identificar si el personal conoce los medios de comunicación que los Centros de Diálisis tiene implementado.
- Verificar la eficacia de los medios de comunicación en los colaboradores de la empresa.

Sección Comunicación:

- Identificar si la Alta Gerencia y/o Jefes de área, mantienen una comunicación constante con sus subordinados.
- Analizar la comunicación existente entre la Alta Gerencia y los colaboradores.
- Corroborar si la información que recibe el personal, cumple un proceso adecuado.

Sección Ambiente Laboral:

- Analizar el sentir de los colaboradores frente a las actividades que realiza en la empresa.
- Identificar posibles problemas internos que existen en los Centros de Diálisis.

2.10.2. Entrevista.

Establecer una conversación con las personas que conforman los Centros de Diálisis Contigo Da Vida permitirá conocer la realidad que cada entrevistado tiene con su entorno empresarial.

Tabla 22: Aplicación de Entrevista.

ENTREVISTAS	
<p style="text-align: center;">Entrevista a Alta Gerencia</p> <p>Se realizará la entrevista al Gerente General de los Centros de Diálisis Contigo Da Vida.</p> <p style="text-align: center;">Total: 1 Gerente General</p>	<p style="text-align: center;">Entrevista a Personal Administrativo/ Operativo.</p> <p>Se realizará la entrevista al personal administrativo y operativo de forma aleatoria, cubriendo todas las áreas que conforman el Centro de Diálisis.</p> <p style="text-align: center;">Total: 3/Centro de Diálisis.</p>

Fuente: Elaboración propia.

2.10.2.1. Modelo de Entrevista Representante Alta Gerencia.



Buenos días/ tardes Ing. Ricardo Espín:

El motivo de la presente entrevista, es para conocer la percepción que Ud. Mantiene sobre la comunicación interna de los Centros de Diálisis y la incidencia en el Clima Laboral.

1. Breve reseña sobre los inicios de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.
2. ¿Cómo considera que la Comunicación Interna se encuentra en la actualidad?
3. Desde su cargo gerencial ¿Cuál ha sido su aporte en el proceso comunicativo que mantiene los Centros de Diálisis?
4. ¿Considera que se debe realizar cambios en el proceso comunicativo? ¿Por qué?
5. ¿Cómo considera que es el Clima laboral de los Centros de Diálisis?
6. ¿Considera que la comunicación interna tiene relación con los indicadores de Clima Laboral de los Centros de Diálisis?
7. Desde la información que Ud. recibe cada periodo determinado ¿Cuál es el indicador que más recuerda? ¿Por qué?
8. ¿Qué cambios propondría Ud. sobre la comunicación interna y que inciden en el mejoramiento del Clima Laboral?

Muchas gracias por su colaboración.

2.10.2.2. Modelo de Entrevista Gerente- Asistente Administrativo/ Director Médico.



Buenos días/ tardes Estimado/a:

El motivo de la presente entrevista, es para conocer la percepción que Ud. Mantiene sobre la comunicación interna de los Centros de Diálisis y la incidencia en el Clima Laboral.

1. Proporcione la fecha de su contratación o fecha de ingreso a la empresa.
2. ¿Cómo considera que la Comunicación Interna se encuentra en la actualidad?
3. ¿Considera que la comunicación interna cumple un papel fundamental dentro de la relación entre la Alta Gerencia y los colaboradores?
4. ¿Considera que el proceso comunicativo es eficaz?
5. ¿Considera que se debe realizar cambios en el proceso comunicativo? ¿Por qué?
6. ¿Cuál es su percepción sobre el Clima Laboral?
7. ¿Considera que los medios de comunicación interna establecidos por la empresa, son los adecuados?

Muchas gracias.

2.10.3. Ficha de Observación.

Un instrumento de observación que permitirá tener una realidad no relacionada a la vivencia entre el personal y la empresa, centrada en el Clima laboral; se podrá obtener un análisis particular, aplicando la ficha de observación.

Tabla 23: Aplicación de ficha de observación.

FICHA DE OBSERVACIÓN	
Aplicación de Ficha de Observación:	In situ
Puntos a observar:	<ul style="list-style-type: none">*Recurso Humano y su comportamiento ante los medios de comunicación.*Relación de personal.*Proceso comunicativo empleado.*Administración de medios de comunicación interna.*Uso de frecuencia de medios de comunicación interna.*Equipamiento/ Herramientas de trabajo
Total de Fichas de Observación:	9 fichas de observación.

Fuente: Elaboración propia.

2.10.3.1. Modelo Ficha de Observación.



FICHA DE OBSERVACIÓN	
N° de Ficha:	
Ciudad y Fecha:	
Lugar:	
Principales hallazgos	
Observaciones	

Elaborador por: _____

Nombre y Apellido

2.11. Tipo de Preguntas.

La encuesta que se aplicará a los colaboradores de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” contiene las siguientes características:

2.11.1. Preguntas Cerradas

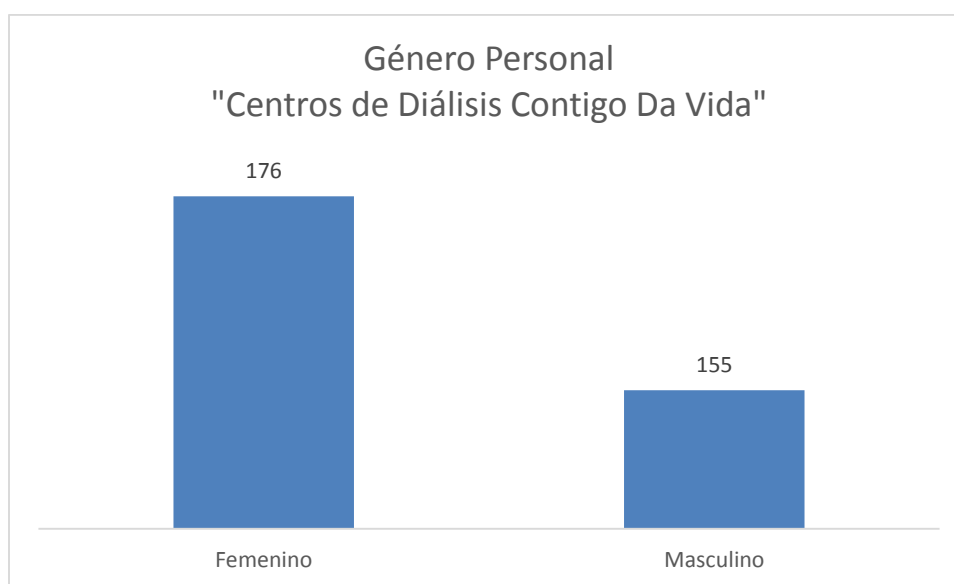
- Preguntas dicotómicas.
- Preguntas de selección múltiple.
- Preguntas escala de valores.

2.12. Resultados de la Investigación.

2.12.1. Resultados Estadísticos Cuantitativos.

2.12.1.1. Encuesta a personal de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.

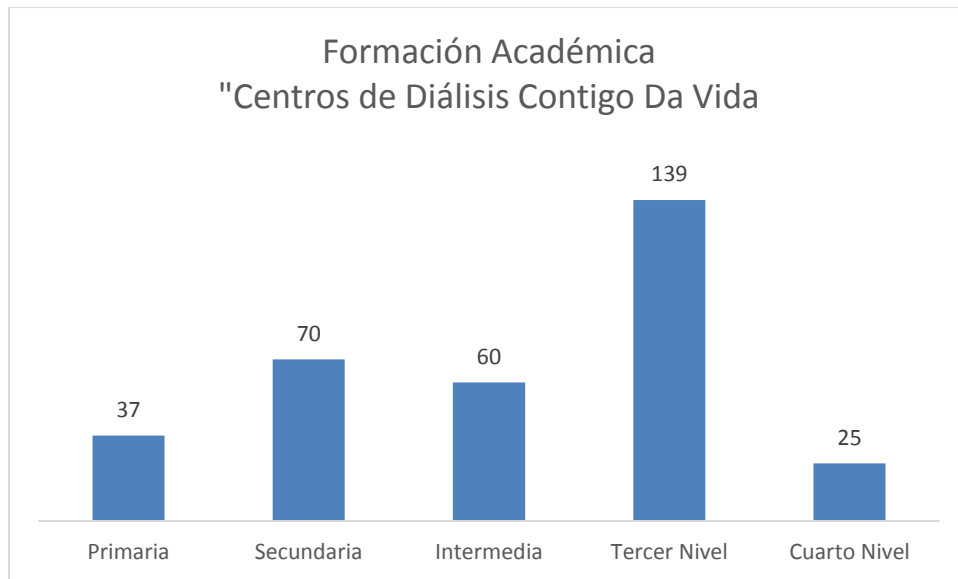
Gráfico 1: Género



Fuente: Elaboración propia.

- **Interpretación:** Los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” están conformados con un total de 331 trabajadores, que pertenecen al área Administrativa y Operativa; el personal femenino tiene mayor presencia en la empresa, con un total de 176 mujeres, el mismo que representa el 53 %, mientras que el personal masculino alcanza el 47% restante equivalente a 155 hombres.

Gráfico 2: Formación Académica.

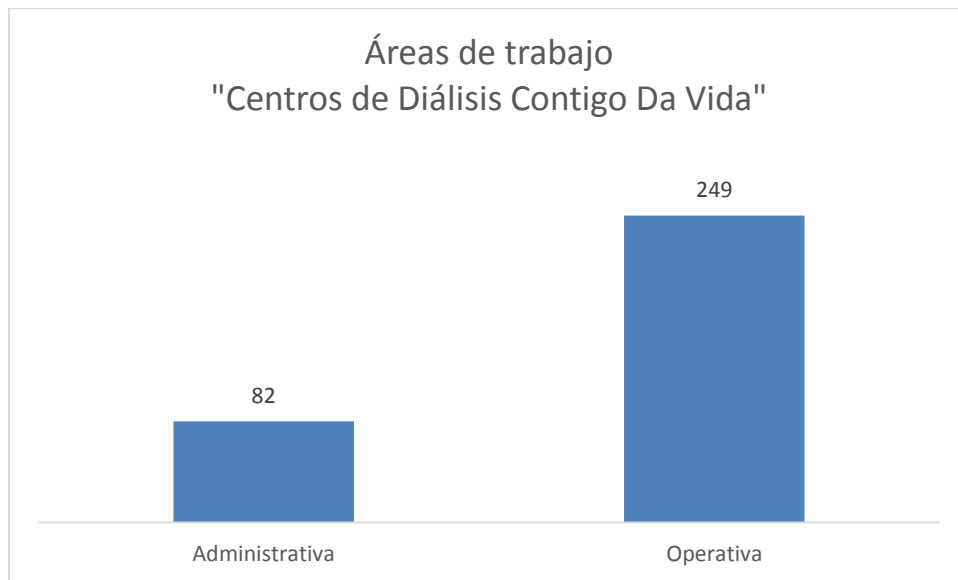


Fuente: Elaboración propia.

- **Interpretación:** Al ser un centro de salud que brinda tratamiento renal, el Grupo Contigo Da Vida requiere incorporar ciertos niveles académicos para su funcionamiento, donde los profesionales de Tercer Nivel ocupen cargos importantes y relacionados directamente al cuidado del paciente; es por eso que de los 331 trabajadores el 42% de su personal cuenta con una formación académica de Tercer Nivel (139), el mismo que está conformado por Médicos Generales, Enfermeros, Nutricionistas, Psicólogos Clínicos, entre otros; el 21% del personal tiene una educación de Nivel Bachiller (70), los mismos que representan a áreas administrativas como secretaria y mensajero, pero la gran mayoría en el área operativa ocupando el cargo de Aux. de Servicios Generales; el 18% del personal tiene una formación Intermedia o conocida también como Técnica (60), área que es ocupada por parte de los Téc. en Enfermería o conocidos también por Auxiliares de Enfermería; el

11% de los trabajadores tiene una formación de educación Primaria (37) y se ha determinado copar el cargo de Aux. Servicios Generales y Mensajería; y por último el 8% cuenta con una formación académica de Cuarto Nivel (25), considerados como los principales, ya que en la mayoría de estos cargos son de Médicos Especialistas en Nefrología y que son necesarios para el funcionamiento.

Gráfico 3: Áreas de trabajo.

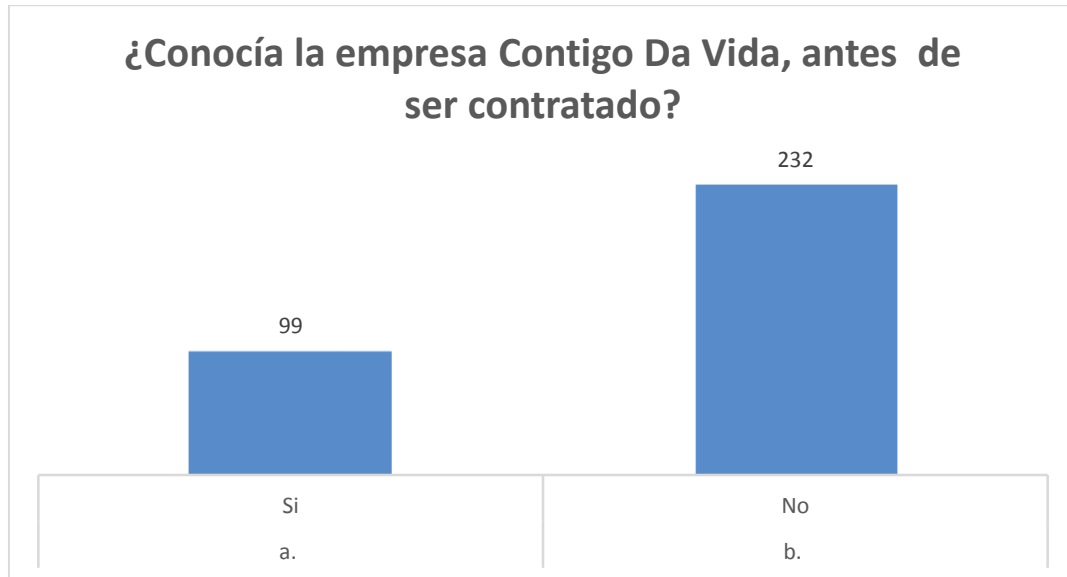


Fuente: Elaboración propia.

- **Interpretación:** Los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” está conformada con el 75% por el área Operativa (249), la misma que tiene características como horarios rotativos, trabajos relacionados en el tratamiento del paciente, entre otros; el 25% pertenece al área Administrativa (82) con características como horario fijo de trabajo, desempeño de actividades en oficinas, entre otras.

A. EMPRESA.

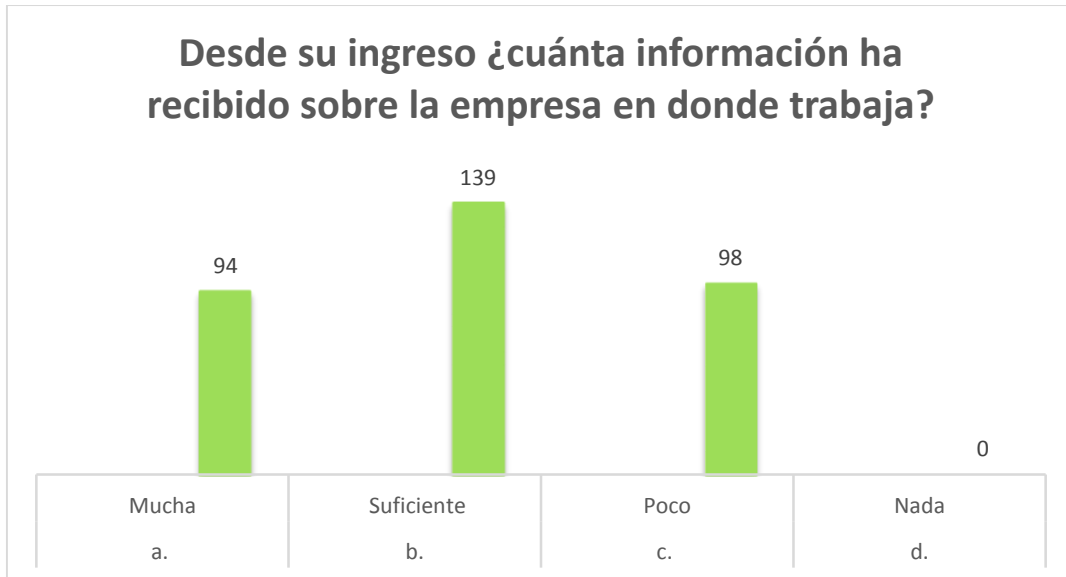
Gráfico 4: Pregunta 1.



Fuente: Elaboración propia.

- **Interpretación:** El 70% del personal de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” no conocía la empresa antes de ser contratado, mientras que el 30% del personal tuvo una referencia de la empresa, previa a su contratación. A pesar de que los “Centros de Diálisis cuenta con varios años de experiencia en el país, su marca comercial aún no ha podido ser reconocida fácilmente en el mercado laboral.

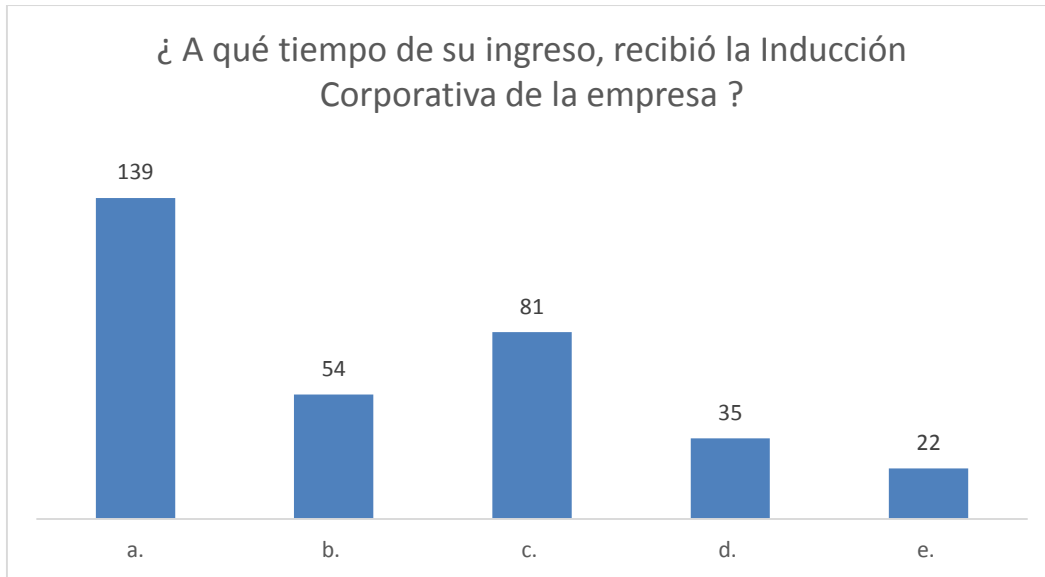
Gráfico 5: Pregunta 2.



Fuente: Elaboración propia.

- **Interpretación:** El 42% del personal registra que ha recibido suficiente (139) información sobre la empresa; el 30% del personal ha recibido poca (98) información: y el 28% del personal ha recibido mucha (94) información desde su contratación. Los Centros de Diálisis procura que sus colaboradores tengan en conocimiento la información sobre su trabajo y alrededores de la empresa.

Gráfico 6: Pregunta 3.

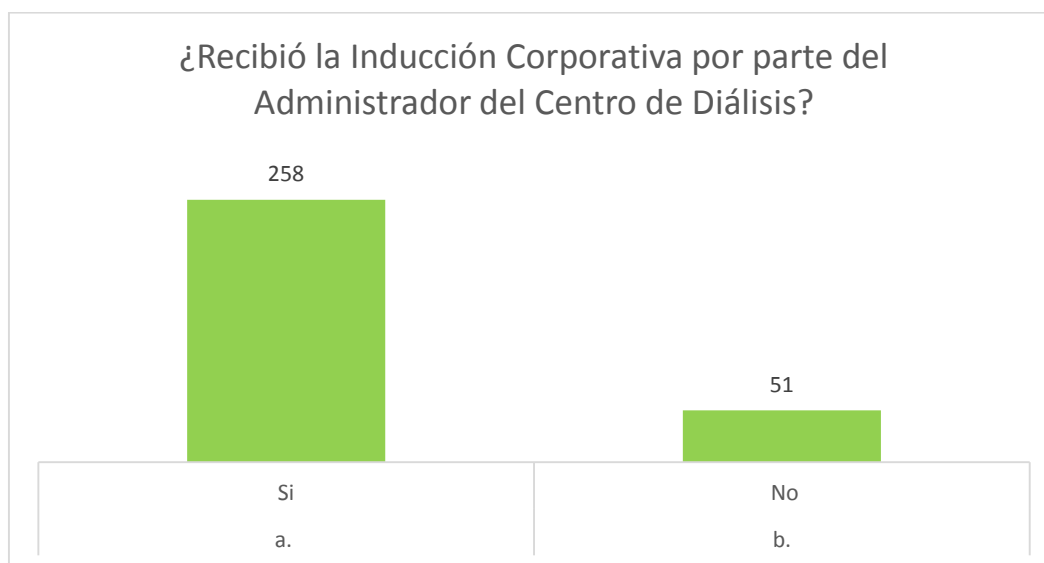


Fuente: Elaboración propia.

- **Interpretación:** El Sistema de Gestión de Calidad de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” obliga a que la Inducción Corporativa sea entregada a sus colaboradores dentro de los 15 días desde su contratación, es por eso que el 42% del personal de la empresa ha recibido la Inducción Corporativa, cumpliendo con lo establecido; el 24% ha recibido la Inducción Corporativa dentro del primer año de contratación, lo que determina el incumplimiento en el SGC; el 16% ha recibido la Inducción Corporativa dentro de los primeros 6 meses; el 11% ha recibido la Inducción Corporativa después del primer año de contratación; y el 7% registra que Nunca ha recibido la Inducción Corporativa, este pequeño porcentaje de trabajadores pertenece al grupo que ha acompañado desde sus inicios a la empresa y donde las políticas eran distintas a la actualidad. .

Nota: Cabe mencionar que las preguntas desde la 3.1. hasta la 3.6., se hizo en base a la población de 309 colaboradores, ya que el restante (22 trabajadores) registró que Nunca ha recibido la Inducción Corporativa de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.

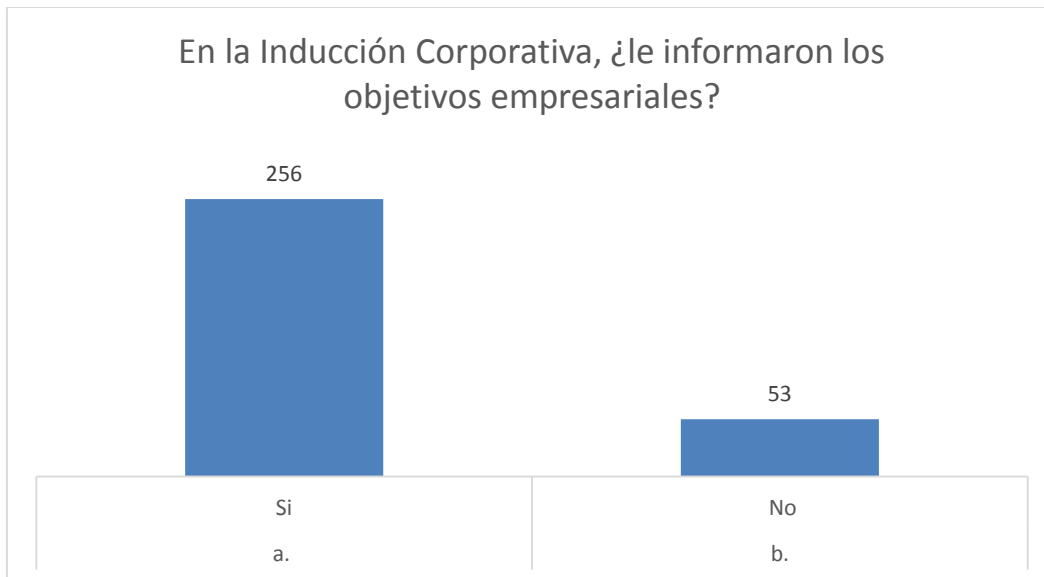
Gráfico 7: Pregunta 3.1.



Fuente: Elaboración propia.

- **Interpretación:** Una de las actividades que debe cumplir el Gerente/ Asistente Administrativo de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”, es la entrega de la Inducción Corporativa al personal nuevo y se refleja en el 83% de los trabajadores, que registra haber recibido por el administrador de la empresa; mientras que el 17% del otro personal ha recibido la Inducción Corporativa por otro colaborador, que podría ser el Jefe Inmediato de cada área.

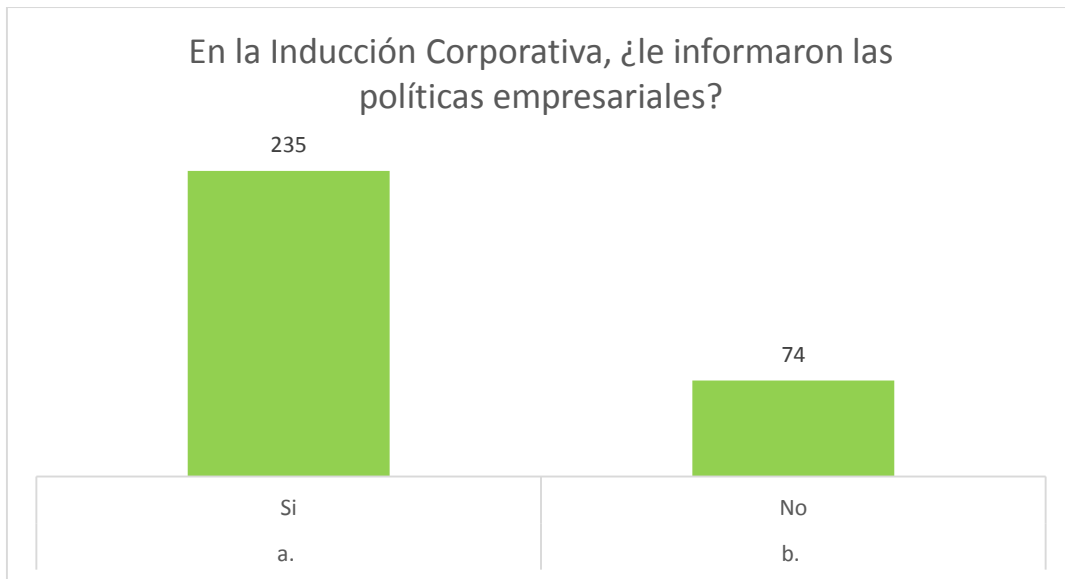
Gráfico 8: Pregunta 3.2.



Fuente: Elaboración propia.

- **Interpretación:** El 83% del personal ha recibido información sobre los objetivos empresariales que tiene establecido la empresa, mientras que el 17% de los trabajadores no conoce los objetivos empresariales y los mismo que posiblemente no aportan para el cumplimiento de metas deseadas.

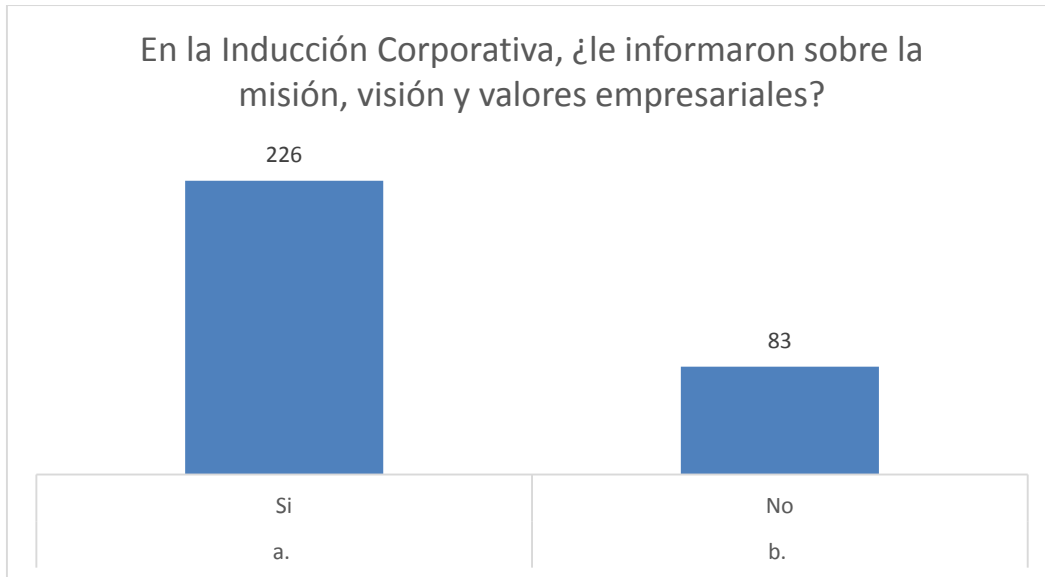
Gráfico 9: Pregunta 3.3.



Fuente: Elaboración propia.

- **Interpretación:** El 76% de los colaboradores ha recibido información sobre las políticas empresariales, las mismas que fueron entregadas en la Inducción Corporativa, mientras que el 24% no conoce las políticas empresariales.

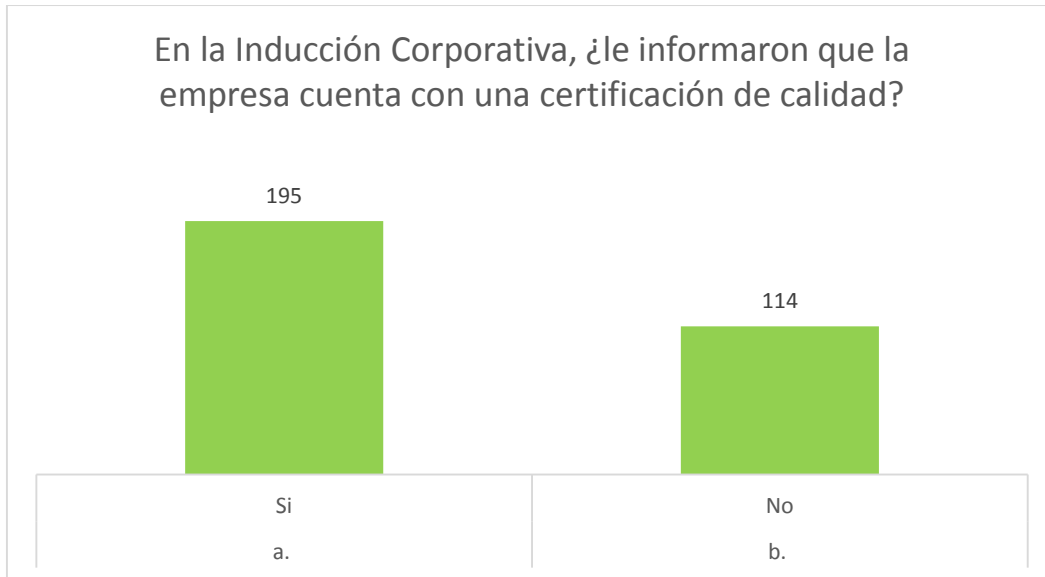
Gráfico 10: Pregunta 3.4.



Fuente: Elaboración propia.

- **Interpretación:** La misión, visión y políticas empresariales que ha establecido la empresa, requiere del cumplimiento laboral por parte de los trabajadores de la empresa, el mismo que es reflejado con el 73% del personal que sí ha recibido la información en la Inducción Corporativa; mientras que el 27% de los colaboradores desconoce la misión, visión, y valores de los “Centro de Diálisis Contigo Da Vida”.

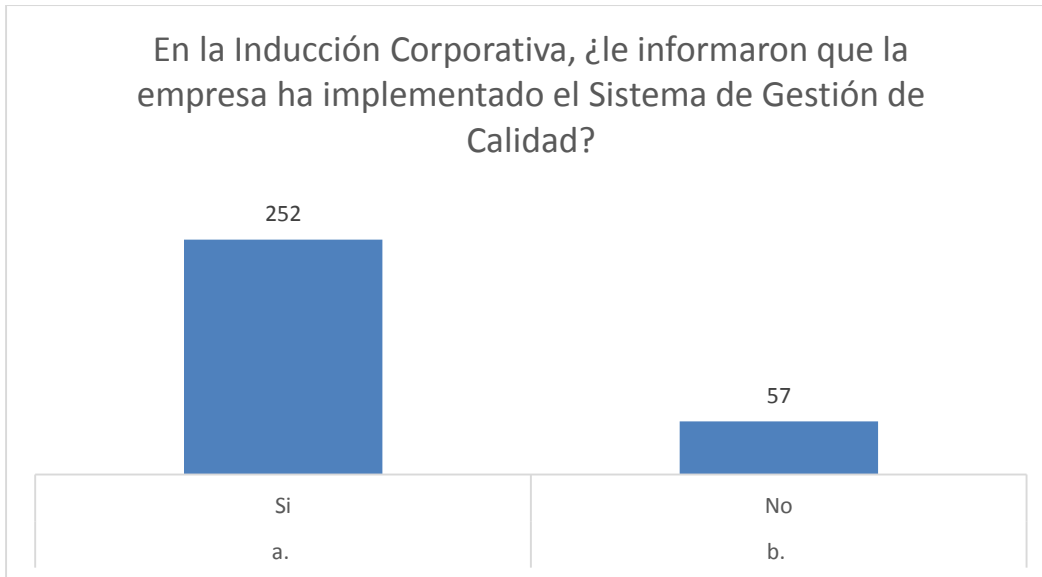
Gráfico 11: Pregunta 3.5.



Fuente: Elaboración propia.

- **Interpretación:** El 67% de los colaboradores conocen que el Grupo Contigo Da Vida, cuenta con una certificación de calidad (ISO 9001); mientras que el 37% del personal no conoce sobre la certificación de calidad que posee la empresa.

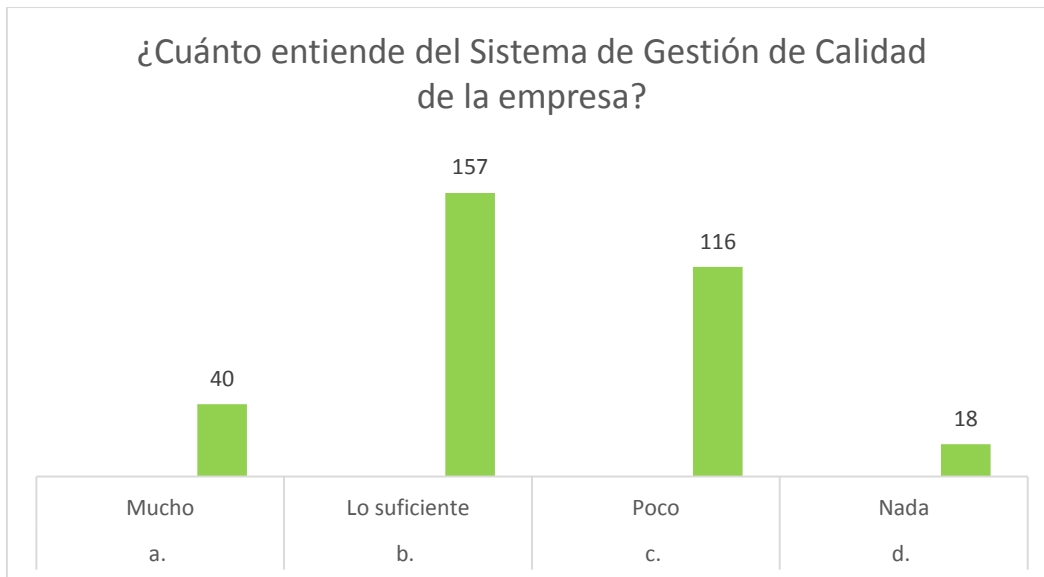
Gráfico 12: Pregunta 3.6.



Fuente: Elaboración propia.

- **Interpretación:** El 82% del personal conoce sobre la implementación del Sistema de Gestión de Calidad-SGC en la empresa; mientras que el 18% restante no ha recibido información sobre la implementación del Sistema de Gestión de Calidad-SGC.

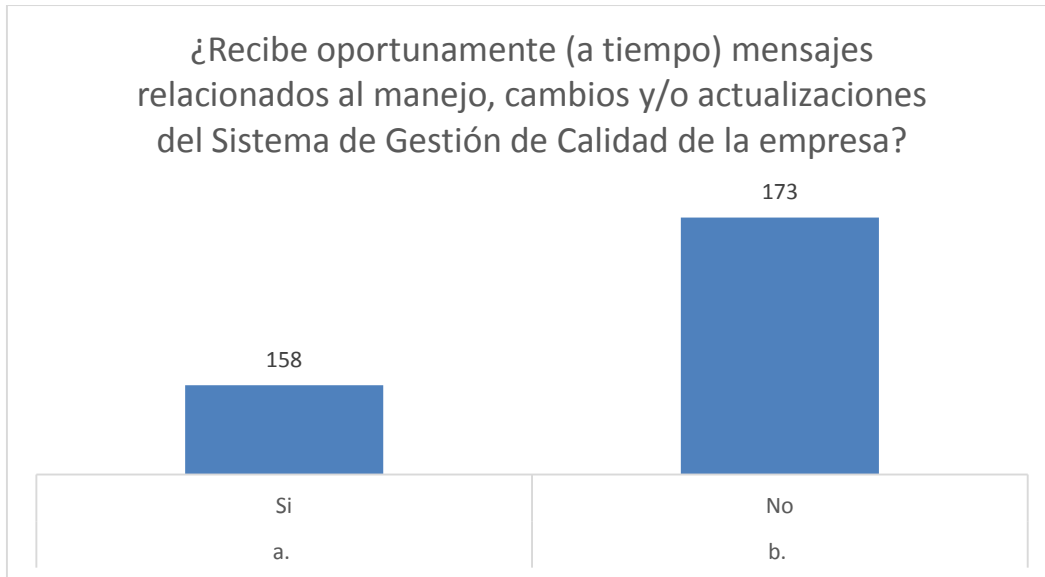
Gráfico 13: Pregunta 4.



Fuente: Elaboración propia.

- **Interpretación:** Los Centros de Diálisis realizan capacitaciones para los colaboradores sobre el uso, manejo e innovación de los procesos implementados en el SGC y se verifica que el 47% de los colaboradores entiende lo suficiente sobre el SGC; el 35% entiende tan solo un poco sobre el manejo del SGC; el 12% entiende mucho el SGC, es decir que el impacto que ha tenido las capacitaciones ha sido en un grupo pequeño de personas; y mientras que el 6% de los colaboradores no entiende el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa.

Gráfico 14: Pregunta 5.

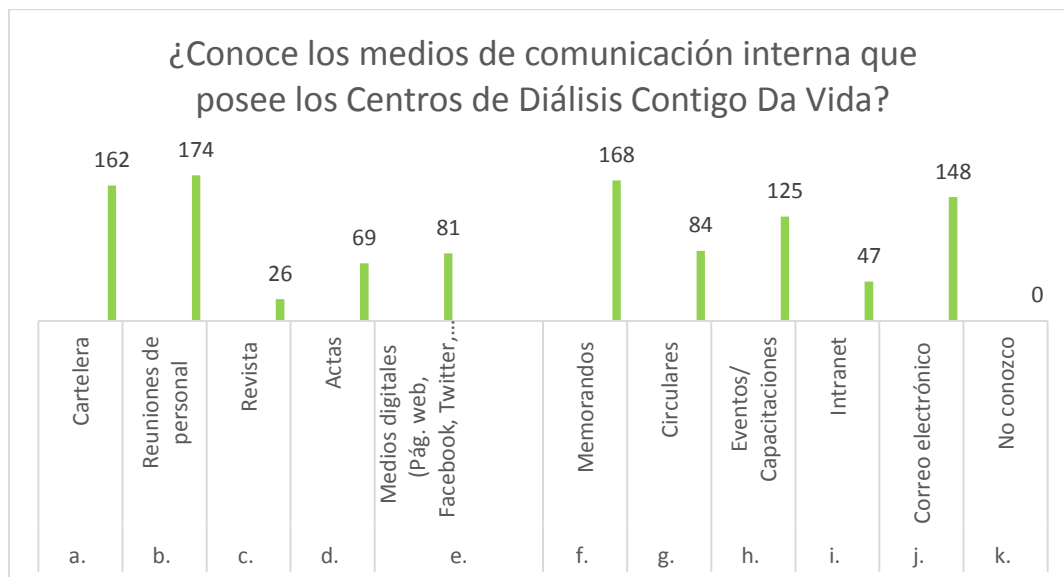


Fuente: Elaboración propia.

- **Interpretación:** El 52% de los colaboradores registra que no recibe a tiempo los mensajes sobre el manejo, cambios y/o actualizaciones sobre el Sistema de Gestión de Calidad-SGC de la empresa; mientras que el 48% de los colaboradores recibe a tiempo los mensajes relacionados al Sistema de Gestión de Calidad-SGC de la empresa.

B. MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

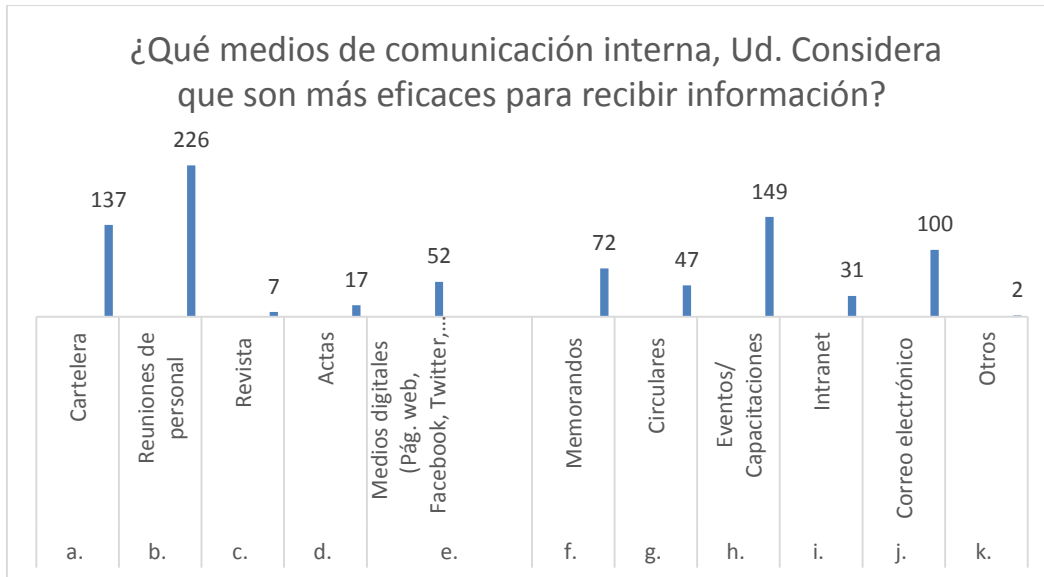
Gráfico 15: Pregunta 6.



Fuente: Elaboración propia.

- **Interpretación:** Las Reuniones de personal (174), el Memorando (168) y la Cartelera (162) son los medios de comunicación interna más recordados por parte del personal de los Centros de Diálisis.

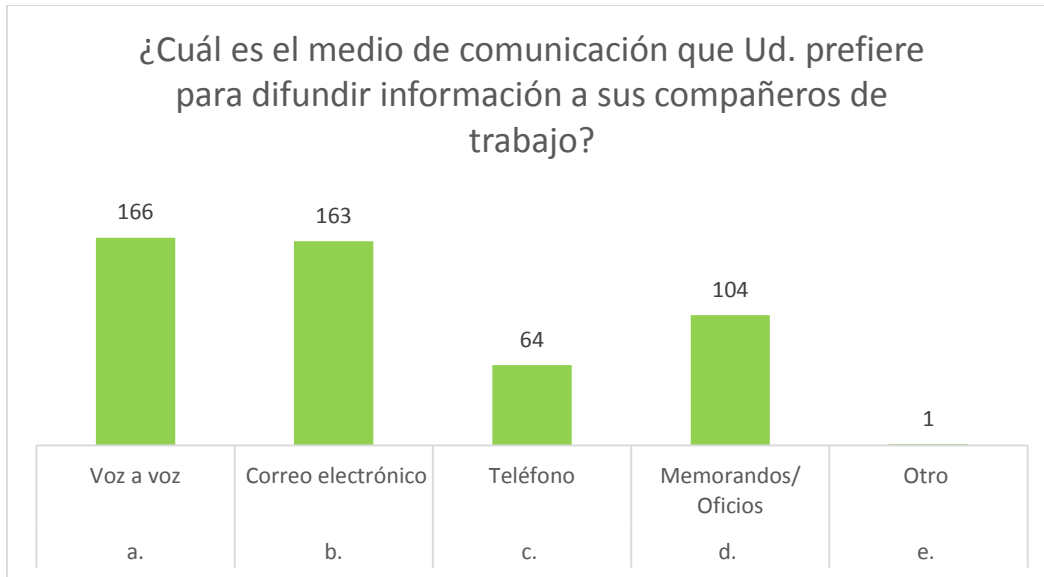
Gráfico 16: Pregunta 7.



Fuente: Elaboración propia.

- **Interpretación:** Las Reuniones de personal (226), los Eventos/ Capacitaciones (149) y la Cartelera, son los medios de comunicación interna considerados como más eficaces al momento de recibir o publicar información de interés para el personal de la empresa.

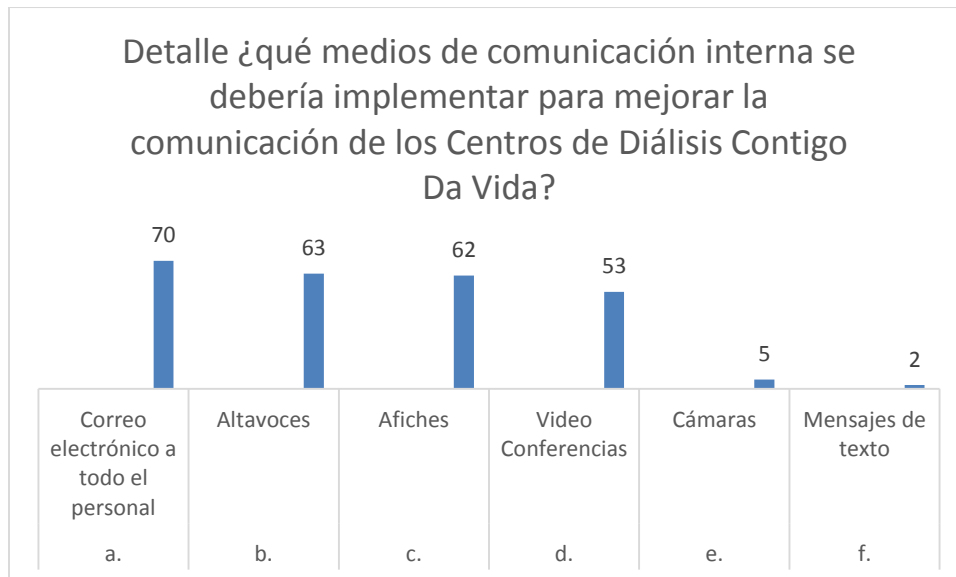
Gráfico 17: Pregunta 8.



Fuente: Elaboración propia.

- **Interpretación:** Los colaboradores del Centro de Diálisis prefieren utilizar la comunicación directa (Voz a voz- 166) y el Correo electrónica para transmitir información a sus compañeros de trabajo.

Gráfico 18: Pregunta 9.

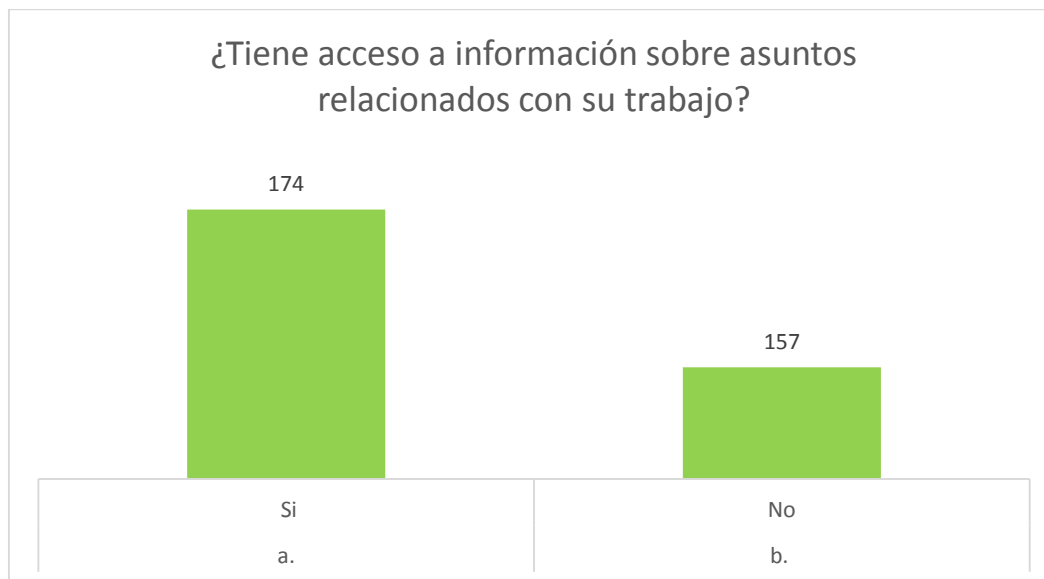


Fuente: Elaboración propia.

- **Interpretación:** Los colaboradores del Centro de Diálisis, mencionan que la empresa debería implementar los siguientes medios de comunicación interna: Correo electrónico para todo el personal (70), Altavoces (63), Afiches (62) y Video conferencia, de esta forma consideran que van a estar más enterados sobre las novedades de la empresa.

C. COMUNICACIÓN.

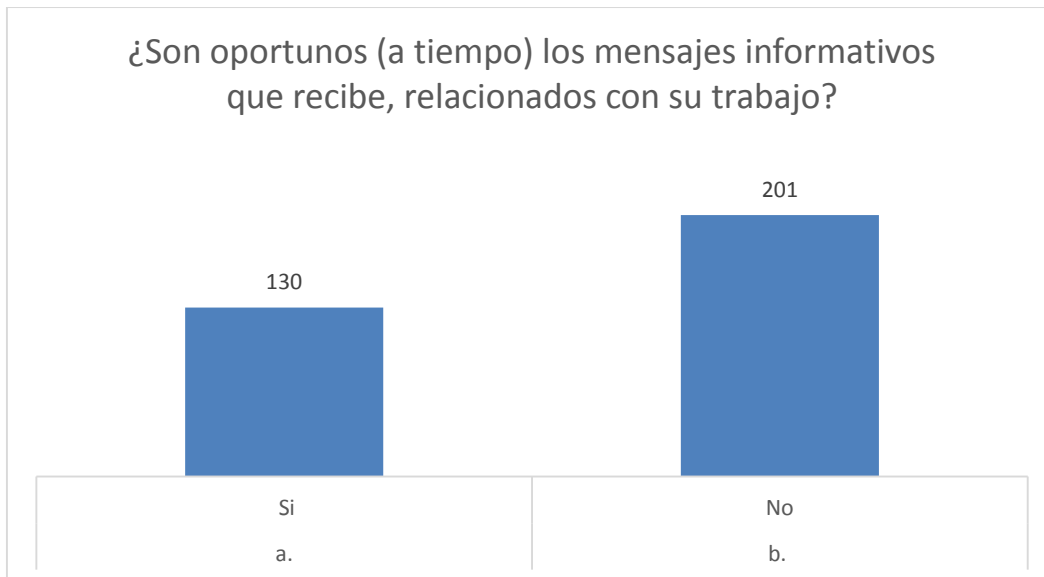
Gráfico 19: Pregunta 10.



Fuente: Elaboración propia.

- **Interpretación:** El 53% del personal tiene acceso total a información relacionada con su trabajo, en la mayoría de los casos esta documentación se encuentra en los computadores de la empresa; mientras que el 47% de los colaboradores no tiene acceso a dicha información.

Gráfico 20: Pregunta 11.

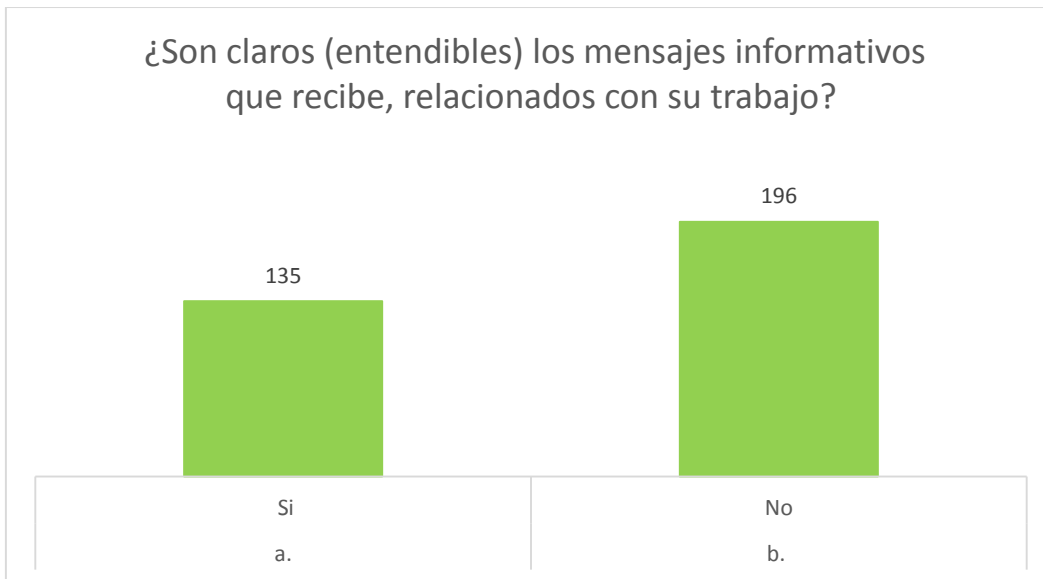


Fuente: Elaboración propia.

- **Interpretación:** El 61% del personal, considera que no son oportunos (no a tiempo) los mensajes que reciben en relación a su trabajo; mientras que el 39% menciona que si recibe oportunamente (a tiempo) los mensajes laborales.

Esto dependerá siempre del cargo en la que se encuentre desempeñando el trabajador.

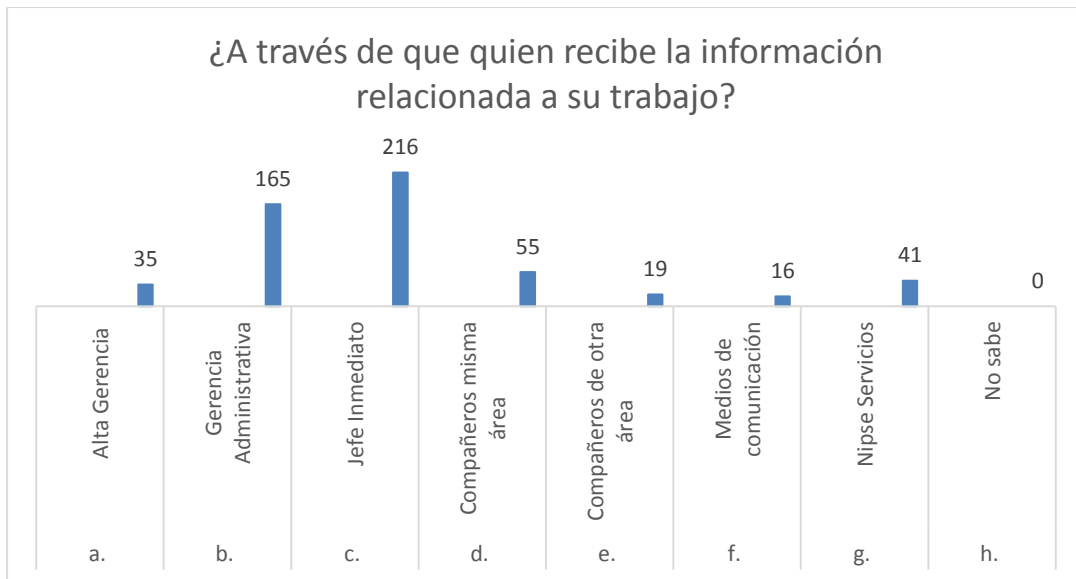
Gráfico 21: Pregunta 12.



Fuente: Elaboración propia.

- **Interpretación:** El 59% de los colaboradores reciben mensajes relacionados a su trabajo, pero no entienden o no es claro el contenido, ya que puede contener palabras técnicas o también porque desconocen del tema relacionado a la información; mientras que el 41% del personal menciona que los mensajes que reciben son entendibles o de comprensión rápida.

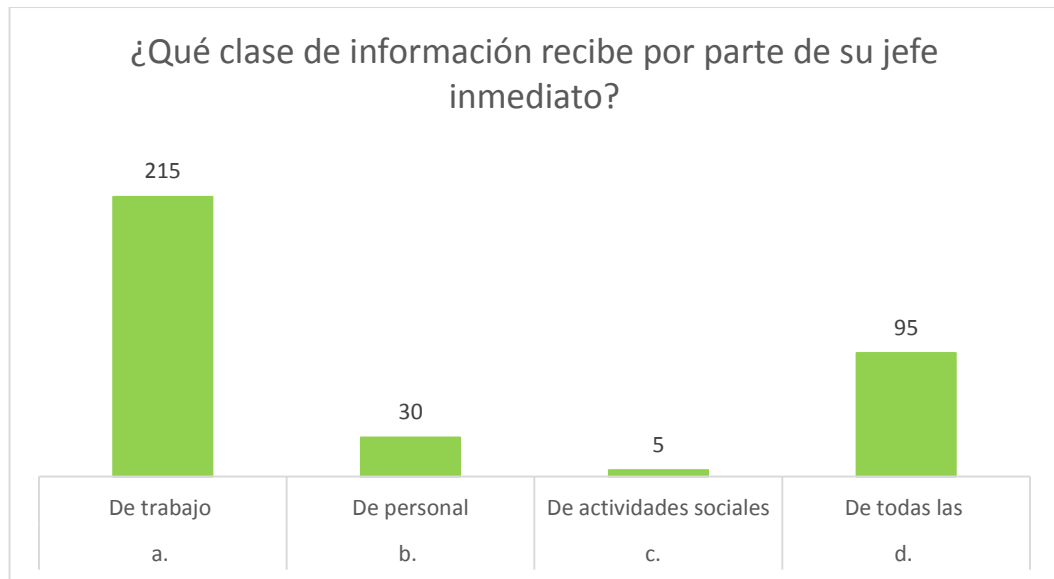
Gráfico 22: Pregunta 13.



Fuente: Elaboración propia.

- **Interpretación:** El personal de los Centros de Diálisis recibe información relacionada a su trabajo, por medio de: Jefe Inmediato (216) desarrollando un papel fundamental ante los subordinados, ya que es el medio de comunicación más directo; y la Gerencia Administrativa (165) también tiene presencia al momento de emitir comunicados.

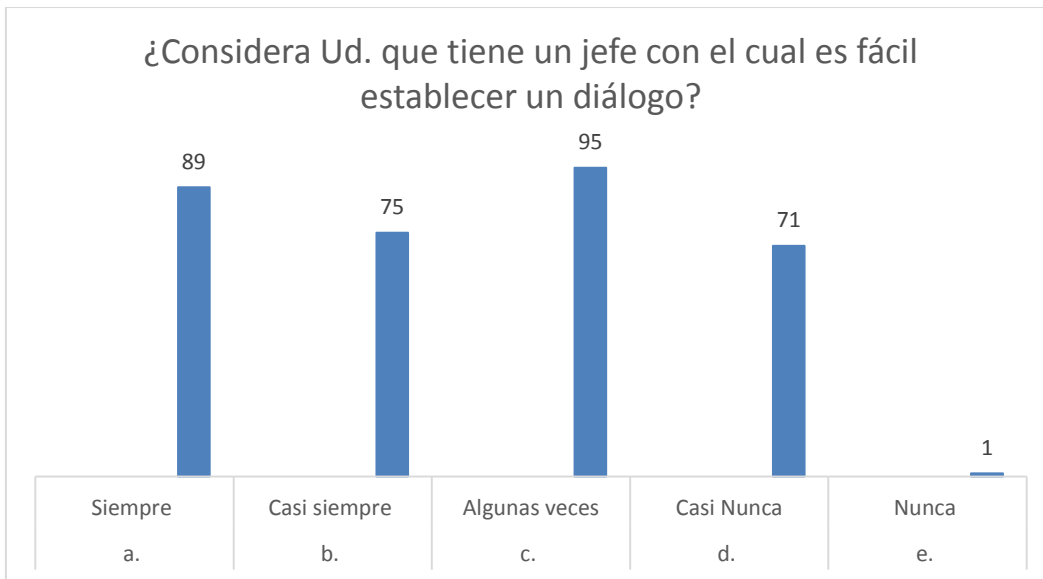
Gráfico 23: Pregunta 14.



Fuente: Elaboración propia.

- **Interpretación:** La mayoría de información que recibe el personal de los Centros de Diálisis, está relacionada con su trabajo (215), dejando a un lado temas que permitirían crear un mejor ambiente laboral y esparcimiento en los trabajadores.

Gráfico 24: Pregunta 15.



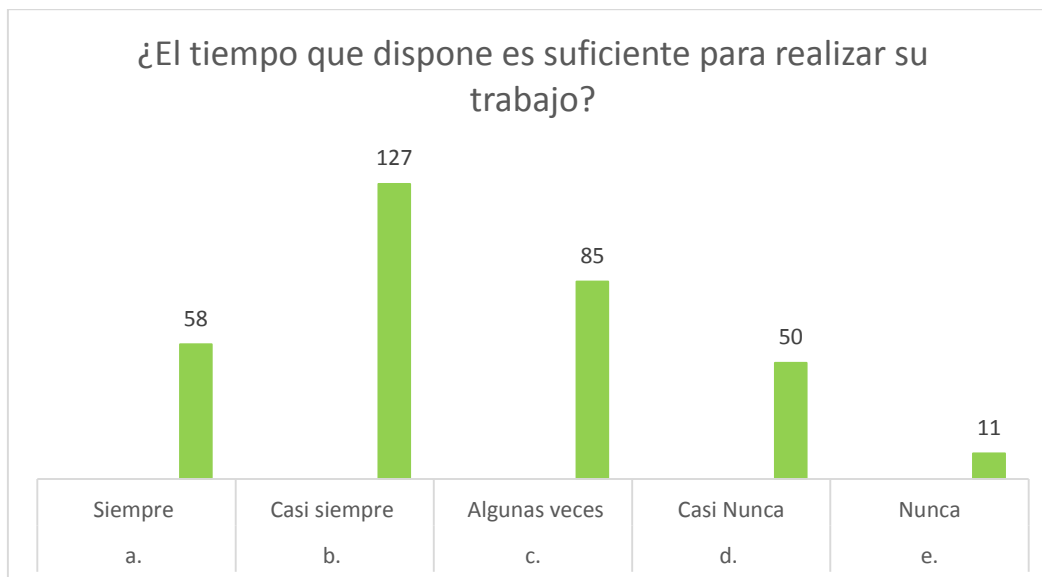
Fuente: Elaboración propia.

- **Interpretación:** El 29% de los colaboradores menciona que en algunas veces (95) es fácil establecer un dialogo con su jefe inmediato; el 27% de los colaboradores siempre (89) puede establecer un dialogo con su jefe inmediato; el 23% de los colaboradores casi siempre (75) puede dialogar con su jefe inmediato; y el 21% de los colaboradores casi nunca (71) ha podido establecer un dialogo con su jefe inmediato.

Por lo general el Jefe inmediato cumple una serie de responsabilidades dentro de su área, por lo que no le permite tener el tiempo deseado para el dialogo entre sus subordinados.

D. AMBIENTE LABORAL.

Gráfico 25: Pregunta 16.



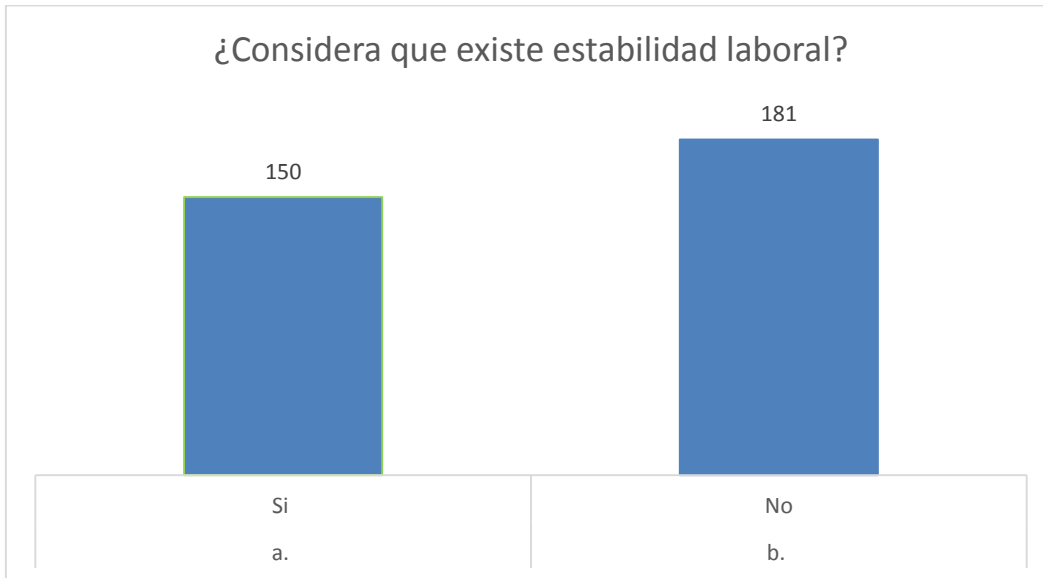
Fuente: Elaboración propia.

- **Interpretación:** El 38% de los colaboradores de los Centros de Diálisis considera que casi siempre (127) dispone de tiempo suficiente para realizar y cumplir con su trabajo; el 26% del personal menciona que algunas veces (85) su tiempo es suficiente para la realización de su trabajo; el 18% de los colaboradores considera que su tiempo siempre (58) es suficiente; el 15% del personal expresa que casi nunca (50) el tiempo es suficiente para realizar el trabajo; y tan solo el 3,3% de los colaboradores considera que nunca (11) es suficiente el tiempo para realizar su trabajo.

En algunas ocasiones el factor puede variar, si es que el área presenta rotación de personal y no ha podido ser cubierto, otra causa puede ser el

aumento de pacientes en el Centro de Diálisis y eso demanda más personal para cubrir el área.

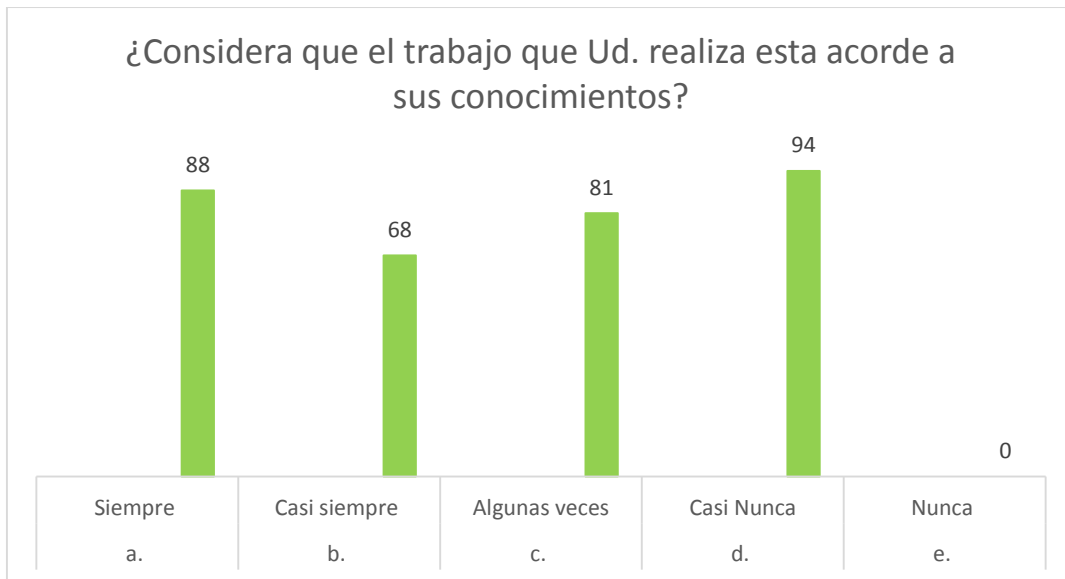
Gráfico 26: Pregunta 17.



Fuente: Elaboración propia.

- **Interpretación:** El 55% de los colaboradores considera que la empresa no brinda estabilidad laboral, mencionado algunos factores, como falta de recursos económicos y variación de políticas gubernamentales y que regulan a la empresa; mientras que el 45% de los colaboradores restantes considera que la empresa si les brinda estabilidad laboral.

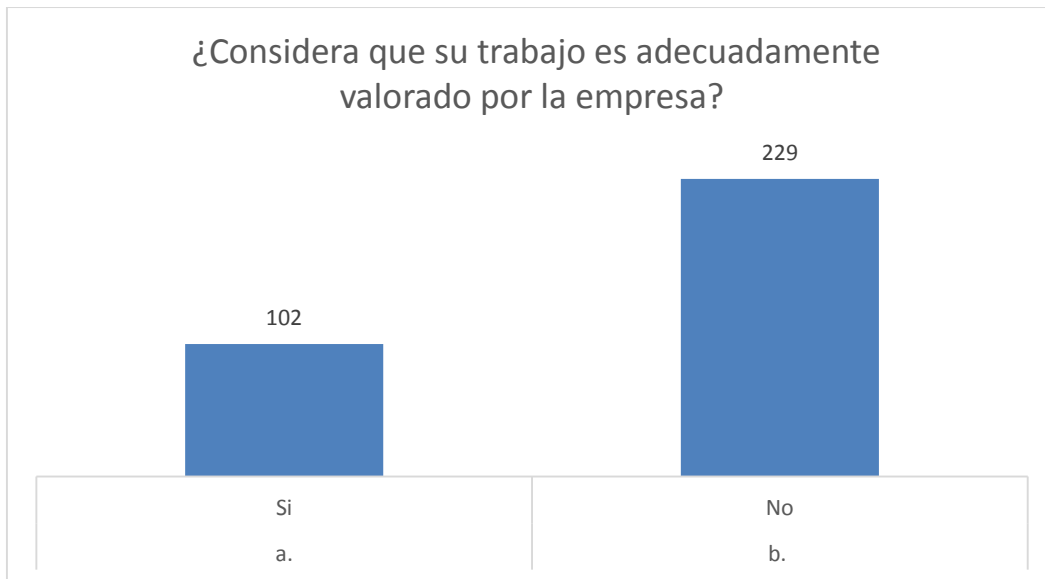
Gráfico 27: Pregunta 18.



Fuente: Elaboración propia.

- **Interpretación:** El 28% de los colaboradores considera que casi nunca (94) sus conocimientos están acordes a las actividades que realiza y considera que diseñar un plan de capacitación sobre temas relacionados a su trabajo, mejoraría el desarrollo en sus áreas; el 27% de los colaboradores considera que las actividades que realizan siempre (88) están acordes a sus conocimientos; el 24% de los colaboradores cree que algunas veces (81) sus conocimientos están acordes a las actividades que realiza; y el 21% de los colaboradores considera que casi siempre (68) sus conocimientos están relacionados con las actividades que realiza en la empresa.

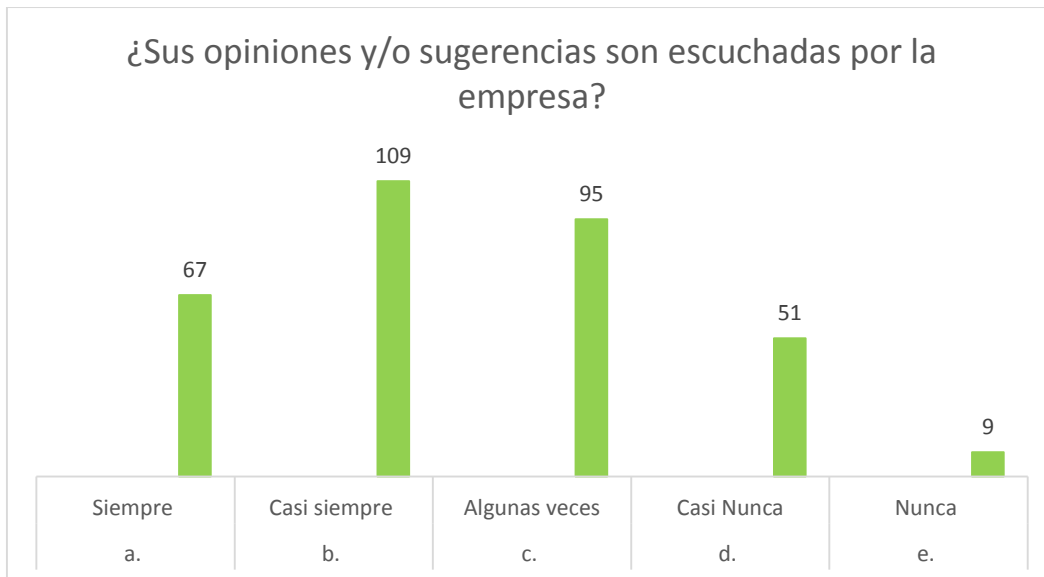
Gráfico 28: Pregunta 19.



Fuente: Elaboración propia.

- **Interpretación:** El 69% de los colaboradores considera que su trabajo no es adecuadamente valorado por parte de la empresa, mencionado algunos factores a considerar al momento de analizar el clima laboral de la empresa; mientras que el 31% restante de los colaboradores considera que la empresa valora su trabajo realizado.

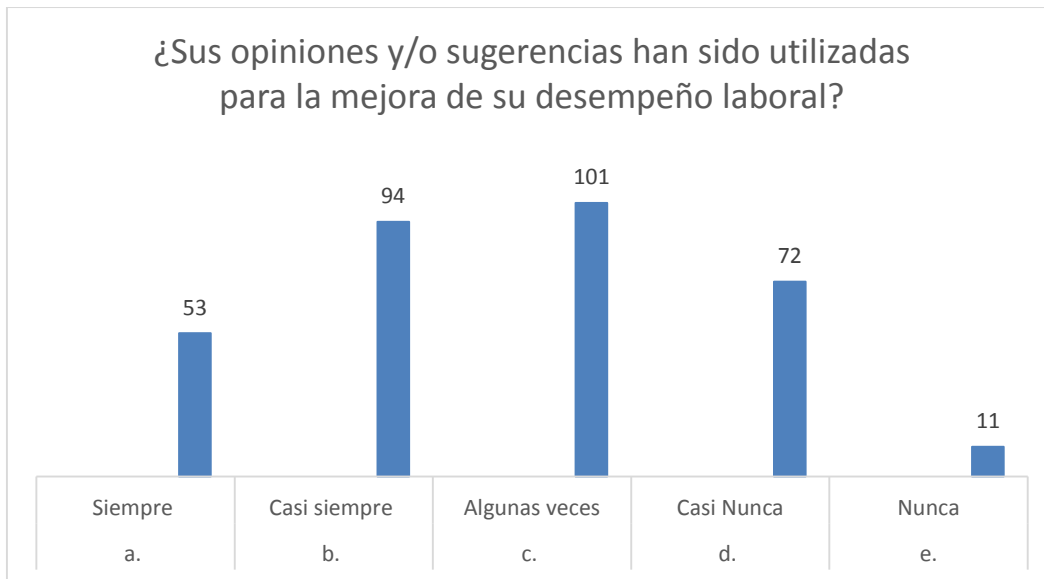
Gráfico 29: Pregunta 20.



Fuente: Elaboración propia.

- **Interpretación:** El 33% de los colaboradores de la empresa considera que casi siempre (109) son escuchadas sus opiniones y/o sugerencias por parte de la empresa; el 29% de los trabajadores considera que sus opiniones y/o sugerencia algunas veces (95) son escuchadas por la empresa; el 20% de los colaboradores menciona que sus opiniones y/o sugerencias siempre (67) con escuchadas; el 15% del personal considera que casi nunca (51) la empresa escucha sus opiniones y/o sugerencias; mientras que tan solo el 3% considera que nunca son escuchadas sus opiniones y/o sugerencias.

Gráfico 30: Pregunta 21.



Fuente: Elaboración propia.

- **Interpretación:** El 31% de los colaboradores considera que sus opiniones y/o sugerencias algunas veces (101) han sido tomadas en cuenta para la mejora de su desempeño laboral; el 28% de los colaboradores menciona que casi siempre (94) sus opiniones y/o sugerencias han sido utilizadas para la mejora de su desempeño laboral; el 22% del personal cree que casi nunca (72) sus opiniones y/o sugerencias han sido utilizadas para la mejora de su desempeño laboral; el 16% de los colaboradores menciona que siempre (53) son tomadas en cuenta sus opiniones y/o sugerencias para la mejora de su desempeño laboral; mientras que tan solo el 3% de los colaboradores menciona que nunca han sido tomadas en cuenta sus opiniones y/o sugerencias para la mejora de su desempeño laboral.

En ocasiones las opiniones y/o sugerencias son tomadas en cuenta como una gran iniciativa por parte de los trabajadores, pero la empresa determina su

viabilidad considerando algunos aspectos como por ejemplo: recurso económico, infraestructura y aplicabilidad antes los entes de regulación.

2.12.1.1.1. Análisis de Resultados

- Conocimiento de la empresa Contigo Da Vida.

Se evidencia que los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” no tienen presencia en el mercado laboral y profesional; algunos de los encuestados que afirmaron conocer la empresa, ha sido en referencia a familiares que recibieron tratamiento o sino por recomendaciones de profesional de la empresa.

En las Provincias de la región costa se evidencia que los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”, tienen presencia de marca ya que no existe competencia en el mercado de la hemodiálisis y en algunos casos han sido pioneros en brindar el servicio.

- Inducción al Cargo por parte de la empresa Contigo Da Vida.

Los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” ha procurado entrenar a sus colaboradores por medio de reuniones de personal y capacitaciones sobre el giro de la empresa; la Inducción Corporativa es una de las herramientas que les ha permitido difundir la información, la misma que en su mayoría de tiempo la han realizado dentro de los primeros 15 días del ingreso de personal y dicha actividad es desarrollada por parte del Administrador del Centro de Diálisis.

Cabe mencionar que existe personal que labora en la empresa desde sus inicios y en un tiempo posterior fue que se realizó la Inducción Corporativa.

La empresa se ha encargado de compartir la información sobre su razón de ser con sus trabajadores, para que ellos conozcan su misión, visión, valores empresariales, políticas y objetivos empresariales, adicionalmente se ha preocupado por capacitar a su personal sobre el manejo del Sistema de Gestión de Calidad que los Centros de Diálisis tienen implementados en su diario desarrollo de actividades laborales.

- Medios de comunicación de la empresa Contigo Da Vida.

Los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” han implementado varios medios de comunicación interna.

Las reuniones de personal es una herramienta considerada como la más efectiva, ya que abarca todas las áreas de la empresa en la trasmisión de información y esto permite que los colaboradores conozcan y dominen temas de carácter importante.

Los Memorandos al ser un medio de comunicación escrito, permite que tenga total alcance dentro de los colaboradores, incluso su recepción es más comprobable ya que en los Centros de Diálisis, los colaboradores deben registrar que han recibido la información y por ende que tienen conocimiento sobre lo escrito.

Otro medio de comunicación interna que está presente en la empresa, son las carteleras ubicadas en distintas áreas de los Centros de Diálisis; se debe mencionar que el uso de las mismas no han sido administradas con el fin de transmitir información a los colaboradores,

sino que han sido útiles para la publicación de noticias y/o actividades de los pacientes en tratamiento.

El correo electrónico incorporado en los Centros de Diálisis es un medio de comunicación interna que no tiene tanto alcance, ya que la empresa ha registrado las cuentas de correo dependiendo del cargo que vaya a desempeñar en la empresa, lo que no ha permitido que áreas como Enfermería, Aux. de Enfermería y Servicios Generales, no tengan acceso a la herramienta y que en parte desconozcan ciertos temas que podrían ser considerados como importantes.

A pesar de que este medio de comunicación es considerado importante entre los colaboradores de la empresa, no es el que más alcance tiene y en varias ocasiones, el personal menciona que le gustaría tener acceso al mismo y así conocer sobre las noticias que emite el Grupo Contigo Da Vida.

- Comunicación y su evolución en la empresa Contigo Da Vida.

Los colaboradores de los Centros de Diálisis tienen acceso a la información relacionada a su trabajo que desempeña, la misma que en ocasiones es difundida o emitida por el Jefe inmediato de cada área; es decir que se mantiene una comunicación directa y beneficiosa. Pero no es garantizado que el mensaje llegue o tenga el impacto esperado en el personal ya que los mensajes enviados llegan tardío y con un contenido no comprensible para los trabajadores, creando así una barrera en el proceso de comunicación.

El Gerente Administrativo y el Jefe de cada área son los responsables en emitir mensajes para el personal que labora en los Centros de Diálisis, los mismo que han enviado información relacionada con el trabajo que se debe desempeñar en cada puesto de trabajo y

aunque este primer proceso de envío de información es fácil de establecer, los colaboradores mencionan que es un poco complicado cuando desean acceder a un diálogo con los cargos antes mencionados y puede existir varias causas, las mismas que impiden tener una retroalimentación por parte de los colaboradores.

- Ambiente laboral de la empresa Contigo Da Vida.

Al ser un Centro de salud privada, donde su principal servicio es el tratamiento de hemodiálisis, requiere de una cantidad específica de recurso humano para el desarrollo de las actividades y cumplimiento de requerimientos de funcionamiento; en el momento que no existen la suficiente cantidad de mano de obra, la carga de actividades recae sobre los colaboradores que pertenecen al área, considerando así que el tiempo que ellos tienen para el cumplimiento de su jornada no es suficiente y eso ha reflejado que el personal considere que su trabajo no es valorado por los dueños de los Centros de Diálisis, sino que en ocasiones ni su sentir pueda ser escuchado o tomado en cuenta para la mejora de ellos.

Alta Gerencia o los Jefes de área no informan las novedades sobre el personal faltante en el área, simplemente programa la jornada diaria o semanal con el personal que esta en la empresa, creando una situación de incertidumbre en los trabajadores. Los colaboradores al tener que poner más de su esfuerzo en las actividades, consideran que al final del mes van a recibir un beneficio extra, pero es una realidad que no sucede y que no es escuchada por parte de sus jefes.

Estos son algunos de los indicadores que causan una rotación de personal en los diferentes centros de tratamiento y que se involucran en el flujo de la comunicación que debe existir.

2.12.2. Resultados Estadísticos Cualitativos.

2.12.2.1. Entrevistas.

2.12.2.1.1. Entrevista Representante de Alta Gerencia para los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.



Buenos tardes Ing. Ricardo Espín:

El motivo de la presente entrevista, es para conocer la percepción que Ud. Mantiene sobre la comunicación interna de los Centros de Diálisis y la incidencia en el Clima Laboral.

1. Breve reseña sobre los inicios de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.

Nuestros grupos de Centros de Diálisis inician en los años 90’, es un negocio familiar, mi papá es Nefrólogo Dr. Marcelo Espín Paredes y es así como mi familia se enfocó en el negocio de hemodiálisis.

En el año 98, nos consolidados como una Compañía Limitada, prestando estos servicios. Actualmente somos tres hermanos (Dr. Marcelo Espín Cunha, Ing. Ricardo Espín Cunha e Ing. Alejandro Espín Cunha) que trabajamos en la empresa, y que nos ha

facilitado el desenvolvimiento en la administración, porque nos conocemos. En el año 98 iniciamos bajo la Gerencia General de mi hermano mayor (Dr. Marcelo Espín Cunha), quien es el representante para todas las empresas.

En el año 2005 empezamos a consolidar el Grupo Contigo, asociándonos con otros Centros de Diálisis, creando una propuesta diferente para los pacientes, en donde cada uno de los pacientes tenga la posibilidad de asistir a un Centro de Diálisis y sin sentir atadura hacia el lugar donde recibe el tratamiento, adicionalmente la movilización era otra dificultad grande, ya que solo existían Centros de Diálisis en la ciudad de Quito. La perspectiva en el año 2005, fue abrir una cadena de Centros de Diálisis que estén más cerca del paciente.

Han transcurrido 10 años y estamos presentes en 7 provincias del Ecuador y tenemos más proyectos en construcción, contando con más de 400 empleados a nivel nacional.

El primer Centro de Diálisis es el que está ubicado en la Av. El Inca y Av. Amazonas, el Centro se lo conoce como SOCIHEMOD CIA. LTDA. (Sociedad Civil de Hemodiálisis), brindando una programación para 40 pacientes, un negocio pequeño pero familiar. En el año 98 ingresa mi hermano con una perspectiva diferente sobre el negocio, acercando el servicio hacia el paciente.

Posterior el primer Centro de Diálisis del Grupo Contigo es el que está ubicado en la zona sur de Quito y a partir de ahí hemos ido creciendo, buscando ciudades pequeñas pero con índices altos de insuficiencia renal, como en las ciudades de Sto. Domingo de

los Tsáchilas y Quevedo; Quevedo es un éxito total, como nosotros lo llamamos ya que en la actualidad contamos con más de 400 pacientes y es donde más cumplimos con las normativas que nos regulan (IESS y MSP).

2. ¿Cómo considera que la Comunicación Interna se encuentra en la actualidad?

Sobre el tema de comunicación considero que es un poco complicado el asunto, somos un grupo empresarial de 400 empleados, estamos hablando de 9 Centros de diálisis y a veces comunicar lo que la gerencia quiere a los trabajadores no es fácil; obviamente nosotros nos enfocamos en pasar toda la información desde la oficina central hacia las Gerencias Administrativas y ellos a su vez comunican a su personal; pero siempre encuentras algo así como un teléfono dañado, ya que tú quieres expresar algo y ellos entienden algo muy diferente. Otro problema que es bastante común es que esta empresa fue creada en la Sierra y trabajar en la Costa es distinto, es bastante difícil llegar a tener una comunicación clara con todos los trabajadores de la empresa; sin embargo creo que nos damos modos para que todo el mundo sepa que es lo que queremos de ellos y que nos preocupamos por ellos.

3. Desde su cargo gerencial ¿Cuál ha sido su aporte en el proceso comunicativo que mantiene los Centros de Diálisis?

Mi cargo involucra mucho la relación con los Centros de Diálisis y lo hacemos mediante un Sistema de Gestión de Calidad, el mismo que establece tener un sistema de comunicación interna, determinando las pautas del trabajo a cada uno de los colaboradores dentro de la empresa.

Desde mi puesto de trabajo lo que hago es ver, cumplir y controlar que este proceso sistema de gestión de gestión de calidad se cumpla con toda la gente que trabaja en mi área.

A veces se vuelve un poco complicado incluso con una comunicación directa ya que explicar lo que quieres que se haga, es difícil recoger información de la Alta dirección y pasarlo hasta la persona que realiza el trabajo considerado más tranquilo.

Mi trabajo es el control de Sistema de Gestión de Calidad, la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y transmitir ese conocimiento a los Centros de Diálisis.

4. ¿Considera que se debe realizar cambios en el proceso comunicativo? ¿Por qué?

Necesitamos seguir cambiando tal cual el Sistema de Gestión de Calidad exige, un mejoramiento continuo e implementación de innovaciones.

Me parece interesante lo que mencionas de las encuestas y que a las personas les gustaría tener un correo corporativo, siendo este un medio de comunicación que nos facilitaría en cuanto a la transmisión de información, e incluso cuando nosotros queremos encuestar al colaborador es un problema, ya que debemos enviar la encuesta física y por temor a que nosotros veamos lo que contestaron, existe ruptura de información.

Obviamente se debe incluir nuevos medios y posiblemente el siguiente paso es la implementación del correo electrónico.

5. ¿Cómo considera que es el Clima laboral de los Centros de Diálisis?

Desde una visión muy amplia, considero que el clima laboral de los Centros de Diálisis es muy tranquilo, no puedo decir que existe una medición real sobre el status clima laboral porque creo que nosotros como dueños de la empresa y/o representantes de la Alta dirección no podemos influir directamente en el clima laboral, no les puedo decir directamente a los colaboradores: Ustedes tienen que ser aquí felices y contentos; más bien creo que nosotros debemos proveer las herramientas para que el personal cree el clima laboral de la empresa.

El trabajador busca un lugar de trabajo donde se sienta cómodo, cálido, querido, respetado y útil, esto lo debe crear cada uno de los empleados de los Centros de Diálisis; nosotros debemos ser quien provee las herramientas, tenemos muchas falencias, no hemos ocupado las herramientas adecuadas.

El clima laboral se controla y verifica, pero no se actúa directamente.

6. ¿Considera que la comunicación interna tiene relación con los indicadores de Clima Laboral de los Centros de Diálisis?

Existen los representantes de Alta dirección, quienes se encargan de monitorear ciertos Centros de Diálisis.

Definitivamente considero que existe relación entre la comunicación interna de la empresa y el Clima laboral; cuando la empresa trasmite información sobre cualquier novedad, sobre pacientes, nuevos Centros de Diálisis, nuevo personal, etc., estas en un proceso comunicativo, pero todo va a depender del clima laboral que se maneje dentro de esa empresa para ser entendido, porque a veces cuando tienes un clima laboral no

adecuado, van a mal entender la contratación de una nueva persona y realizar una comparación absurda.

Dependiendo del Clima laboral que tiene la empresa, vas a interpretar la comunicación interna que manejes.

7. Desde la información que Ud. recibe cada periodo determinado ¿Cuál es el indicador que más recuerda? ¿Por qué?

El indicador que más reviso y estoy pendientes es el de Rotación de personal y lo que tiene que ver con el personal, ya que me entrega variedad de información como por ejemplo, si están o no está a gusto trabajando, si somos competitivos en el mercado, si tenemos buena retención por las políticas empresariales y si este indicador no presenta tanta rotación, quiere decir que la empresa es totalmente estable, lo que alimenta al monitoreo del clima laboral de la empresa.

No existe un indicador de comunicación, que permita medir el impacto del mensaje que yo quería emitir al trabajador

8. ¿Qué cambios propondría Ud. sobre la comunicación interna y que inciden en el mejoramiento del Clima Laboral?

Hemos planificado darle un cambio al Departamento de diseño, donde permita buscar espacios para la publicación de información para el personal.

Muchas gracias por su colaboración.

2.12.2.1.1.1. Análisis de información obtenida de la entrevista

Los Centros de Diálisis no cuentan con un propio Sistema de comunicación interna, que les permita verificar los parámetros necesarios en cuanto al manejo adecuado para la comunicación con sus colaboradores y así mismo un sistema que les permita monitorear el clima laboral de cada Centro de Diálisis. A pesar de que existe un Sistema de Gestión e Calidad que les permite controlar eficazmente el trabajo que se realiza en cada área de la empresa, no les ha permitido desarrollar un proceso que les ayude a llevar la comunicación, sino únicamente obliga a mantener una constante interrelación entre las personas son las herramientas establecidas (Memorando, oficios y cartas).

A pesar de que de una u otra forma están en una constante visita a los Centros de Diálisis, la Gerencia no conoce a profundidad las problemáticas que se presentan en cada unidad, por lo que han determinado entregar su entera confianza a cada uno de los Gerentes/ Asistentes Administrativos, perdiendo así ellos imagen para los colaboradores.

Considera que estudios de investigación sobre su status de comunicación interna y monitoreo de clima laboral, les ayudará para mejoras en cuanto a la rotación de personal que existe en las empresas, sean cual sean las causas es un indicar que están pendiente ya que tiene relación en cuanto al tratamiento renal y que es el giro de su negocio.

2.12.2.1.2. Entrevista Gerente Administrativo Centro de Diálisis Dialvida Cia. Ltda..



Buenos días Sra. Verónica Guerra- Gerente Administrativa del Centro de Diálisis Dialvida Cia. Ltda:

El motivo de la presente entrevista, es para conocer la percepción que Ud. Mantiene sobre la comunicación interna de los Centros de Diálisis y la incidencia en el Clima Laboral.

1. Proporcione la fecha de su contratación o fecha de ingreso a la empresa.

Su ingreso a la Gerencia General es desde el 01 de febrero del 2012.

2. ¿Cómo considera que la Comunicación Interna se encuentra en la actualidad?

Existe fluidez de comunicación, entre el personal administrativo y personal de sala de diálisis si existe buena comunicación.

3. ¿Considera que la comunicación interna cumple un papel fundamental dentro de la relación entre la Alta Gerencia y los colaboradores?

Claro que es muy importante, sobre todo una comunicación clara, eficiente y que llegue a cada puesto de trabajo.

4. ¿Considera que el proceso comunicativo es eficaz?

Muchas veces si nos llega a tiempo la información, pero muchas veces si tenemos el inconveniente que se corta este tipo de comunicación y no llega a todo el personal. Creo que si es importante que todos los medios de comunicación internos lleguen a todo el personal de la unidad y no únicamente a las jefaturas o a ciertas áreas.

5. ¿Considera que se debe realizar cambios en el proceso comunicativo? ¿Por qué?

De pronto una propuesta seria la incorporación de correos electrónicos a todo el personal que laboramos en la institución.

6. ¿Cuál es su percepción sobre el Clima Laboral?

Creo que es bueno, creo que si existe una comunicación adecuada entre las áreas y además somos una unidad pequeña, lo que se torna más fácil comunicarnos con todo el personal.

7. ¿Considera que los medios de comunicación interna establecidos por la empresa, son los adecuados?

Son los adecuados y creo que aquí en la unidad lo que nos hace falta son las cámaras en general y los altos parlantes que si nos ayudaría en la transmisión de mensajes.

Muchas gracias.

2.12.2.1.2.1. Análisis de información obtenida de la entrevista

El Centro de Diálisis Dialvida S.A. está conformada por socios y la Sra. Verónica Guerra al formar parte de este grupo, asumió la responsabilidad de la Gerencia General.

La comunicación interna y el clima laboral del Centro de Diálisis son considerados buenos por varias razones, nombra que al conformar un número pequeño de colaboradores, se vuelve más ágil la gestión de manejo de conflictos que se presentan los colaboradores. Sin embargo la implementación de nuevos medios de comunicación en la empresa, mejoraría su trabajo con el personal, ya que todos tendrían conocimiento sobre lo que la empresa hace o piensa en ellos.

A pesar de que ocupa un cargo de Gerencia General, es una unidad de salud que mayormente es visitada por parte de los socios, ya que existen índices de poco crecimiento en pacientes y eso ha llevado a que se realicen mejoras. A inicios del año 2015 los sueldos tuvieron un alza, ya que cada mes se daba la salida de un colaborador, dejando un gran vacío profesional. El indicador de rotación en el Centro de Diálisis es preocupante ya que no hay tanta base de datos profesionales con los requerimientos que la empresa busca y se complica al momento de la contratación. Así mismo los colaboradores han formado grupos de amistad que han llevado a crear rivalidad entre todo el personal de las áreas.

Se puede verificar que la Gerencia General no ha manejado una comunicación adecuada con el personal de la empresa, ya que han existido problemas de ambiente laboral y no se ha dado solución; existen problemas con el personal inconforme sobre su remuneración y no Gerencia general junto a los socios no ha dado apertura para ser escuchados y por eso es que muchos de ellos prefieren renunciar y buscar otras fuentes de trabajo.

**2.12.2.1.3. Entrevista Director Médico del Centro de Diálisis Contigo S.A. Dialicon-
Quito.**



Buenos días Dra. Irene Toctaguano- Directora Médica del Centro de Diálisis Dialicon Quito Sur.

El motivo de la presente entrevista, es para conocer la percepción que Ud. Mantiene sobre la comunicación interna de los Centros de Diálisis y la incidencia en el Clima Laboral.

1. Proporcione la fecha de su contratación o fecha de ingreso a la empresa.

Estoy aquí en la empresa desde enero del 2012. Su ingreso inicio como médico del Centro de Diálisis y posterior asumió la Dirección médica.

2. ¿Cómo considera que la Comunicación Interna se encuentra en la actualidad?

En el Centro de Diálisis es muy variable la comunicación por el ingreso de compañeros nuevos, de diferencia de edades; complica mucho el aprender a comunicarse y aprender a convivir internamente, lo que sujeta a cambios constantes dentro de la unidad.

Si es una situación tenue el punto de la comunicación interna entre varios compañeros, no digo en su totalidad pero si en varios.

3. ¿Considera que la comunicación interna cumple un papel fundamental dentro del Clima laboral de la empresa?

Si cumple un papel fundamental la comunicación interna, ya que tiene varios ítems y no solo es la apertura de hablar o dar cualquier tipo de explicación, habría mucha afinidad en la cuestión de diálogos y comunicación interna, para un mejor trabajo grupal.

4. ¿Considera que el proceso comunicativo es eficaz?

Desde la Alta Gerencia entiendo que por tiempo y varias ocupaciones, se limita el espacio de poder estar constantemente en cada unidad, pero considero que ahora con la innovación de tecnología un simple mensaje para podría cambiar la situación: es por eso que considero que desde la cabeza se debería poner un punto para que el resto del organigrama mejor en cuanto a la comunicación.

5. ¿Considera que se debe realizar cambios en el proceso comunicativo? ¿Por qué?

Los cambios como te digo deberían iniciar con un punto de equilibrio en este tipo de comunicación, empezar a conocer su significado primordial para uno emprender de ahí; muchas de las personas dicen saber comunicarse, pero es mentira porque la comunicación a veces son gritos, irrespetos, actitudes.

Si no tenemos un concepto claro vamos a seguir teniendo la rotación de personal y es necesario el empoderamiento por parte de los dueños.

6. ¿Cuál es su percepción sobre el Clima Laboral?

Actualmente habido bastante rotación de personal, puedo decir que estamos variables, con falencias en el punto de dialogo, comprensión y análisis y junto con el área de Psicología estamos tratando de calmar la situación.

Existe rivalidad incluso dentro de las mismas áreas, ya que se han dado nuevos ingresos de personal y por la diferencia de edad han considerado que como me voy a dejar mandar por uno que recién ingreso; sin embargo como te digo estamos tratando desde el punto de trabajo en equipo.

7. ¿Considera que los medios de comunicación interna establecidos por la empresa, son los adecuados?

Considero que ya no son los adecuados.

El hecho de conversar directamente es mucho más fidedigno y un sentimiento más cercano, incluso el interés de cuando recibes información por medio de un aparato es distinto, posiblemente lo olvide o no atiende ese momento.

Pienso que hay bastante alejamiento entre lo interpersonal, anulando relaciones y solo tenemos mecánicamente, lo que no es una comunicación adecuada.

Muchas gracias.

2.12.2.1.3.1. Análisis de información obtenida de la entrevista.

La Dirección médica del Centro de Diálisis tiene una perspectiva muy distinta sobre la comunicación interna y lo que existe en la empresa, ya que considera que por parte de la Alta Gerencia hay abandono, dejando a un lado el sentir de los colaboradores.

La recopilación de toda esta información es muy importante porque la Dirección médica cumple un rol importante en la administración del personal operativo. Verificar que existen varios problemas internos que perjudican al ambiente laboral del Centro de Diálisis.

Se considera que el saber llegar en la comunicación es muy importante ya que la interpretación puede variar entre los colaboradores; las diferentes áreas, reciben mensajes por parte de la Alta Gerencia o Jefes inmediatos y en muchas ocasiones su percepción es dura y tajante ante las decisiones que se han tomado y en las que no han sido considerados para comprobar su sentir u opinión.

Adicionalmente el Centro de Diálisis está conformado por personal que trabaja desde los inicios de la empresa, es decir colaboradores de años de experiencia y crecimiento, pero eso puede ser un factor determinante al momento de una incorporación nueva de trabajador, ya que como mencionó la Dra. Toctaguano se muestran reacios al recibir órdenes o cambios sobre ese nuevo ingreso de compañero.

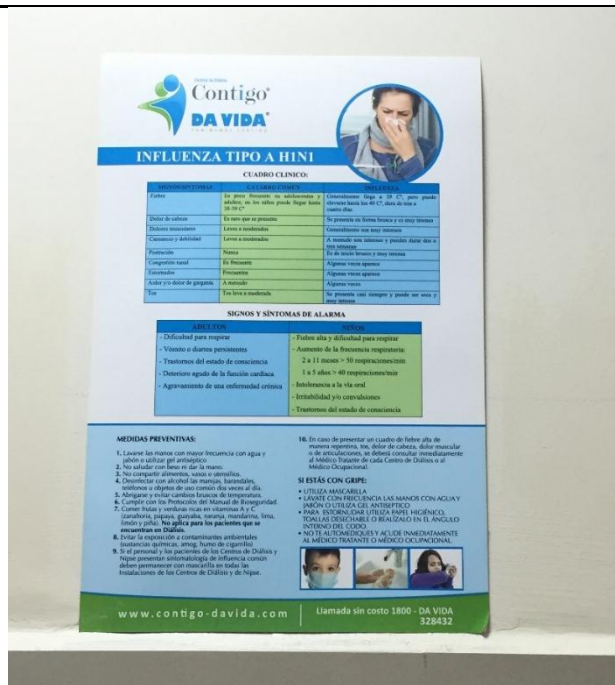
Al interactuar 1 día completo en el Centro de Diálisis, se percibe la administración no es la adecuada, es decir que la persona que está al mando no cuenta con la experiencia necesaria y que incluso en el manejo de personal hay varios errores provocados por la inmadurez e irresponsabilidad; se han creado grupos de trabajo en la empresa, donde la amistad predomina ante cualquier compromiso con la empresa.

2.12.2.2. Fichas de Observación.

2.12.2.2.1. Centro de Diálisis Contigo S.A. Dialicon Quevedo.



FICHA DE OBSERVACIÓN	
N° de Ficha:	1
Ciudad y Fecha:	Quevedo, 01 de octubre del 2015
Centro de Diálisis:	Contigo S.A. Dialicon
Lugar:	Área de consultorios y oficinas de personal.
Principales hallazgos:	<ul style="list-style-type: none">• Las áreas no cuentan con medios de comunicación interna (carteleras).• Existe afiches informativos dirigidos para los pacientes (ver foto).



- Los afiches informativos se encuentran pegados en las paredes del área (ver foto).



Observaciones:

- El área de consultorios y oficinas del personal administrativo y equipo de salud, no cuenta con espacios para la publicación de información de interés del personal.
- Estas áreas son frecuentemente transitadas por el personal, donde la publicación de información es vital para conocimiento del público interno.

Fuente: Elaboración propia.



FICHA DE OBSERVACIÓN

N° de Ficha: 2

Ciudad y Fecha: Quevedo, 01 de octubre del 2015

Centro de Diálisis: Contigo S.A. Dialicon

Lugar: Área de vestidores del personal.

Principales hallazgos:

- Las áreas no cuentan con espacios para la publicación de información (ver foto).



- Se verifica la existencia de información de interés para el personal, pegada en la pared (ver foto).



Observaciones:

- Las áreas de vestidores para el personal del Centro de Diálisis, no cuenta con espacios (carteleros) para la publicación de información.
- El contenido de la información que se encuentra pegada en puertas y paredes, es de interés para el personal.

Fuente: Elaboración propia.



FICHA DE OBSERVACIÓN

N° de Ficha: 3

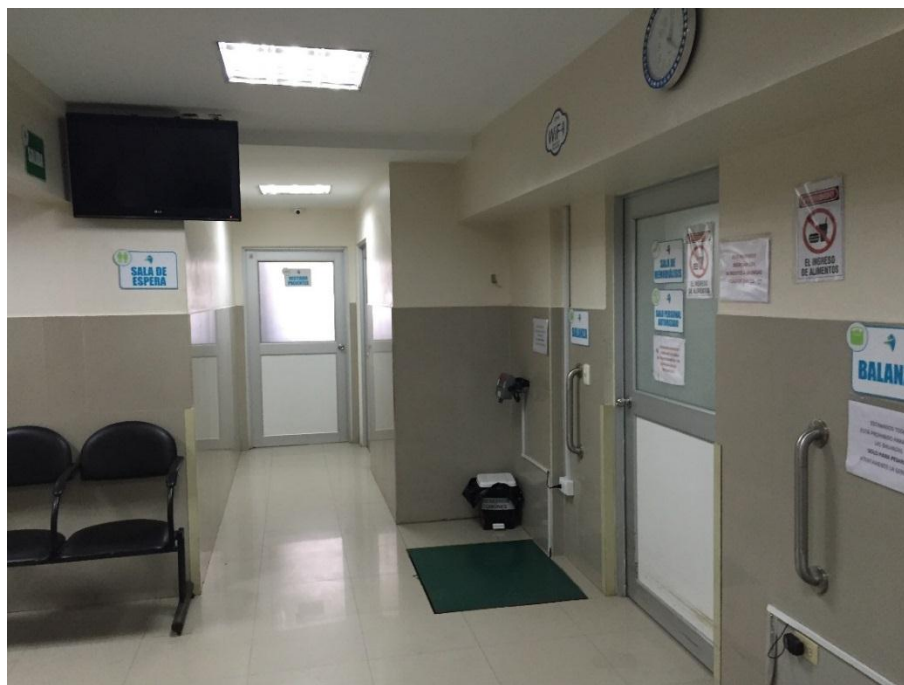
Ciudad y Fecha: Quevedo, 01 de octubre del 2015

Centro de Diálisis: Contigo S.A. Dialicon

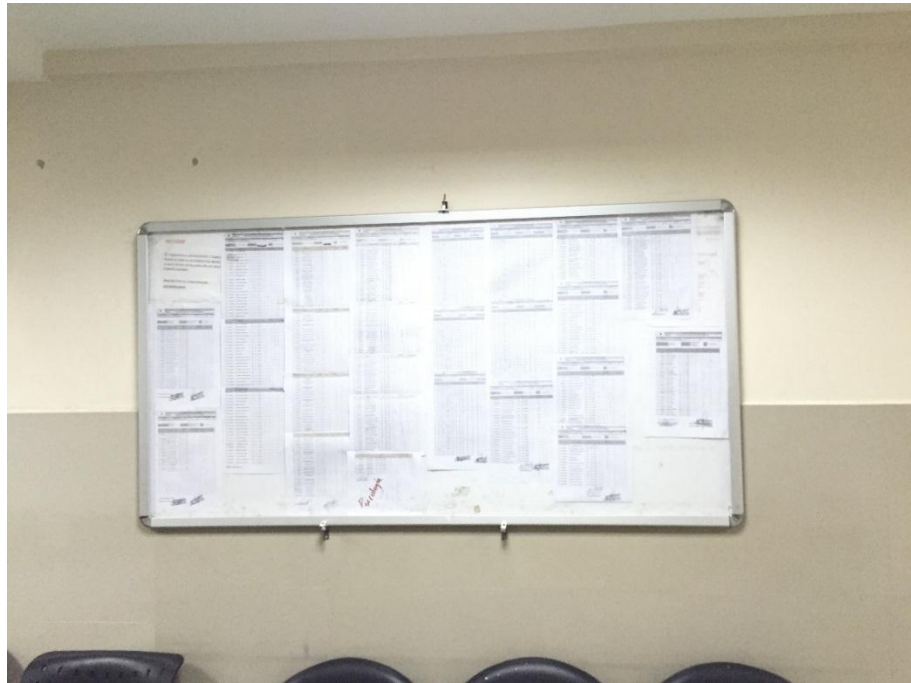
Lugar: Sala de espera e ingreso de pacientes.

Principales hallazgos:

- Información pegada en paredes y puertas del área (ver foto).



- Existe una cartelera para publicación de información (ver foto).



Observaciones:

- El área de sala de espera e ingreso de pacientes, es muy concurrida por pacientes y más por el personal del Centro de Diálisis; cuenta con espacios para la ubicación de más medios de difusión de información.
- Se verifica la existencia de una televisión apagada, la misma que podría ayudar para la transmisión de información.

Fuente: Elaboración propia.

2.12.2.2.2. Centro de Diálisis Dialvida S.A.



FICHA DE OBSERVACIÓN

N° de Ficha: 1

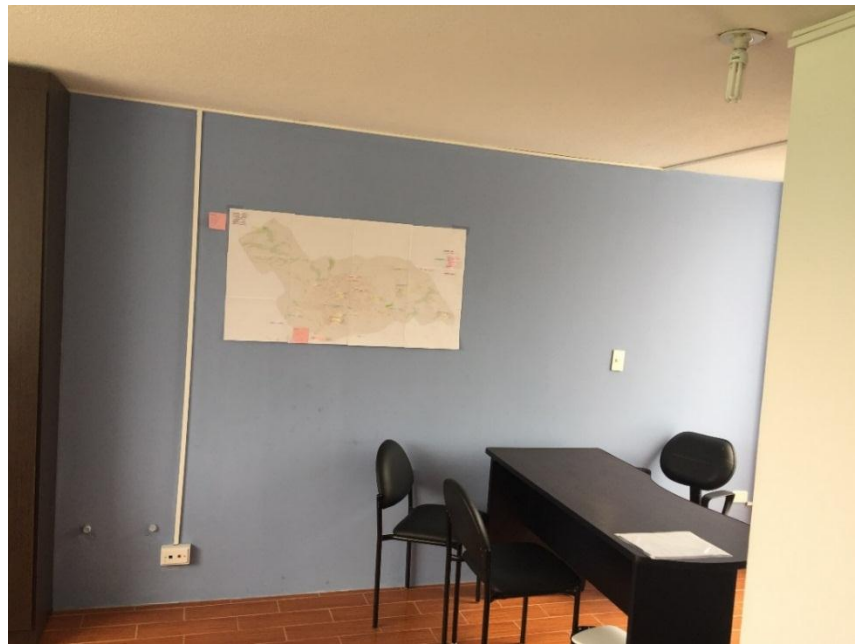
Ciudad y Fecha: Ambato, 5 de octubre del 2015

Centro de Diálisis: Dialvida S.A.

Lugar: Área de oficinas administrativas.

Principales hallazgos:

- Publicación de información en paredes (ver foto).



- El área cuenta con espacio para la implementación de medios de comunicación. (ver foto).



Observaciones:

- Las oficinas administrativas y la sala de reunión cuentan con espacios para la ubicación de medios de comunicación interna.
- Se verifica que es un área donde no existe afiches informativos para el personal.

Fuente: Elaboración propia.



FICHA DE OBSERVACIÓN

N° de Ficha: 2

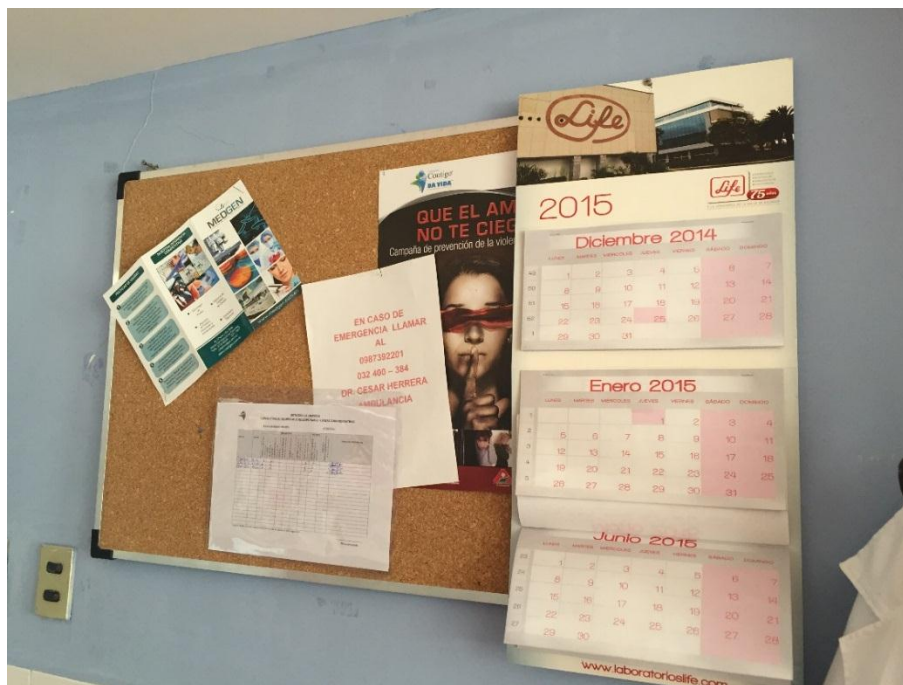
Ciudad y Fecha: Ambato, 5 de octubre del 2015

Centro de Diálisis: Dialvida S.A.

Lugar: Área de secretaria e ingreso al Centro de Diálisis.

Principales hallazgos:

- Cartelera del área de secretaria con información variada (ver foto).



- Ubicación de un medio de comunicación digital apagado (ver foto).



Observaciones:

- Se observa que el área de secretaria no presta los requerimientos adecuados para la publicación de información, ya que el medio de difusión es muy pequeño y existe desorden.
- Solo existe una cartelera para la publicación de información.
- El medio de difusión (televisión) tiene una ubicación correcta para la publicación de información digital, pero se encuentra deshabilitada por orden de Gerencia.

Fuente: Elaboración propia.



FICHA DE OBSERVACIÓN

N° de Ficha: 3

Ciudad y Fecha: Ambato, 5 de octubre del 2015

Centro de Diálisis: Dialvida S.A.

Lugar: Área de cafetería de pacientes y personal.

Principales hallazgos:

- Publicación de afiches en paredes (ver foto).



Observaciones:

- Se verifica que existe afiches pegados en la pared del área, los mismo contienen información dedicada al paciente, mas no para el personal.
- Es un área donde concurre el personal, para el break de su día.

Fuente: Elaboración propia.



FICHA DE OBSERVACIÓN

N° de Ficha: 4

Ciudad y Fecha: Ambato, 5 de octubre del 2015

Centro de Diálisis: Dialvida S.A.

Lugar: Área sala de espera pacientes.

Principales hallazgos:

- Medio de comunicación digital apagado (ver foto).
- Afiche de información pegada en la ventana.



- Publicación de afiches en pared (ver foto).



Observaciones:

- El medio de comunicación digital se encuentra deshabilitado como se verifico en el área de secretaria, por una orden de Gerencia; el mismo ayudaría para la publicación de información tanto para los pacientes como para el personal ya que son áreas de frecuencia en visitas.

Fuente: Elaboración propia.

2.12.2.2.3. Centro de Diálisis Contigo S.A. Dialicon.



FICHA DE OBSERVACIÓN	
N° de Ficha:	1
Ciudad y Fecha:	Quito, 8 de octubre del 2015
Centro de Diálisis:	Contigo S.A. Dialicon
Lugar:	Área de secretaria e ingreso al Centro de Diálisis.
Principales hallazgos:	<ul style="list-style-type: none">• Información pegada en pared (ver fotos).



Observaciones:

- Al ingreso del Centro de Diálisis se constata que existe información pegada en la pared, la misma que está dirigida a los colaboradores.
- Existe espacio para la ubicación de medios de comunicación para la publicación.

Fuente: Elaboración propia.

2.12.3. Análisis de Resultados Globales.

CAUSAS

<p>El proceso de comunicación que ha empleado la Alta Gerencia y los Centros de Diálisis es poco eficaz.</p>	<p>Desconocimiento de información por parte de los colaboradores.</p>	<p>El personal considera que su trabajo no es valorado por la empresa.</p>
<p>Proceso de Comunicación</p>	<p>Alcance de Información</p>	<p>Colaboradores</p>
<ul style="list-style-type: none"> • No existe trazabilidad en el proceso de comunicación. • Mal uso de medios de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rumores en áreas. • Falta de cumplimiento en actividades por no conocer la información. • Incertidumbre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos índices de rotación. • Mal clima laboral. • Ausencia de sentido de pertenencia en los colaboradores.

PARÁMETROS

CONSECUENCIAS

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III

**PROPUESTA DE DISEÑO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL
MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DE LOS “CENTROS DE DIÁLISIS
CONTIGO DA VIDA”.**

Presentación.-

Considerando que el uso adecuado de una comunicación interna es el éxito en la relación entre el colaborador y la empresa, se realizó una investigación interna en los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”, donde sobresalieron varios aspectos, en los que se debe tomar acciones de mejora para que la comunicación interna tenga un enfoque innovador e incida en el clima laboral de la organización.

Es necesario que una empresa que se encuentra en constante crecimiento interno como externo, incluya a su administración un Departamento de Comunicación, para que pueda atender la demanda comunicacional entre lo colaboradores y la Alta Gerencia; adicionalmente la comunicación será más formal al momento de la transmisión y recepción. Esto permitirá dar un mayor acercamiento a los colaboradores, ya que el proceso comunicativo será más rápido en enviar, recibir y resolver la información.

Se pretende transformar la comunicación tradicional que los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” tienen implementado, cambiando de una comunicación vertical, a una comunicación participativa (horizontal) y dinámica; este nuevo proceso se lo plantea mediante el Diseño del Manual de Políticas de Comunicación, el mismo permitirá tener una

mayor interacción entre los propietarios y sus colaboradores y con el fin de que el público interno tenga un documento de apoyo y de uso informativo.

Así mismo, por medio de la innovación de los medios de comunicación de la empresa, se pretende que haya una interacción entre el usuario y el medio, dando apertura al flujo de información que emite la empresa y que es de importancia para el público interno.

3.1 Gestión de la propuesta:

- **Área Interna de lo “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.**

La propuesta desarrollada para los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida tiene como objetivo principal, trabajar en el área interna de la empresa, basándose en los procesos comunicativos e incidencia del Clima Laboral.

A continuación se presenta un análisis FODA sobre la Comunicación y Clima Laboral de la empresa.

3.1.1. Análisis FODA “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.

Por medio de un análisis FODA (Fortalezas- Oportunidades- Debilidades- Amenazas), se pretende verificar la situación comunicacional de la empresa y partir de ahí para el diseño de la propuesta.

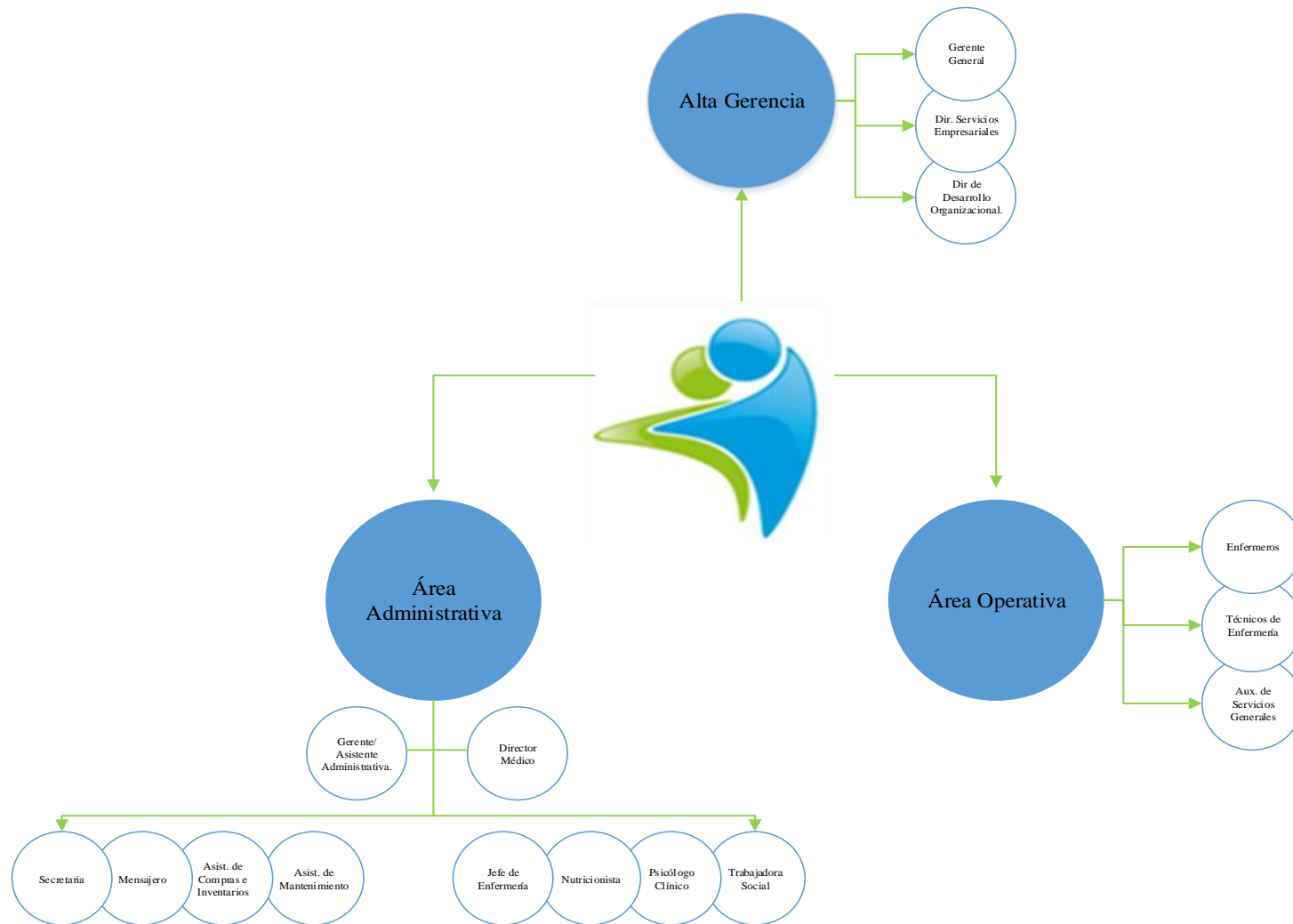
Tabla 24: Análisis FODA de Comunicación y Clima Laboral de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.

F	O
COMUNICACIÓN	
<ul style="list-style-type: none">• Existencia de medios de comunicación interna.• Los propietarios tienen interés en mejorar la comunicación interna de la empresa.• La empresa cuenta con recursos económicos para la innovación del proceso comunicativo.• El Sistema de Gestión de Calidad implementado en las empresas, contribuye y exige a una constante comunicación entre la Alta Gerencia y	<ul style="list-style-type: none">• Innovación de tecnología en medios de comunicación interna.

<p>los trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los Centros de Diálisis cuentan con tecnología para la innovación de medios de comunicación interna. 	
CLIMA LABORAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Personal interno, preocupado por el Clima laboral de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de programas de mejoramiento del Clima laboral de las empresas.
D	A
COMUNICACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un Departamento y responsable de comunicación • Distancia de ubicación que existe entre la Alta Gerencia y los Centros de Diálisis. • Poco alcance en la difusión de información, ya que solo se realiza entre la Alta Gerencia y las jefaturas de cada Centro de Diálisis, dejando en desconocimiento al personal operativo. • Mal uso y administración de los medios de comunicación implementados en los Centros de Diálisis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de nuevas tendencias tecnológicas a nivel mundial, dejando a un lado la comunicación personal o directa.
CLIMA LABORAL	
<ul style="list-style-type: none"> • No existen indicadores para la medición del Clima Laboral de la empresa. • Personal desmotivado. • Personal antiguo, reacio a cambios e innovaciones en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad económica en las entidades gubernamentales (IESS-MSP) que contratan los servicios de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”. • Competencia en ofertas laborales más atractivas. • Reformas al Código de Trabajo, en cuanto a los contratos laborales.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2. Públicos involucrados en la propuesta.



Fuente: Elaboración propia.

3.2.Objetivos de la Propuesta.

3.2.1. Objetivo General.

Renovar la comunicación interna de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida, mediante el diseño de un Sistema de comunicación interna con incidencia en el Clima Laboral.

3.2.2. Objetivos Específicos.

- Diseñar la estructura de un Departamento de Comunicación para los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.
- Establecer la metodología para la creación de un manual de políticas de comunicación interna.
- Re potencializar los medios de comunicación interna existentes en los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.

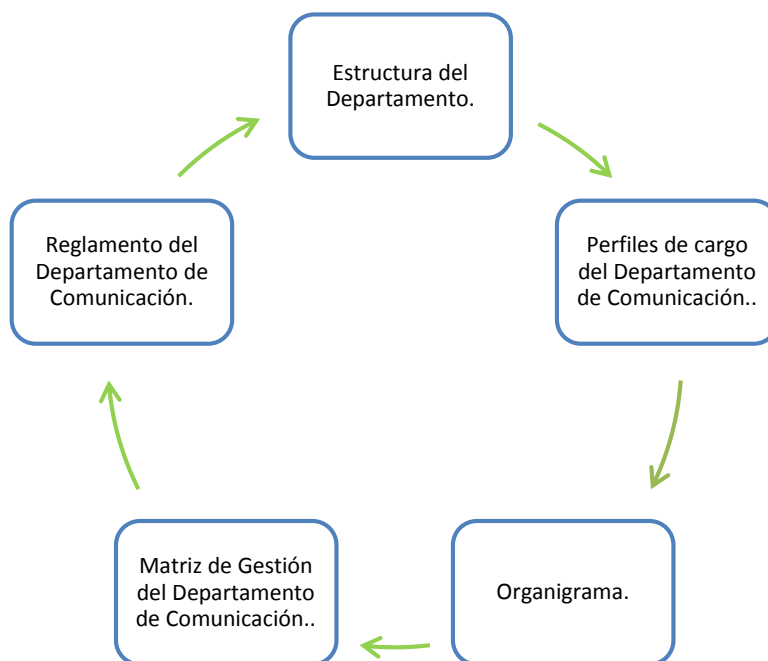
3.3.Diseño de las Propuesta.

3.3.1. Objetivo 1 “Diseñar la estructura del Departamento de Comunicación de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.

Introducción.

A continuación se detallarán los pasos necesarios para la estructura del Departamento de Comunicación para los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”, los mismos que contienen una serie de actividades que contribuirán al desarrollo de la comunicación interna de la empresa.

Figura 15: Pasos para la estructura del Departamento de Comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

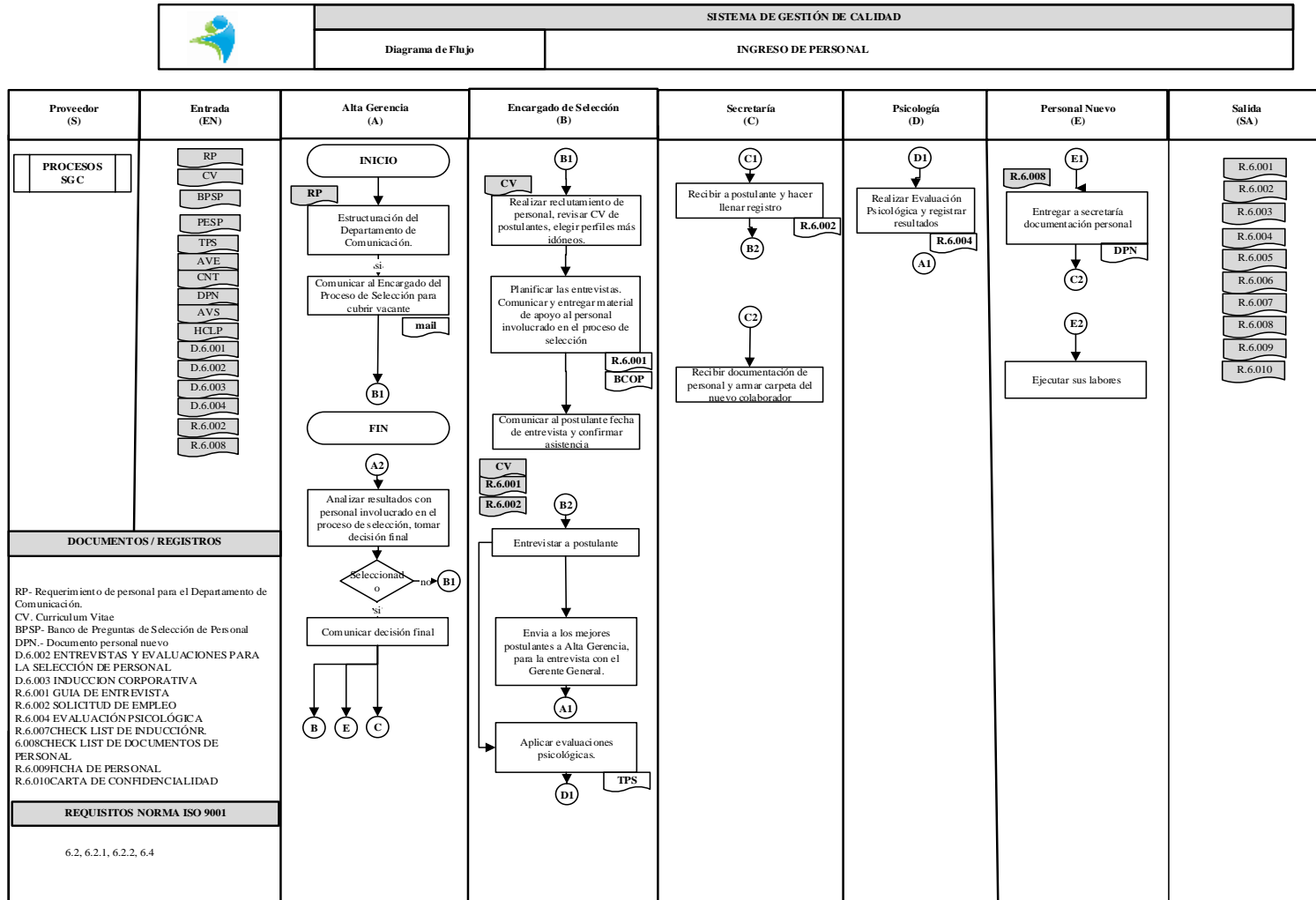
3.3.1.1. Estructura del Departamento de Comunicación.

Procedimientos de Contratación de personal del Departamento de Comunicación.

3.3.1.1.1. Contratación Relacionista Público Senior.

Para la conformación de la estructura del Departamento de Comunicación, es necesario la contratación de un Relacionista Público Senior que figurará como Coordinador de Comunicación, quien será el responsable de todas las actividades, que se desarrollen en bienestar de la comunicación interna de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida

Figura 16: Flujograma de contratación Relacionista Público Senior.



Fuente: Elaboración propia.

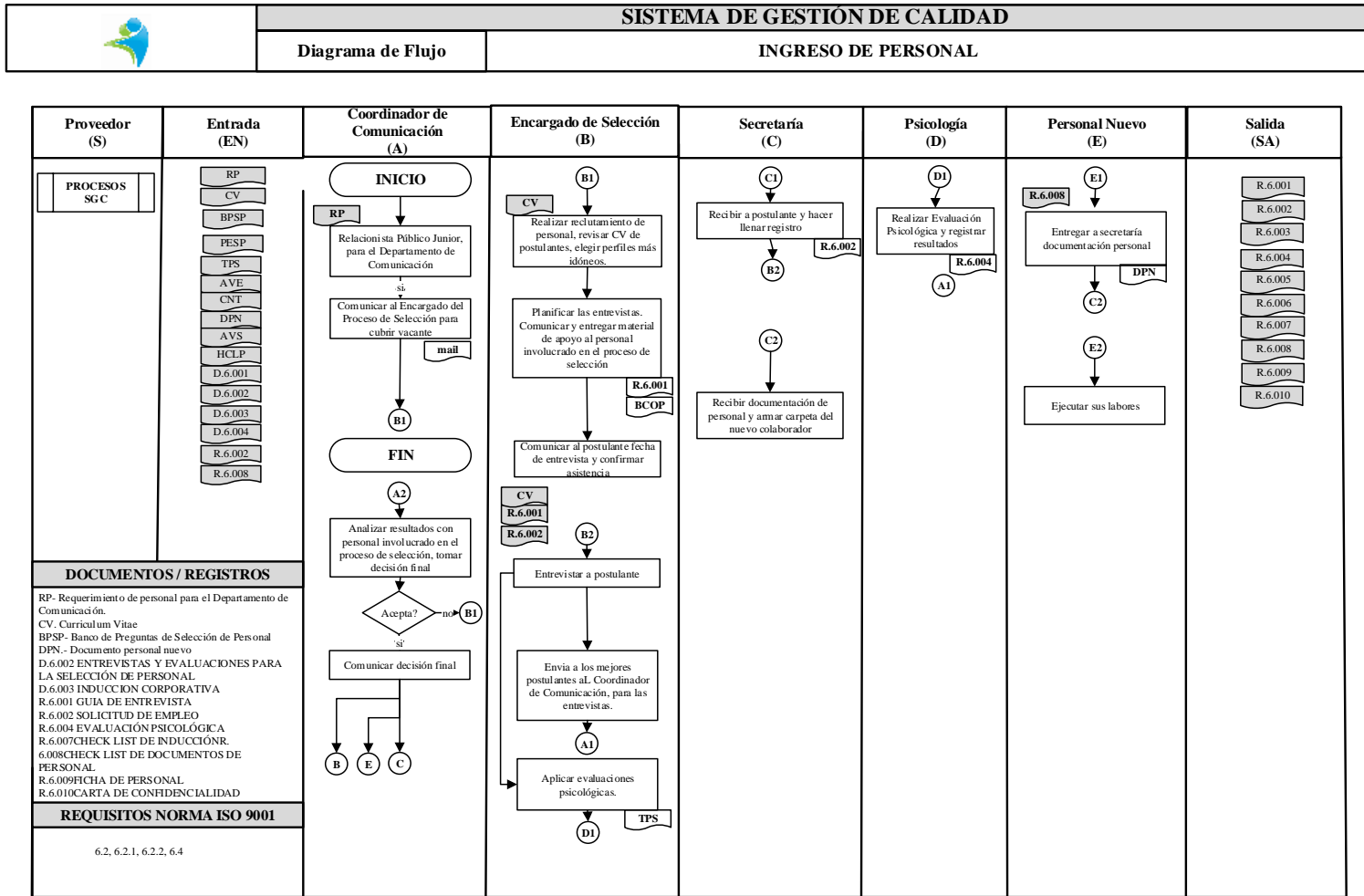
- **Descripción del Procedimiento de Contratación:**

- a) Alta Gerencia enviara un mail al Asesor externo de Talento Humano, para informar sobre la necesidad de contratar personal para el nuevo Departamento de Comunicación que los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”, implementarán en su organigrama.
- b) El Asesor externo de Talento Humano realizará el reclutamiento de personal por medio de la recepción de Hojas de vida, provenientes de los anuncios en Medios de Comunicación (prensa escrita y portal web de trabajos). Se elegirá a los perfiles más idóneos para cubrir la vacante
- c) El Asesor externo de Talento Humano planificará la fecha, hora de entrevistas e informará a Alta Gerencia sobre el proceso de selección y entregará material de apoyo, R.6.001 Guía de entrevista y Banco de Preguntas.
- d) La secretaria entregará, antes de la entrevista, el R.6.002 Solicitud de Empleo al postulante. Dicha información facilitará la entrevista.
- e) El Asesor externo de Talento Humano aplicará el Test Psicológico, establecido por la empresa, tabulará los resultados y entregará al Psicólogo de la empresa.
- f) El Psicólogo Clínico realizará la entrevista psicológica con los resultados del Test aplicado y generará el R.6.004 Evaluación Psicológica.
- g) Alta Gerencia junto al personal involucrado en el proceso de selección, analizarán los resultados de las evaluaciones realizadas a los postulantes y tomarán la decisión final para la contratación, en un máximo de 24 horas posterior a finalizar el proceso.
- h) El Asesor externo de Talento Humano comunicará al personal nuevo sobre su contratación en la empresa y solicitará la documentación requerida, para que la secretaria pueda armar la carpeta del Coordinador de Comunicación contratado.

3.3.1.1.2. Contratación Relacionista Público Junior.

Adicionalmente para la conformación del Departamento de Comunicación, se requiere de un Relacionista Público junior, quién cumplirá el perfil de cargo como Asistente de comunicación, siendo soporte en las actividades de comunicación planificadas para los Centros de Diálisis.

Figura 17: Flujoograma de contratación Relacionista Público Junior.



Fuente: Elaboración propia.


- **Descripción del Procedimiento de Contratación:**

- a) El Coordinador de Comunicación enviará un mail al Asesor externo de Talento Humano, para informar sobre la necesidad de contratar un Relacionista Público Junior para el Departamento de Comunicación.
- b) El Asesor externo de Talento Humano realizará el reclutamiento de personal por medio de la recepción de Hojas de vida, provenientes de los anuncios en Medios de Comunicación (prensa escrita y portal web de trabajos). Se elegirá a los perfiles más idóneos para cubrir la vacante
- c) El Asesor externo de Talento Humano planificará la fecha, hora de entrevistas e informará al Coordinador de Comunicación sobre el proceso de selección y entregará material de apoyo, R.6.001 Guía de entrevista y Banco de Preguntas.
- d) La secretaria entregará, antes de la entrevista, el R.6.002 Solicitud de Empleo al postulante. Dicha información facilitará la entrevista.
- e) El Asesor externo de Talento Humano aplicará el Test Psicológico, establecido por la empresa, tabulará los resultados y entregará al Psicólogo de la empresa.
- f) El Psicólogo Clínico realizará la entrevista psicológica con los resultados del Test aplicado y generará el R.6.004 Evaluación Psicológica.
- g) El Coordinador de Comunicación junto al personal involucrado en el proceso de selección, analizarán los resultados de las evaluaciones realizadas a los postulantes y tomarán la decisión final para la contratación, en un máximo de 24 horas posterior a finalizar el proceso.
- h) El Asesor externo de Talento Humano comunicará al personal nuevo sobre su contratación en la empresa y solicitará la documentación requerida, para que la secretaria pueda armar la carpeta del Relacionista Público Junior contratado.

3.3.1.2. Perfiles por Cargo Departamento de Comunicación.

Para que el Departamento de Comunicación pueda iniciar con su plan de trabajo es necesario que los perfiles profesionales contratados cumplan con un características específicas que ayuden en el desarrollo de sus funciones; esta información ha sido recopilada en el Perfil por Cargo que a continuación se detalla.

3.3.1.2.1. Perfil por Cargo Relacionista Público Senior.

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	
	Documento:	PERFIL DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Coordinador de Comunicación.
NIVEL: Gerencia
ÁREA DEL CARGO: Departamento de Comunicación.
A QUIEN REPORTA: Alta Gerencia
A QUIEN SUPERVISA: Relacionista Público Junior.
REEMPLAZO: Relacionista Público Junior.

OBJETIVO DEL CARGO:

Velar por el uso adecuado de la comunicación interna y sus herramientas informáticas.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

- Liderar el proceso de comunicación interna de la empresa.
- Formular, proponer y ejecutar el plan estratégico anual de comunicaciones, contribuyendo al cumplimiento de las metas previstas en el Plan Operativo Anual (POA).
- Diseñar y proponer la política integral de comunicaciones, que contribuya al logro de los objetivos estratégicos institucionales.
- Supervisar y monitorear el cumplimiento del Manual de políticas de comunicación.
- Gestionar los canales adecuados para la difusión de información generada por la Entidad.
- Dirigir, coordinar y definir la estructura de la página WEB institucional, promoviendo el uso de tecnologías de la información, así como supervisando su mantenimiento y actualización.
- Diseñar, ejecutar y supervisar las campañas de clima laboral, por medio del uso de la comunicación.
- Diseñar estrategias y programas de comunicación interna, dirigidas para los colaboradores
- Supervisar los indicadores del Departamento de Comunicación.
- Planificar actividades del área de comunicación.


FUNCIONES GENERALES DEL CARGO:

- Comprometerse con el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad.
- Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno de trabajo de la empresa.

EDUCACIÓN	
<ul style="list-style-type: none">• Título de tercer nivel en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional.• Deseable Título de cuarto Nivel en especialidades similares	
FORMACIÓN	
Conocimientos	Nivel de Cumplimiento (%)
Conocimientos en prensa, televisión y publicidad.	100%
Conocimiento en Campañas de Comunicación.	100%
Conocimiento en Manejo de Medios comunicaciones.	100%
Conocimiento Legal relacionado a la Comunicación.	90%
Conocimiento Norma ISO 9001 vigente	80%
HABILIDADES	
Comunicación clara y efectiva	Organización y proactividad
Liderazgo	Resolución de conflictos y negociación
Pensamiento Analítico	Trabajo bajo presión
Servicio al cliente	Trabajo en equipo
EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none">• 3 años de experiencia en el área de Comunicación.• 1 año de experiencia en manejo de medios de comunicación interna.	

Fuente: Elaboración propia.

3.3.1.2.2. Perfil por Cargo Relacionista Público Junior.

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	
	Documento:	PERFIL DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	Relacionista Público Junior.
NIVEL:	Operador.
ÁREA DEL CARGO:	Departamento de Comunicación.
A QUIEN REPORTA:	Coordinador de Comunicación y Alta Gerencia.
A QUIEN SUPERVISA:	N/A.
REEMPLAZO:	Coordinador de Comunicación.

OBJETIVO DEL CARGO:

Velar por el uso adecuado de la comunicación interna y sus herramientas informáticas.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

- Apoyar en el proceso de comunicación interna de la empresa.
- Brindar asesoría y soporte en temas de comunicación interna.
- Apoyar en la supervisión y monitoreo del Manual de políticas de comunicación.
- Coordinar las actividades del área de comunicación.
- Verificar la efectividad de las campañas de Clima laboral.
- Verificar que la difusión de información generada por la empresa, estén con los canales adecuados.
- Verificar que la información de los indicadores del Departamento de Comunicación estén disponibles.

FUNCIONES GENERALES DEL CARGO:

- Comprometerse con el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad.
- Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno de trabajo de la empresa.

EDUCACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Egresado o Graduado en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional. 	
FORMACIÓN	
Conocimientos	Nivel de Cumplimiento (%)
Conocimientos en prensa, televisión y publicidad.	70%
Conocimiento en Manejo de Medios comunicaciones.	70%
Conocimiento Legal relacionado a la Comunicación.	50%
HABILIDADES	
Comunicación clara y efectiva	Organización y proactividad
Liderazgo	Resolución de conflictos y negociación
Servicio al cliente	Trabajo en equipo
EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • 1 año de experiencia en el área de Comunicación. 	

Fuente: Elaboración propia.

3.3.1.2.3. Recursos Materiales para el Departamento de Comunicación.

Para el desempeño de las actividades por parte del personal del Departamento de Comunicación, es necesario que la empresa dote de Recursos materiales básicos.

Tabla 25: Recursos necesarios para el Departamento de Comunicación.

Departamento de Comunicación		Coordinador de Comunicación		Relacionista Público Junior.	
RECURSO	CANTIDAD	RECURSO	CANTIDAD	RECURSO	CANTIDAD
Recursos Tecnológicos		Recursos Tecnológicos		Recursos Tecnológicos	
Proyector de imágenes	1	Lap Top	1	Lap Top.	1
Cámara fotográfica	1	Teléfono celular	1	Teléfono celular	1
Recursos de Oficina		Recursos de Oficina		Recursos de Oficina	
Pizarra	1	Escrito	1	Escritorio	1
Mesa de Trabajo	1	Silla	1	Silla	1
Sillas	4				

Fuente: Elaboración propia.

3.3.1.3. Organigrama.

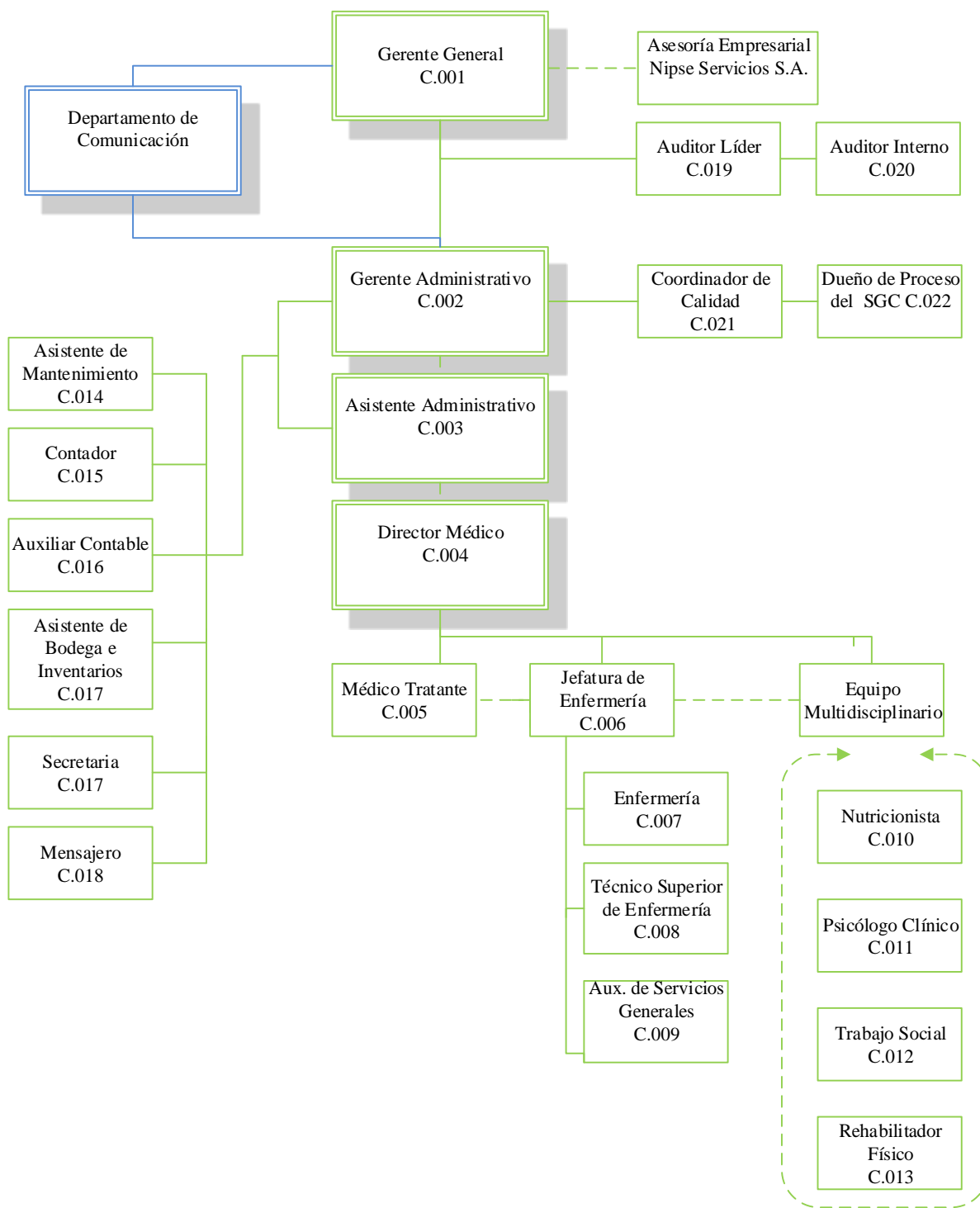
El Departamento de Comunicación transformará el organigrama de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”, ya que con su presencia estructural será un medio de transmisión de información del cliente interno de la empresa; de esta manera abarcará toda novedad que se presente en Alta Gerencia, Área Administrativa y Área Operativa.

Figura 18: Organigrama Departamento de Comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 19: Organigrama de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.



Fuente: “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”. / Elaboración propia.

Nota: El Departamento de Comunicación, cumplirá la función de intermediario en la transmisión de información desde la Gerencia y desde los colaboradores de los Centros de Diálisis, es decir que será el único vocero; de esta forma se conseguirá que la información existente en la empresa cumpla su proceso comunicativo con veracidad y responsabilidad e incida favorablemente en el Clima Laboral.

3.3.1.4. Gestión del Departamento de Comunicación.

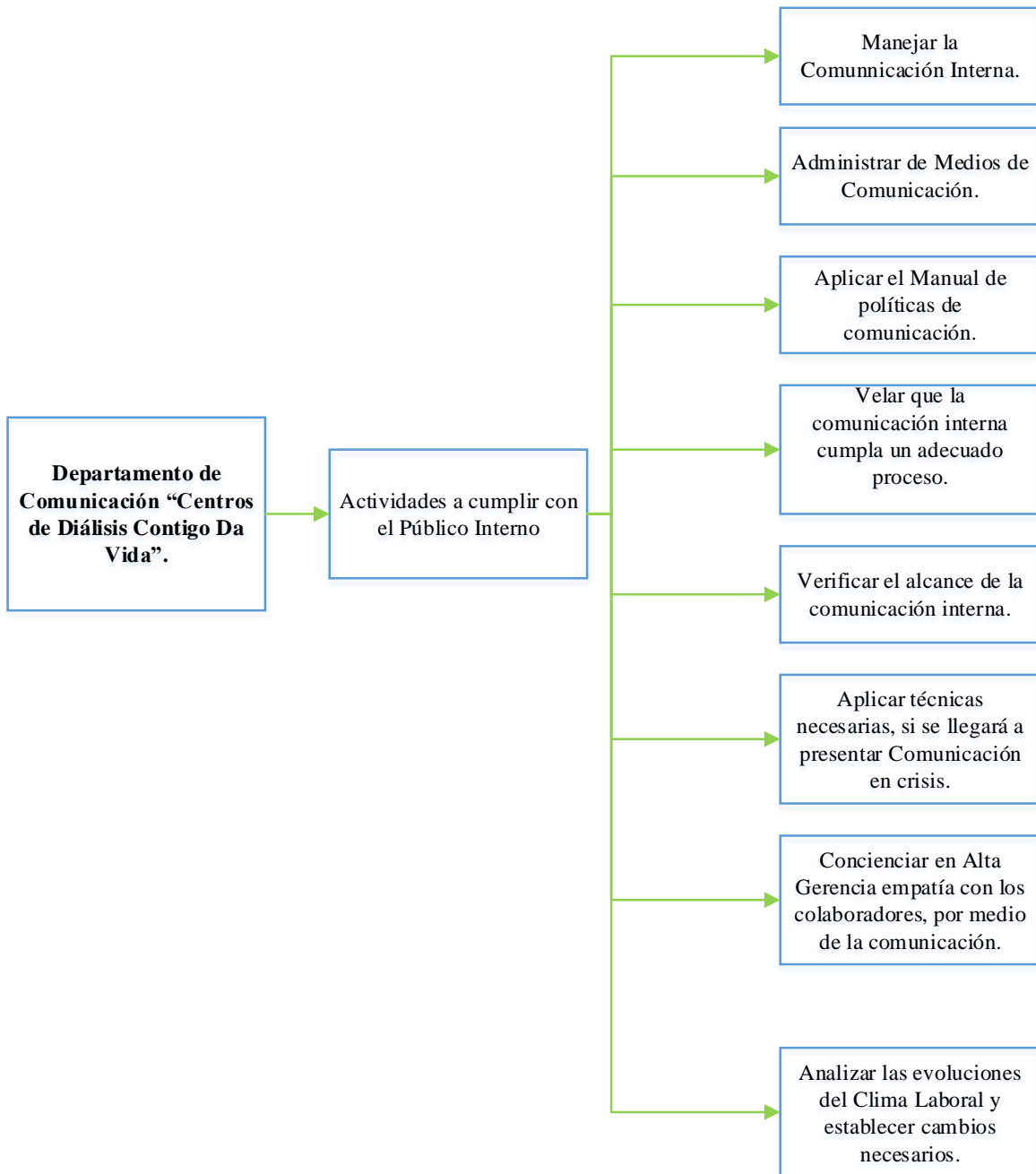
El Departamento de Comunicación cumplirá una estructura esencial en los Centros de Diálisis, ya que bajo un plan de trabajo establecido, contribuirán en el proceso comunicativo del personal interno.

Las rupturas comunicacionales dejarán de existir en su mayoría, ya que por medio del alcance del departamento se pretende lograr un adecuado proceso comunicativo, una canalización de información factible y rápida.

Adicionalmente el Departamento de Comunicación se encargará de la transmisión de información tanto desde la Alta Gerencia, como desde el público interno; esto permitirá que los rumores, chismes y malas interpretaciones dejen de existir y cuenten con una sola fuente de información veraz.


A continuación, se detallará algunas de las funciones que cumplirá el Departamento.

Figura 20: Gestión del Departamento de Comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

3.3.1.5. Reglamento del Departamento de Comunicación.

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	
	Documento:	Manual de Políticas del Departamento de Comunicación.

VALORES DEL DEPARTAMENTO	Respeto	Transparencia
	Colaboración	Confianza

POLÍTICAS

Personal del Departamento de Comunicación


- Cualquier información emitida dentro del Departamento no puede ser divulgada externamente, ya que todos los temas son confidenciales.
- Debe existir cooperación de todos los integrantes del Departamento para el cumplimiento de objetivos.
- La comunicación del Departamento debe ser realizada por los diversos canales existentes (correo electrónico, reuniones, carteleras, capacitaciones, etc.) con el fin de abarcar el mayor número de colaboradores informados.
- Los materiales utilizados para la comunicación interna deben presentarse de una manera que atraiga a los colaboradores y el contenido de los mismos deben ser claros para la puesta en práctica en su debido tiempo.
- Involucrar al personal con la organización, por medio de una mayor participación en las actividades.
- Manejar una comunicación interna efectiva y personalizada.

Medios de Comunicación Interna.

- El Coordinador de Comunicación es el vocero interno de los "Centros de Diálisis Contigo Da Vida".
- Los medios de comunicación, periódicamente tienen actualizaciones, por ende los colaboradores deben actualizarse mediante capacitaciones sobre el uso, utilidad y aplicación de los medios de comunicación
- Se debe utilizar las herramientas de comunicación establecidas por el Departamento de Comunicación, para así tener una similitud en la socialización de información.

Personal del Centro de Diálisis.

- El colaborador, al momento de transmitir información, lo realizará de manera clara y concisa fomentando así la retroalimentación
- Concienciar a los directivos de la empresa para que logren tener empatía con el personal

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	
	Documento:	Manual de Políticas del Departamento de Comunicación.

VALORES DEL DEPARTAMENTO	Respeto	Transparencia
	Colaboración	Confianza

CÓDIGO DE ÉTICA

Departamento de Comunicación

De los Profesionales

- Tener la responsabilidad de crear y verificar, canales, medios y acciones de comunicación efectiva, con el fin de dar a conocer los diferentes intereses y opiniones de los colaboradores que conforman las áreas de los Centros de Diálisis.
- Se debe tener un comportamiento adecuado con todos los colaboradores y así crear lazos de confianza, que permitan establecer un ambiente de armonía.
- Se debe velar por las necesidades comunicacionales que presenten los colaboradores, para generar un adecuado Clima Laboral
- Mostrar eficiencia ante los servicios profesionales que se ofertan en el Departamentos, en bienestar de los colaboradores de la empresa.

Respetar y escuchar las diferentes opiniones que se den en los colaboradores, creando mejores condiciones en las relaciones interpersonales.

Del Comportamiento

- Ser coherente entre lo que se dice y hace en la empresa.
- Ser constante y persistente ya que el proceso comunicativo de la empresa se desprende desde el Departamento.
- Tener una actitud de lealtad y compromiso ante una determinada situación que ocurra en la empresa.
- Actuar activamente, dinámicamente y estratégicamente ante necesidades comunicacionales tanto de los colaboradores como de la empresa, estableciendo bienestar mutuo.
- Ser receptivas a las opiniones de los demás y apuntar siempre a mantener un buen clima labora

3.3.2. Objetivo 2 “Crear un Manual de Políticas de comunicación interna con intervención en el Clima Laboral de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.

Introducción.

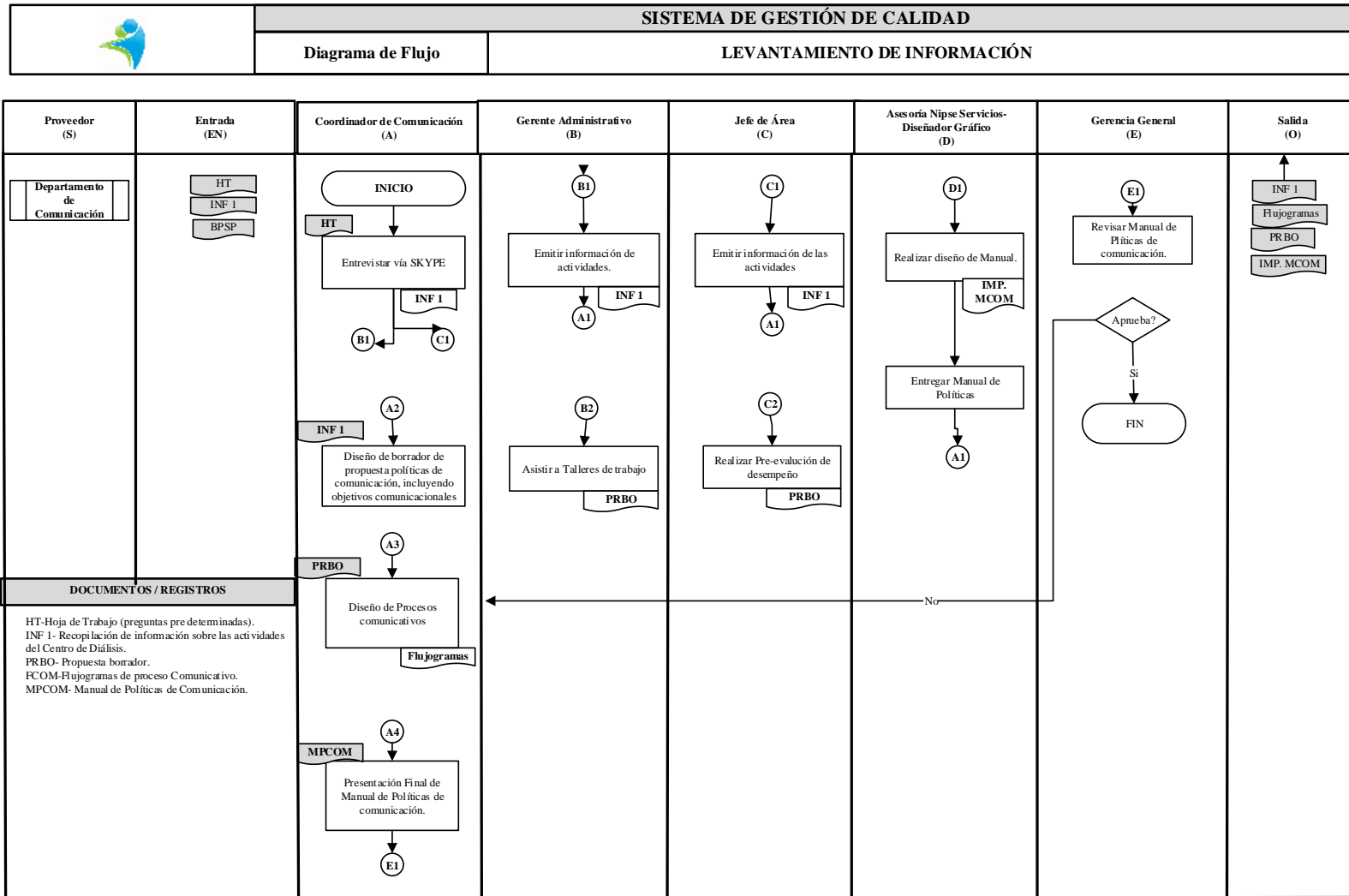
Es necesario que los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” implemente un Manual de Políticas de comunicación interna, para que les permita tener definido un proceso comunicativo, el mismo que ayude en la socialización y alcance de la información entre los colaboradores de la empresa.

Adicionalmente el del Manual de políticas de comunicación interna, permitirá que el Clima Laboral de la empresa mejore en cuanto a que exista una sola versión en la información que circula en los Centros de Diálisis; así mismo por medio de un proceso comunicativo determinado, la comunicación e información tomará un carácter más formal entre las distintas áreas.

3.3.2.1. Metodología para la Creación del Manual de políticas de comunicación.

A continuación se presentará un procedimiento que les permitirá la elaborar el Manual, considerando puntos importantes al momento de crear.

Figura 21: Flujograma de elaboración de Manual de políticas de Comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

- **Descripción del procedimiento:**

- a) El Coordinador de Comunicación realizará entrevistas vía SKYPE con el Gerente Administrativo y Jefe de Área de los Centros de Diálisis, para recopilar información sobre las actividades internas que se desarrollan en la empresa.

Nota 1: El Coordinador de Comunicación utilizará una Hoja de Trabajo (preguntas pre-determinadas) para la realización de las entrevistas.

- b) El Gerente Administrativo y Jefe de Área emitirán información detallada sobre las actividades que se realizan en el Centro de Diálisis.
- c) Una vez recopilada la información, el Coordinador de Comunicación diseñará un borrador con todas las actividades que los Centros de Diálisis realizan internamente y establecerá los objetivos comunicacionales del área.
- d) El Coordinador de Comunicación realizará un Taller de Trabajo en la ciudad de Quito, donde los Gerentes Administrativos y Jefes de Área asistirán, para debatir sobre la propuesta del Diseño del proceso comunicativo de los Centros de Diálisis.
- e) El Coordinador de Comunicación trabajará con toda la información recopilada en el Taller de trabajo y cambios generados por los participantes. Diseñará una estructura de procedimientos y flujogramas comunicativos para la empresa.
- f) El Coordinador de Comunicación entregará la Propuesta del Manual de políticas de comunicación al Diseñador Gráfico de la empresa Nipse Servicios, para que realice el diseño digital y estético del mismo.

Nota 2: El Diseñador Gráfico, deberá entregar impreso el Manual de políticas de comunicación y en PDF, para su revisión.

- g) El Coordinador de Comunicación convocará una reunión con Alta Gerencia, para la revisión final del Manual de políticas de comunicación de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.
- h) Alta Gerencia revisará, analizará y hará cambios necesarios sobre el Manual, caso contrario aprobará el mismo.

3.3.2.2. Ejemplar Manual de Políticas de Comunicación interna “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.

A continuación se elabora un ejemplar de Manual de Políticas de Comunicación interna para los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”, el mismo que se ha diseñado bajo algunos parámetros relacionados al Sistema de Gestión de Calidad que la empresa tiene implementado para sus labores diarias.

Algunos de estos parámetros consisten en el formato de encabezados, uso de documentos, registros, etc., los mismos que se especificarán en el desarrollo del Manual.



Código	Edición	Fecha de Aprobación	Fecha de Vigencia	Página
MCOM	1	1/12/2015	1/1/2016	267 de 13

1. OBJETIVOS.

- Direccionar correctamente la comunicación interna de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” entre los colaboradores, de tal manera que se logre un buen ambiente en el Clima Laboral de la empresa.
- Brindar herramientas y mecanismos de comunicación interna a los colaboradores de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”, provocando así un adecuado proceso comunicativo.

2. ALCANCE.

- Inicia con la presentación del Manual de Políticas de Comunicación interna a los colaboradores y termina en la aplicación en el proceso comunicativo de la empresa.

3. RESPONSABLE DEL MANUAL.

- Coordinador de Comunicación.

4. POLÍTICAS.

4.1. Flujo de comunicación.

- 4.1.1.** El Departamento de Comunicación será el canal receptor de toda la información entrante y de interés de los Centros de Diálisis.



Código	Edición	Fecha de Aprobación	Fecha de Vigencia	Página
MCOM	1	1/12/2015	1/1/2016	268 de 13

Nota 1: La información entrante será de dos fuentes, tanto externa como interna (personal de la empresa) y su contenido puede ser emitido por los distintos medios de comunicación.

4.1.2. El Departamento de Comunicación recopilará, procesará y elaborará toda la información entrante, para elaborar el mensaje final y emitir a Alta Gerencia para su conocimiento.

4.1.3. Alta Gerencia revisará el contenido del mensaje enviado por el Departamento de Comunicación y aprobará su socialización del contenido con el personal que involucrado.

Nota 2: Si Alta Gerencia no aprueba la socialización del contenido de la información, regresará al Departamento de Comunicación, para que sea nuevamente procesada y comunicada.

4.1.4. El Departamento de Comunicación deberá elegir el Medio de Comunicación existentes en la empresa, para difundir la información con el personal de los Centros de Diálisis.

4.1.5. El receptor de la información que serán los colaboradores, deberán notificar la recepción del mensaje.



Código	Edición	Fecha de Aprobación	Fecha de Vigencia	Página
MCOM	1	1/12/2015	1/1/2016	269 de 13

4.1.6. El Departamento de Comunicación aplicará un mecanismo de retroalimentación, sobre la información emitida y emitirá un informe a Alta Gerencia, detallando el impacto que ha tenido en mensaje emitido.

Nota 3: Si el mensaje que se entregó dejó dudas en los receptores, Alta Gerencia ordenará un nuevo procesamiento de la información al Departamento de Comunicación, para que no exista desconocimiento en el personal.

4.1.7. Si el mensaje que se entregó, tuvo el impacto esperado en el personal, Alta Gerencia dará el ok para el fin del proceso comunicativo.

4.2. Medios de Comunicación interna.

4.2.1. Los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” tiene incorporado los siguientes Medios de Comunicación Alternativos, para la difusión de información en el personal de las distintas áreas:

- Cartelera en las distintas áreas de los Centros de Diálisis.
- Cartas (formato Sistema de Gestión de Calidad).
- Oficios (formato Sistema de Gestión de Calidad).
- Memorandos (formato Sistema de Gestión de Calidad).
- Correo Electrónico Contigo Da Vida (dominios de cuentas).
- Intranet.



Código	Edición	Fecha de Aprobación	Fecha de Vigencia	Página
MCOM	1	1/12/2015	1/1/2016	270 de 13

4.2.2. Los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” adicionalmente ha incorporado los siguientes Medios de Comunicación digitales para la interacción de su público interno (personal) y público externo (pacientes fijos y potenciales).

- Página Web www.contigo-davida.com.ec
- Red Social Facebook “Centros de Diálisis Contigo Da- Vida”.
- Red Social Twitter “Contigo Da-Vida”.

4.2.3. Los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” utilizará herramientas comunicativas con el personal para la socialización de temas empresariales y de interés para el personal.

- Reuniones de personal.
- Jornadas de Capacitación.

4.3. Uso de los Medios de Comunicación.

4.3.1. Los Medios de comunicación existentes en la empresa deberán tener el siguiente uso:



Código	Edición	Fecha de Aprobación	Fecha de Vigencia	Página
MCOM	1	1/12/2015	1/1/2016	271 de 13

Medios de Comunicación Alternativos:

Carteleras.

- **Estructura física:** las medidas que tienen las carteleras de los Centros de Diálisis son de 2m. de ancho X 1m. de largo, es decir de forma rectangular.
- **Periodicidad:** la información que se publique en las carteleras, tendrá una duración de 15 días laborales; si por alguna situación en especial, la información demanda mayor tiempo en su publicación, su plazo máximo será de 1 mes.
- **Ubicación:** su ubicación está determinada en las siguientes áreas:
 - Accesos a áreas de mayor afluencia.
 - Salas de espera
 - Vestidores de personal
 - Recepción del Centro de Diálisis
 - Sala de Diálisis
- **Responsable:** Cada periodo se determinará a un responsable de administrar las distintas carteleras, bajo una serie de parámetros establecidos por el Departamento de Comunicación.
- **Temáticas:** la información que se publicará en las carteleras será únicamente de interés empresarial, laboral, social y colaboradores.



Código	Edición	Fecha de Aprobación	Fecha de Vigencia	Página
MCOM	1	1/12/2015	1/1/2016	272 de 13

Cartas

- **Estructura física:** hoja A4 y membretada con el logo de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida.
- **Estructura de contenido:**
 - Información de inicio: Código de la empresa- Código de Cargo/ Área- Año- Número de carta.
 - Designación: (Sr. Dr. Ing. Lic. Etc.)
 - Nombre a quien va dirigido.
 - Cargo.
 - Presente.-/ Ciudad.
 - De mis consideraciones.
 - Cuerpo: Desarrollo del contenido claridad con concisión, precisión y exactitud.
 - Despedida.
 - Firma: Nombre y Apellido- Cargo- Centro de Diálisis.
- **Remitente:** Todos los colaboradores de la empresa.
- **Destinatarios:** Alta Gerencia, Gerente/ Asistente Administrativo y Jefes de área.

Oficios

- **Estructura física: R.1.017-** hoja A4 y membretada con el logo de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida.



SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Documento:

MANUAL DE POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Código	Edición	Fecha de Aprobación	Fecha de Vigencia	Página
MCOM	1	1/12/2015	1/1/2016	273 de 13

- **Estructura de contenido:**

- Información de inicio: Código de la empresa- Código de Cargo/
Área- Año- Número de oficio.
- Designación: (Sr. Dr. Ing. Lic. Etc.)
- Nombre a quien va dirigido.
- Cargo.
- Presente.-/ Ciudad.
- De mis consideraciones.
- Cuerpo: Desarrollo del contenido claridad con concisión, precisión y exactitud.
- Despedida.
- Firma: Nombre y Apellido- Cargo- Centro de Diálisis.

- **Remitente:** Alta Gerencia o Gerente/ Asistente Administrativo.

- **Destinatarios:** Entidad externa al Centro de Diálisis.

Memorandos

- **Estructura física: R.1.016-** hoja A4 y membretada con el logo de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida.
- **Estructura de contenido:**
 - Información de inicio: Código de la empresa- Código de Cargo/
Área- Año- Número de oficio.

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD****Documento:****MANUAL DE POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Código	Edición	Fecha de Aprobación	Fecha de Vigencia	Página
MCOM	1	1/12/2015	1/1/2016	274 de 13

- Designación: (Sr. Dr. Ing. Lic. Etc.)
 - Nombre a quien va dirigido.
 - Cargo.
 - Presente.-/ Ciudad.
 - De mis consideraciones.
 - Cuerpo: Desarrollo del contenido claridad con concisión, precisión y exactitud.
 - Despedida.
 - Firma: Nombre y Apellido- Cargo- Centro de Diálisis.
- **Remitente:** Asistente Administrativo o Jefe de Área.
 - **Destinatarios:** Todos los colaboradores de la empresa.

Correo Electrónico

- **Estructura física:** formato hoja adjunta con el logo de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida.
- **Contenido:**
 - La información que se coloque en el correo electrónico deberá ser empresarial, laboral y social.
 - No se podrá hacer uso del correo electrónico para enviar información personal y entre colaboradores de la empresa; Si se llegará a verificar



Código	Edición	Fecha de Aprobación	Fecha de Vigencia	Página
MCOM	1	1/12/2015	1/1/2016	275 de 13

un mal uso del medio de comunicación, se aplicará sanciones registradas en el Reglamento Interno de la empresa.

- **Destinatarios:**

- El campo destinatario principal (Para), puede abarcar un solo destinatario o varios, esto dependerá del contenido de la información. Aplicar únicamente destinatarios de interés.
- Aplicar el campo de copias de envío de contenido (CC), únicamente cuando sea necesario que la información sea de interés público.

Intranet

- **Accesibilidad:** a cada colaborador se le entregará un usuario y contraseña, que serán para su ingreso al sistema.

Nota 4: la contraseña que se le entrega, deberá ser cambiada inmediatamente por motivos de seguridad.

Nota 5: si se registra más de 3 intentos fallidos al ingresar, el sistema se bloqueará para el usuario y deberá notificar al Departamento de Tecnología.

- **Contenido:**

- Directorio telefónico de las áreas de cada Centro de Diálisis.
- Documentos internos de la empresa.
- Publicaciones varias.

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD****Documento:****MANUAL DE POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Código	Edición	Fecha de Aprobación	Fecha de Vigencia	Página
MCOM	1	1/12/2015	1/1/2016	276 de 13

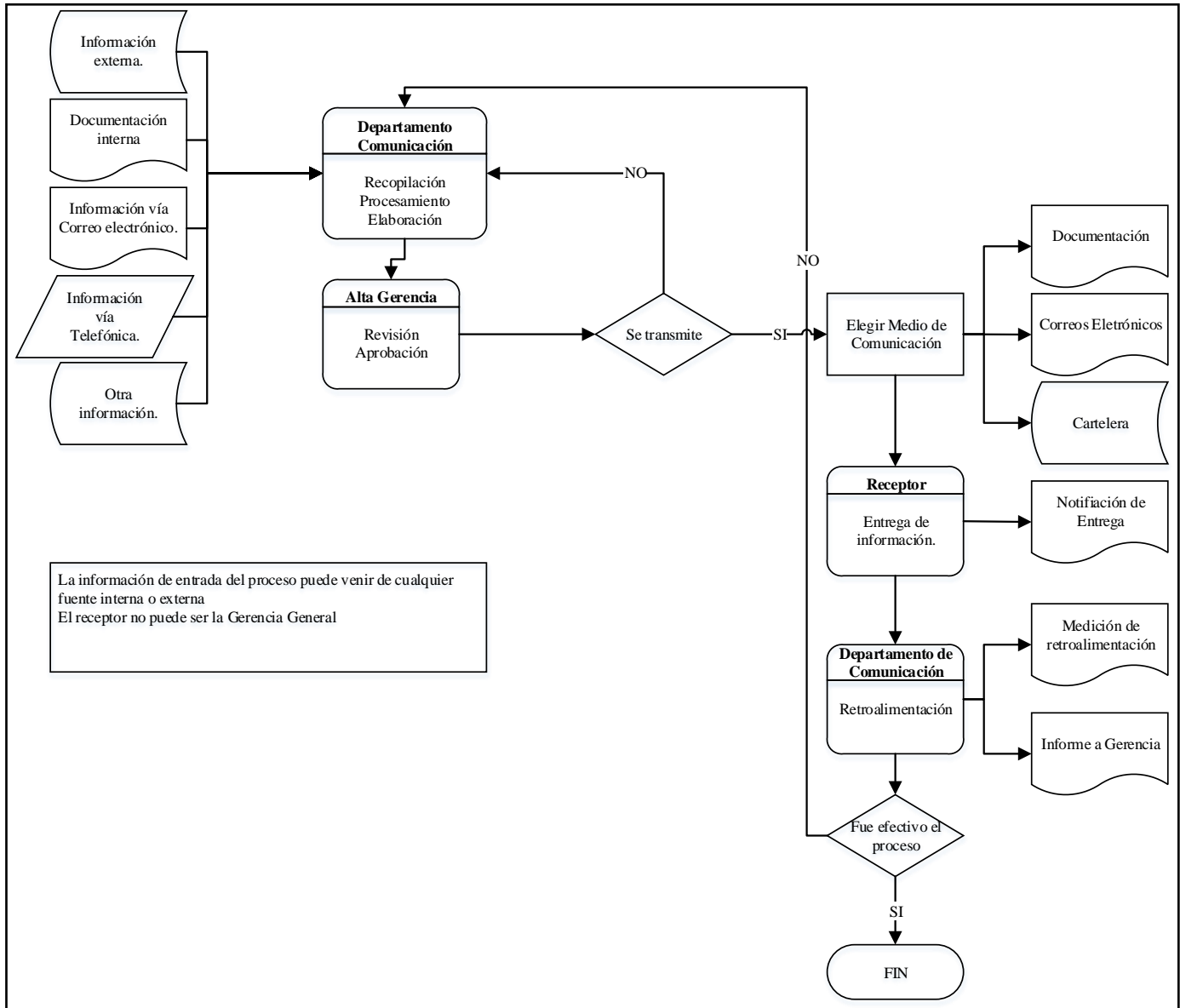
- **Servicios:**

- Video conferencia.
- Chat.
- Agenda empresarial.



Código	Edición	Fecha de Aprobación	Fecha de Vigencia	Página
MCOM	1	1/12/2015	1/1/2016	277 de 13

5. DIAGRAMA DE FLUJO DE COMUNICACIÓN.



6. DEFINICIONES.

- **Medio de Comunicación Alternativo:** Fuente de información independiente y no perteneciente a los medios de comunicación masivos.

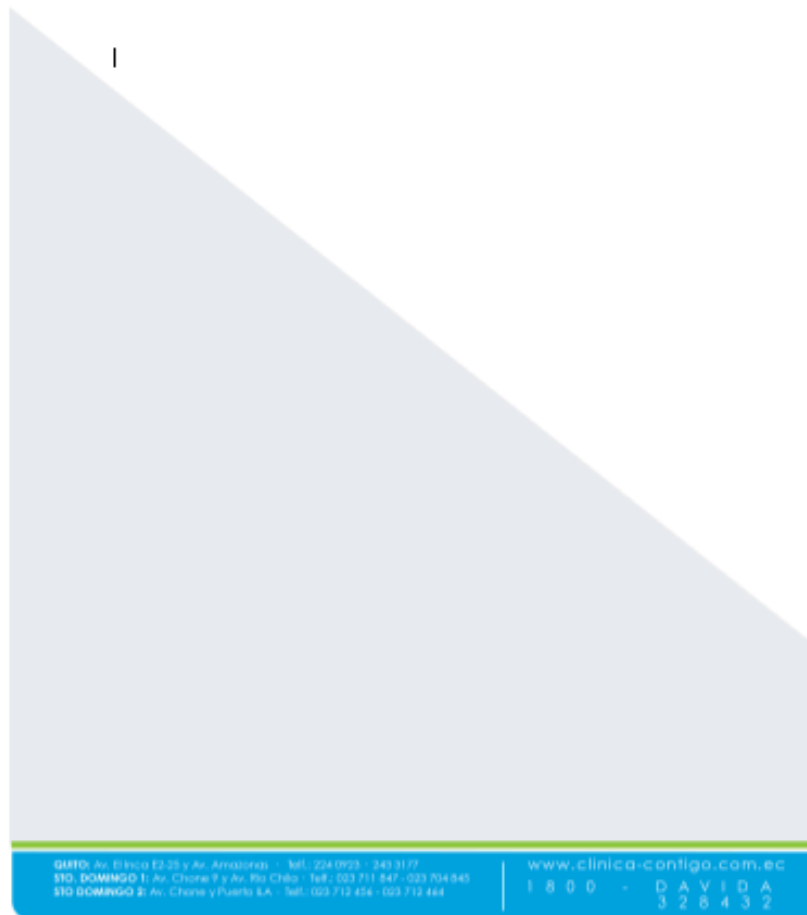


Código	Edición	Fecha de Aprobación	Fecha de Vigencia	Página
MCOM	1	1/12/2015	1/1/2016	278 de 13

- **Medios de Comunicación Masivos:** Medios de información, recibidos simultáneamente por una gran masa de audiencia.

7. REFERENCIA DOCUMENTAL.


- Carta



**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD****Documento:****MANUAL DE POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Código	Edición	Fecha de Aprobación	Fecha de Vigencia	Página
MCOM	1	1/12/2015	1/1/2016	279 de 13

- **R.1.016 Memorando.**

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD						
		Registro: MEMORANDUM				
Proceso	Procedimiento	Código	Edición	Fecha de Aprobación	Fecha de Vigencia	Página
P.1 Administración del SGC	P.1.3 Gestión Documental	R.1.016	1	14-04-2014	01-05-2014	1 de 1

Número: Código del Centro de Diálisis-código área-año-n° consecutivo**Fecha:** dd/mm/aa**Para:****De:****Asunto:**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD****Documento:****MANUAL DE POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Código	Edición	Fecha de Aprobación	Fecha de Vigencia	Página
MCOM	1	1/12/2015	1/1/2016	280 de 13

- **R.1.017 Oficio.**

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD						
	Registro: OFICIO					
Proceso	Procedimiento	Código	Edición	Fecha de Aprobación	Fecha de Vigencia	Página
P.1 Administración del SGC	P.1.3 Gestión Documental	R.1.017	1	14-04-2014	01-05-2014	1 de 1

Código Empresa-Código de área-Año-Consecutivo

Fuente: Elaboración propia.



Código	Edición	Fecha de Aprobación	Fecha de Vigencia	Página
MCOM	1	1/12/2015	1/1/2016	281 de 13

3.3.2.3. Socialización del Manual de Políticas de comunicación en los Centros de Diálisis.

Tabla 26: Cuadro de visitas a los Centros de Diálisis.

CENTRO DE DIÁLISIS	SEMANA	DÍAS
DIALICON		
Quito	2	2
Quevedo	1	2
Tena	5	2
SOCHEMOD		
Quito	3	2
Sto. Domingo de los Tsáchilas	4	2
DIALILIFE		
Quevedo	1	2
Cuenca	3	2
DIALVIDA		
Ambato	2	1
SERDIDYV		
Guayaquil	5	2

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3. Objetivo 3 “Re potencializar los medios de comunicación interna existentes en los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.

3.3.3.1. Medio de Comunicación “Cartelera”.

Las carteleras estarán ubicadas en espacios más visibles del Centro de Diálisis, para que tengan el impacto que se espera en el personal; adicionalmente la información que se publique estará dirigida únicamente para el trabajador, fomentando así la comunicación interna que debe existir.

Imagen 18: Cartelera propuesta.



Fuente: Elaboración propia.

Notas:

- Las nuevas carteleras de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” tendrán una medida estándar de 2m. de ancho x 1m. de largo y estarán ubicadas en lugares estratégicos y visuales para el personal.
- El logo de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” estará presente en las carteleras, brindando una mayor presencia en la empresa.
- La información que se publique en las carteleras estarán dirigidas para los colaboradores de la empresa, con información que les motive en su día a día y también con información que les permita avanzar en su profesión.
- Junto a las carteleras se ubicará banners informativos sobre noticias mensuales que hayan sido importantes en el mes.

Imagen 19: Cartelera actual.



Fuente: Centro de Diálisis Dialvida Ltda.

3.3.3.2. Medio de Comunicación Circuito de Televisión:

El Circuito de Televisión será un Medio de Comunicación interna, que transmitirá información continuamente al personal de los Centros de Diálisis, de esta forma tendrá un impacto visual y/o auditivo en los colaboradores y permitirá que la información tenga mayor alcance.

Imagen 20: Circuito de Televisión propuesta.



Fuente: Elaboración propia.

Nota:

- El circuito de televisión contendrá variedad de información para el personal, el mismo que se transmitirá por medio de capsulas diseñadas.

Imagen 21: Circuito de televisión actual.



Fuente: Dialvida Ltda.

3.3.3.3. Medio de Comunicación Página Web.

La Página Web es una herramienta útil para los diversos públicos que están relacionados con la empresa, es por eso que este medio ayudará a la transformación de la información para que haya una mejor interacción entre los Centros de Diálisis y sus trabajadores.

El usuario tendrá un manejo dinámico en la página web, permitiéndole conocer y acceder a información que tal vez no está al alcance.

Imagen 22: Página Web Inicio- propuesta.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 23: Página Web Quienes Somos- propuesta.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 24: Página Web Contáctanos- propuesta.



Fuente: Elaboración propia.

Notas:

- La Página Web contendrá información actual y de ayuda para el colaborador.
- El costo de mantención de la Página Web será mínimo para los Centros de Diálisis, ya que el Diseñador Web de la empresa Nipse Servicios (asesores) y el

Departamento de Comunicación trabajarán en la innovación necesaria de la herramienta, atendiendo dudas, comentarios y/o sugerencias que puedan presentarse por medio de los usuarios.

Imagen 25: Página Web- actual.

Centros de Diálisis Contigo® DAVIDA® CAMINAMOS CONTIGO

INICIO TU OPINIÓN NOS INTERESA

QUIENES SOMOS

HISTORIA
QUIENES SOMOS
SERVICIOS
CONVENIOS

REFERENCIA DOCUMENTAL

CAUSAS
SÍNTOMAS
TRATAMIENTO
SERVICIOS
NORMAS / RECOMENDACIONES
TERMINOLOGÍA
DOCUMENTACIÓN

UBICACIONES

SOCHEMOD - QUITO

HISTORIA

Los Centros de Diálisis Contigo - Da Vida, surgen de la necesidad imperiosa que presentó la población ecuatoriana diagnosticada de Enfermedad Renal Crónica (ERC), de un servicio de diálisis con estándares de calidad.

Contigo - Da Vida inicia su servicio y compromiso con la comunidad en el año de 1992, atendiendo a pacientes en el sector norte de la ciudad de Quito.

La ERC, durante los años ha ido incrementando y generando mas demanda en el sector público y privado de la salud, por lo que Contigo - Da Vida, vió la necesidad de abrir un nuevo Centro de Diálisis en el sector centro en el año de 1993 en respuesta a las necesidades de la población.

En el año 2005, se inaugura una nueva sucursal en el sector sur de la ciudad de Quito, con una infraestructura moderna y confortable, logrando dar mayor cobertura a la población quiteña; sin embargo, los Centros de Diálisis Contigo - Da Vida siguieron ampliando su cobertura a nivel nacional en las ciudades de, Guayaquil (1), Santo Domingo (1), Tena(1), Quevedo(2), Ambato(1) y Cuenca(1), conformando en la ciudad una Red de 9(nueve) Centros Especializados en Diálisis y acreditados por Órganos de Regulación y Control nacional e internacional, brindando atención a mas de 1000 pacientes promedio al mes, con un equipo de médicos especialistas, profesionales multidisciplinarios, enfermeras, auxiliares, técnicos de administración, operación y mantenimiento.

Tags:
[Historia](#) [Contigo-DaVida](#) [Centros de Diálisis](#) [Quito](#) [Guayaquil](#) [Cuenca](#) [Ambato](#) [Tena](#)

Fuente: www.contigo-davida.com.ec.

3.3.3.4. Medio de Comunicación Redes Sociales.

La actualización de la información en las Redes Sociales es muy importante para los usuarios, ya que en la actualidad quienes interactúan con la tecnología requieren de una fuente inmediata y veraz.

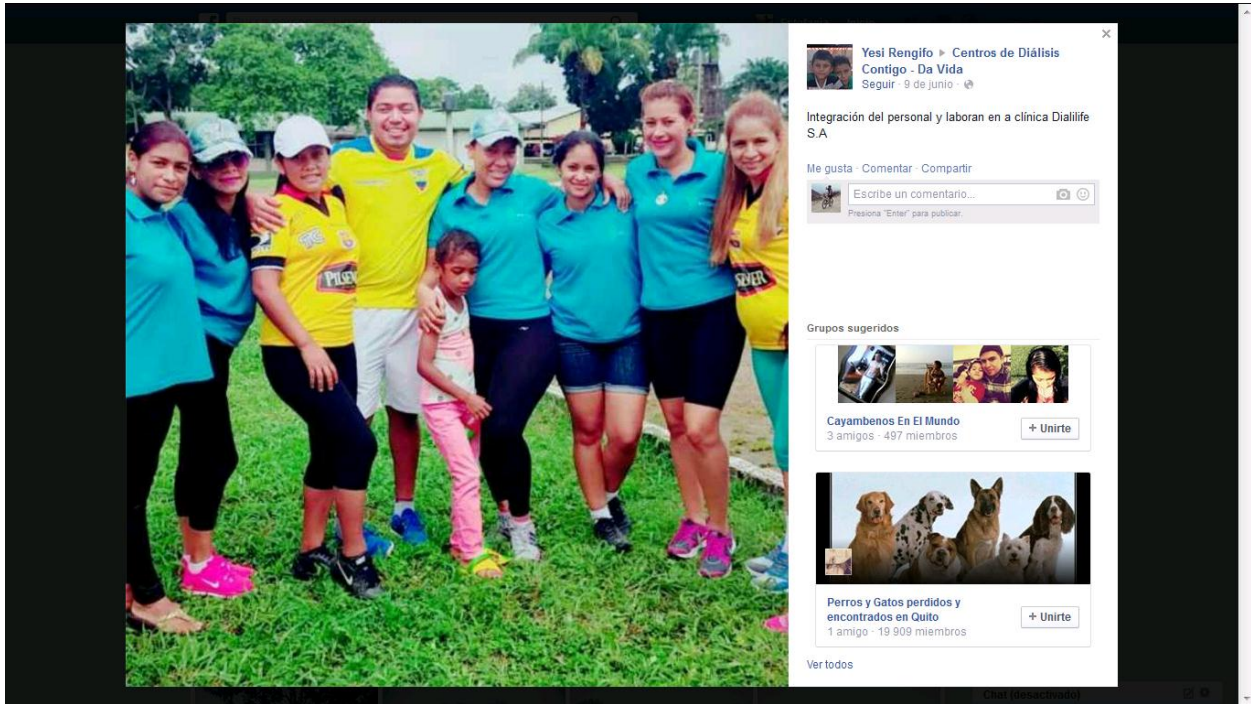
Adicionalmente es un Medio de Comunicación que permite acceder a los usuarios en la publicación de información, novedades y otras noticias sobre su trabajo o sobre los Centros de Diálisis, brindándoles una satisfacción en la participación que les brinda su empresa.

Imagen 26: Red Social Facebook.



Fuente: Facebook Centros de Diálisis Contigo Da Vida.

Imagen 27: Red Social Facebook.



Fuente: Facebook Centros de Diálisis Contigo Da Vida.

Imagen 28: Red Social Facebook.



Fuente: Facebook Centros de Diálisis Contigo Da Vida.

3.3.3.5. Medio de Comunicación Intranet Contigo Da Vida.

Con la implementación de la Intranet en los Centros de Diálisis, el proceso comunicativo de la empresa se transformará por las actividades que permite realizar el sistema con sus usuarios; el tiempo que se de en el flujo de la comunicación será ágil y con una retroalimentación inmediata, lo cual permitirá tener una indicador sobre la comunicación y la evolución del clima laboral de la empresa.

Imagen 29: Intranet Contigo Da Vida- propuesta.



Fuente: Elaboración propia.

3.4. Matrices Propuesta.

3.4.1. Matriz Objetivo 1 “Diseñar la estructura del Departamento de Comunicación de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.

3.4.1.1. Plan Estratégico.

OBJETIVO 1	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	RECURSOS
Diseñar la estructura de un Departamento de Comunicación para los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.	Administración de Talento Humano/ Administración de Empresas.	1		
		Estudiar en el mercado laboral, el sueldo aproximado de un Relacionista Público Senior.	Realizar un análisis salarial sobre la banda de remuneración actual de un Relacionista Público Senior del sector privado.	<ul style="list-style-type: none"> Base de datos de profesionales en el área.
		Buscar y Seleccionar el Relacionista Público Senior para el Departamento de Comunicación.	<p>Buscar un perfil profesional de Relacionista Público Senior.</p> <p>Contratar un Relacionista Público Senior para que sea Coordinador del Departamento de Comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Publicación en Medios escritos y digitales para la recepción de perfiles profesionales. Oficinas de Contigo Da Vida. Registros (Papelería) sobre el proceso de selección regulado por el Sistema de Gestión de Calidad.
			<p>Demostrar experiencia mínima de tres años en manejo de comunicación organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Certificados laborales avalados. Confirmación telefónica de referencias y experiencias.

		<p>Contratar un Relacionista Público Junior de Comunicación.</p>	<p>Buscar un perfil profesional de Relacionista Público Junior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación en Medios escritos y digitales para la recepción de perfiles profesionales. • Oficinas de Contigo Da Vida. • Registros (Papelería) sobre el proceso de selección regulado por el Sistema de Gestión de Calidad.
			<p>Seleccionar un perfil profesional Junior en Relaciones Públicas.</p>	
			<p>Demostrar experiencia mínima de seis meses en manejo de comunicación organizacional.</p>	
		<p>Presentar el nuevo diseño de organigrama funcional establecido en los Centros de Diálisis, incluyendo la presencia del Departamento de Comunicación.</p>	<p>Diseñar la estructura interna del Departamento de Comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de un organigrama funcional de un Departamento de Comunicación, del sector privado.
			<p>Involucrar al Departamento de Comunicación en el organigrama funcional de Comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama funcional vigente de los "Centros de Diálisis Contigo Da Vida".

		2		
	Plan de Trabajo	Planificar una agenda de trabajo anual del Departamento de Comunicación.	Elaborar un plan de trabajo anual para los "Centros de Diálisis Contigo Da Vida".	<ul style="list-style-type: none"> • Información detallada de las actividades relevantes de cada los Centros de Diálisis.
			Incluir actividades, funciones y herramientas, para el manejo de la comunicación interna.	
		Presentar el plan de trabajo a Alta Gerencia para su aprobación	Planificar una reunión con la Alta Gerencia de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Información de las actividades a cumplir con los Centros de Diálisis.
			Presentar el plan de trabajo anual para su aprobación.	
		Realizar un cronograma de socialización sobre el plan de trabajo.	Conversar con los Administradores de los Centros de Diálisis, sobre las fechas tentativas de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de trabajo.
			Definir fechas para la socialización del plan de trabajo anual. Presentar el cronograma de fechas para la socialización del plan de trabajo anual, para cada uno de los Centros de Diálisis.	

Fuente: Elaboración propia.

3.4.1.2. Plan de Acción.

OBJETIVO 1	ESTADO	PÚBLICO	TÁCTICAS	INICIO	FIN	RESPONSABLES	COSTOS
ESTRATEGIA 1							
Administración de Talento Humano/ Administración de Empresas.							
Diseñar la estructura de un Departamento de Comunicación para los "Centros de Diálisis Contigo Da Vida".	Por realizar.	"Centros de Diálisis Contigo Da Vida".	Buscar en el mercado laboral, el sueldo aproximado de un Relacionista Público Senior.	Mes: 1 5 días	Mes: 1 5días	Asesoría NIPSE SERVICIOS- Área de Talento Humano.	540.00
	Por realizar.	"Centros de Diálisis Contigo Da Vida".	Buscar y Seleccionar el Relacionista Público Senior para el Departamento de Comunicación.	Mes: 1	Mes: 1	Responsable de Talento Humano Nipse Servicios. Alta Gerencia "Centros de Diálisis Contigo Da Vida".	1440.00
	Por realizar.	Departamento de Comunicación	Contratar un Relacionista Público Junior de Comunicación.	Mes: 2 15 días	Mes: 2 15 días	Relacionista Público Senior contratado Responsable de Talento Humano Nipse Servicios.	640.00
	Por realizar.	Alta Gerencia	Presentar el nuevo diseño de organigrama funcional	Mes: 2 10 días restantes Mes: 3	Mes: 2 10 días restantes Mes: 3	Departamento de Comunicación.	0.00

			establecido en los Centros de Diálisis, incluyendo la presencia del Departamento de Comunicación.	7 días	7 días		
ESTRATEGIA 2							
Plan de Trabajo.							
Por realizar.	"Centros de Diálisis Contigo Da Vida".	Planificar una agenda de trabajo anual del Departamento de Comunicación.	Mes: 3 Mes: 4	Mes: 3 Mes: 4	Departamento de Comunicación.	0.00	
Por realizar.	Alta Gerencia.	Presentar el plan de trabajo a Alta Gerencia para su aprobación	Mes: 5 2 días	Mes: 5 2 días		0.00	
Por realizar.	"Centros de Diálisis Contigo Da Vida"- Personal.	Realizar un cronograma de socialización sobre el plan de trabajo.	Mes: 5 15 días	Mes: 5 15 días		Gerente/ Asistente Administrativo 0.00	
TOTAL						2620.000	

Fuente: Elaboración propia.

3.4.1.3. Seguimiento y Evaluación.

TÁCTICAS	MECANISMOS DE EVALUACIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
ESTRATEGIA 1			
Administración de Talento Humano/ Administración de Empresas			
Buscar en el mercado laboral, el sueldo aproximado de un DIRCOM.	Base de Datos.	# de información (sueldo) recolectada.	Aseosría NIPSE SERVICIOS-Área de Talento Humano.
Buscar y Seleccionar de un Relacionista Público Senior, para el Departamento de Comunicación.	Planificación de entrevistas de perfiles seleccionados, previo a la contratación.	DIRCOM contratado.	Responsable de Talento Humano Nipse Servicios. Alta Gerencia "Centros de Diálisis Contigo Da Vida".
Contratar personal para el Departamento de Comunicación.	Planificación de entrevistas de perfiles seleccionados, previo a la contratación.	Profesional contratado Relacionista Público Junior.	Relacionista Público Senior contratado Responsable de Talento Humano Nipse Servicios.
Presentar el nuevo diseño de organigrama funcional establecido en los Centros de Diálisis, incluyendo la presencia del Departamento de Comunicación.	Reunión de presentación/ aprobación con Alta Gerencia.	Nuevo organigrama funcional incluido el Departamento de Comunicación, aprobado por Alta Gerencia.	Departamento de Comunicación.

ESTRATEGIA 2			
Plan de Trabajo			
Planificar una agenda de trabajo anual del Departamento de Comunicación.	Jornadas de trabajo realizadas.	Plan de trabajo del Departamento de Comunicación, aprobado por Alta Gerencia de los "Centros de Diálisis Contigo Da Vida".	Departamento de Comunicación.
Presentar el plan de trabajo a Alta Gerencia para su aprobación	Reunión de presentación/ aprobación con Alta Gerencia.		
Realizar un cronograma de socialización sobre el plan de trabajo.	Invitación a la socialización del plan de trabajo.	# de asistentes en la socialización.	

Fuente: Elaboración propia.

3.4.2. Matriz Objetivo 2 “Crear un Manual de Políticas de comunicación interna con intervención en el Clima Laboral de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.

3.4.2.1. Plan Estratégico

OBJETIVO 2		TÁCTICAS	ACTIVIDADES	RECURSOS
<p>Crear un Manual de Políticas de comunicación interna con intervención en el Clima Laboral de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.</p>	<p>Levantamiento de Procesos</p>	1		
		<p>Recopilar información sobre las actividades y/o funciones de cada área del Centro de Diálisis.</p>	<p>Realizar entrevistas al Gerente/ Asistente Administrativo y Jefes de área vía el medio de comunicación digital SKYPE, sobre las actividades que se realizan en su Centro de Diálisis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Medio de comunicación digital SKYPE. • Modelo de hoja de trabajo (preguntas) que se deben realizar en la entrevista.
		<p>Solicitar las metodologías empleadas al momento de interactuar con las otras áreas.</p>	<p>Conocer el proceso de comunicación, en la interacción con las otras áreas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil de funciones de cada área.
		<p>Conocer el proceso de comunicación, en la interacción con las otras áreas.</p>	<p>Recopilar información sobre cada área que conforma el Centro de Diálisis</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura interna de cada Centro de Diálisis, • Modelo de hoja de trabajo (preguntas) que se deben realizar en la entrevista.
		<p>Alinear las actividades de cada área, con el Departamento de Comunicación.</p>	<p>Definir los objetivos de cada área.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Operativo "Contigo Da Vida". (Registros Sistemas de Gestión de Calidad)

			Incluir objetivos comunicaciones a cada área.	
			Complementar con los objetivos del área, al Departamento de Comunicación.	
		Realizar talleres de trabajado con los Jefes de áreas.	Planificar talleres de trabajo con una muestra de Jefes de área de los Centros de Diálisis.	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de trabajo en el taller planificado.
			Presentar la propuesta del borrador sobre las actividades que realizan las áreas del Centro de Diálisis	<ul style="list-style-type: none"> • Información obtenida en las entrevistas realizadas.
			Debatir sobre cambios y/o mejoras del conjunto de actividades de las áreas.	<ul style="list-style-type: none"> • Borrador de propuesta del conjunto de actividades que realizan las áreas y su interacción.
			Entrelazar las actividades de los Centros de Diálisis, con la Alta Gerencia.	
		Diseñar un flujograma del proceso de comunicación.	Realizar el diseño de flujogramas sobre los procesos de Comunicación interna, el mismo que permitirá la interacción entre las áreas, con Alta Gerencia y el Grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de flujogramas. • Planes de trabajo realizados por las áreas.

			Contigo Da Vida.	
			Establecer nuevas metodologías de comunicación interna, a utilizar en el proceso de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> Ejemplares de nuevas tendencias de comunicación.
			Establecer los medios de comunicación/herramientas a utilizar.	<ul style="list-style-type: none"> Ejemplar de nuevos medios de comunicación interna a ser utilizados en el proceso.
		Diseñar el manual de políticas de comunicación interna.	Establecer el formato establecido por el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Borrador del Manual de políticas de Comunicación interna.
		Planificar una reunión de presentación.	Presentar a Alta Gerencia, la propuesta del Manual de políticas de comunicación interna a ser utilizado en los Centros de Diálisis. Debatir sobre cambios y/o mejoras del Manual	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo y espacio para el cumplimiento de la presentación. Propuesta del Manual de políticas de Comunicación interna.

			de políticas de comunicación interna elaborado.		
			Imprimir ejemplares del manual de políticas de comunicación interna aprobado.	<ul style="list-style-type: none"> Manual de políticas de Comunicación interna aprobado. 	
		Realizar una reunión formal de presentación con Alta Gerencia y Jefes de área.	Presentar formalmente a Alta Gerencia y Jefes de área el Manual de políticas de comunicación interna de los "Centros de Diálisis Contigo Da Vida".		<ul style="list-style-type: none"> Manual de procesos de comunicación interna en físico.
		2			
	Capacitaciones	Capacitar a los colaboradores sobre el Manual de políticas de comunicación interna.	Planificar reuniones de capacitación sobre el Manual de procesos de comunicación.		<ul style="list-style-type: none"> Cronograma de capacitaciones a los colaboradores de los Centros de Diálisis
			Capacitar a los colaboradores de los Centros de Diálisis.		<ul style="list-style-type: none"> Material de capacitación (diapositivas) sobre el uso del Manual de procesos de comunicación interna de los "Centros de Diálisis Contigo Da Vida".
	Herramientas de medición (Indicadores).	Monitorear la efectividad del manual.	3		
			Diseñar parámetros de medición del Manual. Determinar periodos de medición.		<ul style="list-style-type: none"> Manual de políticas de Comunicación interna.

			Realizar entrevistas al personal de los Centros de Diálisis, sobre los cambios efectuados por parte de la implementación del Manual de políticas de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Medio de comunicación digital SKYPE.
			Analizar datos obtenidos en el monitoreo realizado.	
			Socializar la información, con los Centros de Diálisis.	

Fuente: Elaboración propia.

3.4.2.2. Plan de Acción.

OBJETIVO 2	ESTADO	PÚBLICO	TÁCTICAS	INICIO	FIN	RESPONSABLES	COSTOS
ESTRATEGIA 1							
Levantamiento de Procesos							
Crear un Manual de Políticas de comunicación interna con intervención en el Clima Laboral de los "Centros de Diálisis Contigo Da Vida".	Por realizar.	"Centros de Diálisis Contigo Da Vida"- Jefes de área.	Recopilar información sobre las actividades y/o funciones de cada área del Centro de Diálisis.	Mes: 6 4 días	Mes: 6 4 días	Departamento de Comunicación	0.00
	Por realizar.	"Centros de Diálisis Contigo Da Vida"- Jefes de área.	Alinear las actividades de cada área, con el Departamento de Comunicación.	Mes: 6	Mes: 6	Jefes de área de los Centros de Diálisis.	0.00
				3 días	3 días		
	Por realizar.	"Centros de Diálisis Contigo Da Vida"- Jefes de área.	Realizar talleres de trabajado con los Jefes de áreas.	Mes: 6 2 días	Mes: 6 2 días		1800.00
	Por realizar.	"Centros de Diálisis Contigo Da Vida"- Personal.	Diseñar un flujograma del proceso de comunicación.	Mes: 6 3 días	Mes: 6 3 días	Departamento de Comunicación	0.00
	Por realizar.	"Centros de Diálisis Contigo Da Vida"- Personal.	Diseñar el manual de políticas de comunicación interna.	Mes: 6 2 días	Mes: 6 2 días	Asesoría Nipse Servicios. Departamento de Comunicación.	0.00

Por realizar.	Alta Gerencia	Planificar una reunión de presentación.	Mes: 6 2 días	Mes: 6 2 días	Departamento de Comunicación	0.00
Por realizar.	Alta Gerencia	Realizar una reunión formal de presentación con Alta Gerencia y Jefes de área.	Mes: 6 1 día	Mes: 6 1 día		0.00
ESTRATEGIA 2						
Capacitaciones						
Por realizar.	"Centros de Diálisis Contigo Da Vida"- Personal.	Capacitar a los colaboradores sobre el Manual de políticas de comunicación interna.	Mes: 7 20 días	Mes: 7 20 días	Departamento de Comunicación	1080
ESTRATEGIA 3						
Herramientas de medición (Indicadores).						
Por realizar.	"Centros de Diálisis Contigo Da Vida".	Monitorear la efectividad del manual.	Mes: 8	Mes: 10	Departamento de Comunicación	0.00
TOTAL						2880.00

Fuente: Elaboración propia.

3.4.2.3. Seguimiento y Evaluación.

TÁCTICAS	MECANISMOS DE EVALUACIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
ESTRATEGIA 1			
Levantamiento de procesos.			
Describir las actividades y/o funciones de cada área.	Video conferencias realizadas.	Listado de descripción de actividades de las áreas.	Departamento de Comunicación Jefes de cada área.
Alinear las actividades de cada área, con el Departamento de Comunicación.	Jornadas de Trabajo.	Plan Operativo "Contigo Da Vida", incluido los objetivos de cada área.	
Establecer reuniones de trabajado con los Jefes de áreas.	Asistencia a las reuniones de trabajo.	Planes de trabajos aprobados por Alta Gerencia y Departamento de Comunicación.	Departamento de Comunicación. Jefes de cada área.
		Ejemplar de las nuevas metodologías de comunicación interna de los "Centros de Diálisis Contigo Da Vida", aprobado por Alta Gerencia.	Departamento de Comunicación.
Diseñar un flujograma del proceso de comunicación.	Jornadas de trabajo.	Flujogramas del proceso de comunicación interna para los "Centros de Diálisis Contigo Da Vida" aprobado por Alta Gerencia.	Departamento de Comunicación.
Planificar una reunión de presentación.	Reunión de presentación.	Manual de políticas de comunicación interna aprobado por Alta Gerencia.	

ESTRATEGIA 2			
Capacitaciones.			
Diseñar el manual de políticas de comunicación.	Propuestas del diseño presentadas.	Manual de políticas de comunicación interna, terminado en físico y digital.	Departamento de Comunicación
Realizar una reunión formal de presentación con Alta Gerencia y Jefes de área.	Reunión de presentación.	Presentación (diapositivas) del Manual de políticas de comunicación interna aprobado por Alta Gerencia.	
Capacitar a los colaboradores sobre el Manual de políticas de comunicación interna.	Invitación a capacitaciones planificadas.	# de colaboradores capacitados.	
ESTRATEGIA 3			
Herramientas de medición (Indicadores).			
Monitorear el uso del manual de procesos.	Índice de participación e interacción de los colaboradores con el manual.	Datos de avances de la comunicación interna.	Departamento de Comunicación

Fuente: Elaboración propia.

3.4.3. Matriz Objetivo 3 “Re potencializar los medios de comunicación interna existentes en los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.

3.4.3.1. Plan Estratégico.

OBJETIVO 3	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	
<p>Re potencializar los medios de comunicación interna existentes en los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.</p>	<p>Departamento de Comunicación.</p>	1			
		<p>Innovar las carteleras de cada Centro de Diálisis.</p>	<p>Reubicar las carteleras de los sitios, en los Centros de Diálisis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Medios de comunicación por innovar. 	
			<p>Actualizar de la información, cada cierto periodo.</p>		
			<p>Dinamizar la estructura de las carteleras y su contenido.</p>		
		<p>Agregar correos electrónicos genéricos.</p>	<p>Solicitar al Departamento de Tecnología, la implementación de correos electrónicos genéricos, para el personal que no posee.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de personal que no dispone de una cuenta de correo electrónico. 	
			<p>Entregar los dominios electrónicos al personal.</p>		
		<p>Innovar e implementar medios digitales de los Centros de Diálisis.</p>	PÁGINA WEB		<ul style="list-style-type: none"> • Información de interés público. • Avisos importantes.
			<p>Renovar el diseño de la página web.</p>		
			<p>Actualizar el contenido. Aperturar espacio para la opinión pública</p>		
<p>Implementar información que haya sido investigada por los expertos en el tratamiento renal de los "Centros de Diálisis Contigo Da Vida" y que sea de interés.</p>					

			<p style="text-align: center;">REDES SOCIALES</p> <p>Actualizar contenido.</p> <p>Agregar información dinámica (fotos).</p> <p>Implementar información investigada y que sea de interés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fotos relacionadas al Grupo Contigo Da Vida. • Información de interés público.
			<p style="text-align: center;">INTRANET</p> <p>Solicitar al Departamento de Tecnología el desarrollo de un software (Intranet) comunicativo interno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Software (Intranet) desarrollado. • Listado de personal para la implementación de usuarios y contraseñas.
			<p>Implementar en cada Centro de Diálisis el software de comunicación.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

3.4.3.2. Plan de Acción.

OBJETIVO 3	ESTADO	PÚBLICO	TÁCTICAS	INICIO	FIN	RESPONSABLES	COSTOS
ESTRATEGIA 1							
Re potencializar los medios de comunicación interna existentes en los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.	Por realizar.	"Centros de Diálisis Contigo Da Vida"- Personal.	Innovar las carteleras de cada Centro de Diálisis.	Mes: 12 y 13 30 días	Mes: 12 y 13 30 días	Departamento de Comunicación. Responsable del manejo de los medios de comunicación interna.	540.00
	Por realizar.	"Centros de Diálisis Contigo Da Vida"- Personal.	Agregar correos electrónicos genéricos.	Mes: 13 y 14 30 días	Mes: 13 y 14 30 días	Departamento de Comunicación Jefe de área.	0.00
	Por realizar.	"Centros de Diálisis Contigo Da Vida"- Personal.	Innovar e implementar medios digitales de los Centros de Diálisis.	Mes: 15 y 16 30 días	Mes: 15 y 16 30 días	Departamento de Comunicación Departamento de Tecnología/ Asesoría Nipse Servicios- Diseñador Gráfico.	1500.00
						TOTAL	2040.000

Fuente: Elaboración propia.

3.4.3.3. Seguimiento y Evaluación.

TÁCTICAS	MECANISMOS DE EVALUACIÓN	INDICADORES	RESPONSABLES
ESTRATEGIA 1			
Departamento de Comunicación.			
Innovar las carteleras de cada Centro de Diálisis.	Encuestas/ sodeos sobre los cambios realizados en las carteleras.	# de carteleras innovadas e interactuadas.	Departamento de Comunicación.
Agregar correos electrónicos genéricos.	Base de datos de personal.	# de cuentas de correos electrónicos implementados en colaboradores que no poseían.	Departamento de Tecnología.
Innovar e implementar medios digitales de los Centros de Diálisis.	Medios de Comunicación ya existentes.	# de medios digitales innovados.	

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4. Presupuesto General

OBJETIVO	VALOR
1	
Diseñar la estructura de un Departamento de Comunicación para los "Centros de Diálisis Contigo Da Vida".	2620.00
2	
Crear un Manual de Políticas de comunicación interna con intervención en el Clima Laboral de los "Centros de Diálisis Contigo Da Vida".	2880.00
3	
Re potencializar los medios de comunicación interna existentes en los "Centros de Diálisis Contigo Da Vida".	2040.00
TOTAL	7540.00

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4.1. Presupuesto Detallado “Objetivo 1”.

TÁCTICAS	DESCRIPCIÓN	VALOR
OBJETIVO 1		
Diseñar la estructura de un Departamento de Comunicación para los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.		
Buscar en el mercado laboral, el sueldo aproximado de un Relacionista Público Senior.	La empresa Nipse Servicios por su asesoría de investigación, cobra el 30% del sueldo (\$ 1.800) del cargo a contratar.	540.00
Buscar y Seleccionar el Relacionista Público Senior para el Departamento de Comunicación.	La empresa Nipse Servicios por su asesoría en buscar y seleccionar un Relacionista Público Senior, cobra el 80% del sueldo (\$ 1.800) del cargo a contratar.	1440.00
Contratar un Relacionista Público Junior de Comunicación.	La empresa Nipse Servicios por su asesoría en buscar y seleccionar un Relacionista Público junior, cobra el 80% del sueldo (\$ 800) del cargo a contratar.	640.00
Presentar el nuevo diseño de organigrama funcional establecido en los Centros de Diálisis, incluyendo la presencia del Departamento de Comunicación.	El desarrollo de la actividad, no implica gasto de realización.	0.00
Planificar una agenda de trabajo anual del Departamento de Comunicación.		0.00
Presentar el plan de trabajo a Alta Gerencia para su aprobación.		0.00
Realizar un cronograma de socialización sobre el plan de trabajo.		0.00
TOTAL		2620.00

3.4.4.2. Presupuesto Detallado “Objetivo 2”.

TÁCTICAS	DESCRIPCIÓN	VALOR
OBJETIVO 2		
Crear un Manual de Políticas de comunicación interna con intervención en el Clima Laboral de los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.		
Recopilar información sobre las actividades y/o funciones de cada área del Centro de Diálisis.	El desarrollo de la actividad, no implica gasto de realización.	0.00
Alinear las actividades de cada área, con el Departamento de Comunicación.		0.00
Realizar talleres de trabajado con los Jefes de áreas.	El gasto determinado para la visita de los 9 Jefes de área es: \$30.00 Hotel- \$50.00 Transporte y \$20.00 Alimentación.	1800.00
Diseñar un flujograma del proceso de comunicación.	El desarrollo de la actividad, no implica gasto de realización.	0.00
Diseñar el manual de políticas de comunicación interna.		0.00
Planificar una reunión de presentación.		0.00
Realizar una reunión formal de presentación con Alta Gerencia y Jefes de área.		0.00
Capacitar a los colaboradores sobre el Manual de políticas de comunicación interna.	El Coordinador de Comunicación realizará visitas a los 9 Centros de Diálisis y se ha destinado \$60.00 diarios; para los casos de vista en las siguientes ciudades: Guayaquil, Cuenca se ha destinado un valor de \$260.00 por el ticket aéreo y Quito se reconocerá el valor de la alimentación y transporte \$20.00.	1080.00
Monitorear la efectividad del manual.	El desarrollo de la actividad, no implica gasto de realización.	0.00
TOTAL		2880.00

3.4.4.3. Presupuesto Detallado “Objetivo 3”.

TÁCTICAS	DESCRIPCIÓN	VALOR
OBJETIVO 3		
Re potencializar los medios de comunicación interna existentes en los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida”.		
Innovar las carteleras de cada Centro de Diálisis.	El costo de la cartelera innovada es de \$15.00 y se ubicarán 4 en cada Centro de Diálisis.	540.00
Agregar correos electrónicos genéricos.	El desarrollo de la actividad, no implica gasto de realización.	0.00
Innovar e implementar medios digitales de los Centros de Diálisis.	Desarrollo de software e implementación del programa (Intranet) lo realizará la empresa Nipse Servicios	1500.00
TOTAL		2040.00

3.5.Conclusiones y Recomendaciones.

3.5.1. Conclusiones.

COMUNICACIÓN.

- El correcto funcionamiento de una comunicación interna, también permite a la empresa cumplir su misión, visión y objetivos empresariales.
- Toda actividad (giro de negocio) que realice una empresa, incluye de un proceso comunicativo y en este proceso también se vincula el personal interno de la empresa; es por eso que con una comunicación eficaz la organización no presentaría rupturas comunicacionales y por ende alcanzaría las metas esperadas.
- Mantener una adecuada comunicación interna, permitirá a que el público interno presente algunos aspectos favorables para la empresa, como por ejemplo: mejor desempeño en sus actividades, por ende una mayor productividad y la misma que generará utilidades para la empresa; pero sobre todo la comunicación también permite detectar problemas internos que se pueden dar en los colaboradores por rupturas informáticas.
- Es importante que la empresa considere y tome en cuenta a su personal; al ser una compañía extensa en territorio y cantidad, la comunicación interna permite vincular a los colaboradores con las actividades que realiza la organización, de esta forma se crean lazos de relación laboral- familiar obteniendo beneficios mutuos.

- El buen uso de los medios de comunicación interna ayudan a que exista un proceso comunicativo entre la empresa y los colaboradores, ya que cumplen el papel informativo. Así mismo permiten que exista una interacción entre la herramienta y el usuario, ya que están abiertos a la inclusión de temas laborales- personales.
- El estatus de un buen clima laboral, en parte dependerá de una buena comunicación interna de la empresa, ya que si es administrado correctamente el proceso comunicativo, el público interno considerará que la empresa se preocupa por informar.

3.5.2. Recomendaciones.

- Implementar un Sistema de comunicación interna en una empresa, facilita el desarrollo de las actividades relacionadas con la información que se genera, así mismo permite vincular e interactuar de mejor manera al colaborador con la organización.
- Los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” para que continúen brindando servicios de calidad en su tratamiento renal, deberá crear internamente una adecuada estructura comunicacional, permitiendo así que el colaborador sienta satisfacción al momento de realizar y cumplir con sus funciones laborales.

- El Departamento de Comunicación deberá promover una cultura organizacional comunicativa en los altos mandos y los trabajadores, para obtener una comunicación más formal y de carácter informativo, es decir dando paso a una verdadera socialización y por ende una retroalimentación.
- Considerar que los medios de comunicación son canales informativos que permiten llegar al público interno de la empresa; es por eso que con una correcta administración de estas herramientas, permite estrechar lazos laborales entre los altos mando y sus colaboradores.
- Los “Centros de Diálisis Contigo Da Vida” deberán buscar siempre la evolución de los elementos que contiene la propuesta ya que la globalización obliga a que las empresas siempre estén a la vanguardia tecnológica- informativa; dando paso al avance y crecimiento de la misma.

Bibliografía

LIBROS

- Aguilera, J., & Camacho, N. (2007). Gerencia Integral de comunicaciones. Bogotá: Ecoe.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos- El capital humano de las organizaciones. México, D.F.
- Fernández Collado, C. (2005). La comunicación en las organizaciones. España: Trillas.
- Fernández, C. (2009). La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo. México.
- Horacio, A. R. (2005). La comunicación en las organizaciones. España: Trillas.
- Losada Díaz, J. C. (2004). Gestión de la comunicación en las organizaciones. España: Ariel.
- Puchol, L. (2005). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Diaz De Santos.
- Sanchez, P. (2010). Comunicación empresarial y atención al cliente. EDITEX.
- Sotelo Enriquez, C. (2004). Hitoria de la Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. In J. C.

- Constitución de la República del Ecuador (2008). “Registro oficial 449, TÍTULO II, DERECHOS, CAPÍTULO SEGUNDO, Derechos del Buen Vivir Sección Octava, Trabajo y Seguridad Social. Ecuador
- Constitución de la República del Ecuador (2008). “Registro oficial 449, TÍTULO VI, RÉGIMEN DE DESARROLLO, CAPÍTULO SEXTO, Trabajo y Producción, Sección Tercera, Formas de trabajo y su retribución. Ecuador.
- Código de Trabajo de la República del Ecuador. Título I, Del contrato individual de trabajo, Capítulo IV, De las obligaciones del empleador y del Trabajador.
- Código de Trabajo de la República del Ecuador. Título I, Del contrato individual de trabajo, Capítulo V, De la duración máxima de la jornada de trabajo, De los descansos obligatorios y de las vacaciones.
- Código de Trabajo de la República del Ecuador. Título I, Del contrato individual de trabajo, Capítulo VI, De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales.
- Ley Orgánica de Comunicación 2013. TÍTULO II, Principios y derechos, CAPÍTULO 1, Principios.
- Ley Orgánica de Comunicación 2013. TÍTULO II, Principios y derechos, CAPÍTULO II, Derechos a la Comunicación, Sección I, Derechos de libertad.

- Ley Orgánica de Comunicación 2013. TÍTULO II, Principios y derechos, CAPÍTULO II, Derechos a la Comunicación, Sección II, Derechos de igualdad e interculturalidad.
- Ley Orgánica de Comunicación 2013. TÍTULO II, Principios y derechos, CAPÍTULO II, Derechos a la Comunicación, Sección III, Derechos de los comunicadores.
- Ley Orgánica de Comunicación 2013. TÍTULO V, Medios de comunicación social, SECCIÓN V, Publicidad.
- Ley Orgánica de la Salud. LIBRO I, De las acciones de la salud, TÍTULO I, CAPÍTULO I, Disposiciones comunes.
- Ley Orgánica de la Salud. LIBRO IV, De los servicios y profesiones de salud, TÍTULO UNICO, CAPÍTULO I, De los servicios de salud.

TESIS REVISADAS

- Moncayo, Dayana. Plan de Comunicación Interna para PARMALAT LTDA. (2008) Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Comunicación y Lenguaje, Comunicación Social.

LINKCOGRAFÍA

- Institute, d. (2015). Retrieved from dentalDoctors Institute:
<http://www.dentaldoctorsinstitute.com/co.428.21.0.1.1-motivos-para-poner-en-marcha-una-politica-de-comunicacion-interna-en-la-clinica-dental.html>
- Monografías. (2015, Julio). Retrieved from www.monografias.com
- Muñiz González, R. (n.d.). Portal de Relaciones Públicas. Retrieved from
<http://www.rrppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm>
- Zapata, L. (2012, 07 23). Talentos Reunidos. Retrieved from
<http://talentosreunidos.com/2012/07/23/el-plan-de-comunicacion-interna-que-es-y-para-que/>