

U N I V E R S I D A D



UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN

TEMA: DESEMPEÑO DE LOS MEDIOS Y COMUNICACIÓN INTERNA EN EL HOSPITAL
METROPOLITANO DE QUITO: PROPUESTA DE UN PLAN DE MEDIOS DE
COMUNICACIÓN INTERNA.

AUTOR: MICHELLE ALEJANDRA JIBAJA NARVÁEZ

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:
AMAIA ARRIBAS Ph.D.

Quito – Ecuador
Febrero, 2020

**FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO
PROYECTO DE TITULACIÓN**

Datos de Contacto

Cédula de identidad: 171904306-7

Apellido y Nombres: Jibaja Narváez Michelle Alejandra

Email: michelle.jibaja@gmail.com

Datos de la obra

Título: Desempeño de los medios y comunicación interna en el Hospital Metropolitano de Quito: propuesta de un plan de medios de comunicación interna.

Autor: Michelle Alejandra Jibaja Narváez

Fecha de entrega del Proyecto de Titulación:

Director del Proyecto De Titulación: Amaia Arribas Ph. D

Programa: Pregrado

Título por el que opta: Licenciada en Comunicación

Declaración y Autorización

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de Los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en este ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura dentro de la institución, a la vez que autorizo el uso comercial de mi obra a la Universidad de Los Hemisferios, siempre y cuando se me reconozca el cuarenta por ciento (40%) de los beneficios económicos resultantes de esta explotación. Además, me comprometo a hacer constar, por todos los medios de publicación, difusión y distribución, que mi obra fue producida en el ámbito académico de la Universidad de Los Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee.

Michelle Alejandra Jibaja Narváez

C.I.: 171904306-7

Quito, 19 de febrero del 2020

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi familia; a mis padres, mis abuelos y a mis hermanos.

A Dios, porque gracias a Él todo es posible.

Agradecimientos

Agradezco a mi familia por acompañarme en cada etapa de mi vida, por ser mi motor y fuerza.

A Dios por darme la oportunidad de cumplir una meta más en mi vida.

A la Universidad de los Hemisferios por ser una escuela tanto en lo profesional como en lo personal.

RESUMEN

La presente tesis realiza el análisis y evaluación del desempeño de los medios de comunicación interna en el Hospital Metropolitano de Quito con el objetivo de plantear una estrategia de medios que permita efectivizarlos. Esta investigación busca solventar las dudas en cuanto al conocimiento del desempeño y acogida de los medios en el personal administrativo y técnico de la institución. Debido al volumen de la empresa es muy importante que exista un adecuado manejo de canales de comunicación interna, por esa razón se realiza un análisis cuantitativo a través de encuestas dirigidas de forma aleatoria a un grupo de empleados de la institución y cualitativo a través de una entrevista dirigida a la Gerente de Talento Humano, cuyo departamento es el encargado directo del manejo de la comunicación interna. Este estudio permitirá que el personal tenga la oportunidad de generar una constante retroalimentación y enunciar sus necesidades comunicacionales debido a que en la investigación se pudo conocer que efectivamente existe un desconocimiento del personal acerca de los medios internos y su escasa participación en los medios ascendentes.

Dado que este es el primer estudio de comunicación interna del cual se tiene registro, esta investigación pretende sentar un precedente para que en un futuro existan más estudios que contribuyan con el monitoreo de los medios y la generación de planes de comunicación a largo plazo, que permitan crear estrategias aplicables a la institución.

Palabras Clave: Hospital Metropolitano de Quito, comunicación interna, medios, canales, plan de medios.

ABSTRACT

This investigation comprehends the analysis and evaluation of the performance of the internal media in Hospital Metropolitano de Quito with the aim of proposing a media strategy that allows them to be effective. This research seeks to solve doubts regarding the knowledge of the performance and reception of the media in the administrative and technical personnel of the institution. Due to the volume of the company, it is very important that there is an adequate management of internal communication channels, for that reason a quantitative analysis was made through randomly directed surveys to a group of employees of the institution. A qualitative evaluation was made through an interview directed to the Human Resources Manager, whose department is directly responsible for internal communication management. This study will allow the staff to have the opportunity to generate constant feedback and effectively state their communication needs. In the investigation, it is seen that there is indeed a lack of knowledge of the personnel about internal media and the limited participation of the ascending media

Because this investigation is the first on terms of internal communication of which there is a record, this research aims to set a precedent so that in the future there are more studies that contribute to media monitoring and the generation of long-term communication plans, that will allow to create strategies suitable for the company.

Keywords: Hospital Metropolitano de Quito, internal communication, media, channels, media plan.

DESEMPEÑO DE LOS MEDIOS Y COMUNICACIÓN INTERNA EN EL HOSPITAL
METROPOLITANO DE QUITO: PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN DE
MEDIOS INTERNOS.

Contenido

1. Introducción.....	15
1.1. Hospital Metropolitano de Quito : Ilustración y Ubicación.....	16
2. Marco Teórico.....	20
2.1. Comunicación Interna	20
2.2. Desempeño De Los Medios	26
2.2.1. Medios que se utilizan para la comunicación interna:	27
2.2.1.1. Escritos:.....	27
2.2.1.2. Orales:	28
2.2.1.3. Tecnológicos:	28
2.2.2. Medios Y Canales De La Comunicación Interna Corporativa	28
2.2.2.1. Reuniones	29
2.2.2.2. Balance social.....	29
2.2.2.3. Tablón de anuncios.....	29
2.2.2.4. Flash informativo	29
2.2.2.5. Boletines de información para empleados	29
2.2.2.6. Folletos	29
2.2.2.7. Eventos Sociales.....	30
2.2.2.8. Chats Internos.....	30
2.2.2.9. Redes Sociales Corporativas	30
2.2.2.10. Intranet.....	30
2.2.2.11. Emails	30
2.2.2.12. Videoconferencias	30
2.2.2.13. Blog Empresarial	30
2.2.2.14. Revista o Periódico.....	31
2.2.2.15. Comunicados por Escrito.....	31
2.2.2.16. Buzón de sugerencias	31
2.2.2.17. Memorándum.....	31
2.2.2.18. Teléfono.....	31
2.2.3. Indicadores de Gestión en la comunicación interna	34
2.3. Estrategia De Medios	37
2.3.1. Políticas de Comunicación Interna:	41

2.3.1.1. Benchmarking interno	41
2.3.1.2. Lobbying	41
2.3.1.3. Issues managment:	41
2.3.2. Aplicación de estrategias de comunicación interna	42
2.3.2.1. Digitalización de procesos	42
2.3.2.2. Gestión electrónica de los documentos	43
2.3.2.3. Coaching empresarial.....	43
3. Marco Referencial	45
4. Metodología.....	49
4.1 Perfil del Encuestado	49
4.2 Perfil del Entrevistado	50
5. Hallazgos.....	51
5.1 Encuestas.....	51
5.2 Entrevista	66
6. Discusión.....	67
7. Propuesta.....	71
7.1 FODA PLAN DE MEDIOS.....	72
7.2 Objetivo General	73
7.3 Objetivos Específicos.....	73
7.4 Desarrollo de la Propuesta	74
8. Conclusiones y Recomendaciones	78
9. Bibliografía.....	80
10. ANEXOS.....	83

IMÁGENES

Imagen 1. Fachada frontal, Hospital Metropolitano de Quito.	16
Imagen 2. Mapa. Hospital Metropolitano de Quito.	16
Imagen 3. Cálculo del tamaño de la muestra	49

GRÁFICOS

- Gráfico 1.** Pregunta 4. Canales de comunicación interna del Hospital Metropolitano. . **52**
- Gráfico 2.** Pregunta 5. Medios por los cuales usted se informa acerca de las noticias y eventos institucionales **54**
- Gráfico 3.** Pregunta 7. Medio que corresponda a la información por la cual se comunica de manera más efectiva..... **56**
- Gráfico 4.** Pregunta 8. Cree que la comunicación interna en el Hospital Metropolitano favorece a que los colaboradores se informen acerca de decisiones institucionales **58**
- Gráfico 5.** Pregunta 9. Considera que existe una constante actualización de información en los medios a los que tiene acceso en la institución **59**
- Gráfico 6.** Pregunta 10. Considera usted la información proporcionada por el director de su departamento como un medio de comunicación **61**
- Gráfico 7.** Pregunta 11. Qué tan satisfecho se encuentra usted con la información que contiene la cartelera. **62**
- Gráfico 8.** Pregunta 12. Con qué frecuencia usted lee Metro Infórmate. **63**
- Gráfico 9.** Pregunta 13. . Considera útil la información proporcionada en las reuniones trimestrales con todo el personal..... **64**
- Gráfico 10.** Pregunta 14. En el caso de tener alguna inquietud en cuánto a información institucional, cuál es el medio al que usted acude para resolver la cuestión **66**

TABLAS

Tabla 1. Cálculo De Personal.....	46
Tabla 2. Medios y Canales Físicos y En Línea de la Comunicación Interna en el Hospital Metropolitano de Quito.....	47
Tabla 3. Medios y Canales Físicos y En Línea de la Comunicación Interna en el Hospital Metropolitano de Quito II.	48
Tabla 4. Pregunta 4. Canales de comunicación interna del Hospital Metropolitano.....	51
Tabla 5. Pregunta 5. Medios por los cuales usted se informa acerca de las noticias y eventos institucionales	53
Tabla 6. Pregunta 7. Medio que corresponda a la información por la cual se comunica de manera más efectiva.....	56
Tabla 7. Pregunta 8. Cree que la comunicación interna en el Hospital Metropolitano favorece a que los colaboradores se informen acerca de decisiones institucionales	57
Tabla 8. Pregunta 9. Considera que existe una constante actualización de información en los medios a los que tiene acceso en la institución	59
Tabla 9. Pregunta 10. Considera usted la información proporcionada por el director de su departamento como un medio de comunicación.....	60
Tabla 10. Pregunta 11. Qué tan satisfecho se encuentra usted con la información que contiene la cartelera.	61
Tabla 11. Pregunta 12. Qué tan satisfecho se encuentra usted con la información que contiene la cartelera.	63
Tabla 12. Pregunta 13. Considera útil la información proporcionada en las reuniones trimestrales con todo el personal.....	64
Tabla 13. Pregunta 14. En el caso de tener alguna inquietud en cuánto a información institucional, cuál es el medio al que usted acude para resolver la cuestión	65
Tabla 14. Ascendente.....	75
Tabla 15. Descendente	76

Tabla 16. Horizontal **77**

CUADROS

Cuadro 1. Comunicación interna al servicio de la gestión	35
---	-----------

1. Introducción

El presente trabajo se enmarca dentro del área de comunicación organizacional, enfocándose en la comunicación interna, es decir, en las actividades comunicativas realizadas en el interior de una empresa con el fin de fortalecer su cultura organizacional. El enfoque a estudiar en esta investigación en particular son los medios/canales de comunicación interna que maneja el Hospital Metropolitano de Quito.

El Hospital Metropolitano de Quito es un centro hospitalario fundado el 14 de noviembre de 1985, actualmente es uno de los pocos hospitales de calidad internacional en el país. La institución es una organización visionaria que busca ser referente en servicios de salud en Latinoamérica, su misión es cuidar la vida de sus pacientes y mejorar su salud.

Siendo una institución con varios años de trayectoria y experiencia, cuenta con un gran personal que presta ahí sus servicios, por esa razón es de vital importancia que exista un adecuado manejo de la comunicación interna.

El Hospital Metropolitano de Quito, en su organización, se divide en direcciones; Dirección de Atención a Pacientes, Comercialización, Dirección Médica, Finanzas, Sistema y MV Soul, Gerencia General, Unidad Corporativa, Calidad y USSA, Enseñanza Médica, Talento Humano e Infraestructura y Logística.

En ámbitos de comunicación interna en el hospital, el Departamento de Talento Humano es el encargado directo de manejar los medios por los cuales se trasmite la información al resto del personal administrativo y técnico.

En este departamento, existe un área destinada específicamente a desarrollar y manejar el contenido a difundir con respecto a la comunicación interna de la empresa, siendo un departamento que conoce a los empleados y es cercano a sus requerimientos y necesidades.

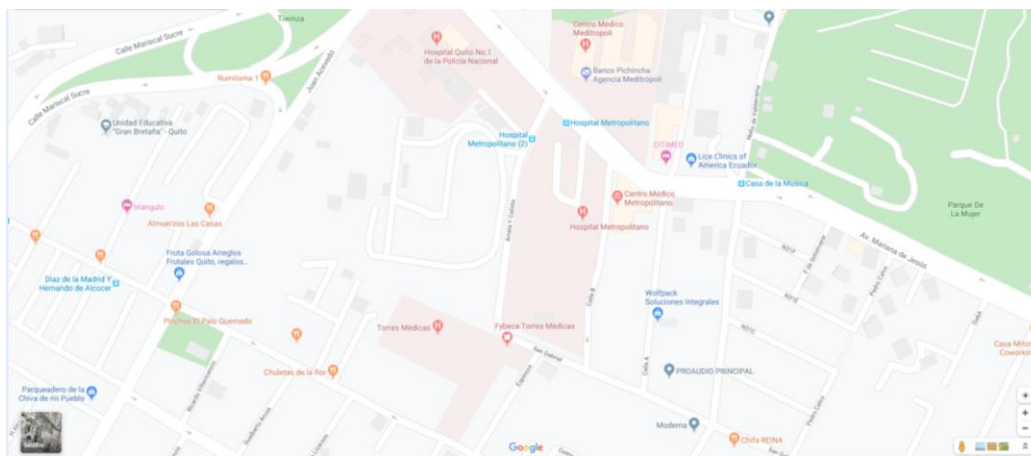
Esta institución cuenta con más de 1, 000 empleados, por lo tanto la comunicación interna debe ser manejada de una forma adecuada y alineada con la cultura organizacional

de la empresa para que todo empleado tenga pleno conocimiento del trabajo que se realiza en pro del crecimiento de la empresa y sus empleados.

1.1.Hospital Metropolitano de Quito : Ilustración y Ubicación



*Imagen 1. Fachada frontal, Hospital Metropolitano de Quito.
Fuente: (Plusvalia.com, 2019)*



*Imagen 2. Mapa. Hospital Metropolitano de Quito.
Fuente: (Google Maps , 2020)*

En este caso, la organización tiene cierto grado de desconocimiento en cuanto a la efectividad de sus medios de comunicación interna, de ahí nace la pregunta de la investigación que se pretende desarrollar: ¿en qué medida el planteamiento de una

estrategia de medios de comunicación, que considere el actual desempeño de los medios internos, podría mejorar la comunicación interna en el Hospital Metropolitano de Quito?

En una previa ocasión, la empresa realizó un análisis de desempeño de medios internos, pero estos deben ser actualizados constantemente debido a la evolución de las tecnologías, la creación de nuevos medios y la rotación de trabajadores. Se recomienda que exista una evaluación anual con el propósito de generar un plan anual de medios de comunicación interna teniendo en cuenta como base a la investigación realizada.

En la empresa existe un grado de desconocimiento acerca del desempeño y la efectividad de los medios, por lo que el objetivo principal de este proyecto parte de la evaluación de medios para plantear una estrategia que permita efectivizar los canales de comunicación y, de esa forma, poder hacer que los mensajes institucionales se difundan correctamente entre todas personas.

Otro aspecto fundamental de esta investigación es identificar las falencias que existen en cuanto a difusión, conocimiento de medios y mensaje para a través de ese conocimiento poder potenciar aquellos medios que no tienen tanta acogida por parte de los trabajadores.

Para resolver esta cuestión, es necesario realizar un diagnóstico sobre el desempeño de los medios internos, posteriormente evaluar el funcionamiento de tales medios para elaborar la estrategia y finalmente proponer un plan estratégico para el mejoramiento de la comunicación interna en la organización.

El objetivo de este proyecto es presentar un informe de investigación que dé cuenta el proceso para elaborar una estrategia de comunicación, que considere el actual desempeño de los medios internos y así mejorar la comunicación interna en el Hospital Metropolitano de Quito. Por lo tanto el primer paso a seguir es realizar un diagnóstico sobre el desempeño de medios internos, posterior, evaluar el funcionamiento de tales medios con el fin de elaborar una estrategia que busque mejorar la comunicación interna en la institución.

A partir del desarrollo de este trabajo se conocerá información crucial acerca del manejo de los medios en la institución y la acogida que estos tienen en el personal, de esta

manera se conocería las falencias que existan en los mismos. De esta forma se podrá generar una estrategia de medios en la que se emita información más eficiente a través de los canales para así poder potenciarlos y alcanzar los objetivos de comunicación esperados.

En los procesos de comunicación existen dos formas de comunicar externa e interna. La comunicación externa se da con los clientes, personas que requieren de los bienes o servicios que se ofrecen.

Por otra parte está la comunicación interna, esta se desarrolla entre los colaboradores que conforman la empresa, en estas están inmersos temas de cultura organizacional, manejo de medios o canales de comunicación ya que de ellos depende los procesos que se realizan para alcanzar los objetivos, la productividad y la eficiencia en el trabajo.

En cualquier contexto de las relaciones humanas, la comunicación es la base principal para poder establecer cualquier contacto interpersonal, cuando en una organización existen las debidas herramientas la comunicación entre directivos y colaboradores se da de manera sencilla haciendo que exista un clima laboral ético apegado a la profesionalidad de ambas partes.

En sus inicios varias empresas no reconocían el valor de la comunicación como parte fundamental del desarrollo y éxito de las mismas. El tiempo y las experiencias de las organizaciones en el mundo han demostrado que el éxito de las empresas se basa en la productividad y motivación de sus trabajadores, la cual se transmite a través de los mensajes de comunicación que reciben.

Para Rodríguez (2001), “Cada trabajador dedica parte importante de su vida a la organización de la que es miembro activo, por lo que su mayor o menor bienestar laboral en ella va a redundar en forma determinante en la calidad de sus vidas. A esto se agrega que hoy en día se ha puesto de relieve la incidencia que tiene el factor humano en la calidad y productividad del trabajo realizado en las organizaciones” (p.139).

Uno de los propósitos de todas las organizaciones en la actualidad es la percepción positiva que se tenga acerca de la misma, de sus productos, de sus servicios ya que de esto depende gran parte de sus ventas.

Aparte de que la empresa cuente con un buen clima laboral, la rentabilidad que tiene es razón de sobra para transmitir los mensajes de manera correcta, asegurándose de que estos sean comprendidos en su totalidad para evitar brechas en la comunicación y que de esa forma se alcancen los objetivos propuestos.

2. Marco Teórico

El presente Capítulo busca adentrar al lector en el tema de Comunicación Interna en las instituciones, se brindará una introducción a la Comunicación Interna. Además se desarrollaran conceptos claves que ayudaran a entender la importancia del conocimiento acerca de Comunicación Interna en las instituciones y la recepción de los mensajes de forma correcta para la resolución de los problemas planteados con anterioridad.

2.1. Comunicación Interna

La Comunicación Empresarial Interna está orientada al personal interno de una organización, las personas que conforman una institución y están directamente vinculadas con la misma. Para que exista el desarrollo de la Comunicación Interna se debe conocer el modelo de negocio que maneja una empresa y a que objetivos responde.

Una empresa se crea con el objetivo de satisfacer una necesidad en el mercado. Esta puede ofrecer tanto productos como servicios que se encuentren en demanda en el mercado e incluso llega a crear nuevas necesidades. Una empresa comúnmente está integrada por: accionistas, directivos, empleados, contratistas, etc.

Para la constitución de una empresa es necesario que se fijen objetivos claros y concretos que la proyecten a futuro. Posterior a eso se debe plantear los factores necesarios para su funcionamiento; en toda empresa son necesarias: las personas o factores activos y los bienes económicos o factores pasivos.

La Comunicación Interna por lo tanto se dirige al grupo humano o personas de una empresa. Este grupo de personas cumple con actividades y funciones distintas las cuales se encuentran organizadas de la siguiente forma:

- Propietarios (dueños del capital o socios)
- Administradores y directivos
- Colaboradores (empleados)

La Comunicación Interna está dirigida a estos tres grupos y está orientada a partir de la cultura organizacional y visión a los que responde la empresa.

La cultura organizacional ha considerado a la comunicación como una de las medidas más importantes a aplicar en las empresas justificando que es una variable necesaria para el desarrollo social y económico.

Para Fernández (2004), la comunicación hace parte de la cultura organizacional de cada empresa. Este sistema permite que se trasmitan mensajes y se establezca patrones de interacción entre los actores de la organización.

En la Comunicación Organizacional existen tres dimensiones: la Comunicación Institucional, la Comunicación Interna y la Comunicación Mercadológica, en cuanto a Comunicación Interna se refiere existen dos métodos a utilizar:

- Formal: maneja contenido referido a aspectos netamente laborales, generalmente la escritura es el medio más utilizado ya que cumple con todos los procesos burocráticos que normalmente se maneja en una empresa.
- Informal: se da cuando el contenido de la información es igual de carácter laboral pero se distribuye a través de canales no oficiales.

Las ventajas que existen cuando se maneja una buena comunicación interna hacen posibles la implicación del personal, cambio de actitudes e incluso la mejora en cuanto a productividad.

Un factor vital de importancia para las empresas es la Comunicación Interna por que abre camino para mejorar el clima organizacional en una empresa y el rendimiento de sus miembros. El éxito depende de las acciones estratégicas que se manejen para alcanzar los objetivos institucionales.

Todas las organizaciones funcionan gracias a las personas, estas poseen la capacidad innata de comunicarse de varias maneras verbal, gestual, escrita entre otras, su lenguaje es un reflejo de lo que la empresa quiere transmitir a sus clientes por lo cual esta debe ser codificada de manera correcta para que no se transmita un mensaje erróneo.

La motivación de los trabajadores se verá reflejada en cuanto la organización se asegure de difundir la información correcta y necesaria acerca de los objetivos y proyectos de la empresa utilizando los medios adecuados en el tiempo correcto.

Trabajar partiendo de lo que le motiva a un empleado ayuda a la empresa a conocer a la gente con la que trabaja y a aplicar incentivos y medidas por los medios adecuados con el conocimiento previo de que van a ser bien recibidos y van a cumplir un objetivo.

De acuerdo con estudios en Recursos Humanos la Comunicación Interna logra que los empleados se sientan identificados con la institución y adquieran un sentido de pertenencia el cual les guía en una misma dirección. Con el aumento del tamaño en las organizaciones se ve la necesidad de crear departamentos especializados en manejar la Comunicación Interna. La comunicación adecuada para las empresas con gran cantidad de trabajadores se distribuye de forma general y en cada departamento con el objetivo de que no se pierda la cercanía humana. (Publicaciones Vértice, 2008)

El trabajador es el embajador de la marca, esto se da porque ellos son los representantes de la empresa con los clientes, su familia y amistades. Si los trabajadores no conocen lo que hace la empresa es muy poco probable que se sientan alineados con su cultura organizacional y esto se verá reflejado en los comentarios que ellos hagan a terceras personas. La importancia del cliente interno se debe tomar muy en cuenta al momento de generar una estrategia de comunicación.

La importancia hacia el cliente interno se debe ver reflejada en la planificación de su comunicación interna; con el objetivo de dar conocimiento al personal del desarrollo de la cultura organizacional. A través de dicha planificación se demuestra el compromiso de la institución con sus empleados y el trabajo que se realiza en pro a su bienestar laboral.

De la misma forma en la que la comunicación se logra a través de mensajes, es importante que existan métodos que ayuden a que la información fluya de la manera adecuada. En las organizaciones existen tres formas de comunicación:

- Ascendente: se presenta cuando los trabajadores transmiten información a sus directivos, flujo de comunicación desde el nivel inferior hasta el superior. El método de comunicación se da a través de reuniones, entrevistas personalizadas, círculo de calidad, vía telefónica, encuestas, sistema de quejas y sugerencias (Buzón de sugerencias, cartas y mensajes dirigidos a la administración)

- Descendente: se presenta en niveles jerárquicos y directivos hacia una jerarquía inferior. El método de comunicación se da principalmente a través de instrucciones de forma oral al personal o a través de discursos, reuniones con el personal, vía telefónica. En cuando a la comunicación en vía escrita se da por medios como: memorándum, cartas, informes, manual de operaciones, folletos, reportes, entre otros.

Tipos según Orellana et al. (2013):

- Instrucciones de trabajo
- Información sobre procesos y prácticas organizacionales
- Retroalimentación
- Información de carácter ideológico para ubicar al trabajador en noción de la misión a cumplir.
- Horizontal: la información en este tipo de flujo comunicacional es aquella que se presenta en niveles similares de jerarquía en la organización, es necesaria para coordinar e integrar los trabajos de pares en una organización.

En la mayoría de organizaciones no existen canales formales de comunicación ascendente, pero cada vez existen más descendentes, esto demuestra que están orientadas a los intereses de la organización más no en el *feedback* de los mensajes que pueda haber por parte de los trabajadores. Teniendo total desconocimiento de los problemas que suelen suscitarse en la empresa y de los cuales se desconoce el punto de partida para ser resueltos.

En la práctica profesional y diaria de las personas encargadas de la comunicación interna es clave aplicar prácticas tradicionales que ayuden a conocer información sobre la opinión de los miembros de la empresa acerca del contenido emitido a través de los canales.

La práctica de Escucha Activa es fundamental para obtener la información que se necesita ya que ayuda a generar un ambiente de confianza entre ambos actores (directivos-empleados).

Según Capriotti (1998), establecer las tres formas de comunicación genera un dialogo que “implica reconocer la importancia de la comunicación directa y personal entre

los miembros de la organización, y la participación de los empleados en las sugerencias y en la puesta en marcha de las iniciativas comunicativas y de relación. En muchos casos las organizaciones no están preparadas para ponerla en práctica” (p.p. 2-3).

Un eje principal para que el público interno comprenda bien el mensaje es que la institución cuente con políticas de comunicación, de esa forma las personas que están vinculadas con la organización tendrán plena confianza del propósito de los mensajes que se les está comunicando. En el caso de que la organización no ponga en práctica sus políticas comunicacionales es muy probable que fracase.

La importancia de la política comunicacional de una empresa radica en el hecho que desde el exterior se identifique a la organización y se la diferencie de otras y que en el interior sus trabajadores reconozcan su cumplimiento. Una política de comunicación según Aguilera (2018) debe tener esos elementos:

- Ser clara y sencilla, para que pueda ser aplicada con facilidad.
- Ser apoyada por gerencia, para que todos los miembros se comprometan con su cumplimiento.
- La carencia de una política comunicacional incide en el clima organizacional.

Para aplicar esta política es necesario que exista una cultura organizacional definida que permita orientar al Departamento de Talento Humano con el desarrollo de los medios de información para ver una verdadera aplicación de cultura y valores organizacionales, efectivizando el clima y desempeño laboral.

Con el avance de las tecnologías se han implementado nuevos métodos de comunicación abriendo campo al Desarrollo 2.0 pero para poder aplicarlas en una organización es fundamental que la persona encargada de la comunicación interna sepa cómo funciona el hilo conductor de información.

Para lograr obtener la información necesaria se debe seguir un proceso que requiere de una investigación interna de la empresa, segmentación de su público, análisis de flujos y canales, tipo de relaciones que se manejan (informales y jerárquicas), nivel de credibilidad de la información difundida y saber detectar las fuentes de rumores. Al

conocer esta información se puede generar un plan de comunicación que permita efectivizar el mensaje y potenciar los canales existentes.

La comunicación es la que mantiene unido a todo el sistema organizacional y por esa razón es que debe haber un análisis continuo de su desempeño mediante,

“... el seguimiento constante, el monitoreo permanente de los mensajes y sus efectos, de los canales y su nivel de cobertura y frecuencia y la generación de *feedback* son acciones que facilitan la detección de desvíos, permiten comprobar el efecto de anuncios sensibles para los empleados y detectar los cambios culturales que la misma empresa va produciendo a medida que evoluciona en el tiempo” (Cuervo, 2011, p.63).

En el campo de la comunicación organizacional interna se pueden optar por estas y varias otras herramientas que permiten diagnosticar el desempeño de los medios internos. La idea es poder acoplarse y sacar provecho de las herramientas que proporcionan las nuevas tecnologías y orientar al personal al uso de las mismas como parte del seguimiento y adaptación de la cultura organizacional.

De esta forma se incentiva a la participación activa de los miembros y se tiene un *feedback* que ayuda a la empresa a generar más efectividad con las estrategias futuras, esto significaría el mejoramiento del clima laboral y la innovación de las redes de comunicación que benefician tanto al trabajador como a la empresa, es un ganar-ganar.

De acuerdo con Alejandra Brandolini (2009) en su libro "Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa", existen cinco etapas para analizar la comunicación interna en una organización: pre-diagnóstico, diagnóstico, planificación, ejecución del plan y seguimiento.

Pre diagnóstico: la persona encargada de realizar la auditoria, toma el primer paso hacia conocer el modelo de negocio de la organización, en esta etapa se investigara información básica sobre la empresa: origen, servicio que ofrece, misión, visión y valores (p.43).

Diagnóstico: en esta etapa y con el conocimiento previo se procede a diagnosticar el FODA de la organización en cuanto a la comunicación interna. El diagnostico puede ser general o específico (p.46).

Dentro del estudio general se investiga el clima interno y auditorio; en este caso se emplea una encuesta en la que se evalúa los sentimientos, percepciones, efectividad de la comunicación de los superiores, errores y desconocimientos, etc.

El cuestionario comprenderá preguntas cerradas y abiertas dependiendo de lo que se quiera identificar con cada una de ellas. En auditoria se plantea la realización de entrevistas y *focus group* que permitan conocer los puntos tanto fuertes como débiles del manejo de la comunicación y sus canales.

En el estudio específico por otro lado se aplica el modelo *Awareness* e investigación de *readership*. El modelo *awareness* mide el grado de captación que han tenido los empleados sobre los mensajes proporcionados a ellos, en *readership* se mide la frecuencia de lectura de las publicaciones que tiene el empleado.

Planificación: al pasar por la etapa de diagnóstico ya se tiene claro las fortalezas y debilidades, por lo tanto el objetivo de esta fase es potenciar dichas fortalezas y corregir las debilidades mediante la creación de un plan de comunicación interna que cumplan con objetivos específicos, a través de una estrategia que comprenda acciones que permitan comunicar eficazmente los mensajes clave. Todos estos aspectos deben ir de la mano de la cultura organizacional de la institución.

Ejecución: termina el plan de comunicación interna esta entra en su etapa final, la cual depende de los directivos de la institución para su aprobación y aplicación. El desarrollo de este plan debe ser comunicado a todos los integrantes de la empresa ya que genera cambios que requieren del trabajo conjunto y flexibilidad de todos.

Monitoreo: finalmente en esta etapa se pueden medir los resultados de la aplicación del plan, comprobando su efectividad o analizando posibles cambios que permitan la alineación hacia los objetivos.

2.2.Desempeño De Los Medios

Es importante medir la eficacia de los diferentes medios que se utilizan en la Comunicación Interna de una organización. Es recomendable que cada cierto tiempo se evalúe los medios con los que se trabaja para poder analizar el correcto funcionamiento de

cada uno, así midiendo la eficacia de la información que se transmite a través de los canales y comprobar si estos cumplen de la forma que se espera.

Para evaluar el desempeño de los medios se pueden usar herramientas como entrevistas y encuestas que proporcionen información cualitativa y cuantitativa de opinión acerca del manejo de los mismos y la efectividad que tienen al transmitir los mensajes. Para poder desarrollar estas herramientas es necesario que se conozca con exactitud la función de cada medio, el objetivo, la frecuencia de emisión, el personal al que va dirigido, personal encargado de publicar la información y el contenido que cada uno maneja.

Al conocer la actividad de cada uno de los medios se puede elaborar una encuesta para verificar su efectividad y de esa forma realizar cambios necesarios o mantener el proceso en el que normalmente se lo realiza.

El director de comunicación corporativa es el encargado de gestionar todos los procesos en cuanto a Comunicación Interna y es el responsable de asegurarse del correcto funcionamiento, desarrollo y evaluación de los medios que maneja.

En los canales de comunicación existe un emisor, un mensaje y un receptor; por tanto en el análisis se deberá tomar en cuenta a estos tres actores. Al evaluar al emisor y al mensaje se puede reconocer el tipo de comunicación que se maneja en la empresa pero al analizar al receptor es donde se puede observar en si la efectividad del mensaje que se transmite, a través del *feedback*.

Los medios y canales de Comunicación Interna que maneja una empresa pueden ser escritos, orales o tecnológicos, las personas que manejan directamente la comunicación interna ya sea el departamento de Comunicación o el de Recursos Humanos tiene que escoger los canales y medios que mejor se adapten a las necesidades de la empresa tomando en cuenta aspectos como: volumen del personal, potencial económico, carga laboral, relación interpersonal entre directivos y colaboradores, por nombrar algunos.

2.2.1. Medios que se utilizan para la comunicación interna:

2.2.1.1. Escritos:

Son los medios más tradicionales, han sido efectivos durante muchos años pero ahora con el cambio de la industria y la tecnología se han vuelto menos necesarios. Son útiles por que permiten tener un registro tangible de los mensajes que se comunican dentro de la organización.

Se realizan a través de anuncios, comunicados, cartas directas o generales, manuales corporativos, publicaciones institucionales, entre otras. La evaluación de este medio es el más concreto ya que se puede evaluar mediante encuestas anónimas.

2.2.1.2. Orales:

Este medio también es uno de los más empleados en las organizaciones, dentro de este están los mensajes transmitidos en reuniones y conversaciones personales o grupales además de llamadas telefónicas. El contacto es más personal con los colaboradores lo que solidifica la relación entre directivo- empleado.

La evaluación de este medio depende de la forma de comunicar de los directivos y también de la relación que exista entre las personas a su cargo. Ambas partes mantienen contacto físico, visual, auditivo y de más mecanismos utilizados en las relaciones humanas.

2.2.1.3. Tecnológicos:

Este canal es el más amplio ya que cuenta con varios medios de difusión: la intranet, correos electrónicos, blog institucional, redes sociales corporativas, servicios de video llamadas y grupos de chat.

Los siguientes medios son los comúnmente utilizados por las organizaciones:

2.2.2. Medios Y Canales De La Comunicación Interna Corporativa

Las grandes empresas o pymes manejan la comunicación interna como una gran herramienta que les permite implementar mejoras en los sistemas comunicacionales. El control y evaluación de las mismas es básico para constatar su función y su efectividad.

La EAE Business School (2017) considera que el área/departamento encargado debe plantear un plan anual de comunicación y dedicarle los recursos necesarios para

implementar la estrategia de comunicación necesaria dependiendo de los vacíos comunicacionales que existan o mejoras requeridas.

2.2.2.1.Reuniones

Reuniones grupales o individuales para mantener contacto personal con los grupos de trabajo dentro de la empresa.

2.2.2.2.Balance social

Publicaciones anuales para informar a los empleados y colaboradores los resultados económicos-financieros del año transcurrido. Las estrategias y nuevos proyectos que se plantean para el nuevo año encaminado a la visión planteada por la empresa.

2.2.2.3.Tablón de anuncios

Son estructuras utilizadas para colocar circulares o boletines informativos, también conocidos como fanelógrafos, son eficientes para comunicaciones rápidas.

2.2.2.4.Flash informativo

Según Ongallo (2007) un flash informativo es una noticia desnuda lanzada al aire tan pronto como es conocida, es redactada sencillamente, modifica la estructura de una decisión importante debido a la urgencia del mensaje.

2.2.2.5.Boletines de información para empleados

Para Gallegos et al. (2004) los boletines tienen como objetivo informar sobre la cultura organizacional para dinamizar los flujos informativos para divulgar las líneas estratégicas trazadas, considerar el clima laboral, generar el sentido de pertenencia, informar, formar, educar y entretener.

2.2.2.6.Folletos

O trípticos, son utilizados como referentes para los nuevos empleados para que tengan la información necesaria de la cultura organizacional de la empresa.

2.2.2.7.Eventos Sociales

Los eventos sirven para establecer relaciones interpersonales entre los diferentes departamentos y compañeros de la organización.

2.2.2.8.Chats Internos

Los chats NO tienen normas de uso pero son muy efectivos ya que permiten una comunicación más ágil para el traspaso de información.

2.2.2.9.Redes Sociales Corporativas

Las redes sociales son nuevas implementaciones que se usan para la digitalización en las corporaciones, en estas existe un intercambio de mensajes continuo e inmediato.

2.2.2.10.Intranet

El intranet es una herramienta bastante utilizada en las organizaciones, promueve interactuar con las personas en tiempo real y potenciar el sentimiento de pertenencia. "... redes locales de ordenadores conectados entre sí, y a los cuales solo puede acceder el personal autorizado por la compañía" (Aloy et al., 2005, p.93)

2.2.2.11.Emails

Los emails son canales de uso diario de comunicación utilizado para gestionar tareas y enviar cualquier tipo de información institucional y de la cual se tenga registro.

2.2.2.12.Videoconferencias

Para las multinacionales es un medio esencial las video conferencias ya que facilitan la comunicación de equipos de trabajo a distancia

2.2.2.13.Blog Empresarial

Cayuela (2007) en "Comunicación Empresarial 2.0" un blog empresarial es una plataforma para compartir conocimientos, considerados como medios de comunicación

sociales, especializado en micro contenidos, ofrecen la oportunidad de informar informalmente.

2.2.2.14. Revista o Periódico

En las revistas o periódicos institucionales se comunica las noticias corporativas, procesos de trabajo y formación, entre otros.

2.2.2.15. Comunicados por Escrito

Los comunicados por escrito se han vuelto obsoletos en algunos casos, se los usa particularmente ara comunicar despidos o sanciones dentro de la empresa.

2.2.2.16. Buzón de sugerencias

El uso de este medio garantiza la comunicación del empleado hacia la empresa, lo importante en este caso es motivar a los empleados a escribir sus sugerencias de forma anónima.

2.2.2.17. Memorándum

Los memorándums para Cervera (2006) es muy utilizado como herramienta para comunicarse de manera oficial con el empleado (notificaciones, citaciones, etc).

2.2.2.18. Teléfono

Es un medio de comunicación personal que nunca ha dejado de ser funcional para las organizaciones, es rápido y efectivo pero debe ser usado para acciones en específico.

Al tener acceso las organizaciones a todos estos medios tienen la posibilidad de que con cada uno de ellos se generen acciones diferentes que les permitan cumplir su función. Estas acciones se pueden desempeñar de forma masiva, segmentada o interpersonal; cuando hablamos de toda una organización se hace referencia a una acción masiva. Lo que buscan las acciones masivas es llegar a todo el personal de la empresa y que cada empleado sea capaz de retener y comprender el mensaje en base a los objetivos planteados en la estrategia de comunicación.

En las grandes empresas los medios/canales de comunicación interna están diseñados para funcionar de forma masiva en toda la organización y segmentada para cada departamento. Medios como las reuniones periódicas, desayunos o actividades en departamentos son consideradas acciones segmentadas debido a la cantidad de personas a las que involucra.

Medios como cartelera, revista o blog institucional correo electrónico y mensajes de texto son considerados medios masivos debido a su gran difusión a las personas que constan en las bases de datos internos. Cuervo (2009) refiere que las acciones interpersonales se producen entre la relación y comunicación del personal con su equipo de trabajo en la cual se comunica temas específicos y personales a tratar, direcciones o tareas a realizar, información de inmediatez o el *feedback* de desempeño.

La implementación de las acciones permite que se evidencie el desempeño de los medios ya que durante su proceso se ve la acogida del personal a los medios y su interacción con ellos. Cuando existen convocatorias como las reuniones de todo el personal es común que estas no sean de asistencia obligatoria, pero su concurrencia demuestra el interés del personal a la información que se impartirá ya que invierten su tiempo en asistir, demostrando su interés en los temas a tratar, dándole un valor importante al medio interno.

De igual forma si los empleados de la organización conocen sobre los eventos y noticias de la institución se puede asumir parcialmente que se está teniendo un buen trabajo con los medios, caso contrario en el caso de desconocimiento o ineffectividad una evaluación es requerida de manera urgente. Los gerentes departamentales deben trabajar en conjunto para saber identificar las falencias comunicaciones que se desarrollen en su departamento y comunicarlas hacia el departamento de comunicación con el fin de crear estrategias y acciones sobre estas falencias, asumiendo la responsabilidad social dentro de la empresa.

El análisis del desempeño de los medios es el primer paso para el desarrollo de una estrategia con acciones orientadas y coherentes en torno medir la efectividad de los mismos. Para que se desarrolle este análisis es importante que se conozca cómo funciona cada medio para poder posterior a la evaluación saber qué aspectos mejorar y modificar.

De acuerdo la revista del Social Media and Organizational Communication (2014), los medios en las comunicaciones organizacionales se convierten en elementos fundamentales para incrementar el compromiso individual y en equipo dentro de la institución.

El efecto de un buen desempeño de las comunicaciones internas yace en las prácticas realizadas cuya consecuencia genera en el personal compromiso organizacional, desarrollo y comportamiento alineado a la cultura y satisfacción laboral. La función de la comunicación en el diagnóstico de carencias institucionales se evidencia en la actuación de la organización ya que comunica incluso en la inactividad de procesos, daño al conocer las áreas en donde deben ser gestionados.

La producción de medios de comunicación interna debe estar basada en una estrategia planificada que resuelva las necesidades comunicacionales de la empresa. Los mensajes, arte y la difusión de sus medios parten de la aplicación de la estrategia (cronogramas, audiencias, medios, objetivos, etc.)

De igual forma, se debe seleccionar un equipo especializado que se dedique específicamente al análisis de los medios y para la implementación y desarrollo de los planes de comunicación interna. En muchas ocasiones se realizan auditorías externas que proveen a la organización de la información necesaria. Si la institución cuenta con el equipo adecuado y los recursos necesarios podrían realizar las evaluaciones internamente.

Para Cuervo (2009), en la producción de medios de comunicación interna se debe tener en cuenta varias variables como:

- Alcance
- Frecuencia
- Impacto
- Diseño
- Redacción
- Objetivos y uso de los medios
- Segmentación y audiencia objetiva
- Costos por pieza

- Costos por contacto (costo total dividido por la cantidad de personas a impactar)

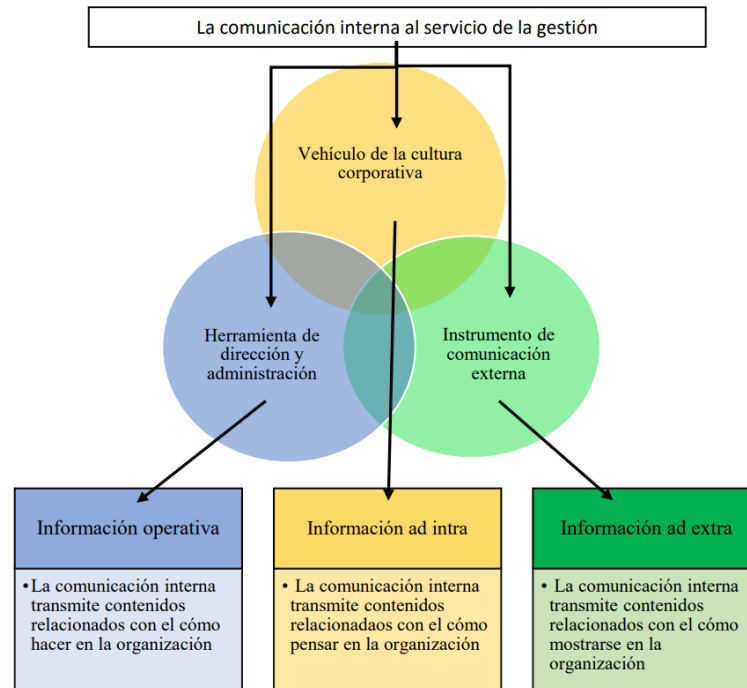
Las nuevas tecnologías significan un gran reto para la Comunicación Interna, las tecnologías de la información tienen tanta importancia hoy en día debido a la mejoría en cuanto a gestión de los datos y la creación de nuevos contenidos de negocio (innovación).

Las compañías más exitosas manejan un Sistema de Información de Comunicación Interna el cual puede estar abierto al público externo para que ellos también tengan la oportunidad de conocer cómo se trabaja en la empresa. Según Pinillos (1996) este tipo de sistemas permiten tener una integración de todos los bancos de datos, en los que se incluya: procedimientos, productos (propios, sustitutivos y de la competencia), ofertas, informes, metodologías, sugerencias incluso quejas de clientes.

2.2.3. Indicadores de Gestión en la comunicación interna

“La gestión de la comunicación interna es inseparable de la gestión organizacional. Implica la planificación, administración y evaluación de los flujos de información, buscando siempre que se relacionen con los objetivos estratégicos de la compañía. El objetivo de la gestión es construir una relación estrecha con los miembros de la organización, conociendo sus expectativas y necesidades e impulsarlos a vivir la cultura organizacional tanto dentro como fuera de las instalaciones”. (ESAN, 2018)

Los indicadores funcionan en base al plan de comunicación interna de la empresa siempre alineada a los objetivos de la institución que trabajan en beneficio del personal interno, para el goce de un ambiente laboral grato en el que pueda desarrollar todas sus competencias.



Cuadro 1. La comunicación interna al servicio de la gestión
Fuente: (Beltrán, 2007)

Una institución establecida debe instruir a sus empleados en cuanto a misión, visión y objetivos empresariales, la importancia de conocer la cultura organizacional de una empresa facilita al trabajador en su desempeño y a los analistas en casos de crisis. El conocimiento de la cultura organizacional de una empresa permite:

- Detectar problemas dentro de la organización para posteriormente ofrecer una solución.
- Constituir equipos de trabajo en toda la organización orientados al cumplimiento de los mismos objetivos.
- Detectar las necesidades del personal para buscar satisfacerlas y que se sientan a gusto en su espacio laboral.

El uso adecuado de medios de comunicación interna de igual forma permite que el personal establezca comunicación con la institución de forma directa e indirecta, lo cual le permite tener conocimiento de los aspectos importantes que se desarrollan dentro de la misma. De esta manera puede reconocer la alineación de la empresa a su cultura

organizacional y crear un sentido de pertenencia que beneficia tanto al empleado como a la institución.

Una buena gestión de comunicación interna permitirá romper las barreras que existen en cuanto a la difusión del mensaje y la recepción hacia el personal. Todos los miembros deben ser capaces de reconocer el medio que le está informando tanto si este es formal o informal.

La participación del personal en las actividades institucionales comprende un indicador de vital importancia. De acuerdo con un estudio realizado en el País Vasco: “las empresas con las prácticas de gestión más avanzadas tenían una mejor situación de negocio, y que algunas de las prácticas menos implementadas se relacionaban a la gestión de liderazgo, desarrollo y participación de los empleados.” (Jurburg et. al., 2015, p.19)

Para lograr que los miembros participen de las actividades de la empresa es necesario comprender su comportamiento con sus compañeros, con sus directivos y con el cliente. La clave es permitir que el empleado se desarrolle en todos los ámbitos tanto social como profesional en su lugar de trabajo.

“La simple recepción de la información no garantiza el vínculo o el objetivo de comunicación, sino que es cada individuo, de acuerdo a su experiencia a (emociones, cogniciones, conductas) quien le otorga significación por lo tanto se debe llegar a la particularidad, a la singularidad de cada una de las personas para lograr procesos de transformación o cambio” (Celis-García, 2014, p.53).

La fluidez de comunicación que exista entre líderes y subordinados es de extrema importancia ya que permite que se generen nuevas ideas para efectivizar los procesos, proponer mejoras e ideas que ayuden a construir una institución próspera para que el personal se sienta parte de la misma. Es un deber de la organización crear un ambiente de confianza en el que los empleados tengan la oportunidad de sugerir ideas, y romper las brechas de comunicación entre la institución y su cuerpo social.

Empresas como Banco Santander, Repsol, Orange, EMP y Mc Donalds han implementado ideas de sus colaboradores que han sido un completo éxito siendo destacadas por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa.

Ideas como una red social interna en la que se fomenta el intercambio de información entre sedes, la creación de un boletín telefónico en el que mediante llamadas se pueda tener información de primera mano, la creación de desayunos para aquellas personas que no tienen la oportunidad de hacerlo en sus casas, la implementación de una cartelera digital que se adapte a los distintos idiomas en los países que funciona la empresa, en fin ideas que nacen de los propios empleados y que generan grandes réditos y que convierten a estas empresas en multinacionales funcionando en todo el mundo.

2.3.Estrategia De Medios

Una estrategia de medios se basa en la búsqueda y definición de los canales por los que se va a transmitir la información corporativa. El plan de medios establece la combinación de canales que se adecuen a las necesidades del personal para lograr los objetivos institucionales.

Para poder desarrollar una estrategia de medios en las organizaciones el departamento de Comunicación Interna implementa mediciones periódicas y planificadas para evaluar la efectividad del medio y de los mensajes. También busca conocer la gestión que desempeña el departamento y el manejo de la comunicación en general en toda la organización.

Las estrategias se plantean acorde a las metas que se desean alcanzar, por otro lado las tácticas serán las encargadas de ejecutar dichas estrategias; dentro de las tácticas se tendrá que segmentar los públicos, establecer canales, realizar calendarios y establecer presupuestos para llegar a concretar las estrategias.

De acuerdo a Celis (2014) lo que se busca con la aplicación de una estrategia es eficiencia, eficacia y efectividad.

Eficacia: cumplimiento de objetivos estratégicos, la pertinencia de los mensajes, la oportunidad de los mismos y el impacto de los medios escogidos.

Efectividad: se es efectivo cuando con los recursos disponibles logramos la receptividad esperada por parte de las audiencias a las cuales van dirigidos. Cuando se acepta el mensaje y se influye en el público para que respondan al cambio de actitud deseado.

Para elaborar planes de comunicación interna existe varias estrategias que se pueden aplicar pero no todas son completas y se adecuan a las necesidades que se está buscando.

Un ejemplo a aplicar es el “Método 6D”, consiste en un proceso de seis dimensiones: Operativa, Estratégica, Cultural, Motivacional, Feedback y Propositiva. Formanchuk (2017) se refiere al Método 6D como una herramienta que permite se tenga una visión global del trabajo desempeñado en cuanto a comunicación.

En la Dimensión Estratégica se tomará en cuenta estos aspectos:

- Comunicar información acerca de los objetivos de la empresa, misión, visión, y objetivos macro.
- Información de los objetivos del departamento al que pertenece y sus objetivos personales como trabajador.

En la Dimensión Cultural se encuentra el factor más importante de la empresa:

- Capta el talento, potencia la productividad y establece lazos estrechos con los colaboradores
- Hacer que los miembros se sientan parte de la Cultura Organizacional.

En la Dimensión Motivacional encontramos el punto clave para generar productividad, orgullo y sentido de pertenencia:

- Comunicar los logros de la empresa
- Informar sobre los hechos que demuestren que es una empresa justa, que cumple con los valores y principios establecidos.

En la Dimensión de Feedback se encuentran los aspectos en los que se podría mejorar (retroalimentación):

La retroalimentación debe ir de la mano con las acciones que se tomen para el manejo de medios, debe cumplir un trabajo simultáneo. Aclarar que están en libertad de dar su opinión ya que son comentarios anónimos.

Con el uso de este método podremos no solo desarrollar una estrategia de medios si no también poder generar un plan completo de comunicación que permita mejorar el clima laboral y potenciar los medios de comunicación interna. Y lo más importante que las personas se sientan a gusto en su lugar de trabajo y que su desempeño sea el mejor.

Para que todo el proceso de evaluación tenga frutos se debe aplicar los planes y estrategias que permitan la mejora en el funcionamiento de la comunicación en la empresa. El trabajo de gerentes y directivos en este punto es de mucha importancia porque a través de ellos se da la motivación requerida por los trabajadores.

Las cabezas son las encargadas de motivar a la participación de sus empleados y afianzar la importancia de la comunicación como herramienta fundamental para el éxito y crecimiento de la organización. Es importante que como empresa se busque la formación de personas creativas, que tengan deseos de investigar e innovar.

Para Gómez (2017) la implicación de los directivos ayuda a que se creen este tipo de herramientas nuevas que cuenten con la participación de las personas para favorecer la implantación de la cultura empresarial basada en el *people engagement*. Para incentivar al colaborador a convertirse en *employer branding* (embajador de la marca).

Es importante que desde los altos mandos exista la iniciativa de cambio, innovación y apertura a las nuevas tecnologías:

“Los nuevos medios se están orientando a una actitud más participativa por parte de los usuarios que se convierten en productores de los contenidos que consumen. Por lo tanto, incentivemos a explorar el manejo de redes de comunicación y de nuevas tecnologías acompañado por una adecuada gestión de la estrategia de mensajes. Los contenidos siguen siendo el nudo del proceso comunicacional y el ámbito de mayor reflexión estratégica del trabajo profesional en comunicaciones” (Cuervo, 2011, p.103)

La comunicación en las empresas debe tomarse en cuenta como una herramienta fundamental para el desarrollo de las relaciones interpersonales en el entorno laboral. La motivación que existe para poder desenvolverse en cuanto a comunicación debe partir desde los ejes directivos ya que debe haber una apertura de opinión para de esa forma poder tener una retroalimentación saludable y apegada a la realidad de la empresa.

Al implementar estos en la cultura organizacional de las empresas ayuda a que exista un clima laboral más abierto que permita que los miembros se sientan bien en su área de trabajo y que tengan la apertura de dar opiniones. A partir de la implantación de los medios es importante tener una constante evaluación y observación del desempeño de los mismos en el caso de que se deban generar cambios o acciones que ayude a potenciarlos.

Ongallo (2007) opina que, al igual que los recursos humanos y recursos financieros, la comunicación supone un eje de competitividad en las organizaciones, más aun contando con el apoyo de la tecnología y la creación de nuevos medios. Los responsables de compartir la información con la organización en ocasiones no prestan la debida atención a como ésta es percibida e interpretada, para eso se desarrollan estrategias que permiten que el emisor controle el efecto en los empleados, socios o colaboradores.

Para establecer una estrategia en cuanto a la mejora del desempeño de los medios de comunicación interna, se debe realizar primeramente un diagnóstico de los mismos a través de encuestas o entrevistas que permitan determinar su estado. Posterior al análisis se decide trabajar en las áreas que tienen problemas y enfocar las variables de la estrategia para fortalecer los medios y canales. Cano (2014; 9) menciona la posibilidad de utilizar estas 4 variables, dependiendo del caso pueden ser:

- Relevancia de línea argumental : importancia del mensaje que se transmite a través de los distintos canales de comunicación
- Calidad: estándar que mide el contenido del mensaje transmitido por los canales de comunicación
- Hábitos: frecuencia con la que se hace uso de los canales de comunicación
- Lecturabilidad: entendimiento y recordación de los canales de comunicación

El diagnóstico de las falencias en los medios y canales de comunicación interna igual permitirán que la organización se plantee una política de comunicación que solucionara los problemas existentes. De acuerdo a García (1998) “las políticas son la respuesta en términos de acción a una situación comunicacional diagnosticada,” estas buscan solucionar los problemas diagnosticados en las evaluaciones. (p.119)

2.3.1. Políticas de Comunicación Interna:

2.3.1.1. Benchmarking interno: proceso de identificar los estándares de desarrollo interno en una organización, en la que se identifican mejores prácticas comerciales internas y se transfiere la información a toda la organización. (Bonilla, 2002, p.77)

2.3.1.2. Lobbying: “es una organización que influye sobre el sistema político de forma indirecta” (Esparcia, 2011) Un lobista es el encargado de crear una imagen pública favorable a los grupos o personas, especialista en técnicas directas de influencia sobre los decisores públicos. (p.p. 33-34)

2.3.1.3. Issues management: El issues management en la comunicación corporativa estos últimos años ha sido parte de la gestión de conflictos, Xifra (2004) la considera un fenómeno en las organizaciones que identifica temas, tendencias y actitudes de los públicos que influyen positiva o negativamente, de las que se desprenden tácticas y estrategias para afrontarlas, comúnmente a través de programas de comunicación.

Las propuestas de las estas políticas de comunicación se alinean a empresas en las que no existe en si una comunicación en crisis, pero que a través de estas herramientas, se pueda conocer y manejar al público interno basados en una estrategia previamente establecida orientada a los objetivos de la organización.

Los beneficios de las Políticas Internas son:

- Guía para las decisiones administrativas
- Establece la visión de organización
- Direcciona a la empresa hacia sus objetivos
- Ley administrativa interna en la que se tienen que basar las decisiones

Al aplicar estrategias es importante tener conocimiento de que es una inversión de dinero, tiempo y otros recursos; a los que se les debe controlar periódicamente y evaluar sus resultados. Para (Álvarez-Lesta, 2011) las estrategias se remontan a la cultura

organizacional y a los valores intangibles que se pretende transmitir por lo que un pensamiento estratégico analiza los siguientes aspectos de gestión estratégica de comunicación interna (GECI):

- Identidad: el ADN de la organización, lo que le diferencia del resto y le permite al público identificarla y memorizarla
- Cultura: el valor de la organización, su estilo, la manifestación y aplicación de las acciones que generan valor.
- Comunicación: sistema nervioso central de la organización
- Imagen: determinante de conductas, opiniones y decisiones del publico

Las mediciones en cuanto a Comunicación Interna deben estar contempladas en el Plan de Medios en las cuales se deben realizar auditorías al inicio y final del programa en el que se revisen los objetivos, estrategias y medios.

Las mediciones pueden ser de carácter cualitativo y cuantitativo, dependiendo del caso pero se recomienda que se apliquen las dos para que sean complementarias durante el proceso de diagnóstico. Cuervo (2010) sugiere elegir la metodología adecuada para que la información que se recolecte sea eficiente y útil depende del diseño de la investigación. En las cuantitativas (identificar magnitudes) se aplican encuestas telefónicas, encuestas directas o indirectas, estudios a través de medios electrónicos (teléfono-email) y entrevistas grupales o individuales. En cuanto a las cualitativas (identificar atributos) se aplican herramientas como encuestas cara a cara, *focus group*, *role playing*, técnicas proyectivas y estudios de casos, observación, entre otras.

2.3.2. Aplicación de estrategias de comunicación interna

2.3.2.1. Digitalización de procesos

Con las nuevas tecnologías, los procesos en las instituciones se ven en la necesidad de evolucionar, la llegada de la web 3.0 permite que se elimine el uso de los documentos físicos y que estos se queden archivados en una nube que contenga toda la información institucional que se necesite para realizar procesos.

La información digital se puede procesar a través de una computadora o de un dispositivo electrónico que trabaje con sistema binario. De acuerdo a Williams (2010) la información se puede digitalizar de varias formas, todo depende del tipo de información que se maneje; este puede ser fotográfico, de voz o texto. En el caso de los textos el proceso de digitalizar lo realizan sistemas de OCR (Optical Character Recognition) permitiendo que los símbolos y caracteres sean editables en el ordenador.

Las ventajas al momento de digitalizar según Kyocera (s,f):

- Ahorro de tiempo
- Documentos fáciles de localizar
- Ahorro de espacio físico
- Gestión de registro óptimo
- Ahorro de dinero

La razón por la cual se digitalizan los procesos en una institución debe estar clara, ya sea por tener acceso simultáneo de usuarios a la información, por la importancia de la preservación de los documentos o ambas. De igual forma se debe tener en cuenta los recursos humanos, institucionales, materiales y externos que requiere la implantación de programas en la institución y de más variables costo/beneficio.

2.3.2.2. Gestión electrónica de los documentos

La aplicación de la gestión electrónica de documentos supone un método de innovación para las empresas ya que supone la simplificación y mejora de procesos organizacionales, que permite dar un servicio actualizado y eficiente a los clientes.

De acuerdo a Sánchez (2014) la implementación de métodos electrónicos en gestión de documentos supone el replanteamiento de la organización en formas de pensar, en procesos, en cuanto a distribución y gestión de la información y documentos. Por esa razón las empresas deben estar dispuestas a adecuar sus lineamientos, procedimientos, políticas, tecnologías y plantear estrategias competitivas para el mercado.

2.3.2.3. Coaching empresarial

En ambientes competitivos las empresas deben prestar atención y plantearse ideas para mejorar el clima laboral dentro de la organización y convertir a sus empleados en embajadores de la marca. Toda estrategia y acción realizada en pro de los miembros de la empresa debe ser considerada como una inversión a largo o corto plazo.

El coaching empresarial según Chávez (2012) es una estrategia que busca “mejorar el rendimiento de todo el equipo con el fin de alcanzar niveles óptimos de efectividad”. (p.132) El coach enfrenta los problemas desde el origen y le ayuda a la persona a estar preparada para los cambios, lo cual en la actualidad es común debido a los continuos cambios en el entorno debido a las nuevas tecnologías. El coaching permite a la persona maximizar su desempeño y ayudarlo en el aprendizaje.

Las acciones realizadas en un coaching buscan el bienestar de la organización, porque las actividades suponen el compromiso de las personas y las compromete a trabajar en equipo hacia alcanzar los propósitos de la organización a través del uso de sus competencias y conocimiento.

La Comunicación Interna en una organización siempre debe manejarse de manera integral, los medios de difusión de mensajes son una herramienta extremadamente útil pero es importante focalizar la atención en las relaciones interpersonales que se manejan en la empresa, su clima laboral y el manejo de la comunicación horizontal, ascendente, descendente y transversal. Una de las principales características de la comunicación es permitir el desarrollo de las capacidades de sus audiencias para poder interactuar con ellas a través de actividades que permitan su manifestación.

Un deber de las organizaciones es generar importancia en el personal con respecto a la comunicación, las empresas deben funcionar como educadores del público interno para que exista una buena comunicación interpersonal entre directivos y compañeros. El clima laboral depende en su gran porcentaje de la relación y comunicación entre integrantes de equipo, por esa razón la organización debe asegurarse de que se genere la menor cantidad posible de conflictos para que todos estén encaminados a una misma cultura organizacional.

3. Marco Referencial

El Hospital Metropolitano de Quito cuenta con ocho canales correspondientes al manejo de comunicación interna, debido al tamaño de la empresa es recomendable que existan varios medios orientados a cumplir diferentes funciones.

La organización cuenta con 1000 empleados a los que se les busca transmitir la cultura comunicacional en todas sus dimensiones para tener una interacción positiva con respecto al trabajo individual y en equipo.

A lo largo de los años se han ido añadiendo nuevos medios debido al crecimiento de la organización y a la presencia de la necesidad de comunicar los mensajes de manera más efectiva. Con la evolución de la tecnología, varios medios como lo es el Correo Electrónico, Chats internos (Whatsapp) se han ido acoplado a la cultura comunicacional del Hospital Metropolitano.

Este año con el Proyecto Atenea se plantea conseguir que la mayoría de los procesos que se manejen dentro de la institución sean digitalizados; para reducir el uso de papel, contribuir con el cuidado del medio ambiente y convertirse en una de las pocas instituciones con tecnología web 3.0 en Ecuador.

El departamento de Talento Humano es el encargado de manejar la Comunicación Interna en el Hospital Metropolitano, dirigida a todas sus direcciones y departamentos para cubrir las necesidades comunicacionales de la institución. Las direcciones del Hospital Metropolitano son las siguientes:

Los medios utilizados para difundir los mensajes comunicacionales son tanto físicos como en línea. Los medios físicos están distribuidos a en todas las instalaciones y áreas comunales para que todo el personal tenga acceso a los mismos.

DIRECCIONES	Subdirección	PERSONAL
Dirección Atención a Pacientes	Enfermería	412
Dirección Atención a Pacientes	Técnico	185
Comercialización		28
Dirección Médica		13
Finanzas		65
Sistemas y MV Soul		18
Gerencia General		3
Unidad Corporativa		8
Calidad y USSA		10
Enseñanza Médica		90
Talento Humano		7
Infraestructura y Logística		154
TOTAL		993

*Tabla 1 Cálculo De Personal
Elaboración Propia*

La Cartelera, Metro Infórmate, Reuniones de todo el Personal, Reuniones de cada Departamento; son los medios físicos a los que todo el personal tiene la posibilidad de dirigirse en caso de inquietudes o novedades.

Los medios en línea como los SMS y Chats Internos están dirigidos también a todo el personal en el que se difunde la información con anticipación y rápidamente. Fondos de Pantalla, Correo Electrónico por otra parte son medios a los que tiene acceso todo el personal administrativo y medico ya que los equipos son una herramienta esencial para el desempeño de su labor. Los medios de comunicación interna en el Hospital Metropolitano de Quito se manejan de la siguiente forma:

MEDIOS FÍSICOS	OBJETIVO	FRECUENCIA	PÚBLICO DIRIGIDO	CONTENIDO
CARTELERA	Comunicar a todo el personal información de conocimiento general que permita estar al tanto de las nuevas noticias en la empresa	Una vez al mes (12 carteleras anuales)	Todo el personal administrativo, técnico y operativo	Tema del mes, capacitaciones realizadas , aniversarios de los trabajadores, nuevos colaboradores, anuncio de nuevas campañas y eventos.
METRO INFORMATE (REVISTA)	Comunicar de forma escrita las actividades destacadas del mes e información del personal	Primer miércoles de cada mes	Todo el personal administrativo, técnico y operativo	Cumpleaños, felicitaciones, editoriales, información destacada del mes, eventos, campañas, etc.
REUNIONES DE TODO EL PERSONAL	Afianzar la relación entre el personal y los principales directivos, comunicar información de interés general	Cada trimestre	Todo el personal administrativo, técnico y operativo	Anuncio de nuevas campañas, reconocimientos y felicitaciones públicas, anuncio de ganadores de concursos internos, comunicación de decisiones institucionales, etc.
REUNIONES DE CADA DEPARTAMENTO	Comunicarse con el personal de cada departamento antes o al final de la semana (dependiendo de los requerimientos) para dar anuncios, organizar el trabajo,	Según lo requerido (aproximado 1 veces por semana)	Los jefes de cada departamento comunican a todas las personas a su cargo (integrantes en cada departamento/servicio)	Organizar al grupo de trabajo y establecer los objetivos semanales,comunicar decisiones departamentales

*Tabla 2 Medios y Canales Físicos y En Línea de la Comunicación Interna en el Hospital Metropolitano de Quito.
Elaboración Propia*

MEDIOS EN LÍNEA	OBJETIVO	FRECUENCIA	PÚBLICO DIRIGIDO	CONTENIDO
SMS	Comunicar información de último momento, recordatorios de actividades	Según lo requerido (aproximado 2 veces al mes)	Todo el personal administrativo, técnico y operativo	Recordatorios de actividades a realizarse en la empresa
CHATS INTERNOS	Comunicar inquietudes, mensajes, anuncios, cambios o notificaciones referentes a cada departamento	Diariamente	Los jefes e integrantes en cada departamento/servicio	Contenido variado
FONDOS DE PANTALLA	Recordar información o fechas referentes a temas de salud pública y ocupacional	No existe un tiempo determinado, se cambia dependiendo de los requerimientos	Personal administrativo	Conmemoración de las fechas internacionales de salud: Día Mundial contra el Cáncer de Mama, Día Mundial de la Salud, Día Mundial del Lupus, etc.
CORREO ELECTRÓNICO	Comunicar de forma rápida y eficaz las actividades a realizar y recordatorios	Según lo requerido (aproximado 4 veces por semana)	Personal que cuenta con el correo institucional (60% de el universo de empleados)	Anuncios de reuniones, eventos, notificación de capacitaciones, recordatorios, cartelera online

*Tabla 3 Medios y Canales Físicos y En Línea de la Comunicación Interna en el Hospital Metropolitano de Quito II
Elaboración Propia*

4. Metodología

Esta investigación tiene dos enfoques metodológicos. El primero es de carácter cuantitativo en cuanto a la recolección de la información mediante encuestas estructuradas. El segundo es cualitativo, la recolección de información a través de entrevista dirigida al jefe del departamento encargado de la comunicación interna.

La encuesta cuenta con 14 preguntas que nos permitirán responder las cuestiones necesarias para el análisis de los medios de comunicación interna, cuyo desarrollo se calcula que tiene una duración de aproximadamente 3 minutos.

La población a la que se pretende encuestar comprende un universo de 1000 personas, que prestan sus servicios en el Hospital Metropolitano de Quito.

Calcula el tamaño de la muestra

Tamaño de la población ⓘ 1000	Nivel de confianza (%) ⓘ 95 ▾	Margen de error (%) ⓘ 5
----------------------------------	----------------------------------	----------------------------

Tamaño de la muestra
278

*Imagen 3. Cálculo del tamaño de la muestra
Elaboración Survey Monkey*

Posteriormente se calcula el tamaño de la muestra que en esta ocasión sería de 278 personas las cuales pertenecen a los distintos departamentos del hospital.

4.1 Perfil del Encuestado

- Edad: 22 a 60 años
- Sexo: Masculino y Femenino
- Cargos: diversos departamentos de la institución
- Nivel de estudios: Variado entre Básico a Especializado

La entrevista será realizada a la Directora del Departamento de Talento Humano Alexandra Hernández, dirección que se encarga del manejo de comunicación interna en la institución.

La entrevista contiene 5 preguntas que tratan sobre el manejo de los medios de comunicación interna y la percepción que se tiene de los mismos.

4.2 Perfil del Entrevistado

- Nombre: Alexandra Hernández
- Edad: 40 años
- Sexo: Femenino
- Cargo: Gerente de Talento Humano en el Hospital Metropolitano de Quito
- Nivel de estudios: Magister de Recursos Humanos, Gestión de Talento Humano
- Validaciones: Management Consulting, Business Strategy, Change Management

5. Hallazgos

La tabulación de las encuestas realizadas a 278 colaboradores del Hospital Metropolitano de Quito arrojan los siguientes resultados:

5.1 Encuestas

- **4. ¿Señale cuáles de los siguientes canales de comunicación interna del Hospital Metropolitano conoce?**

Cartelera	258
Correo electrónico	212
Reuniones trimestrales	192
SMS	193
Metro Infórmate	156
Reuniones con el jefe	181
Chats internos	217
Buzón de sugerencias	119

Tabla 4 Pregunta 4. Canales de comunicación interna del Hospital Metropolitano. Elaboración Propia



Gráfico 1 Pregunta 4. Canales de comunicación interna del Hospital Metropolitano. Elaboración Propia

La cartelera es el medio que los encuestados más conocen con un 17% de afirmación. El correo electrónico y los chats internos son medios de los cuales la gente tiene un conocimiento medio con el 14%. Los sms o mensajes de texto con un conocimiento del 13% lo que quiere decir que mucha gente no revisa sus mensajes de texto.

Tanto las reuniones con el jefe como las reuniones trimestrales obtuvieron un 12% de conocimiento. Por otra parte la revista Metro Infórmate es conocida por un 10% del personal. El medio del cual tiene desconocimiento la gran mayoría es el buzón de sugerencias ya que solo un 8% de los encuestados sabía de su existencia.

- **5. Escoja los medios por los cuales usted se informa acerca de las noticias y eventos institucionales**

Cartelera	207
Correo electrónico	174
Reuniones trimestrales	136
Reuniones con el jefe	156
SMS	145
Metro Informato	106
Chats internos	200
Rumores/Comentarios	111

Tabla 5 Pregunta 5. Medios por los cuales usted se informa acerca de las noticias y eventos institucionales

Elaboración Propia

La cartelera (17%) es un medio clave para informar acerca de las noticias y eventos institucionales ya que a más de ser uno de los medios más conocidos es el que maneja este tipo de contenidos siendo el principal en ser escogido por los encuestados. Los chats internos (16%) también son un medio de comunicación efectiva ya que anuncian los eventos previos a su realización con el objetivo de que la gente pueda acudir a ellos.

El correo electrónico (14%) es un medio al cual tienen acceso menos de la mitad de los encuestados pero es un medio de comunicación efectiva para la mayoría. Las reuniones con el jefe (13%) es un medio muy importante ya que se puede explicar con claridad y estar abierto a consultas directas acerca de las noticias y eventos a realizar.

Los sms (12%) por otro lado no cumplen en totalidad la función de informar sobre estos temas. Las reuniones trimestrales (11%) podrían ser potenciadas ya que es importante que de parte de gerencia se informe acerca de los eventos y noticias del hospital. Los rumores/ comentarios (9%) no son un medio por el cual muchas personas se enteran acerca

de estos temas lo cual resulta favorable ya que se puede transmitir información poco precisa o errónea por este medio.

Finalmente Metro Infórmate (8%) es el medio con poca afluencia en cuanto a informar los eventos y noticias siendo esta una de las funciones principales del mismo.

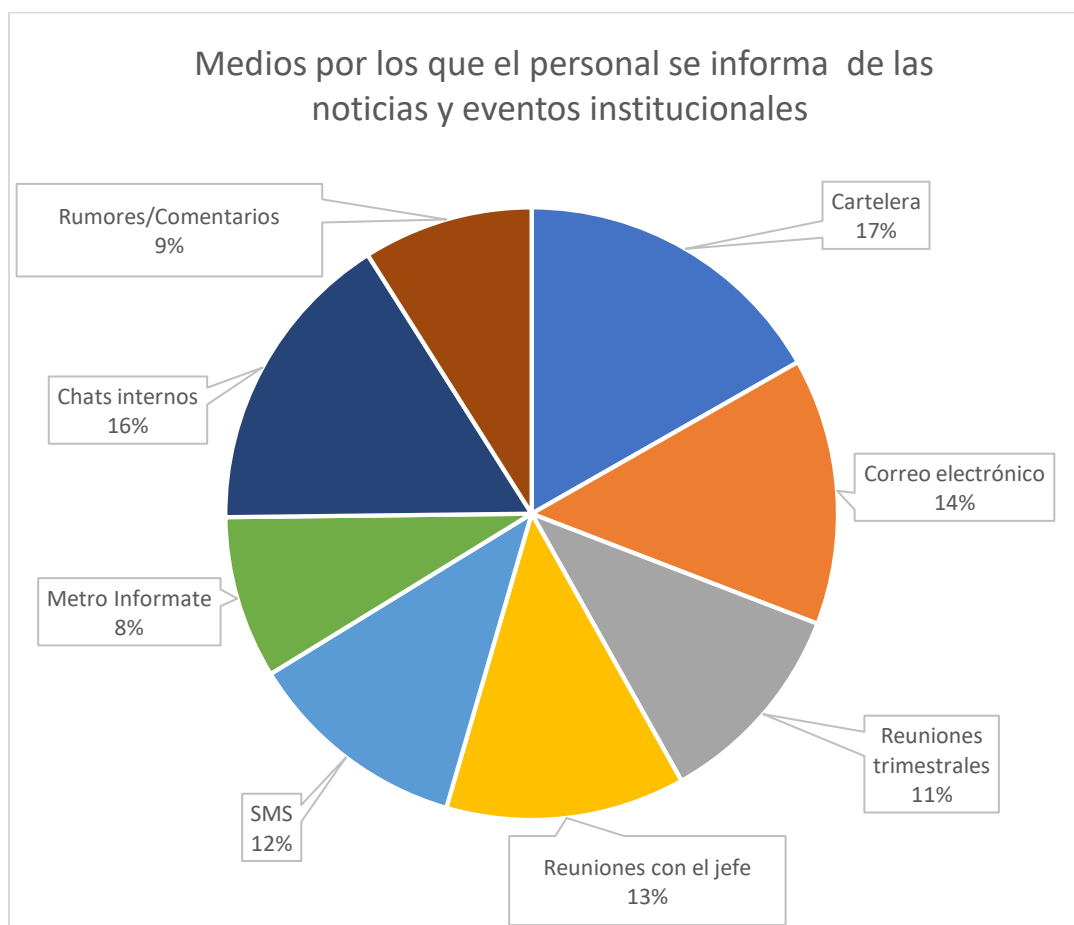


Gráfico 2 Pregunta 5. Medios por los cuales usted se informa acerca de las noticias y eventos institucionales.

Elaboración Propia

- 6. Por favor, valore del 1 al 6, siendo 1 la puntuación mínima y 6 la puntuación máxima, el grado de interés que tiene para usted las siguientes herramientas de comunicación:**

La pregunta 6 no se tomó en cuenta debido a que prácticamente todos los encuestados respondieron de forma que se dio a entender que no habían

comprendido la pregunta. Por esa razón se decidió omitir esta pregunta, los demás resultados no se ven afectados por dicha pregunta.

- **7. Marcar con una X el canal/medio que corresponda a la información por la cual se comunica de manera más efectiva estos contenidos en específico.**

Los medios internos utilizados por la institución tienen objetivos distintos y los colaboradores sienten que existen mensajes que se comunican de manera más efectiva a través de medios en específico. En cuanto al mail, los colaboradores consideran que información acerca de congresos, cursos formativos y promociones son los mejor recibidos en este medio.

Las reuniones trimestrales, en cambio, se consideran un buen medio para comunicar acerca de los planes, tareas y objetivos de la empresa ya que existe la oportunidad de realizar preguntas directas y conocer de manera más profunda el mensaje que se quiere transmitir. De igual forma en las reuniones con el jefe se efectiviza el mensaje en cuanto planes, tareas y objetivos pero en este caso de cada departamento.

	Mail	Reuniones trimestral	Reuniones con el jefe	Cartelera	Revista	Whatsapp	SMS
Planes, Objetivos, Tareas	82	68	126	55	11	96	20
Manuales de procedimiento, Guías, Novedades	77	64	107	62	13	73	19
Congresos, Cursos formativos, Promoción	95	50	56	81	13	79	22

Reconocimientos, Eventos sociales	89	39	56	104	31	85	30
--	----	----	----	-----	----	----	----

Tabla 6 Pregunta 7. Medio que corresponda a la información por la cual se comunica de manera más efectiva

Elaboración Propia

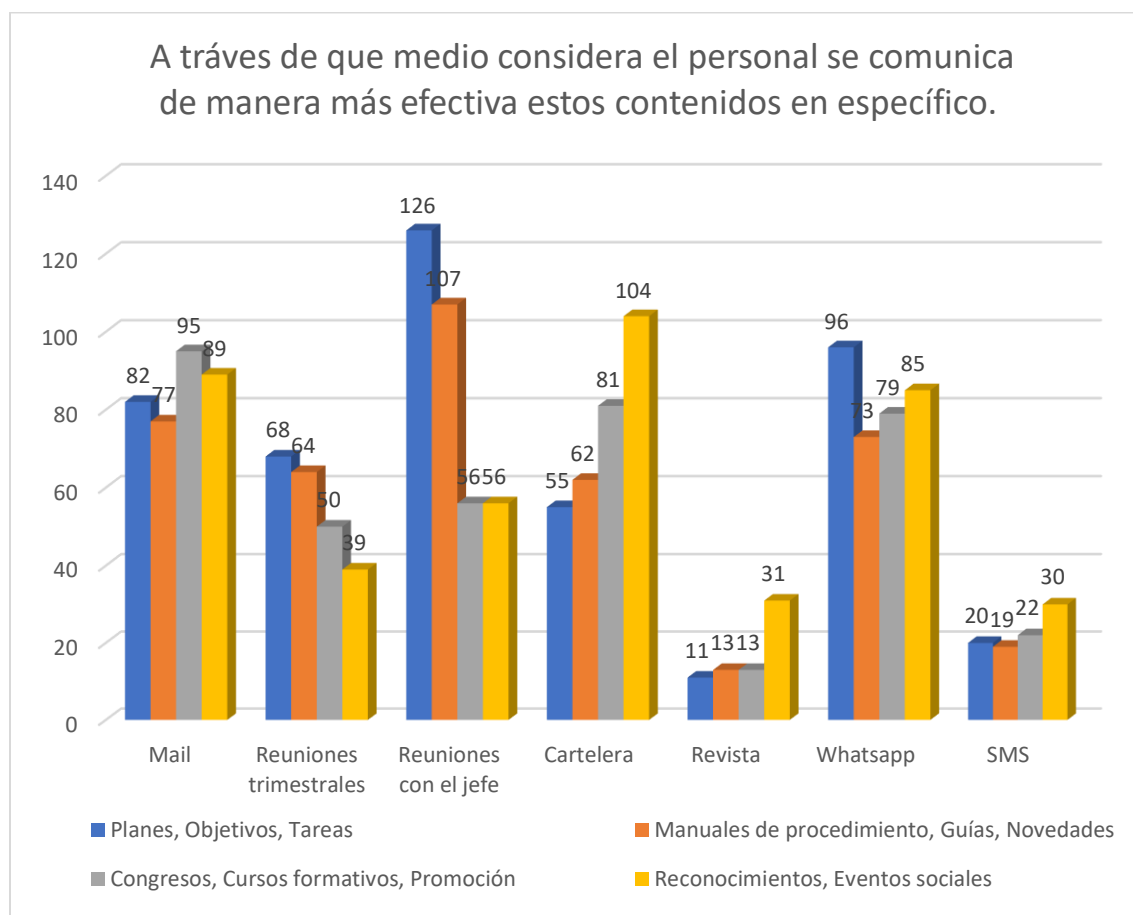


Gráfico 3 Pregunta 7. Medio que corresponda a la información por la cual se comunica de manera más efectiva

Elaboración Propia

En la cartelera, que es el medio más atractivo y visual para los colaboradores, es efectivo comunicar acerca de los reconocimientos y eventos sociales que se desarrollan en la institución de esa forma ellos están al tanto del desarrollo de cultura organizacional y

generan motivación en el resto mediante los reconocimientos. En Metro Infórmate de igual forma consideran que debería manejarse contenido de reconocimientos y eventos sociales y en su forma física complementa la cartelera.

En cuanto a los chats internos de Whatsapp, la mayoría de los encuestados considera que es un buen medio para comunicar las tareas requeridas. Finalmente con los SMS, un medio poco utilizado, se debería comunicar los reconocimientos u eventos sociales.

8. ¿Cree que la comunicación interna en el Hospital Metropolitano favorece a que los colaboradores se informen acerca de los eventos, cambios, noticias y decisiones institucionales?

Totalmente de acuerdo	175
De acuerdo	79
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17
Totalmente en desacuerdo	1

Tabla 7 Pregunta 8. Cree que la comunicación interna en el Hospital Metropolitano favorece a que los colaboradores se informen acerca de decisiones institucionales

Elaboración Propia

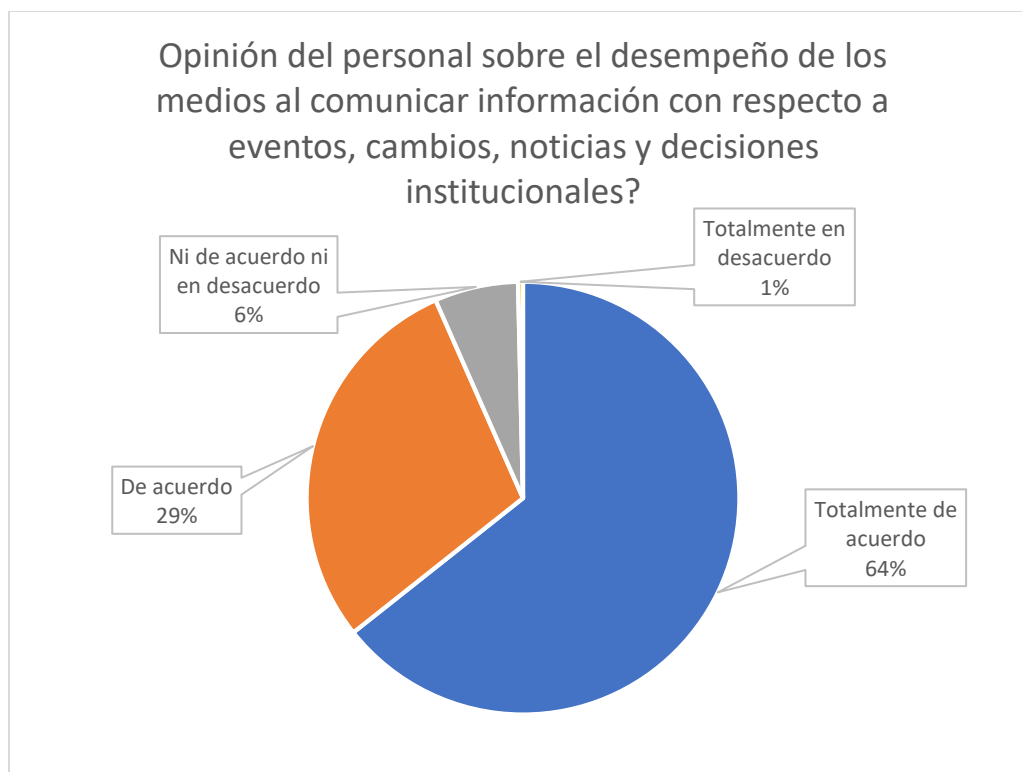


Gráfico 4 Pregunta 8. Cree que la comunicación interna en el Hospital Metropolitano favorece a que los colaboradores se informen acerca de decisiones institucionales

Elaboración Propia

El 64% (Totalmente de acuerdo) y el 29% (De acuerdo) de la población encuestada considera que el Hospital Metropolitano les proporciona toda la información que ellos necesitan saber acerca de lo que ocurre en la empresa, afirmando la efectividad de sus medios. Por otra parte existe indiferencia en el 6% del personal encuestado. Y una persona considera que la información proporcionada no favorece en nada a lo requerido en su espacio de trabajo.

9. ¿Considera que existe una constante actualización de información en los medios a los que tiene acceso en la institución?

No existe actualización de información	9
De vez en cuando existe actualización	87
Sí, siempre existe información actualizada	164

Tabla 8 Pregunta 9. Considera que existe una constante actualización de información en los medios a los que tiene acceso en la institución

Elaboración Propia

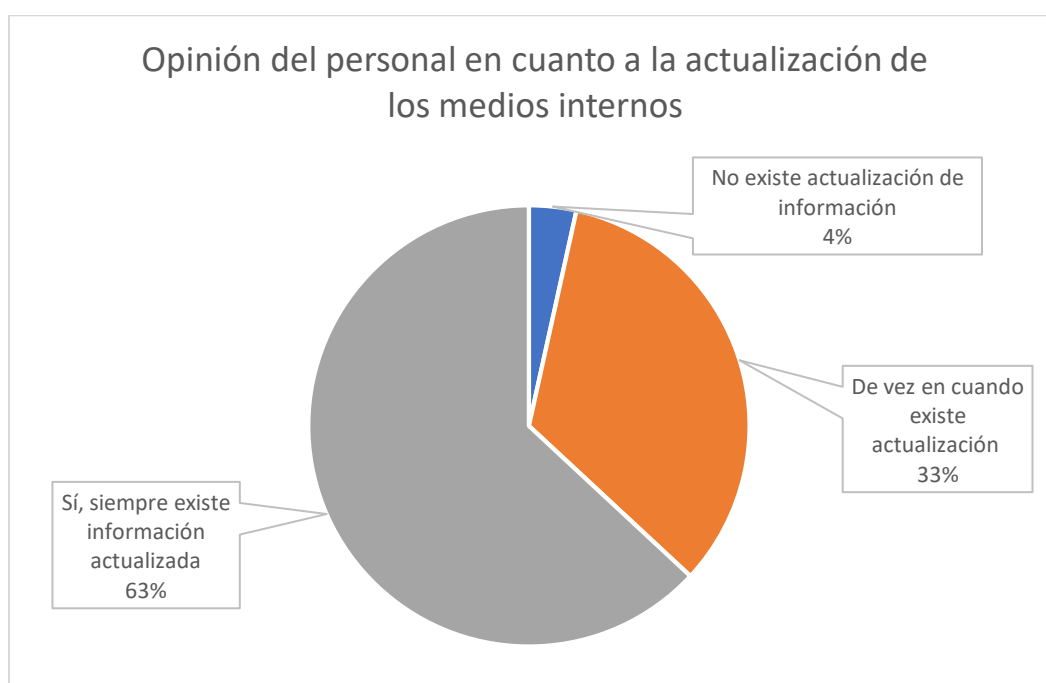


Gráfico 5 Pregunta 9. Considera que existe una constante actualización de información en los medios a los que tiene acceso en la institución

Elaboración Propia

Gran parte de la población considera que siempre existe información actualizada en los medios (63%) confirmando el dinamismo y constante trabajo en los mismos. Un porcentaje considera también que debería haber más actualización (33%) probablemente más de una vez al mes ya que medios recurrentes como la cartelera se actualizan de acuerdo

a la necesidad. Mientras que un porcentaje reducido (4%) considera que no existe actualización de medio y que se debería trabajar en ese aspecto.

10. ¿Qué tan útil considera usted la información proporcionada por el director de su departamento como un medio de comunicación efectiva?

Extremadamente útil	67
Muy útil	140
Algo útil	48
No útil	11
Para nada útil	2

Tabla 9 Pregunta 10. Considera usted la información proporcionada por el director de su departamento como un medio de comunicación

Elaboración Propia

Uno de los medios de más importancia en la comunicación interna de empresas con este modelo de trabajo es la comunicación entre jefe- empleado. El 25% considera que la información proporcionada por su jefe directo es Extremadamente útil de igual forma otro 52% la considera Muy útil haciendo visible la importancia que tienen las Reuniones con el jefe como medio de comunicación efectiva y dinámica.

Por otra parte existe opiniones divididas ya que el 18% no está del todo conforme con la información proporcionada con sus jefes y un 4% considera que no es útil en ningún grado el mensaje que se comunica, para eso es importante que los jefes sepan cómo comunicar los distintos tipos de mensajes y que de esa forma puedan establecer relaciones saludables con sus empleados.

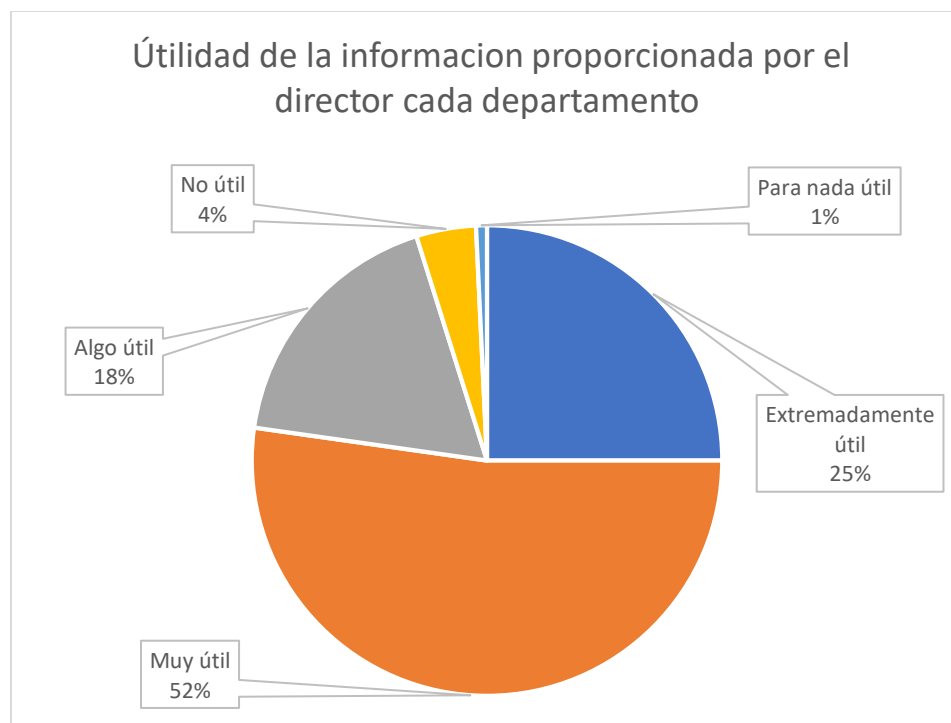


Gráfico 6 Pregunta 10. Considera usted la información proporcionada por el director de su departamento como un medio de comunicación

Elaboración Propia

11. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con la información que contiene la cartelera? En el caso de no estar satisfecho coloque una recomendación en el espacio en blanco.

Muy satisfecho	46
Satisfecho	181
Indiferente	30
Insatisfecho	9
Muy insatisfecho	0

Tabla 10 Pregunta 11. Qué tan satisfecho se encuentra usted con la información que contiene la cartelera.

Elaboración Propia

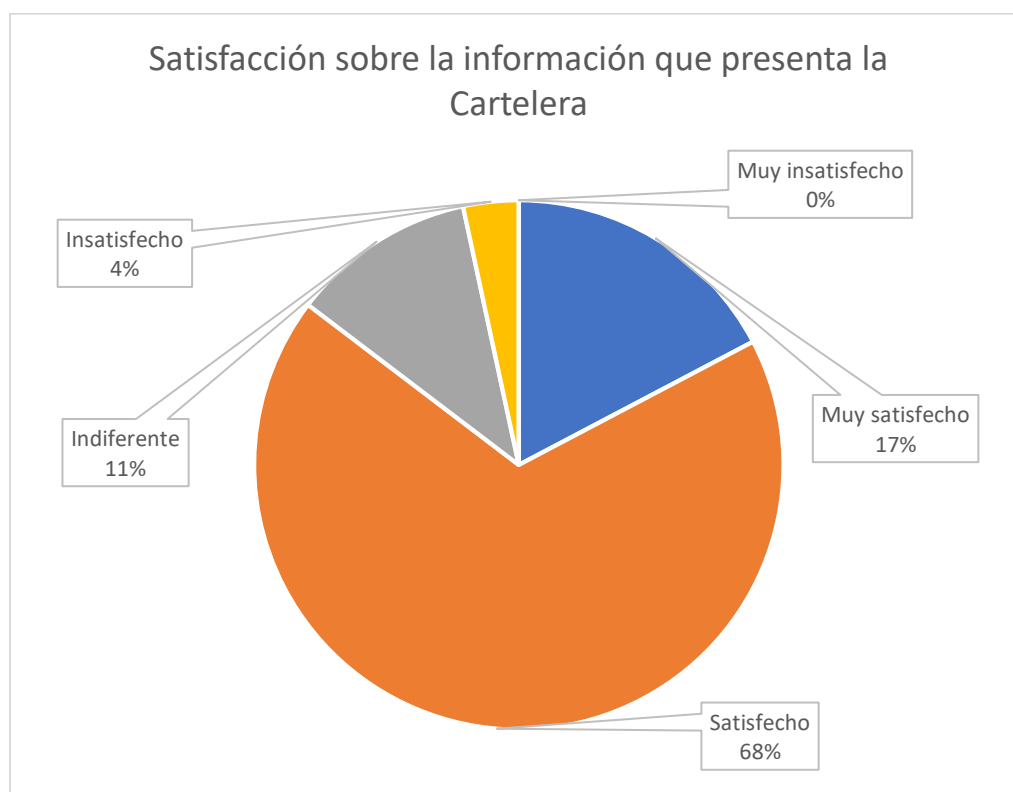


Gráfico 7 Pregunta 11. Qué tan satisfecho se encuentra usted con la información que contiene la cartelera.

Elaboración Propia

Al ser la cartelera un medio tan importante y recurrido por el personal es vital que la información que publique en el mismo sea la correcta. Un 17% está Muy Satisfecho y un 68% Satisfecho con la información que contiene la cartelera siendo un medio al cual las personas recurren cuando necesitan información. Un 11% considera que le es Indiferente la información que está en la cartelera y un 4% se siente Insatisfecho..

12. ¿Con qué frecuencia usted lee Metro Infórmate?

La gran mayoría de las personas encuestadas no leen Metro Infórmate ya sea en su medio físico publicado en la cartelera o a través de un mail enviado cada mes. En este caso encontramos cierta contradicción ya que Metro Infórmate esta publicado en la Cartelera lo que significa que las personas tienen desconocimiento en cuanto a diferencias la Cartelera y Metro Infórmate como medios diferentes.

Todos los meses	88
Solo los meses de festivos	19
Entre 2 o 3 veces al año	63
No leo Metro Infórmate	89

Tabla 11 Pregunta 12. Qué tan satisfecho se encuentra usted con la información que contiene la cartelera.

Elaboración Propia

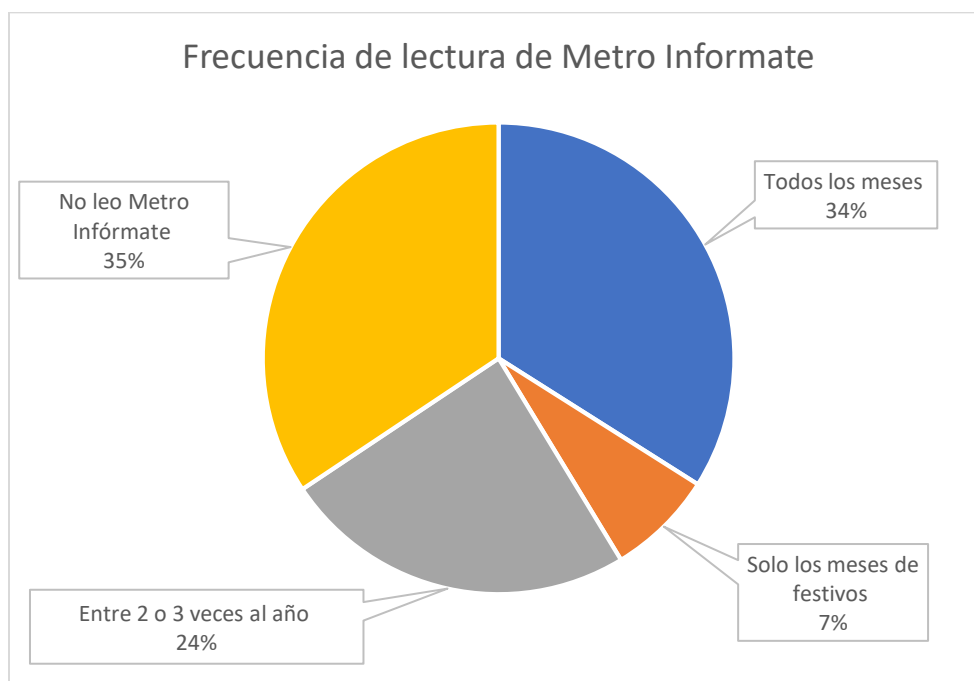


Gráfico 8 Pregunta 12. Con qué frecuencia usted lee Metro Infórmate.

Elaboración Propia

El 34% por otro lado lee el medio todos los meses para poder estar bien informados sobre las noticias, eventos y de más acontecimientos que ocurren en la institución. Un porcentaje elevado también lee en muy pocas veces al año Metro Infórmate lo que demuestra que hay que potenciar este medio y formular cambios que llamen la atención

del personal. Los meses festivos por otro lado son poco recorridos en este caso ya que tampoco logran llamar la atención de las personas para leerlo.

13. ¿Considera útil la información proporcionada en las reuniones trimestrales con todo el personal?

Extremadamente útil	76
Muy útil	138
Algo útil	45
Para nada útil	4

Tabla 12 Pregunta 13. Considera útil la información proporcionada en las reuniones trimestrales con todo el personal.

Elaboración Propia

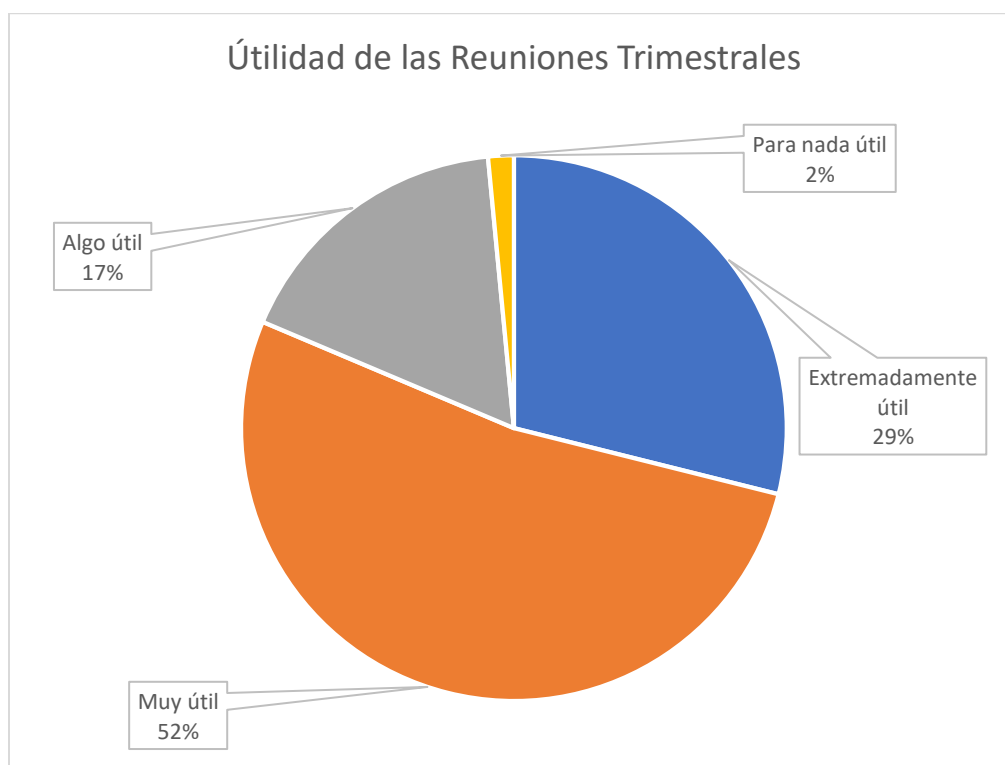


Gráfico 9 Pregunta 13. . Considera útil la información proporcionada en las reuniones trimestrales con todo el personal.

Elaboración Propia

Las reuniones trimestrales son de gran importancia para el Hospital Metropolitano ya que en ellas se puede tener un contacto directo con el Gerente General de la institución creando un ambiente en el cual se puedan generar preguntas que respondan las dudas que existan. Por esa razón es que un 52% considera que es un medio Muy Útil y otro 29% Extremadamente Útil.

Un 17% piensa que si existe utilidad las reuniones trimestrales pero no como se esperaría. Un 2% considera que no tiene utilidad alguna, cabe mencionar que estas son totalmente voluntarias, el personal tiene la opción de asistir tanto como no asistir. En estas reuniones se topan temas de importancia general que comunican información crucial para sentirse arraigados a la cultura corporativa de la institución.

14. ¿En el caso de tener alguna inquietud en cuánto a información institucional, cuál es el medio al que usted acude para resolver la cuestión?

Pregunta a un compañero	49
Se dirige a su jefe inmediato	193
Consulta la cartelera	20
Consulta su correo electrónico	25

Tabla 13 Pregunta 14. En el caso de tener alguna inquietud en cuánto a información institucional, cuál es el medio al que usted acude para resolver la cuestión

Elaboración Propia

Al tener una inquietud y buscar resolverla un 67% de las personas opta por dirigirse a su jefe inmediato para aclarar cualquier duda ya que la información proporcionada por los jefes logra ser más exacta. La segunda opción del personal es Preguntar a un compañero ya que posiblemente el conozca la información que se requiere. Un 9% por otro lado consulta el correo electrónico y otro 7% la cartelera. Esto

igual depende de la información que quiera saber cada persona ya que los distintos medios tiene objetivos particulares.

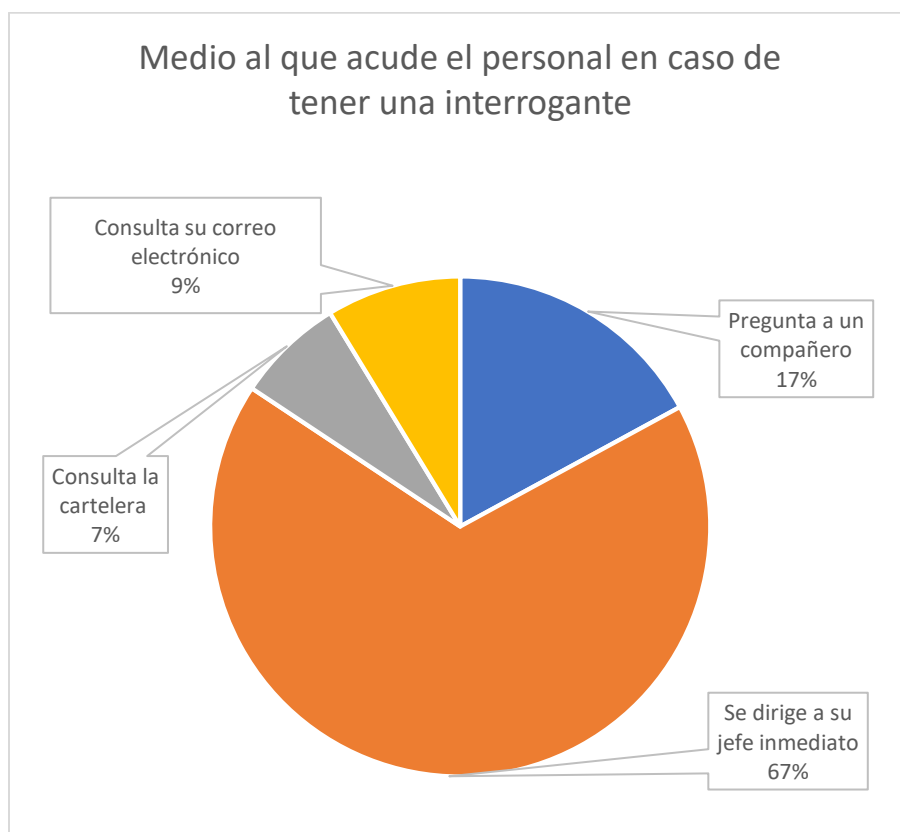


Gráfico 10. Pregunta 14. En el caso de tener alguna inquietud en cuánto a información institucional, cuál es el medio al que usted acude para resolver la cuestión

Elaboración Propia

5.2 Entrevista

Directora de Talento Humano del Hospital Metropolitano de Quito

Alexandra Hernández

En el Hospital Metropolitano de Quito la Comunicación Interna se maneja como un subsistema del Departamento de Talento Humano, el departamento es el encargado directo de generar todos los comunicados que se presentan a la institución.

El Hospital Metropolitano maneja un plan de Comunicación Interna de 5 años con estrategias que permiten a sus empleados estar constantemente informados acerca de todas las actividades realizadas en la institución.

Con el paso del tiempo la comunicación en la organización ha evolucionado por esa razón se empieza a trabajar desde el año 2019 en la implantación del Proyecto Atenea, este avance significa para la institución la iniciación hacia el desarrollo web 3.0.

La percepción del Departamento de Talento Humano considera que la información que se difunde por los medios oficiales es recibida correctamente debido a que existe respuesta casi inmediata del personal, muchas veces en el caso de que se comunique algún requerimiento el personal responde afirmativamente y a tiempo al comunicado. Por otra parte existen medios preferenciales como el correo electrónico y la cartelera; ambos son los medios más concurridos por el personal y los cuales tienen una difusión inmediata.

6. Discusión

Al no conocer los resultados de estudios previos en cuanto a Comunicación Interna en el Hospital Metropolitano de Quito, se considera a este análisis como el estudio base que examina el desempeño y efectividad de los medios/canales internos que maneja la institución. A partir de este estudio se recomienda que existan estudios periódicos para verificar el funcionamiento de los medios, en caso de que se requiera realizar cambios o innovar la comunicación de los mensajes partiendo del modelo de trabajo que se maneje en cada departamento y en la institución en su conjunto.

Los aportes de este estudio buscan generar un precedente para próximas evaluaciones, buscando el beneficio de la empresa y sus colaboradores en cuanto a emisión y recepción de mensajes. Esto permitirá que la empresa mantenga una buena comunicación tanto de directivos a empleados como de empleados a directivos y que de esa forma todos trabajen orientados hacia una misma cultura organizacional.

Actualmente para la empresa trabajan más de 1,000 empleados y el departamento en cargo de la comunicación interna es Talento Humano pero a medida que la empresa crece es necesario que exista un departamento que se dedique específicamente a manejar

medios y contenidos específicos alineados a la comunicación. De esta forma la comunicación interna tendrá una visión tanto global como de cada departamento analizando profundamente la captación correcta de los mensajes.

En los medios analizados se puede observar la trasmisión de mensajes formales e informales, la ventaja se encuentra en que los colaboradores prefieren recibir mensajes formales, lo que quiere decir que reciben información a través de los canales oficiales antes que de canales no oficiales. Este aspecto hace que la información captada sea real y fidedigna y se eviten la transmisión de información errónea.

Una de las principales funciones de la empresa es hacer que su personal conozca tanto los medios internos como externos, dando cierta prioridad a los medios internos debido a su uso diario en las jornadas de trabajo. En este caso podemos ver que existe cierto grado de desconocimiento en cuanto a medios como Buzón de Sugerencias y la revista Metro Infórmate.

Por esa razón es que la acción principal será informar y diferenciar los distintos medios de comunicación interna que se manejan. Una recomendación es siempre diferenciar a los medios por sus nombres antes de difundir la información, así los colaboradores tendrán el pleno conocimiento de que función cumple cada medio y a cual acudir en el caso de que se generen dudas o cuestionamientos de cualquier tipo.

En la variedad de medios podemos analizar que existe comunicación tanto ascendente como descendente, lo que permite que exista también la participación activa de los miembros de la organización. El Buzón de Sugerencias es un medio importante para crear una comunicación ascendente y que se analice la retroalimentación necesaria para generar cambios.

En las Reuniones tanto Trimestrales existe comunicación ascendente y descendente ya que los directivos pueden transmitir la información a todos los empleados en general y también hay la oportunidad de que ellos formulen preguntas, reclamos o sugerencias para aclarar dudas y mejorar en algún aspecto en el que encuentren insatisfacción.

De la misma forma ocurre en las Reuniones con el Jefe que comunican en dos vías, siendo estas aún más definidas ya que manejan temas netamente de cada departamento

haciendo que el mensaje sea más específico y dirigido a aspectos en concreto. En resto de medios cumple con funciones de comunicación descendente siendo estos la Cartelera, Correo Electrónico, SMS y Metro Infórmate.

La institución cuenta con medios escritos, orales y tecnológicos lo que permite abarcar en su totalidad la cobertura de información dependiendo de la labor que desempeñan los distintos colaboradores. Al ser la Cartelera y el Correo Electrónico los medios de mayor conocimiento y preferencia tanto del personal como de los directores de comunicación interna se puede ver que la gente prefiere los medios escritos y tecnológicos para ser informados acerca de la institución. Una recomendación en este punto es hacer a estos medios más gráficos y menos textuales para que llamen la atención y la comprensión del mensaje permanezca en la memoria del personal por un periodo de tiempo prolongado.

El Proyecto Atenea es un paso que introduce a la organización en el desarrollo de tecnologías 2.0 lo cual le permitirá manejar una comunicación interna más allá de los medios tradicionales. Al involucrar en la evolución del proyecto a todos los miembros de la organización se está logrando que estén al tanto de lo que significa y de los cambios que se darán cuando se implemente por completo este modelo de comunicación interna

De esta forma todos se verán afianzados a los objetivos del proyecto para que pueda tener la apertura esperada por parte de todos los miembros. En este caso y en futuros proyectos se deberá mantener el mismo modelo de aplicación ya que permite que los colaboradores se sientan parte de los cambios y las nuevas implementaciones que se realizan en la organización. La adaptación se dará fácilmente debido a que los miembros de la empresa conocen de qué se trata el proyecto que se va a implementar.

Cada uno de los medios que maneja el Hospital Metropolitano tiene objetivos específicos que buscan que la información vaya acorde con las diferentes dimensiones establecidas en el Método 6D.

En cuanto a dimensión estratégica se manejan las Carteleras Internas de cada departamento que contiene información específica lo cual les ayuda a plantearse objetivos a cumplir en periodos establecidos. El contenido que maneja la Metro Infórmate acerca de

las capacitaciones, noticias y eventos reflejan la misión y visión a la que se encamina la organización.

En Metro Infórmate se reconoce a aquellas personas que han formado parte de la institución durante varios años, se anuncian las cumpleaños de cada mes estableciendo lazos estrechos con cada uno de los colaboradores y motivando a cada uno de ellos a dar todo de sí. La publicación de capacitaciones en las diferentes áreas afianza la relación que los miembros tienen con la cultura organizacional ya que comprenden que el éxito de la empresa depende de su trabajo.

El medio perfecto para comunicar sobre los logros de la empresa que demuestra los preceptos por los que se trabaja es a través de las Reuniones Trimestrales, el contacto directo con el Gerente General permite que la información transmitida adquiera un valor adicional y más aún que la persona comunique los logros de la empresa, y los objetivos que se cumplen apegados a los valores y principios institucionales.

Mediante este medio se motiva a los miembros a realizar el mejor trabajo para que la empresa siga alcanzando logros y que se sientan orgullosos de la institución a la que pertenecen.

El trabajo de los medios y el de retroalimentación debe ir de la mano por eso es que los medios deben estar orientados a recibir críticas y sugerencias para poder mejorar su desempeño. El Buzón de Sugerencias cumple con este objetivo ya que la gente puede dar su opinión libremente a través de comentarios anónimos. Un aspecto importante que hace falta es potenciar este medio para que la gente tenga la confianza de dejar sus opiniones.

La importancia de los jefes y directivos es esencial para que los miembros de la organización sepan de la importancia de la comunicación interna. Poniendo de cada departamento y la relación que los jefes que tengan con sus colaboradores cuyas bases deben ser de respeto, honestidad y cumplimiento. El departamento de Talento Humano debe estar en constante control y monitoreo para que las relaciones sean saludables.

7. Propuesta

PLAN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA HOSPITAL METROPOLITANO DE QUITO

Hace 35 años un grupo de prestigiosos médicos fundan el Hospital Metropolitano de Quito, cambiando el modelo de gestión hospitalaria en la ciudad y en país. A lo largo de estos años han existido un desarrollo y evolución constante para poder brindar a sus clientes el mejor de los servicios. Una empresa siempre se maneja en base a su misión y visión y crea su cultura organizacional para dirigirse a cumplir sus objetivos.

El éxito de una empresa depende mucho de su talento humano y la relación de trabajo que este desempeñe en la organización. Por esa razón, todas las empresas necesitan un departamento encargado del bienestar de sus empleados, que se encargue de la comunicación eficiente en el área laboral.

El manejo de una comunicación interna eficiente y eficaz permite a la organización el conocimiento de sus empleados, sus necesidades y requerimientos, convirtiéndose en un recurso imprescindible para la estructura organizacional, que permite dinamizar los procesos y mantener un buen clima laboral.

El presente plan de comunicación interna está dirigido a la empresa Conclina C.A. Hospital Metropolitano de Quito, con el propósito de que todos sus empleados, tengan pleno conocimiento de la visión de la empresa para la que sirven y que sean los encargados de difundir correctamente la información para contribuir con el desarrollo de la empresa. De esta forma tanto directivos como trabajadores permiten que el Departamento de Talento Humano maneje una estrategia de comunicación interna con acciones planificadas en beneficio de todos los miembros de la empresa.

El departamento de Talento Humano es el encargado de manejar la comunicación interna en el Hospital Metropolitano de Quito. El departamento maneja un plan de comunicación interna de cinco años, este 2019 la empresa contrató una nueva plataforma tecnológica que enlazara digitalmente las áreas financiera, administrativa y contable que hará que los procesos hospitalarios y médicos estén controlados y la información de los

clientes este totalmente digitalizada y exista una comunicación más eficiente entre departamentos.

Previamente a esta evaluación de comunicación interna, se desarrolló una anterior a la que no se tuvo acceso en esta investigación por tanto se toma en cuenta a esta como la primera evaluación de canales de comunicación interna.

El proyecto Atenea pretende digitalizar los procesos, en los que los médicos y los pacientes se verán beneficiados y que constituye un paso que contribuye a la total automatización para que la institución y reducir el impacto al medio ambiente.

La empresa Conclina C.A contará con un plan anual de comunicación interna, el cual ha sido elaborado en base a una investigación, que elabora sus aciertos y falencias en cuanto al desempeño de medios de comunicación interna. Este plan supone una herramienta indispensable para el desarrollo organizacional al tener conocimiento de la evaluación previamente hecha, impulsando a que se apliquen las acciones correspondientes para tener de un buen clima laboral.

Las encuestas aplicadas a los trabajadores arrojaron información crucial que ratifica la necesidad de estar en constante monitoreo de los canales de comunicación y de la información que en ellos se difunde. Con el objetivo de mejorar la comunicación interna de la institución de forma ascendente, descendente y horizontal, involucrando a todos sus miembros para que el trabajo sea el óptimo y fortalezca las relaciones humanas/laborales.

Por esa razón, se hace la propuesta de un plan de comunicación interna diseñado finalmente en base al análisis de la información recolectada en las encuestas para que el departamento de Talento Humano tenga el conocimiento necesario para aplicarlo y mejorar su gestión empresarial y sus relaciones humanas y la comunicación de la institución.

7.1 FODA PLAN DE MEDIOS

Fortalezas

- El personal tiene conocimiento general de los medios de comunicación interna
- La mayor parte del personal considera estar bien informado y con información actualizada

- Los mensajes difundidos son bien receptados ya que generan respuestas casi inmediatas
- Buena comunicación entre jefe/empleado

Oportunidades

- Gran porcentaje considera muy útiles las reuniones con los jefes de los departamentos
- Porcentaje bajo de rumores en la institución
- Evolución hacia la transformación digital (Proyecto Atenea)
- Potenciar los medios existentes

Debilidades

- Poca afluencia a las reuniones trimestrales
- No reconocen el medio MetroInformato
- Poca uso del correo electrónico no resulta muy útil

Amenazas

- Desconocimiento del desempeño y recepción de los medios
- Un porcentaje pequeño no cree que la información que proporciona su jefe le sea útil
- El contenido de las reuniones trimestrales no llama la atención al personal como para su asistencia

7.2 Objetivo General

Plantear estrategias que permitan efectivizar los medios/canales de comunicación.

7.3 Objetivos Específicos

- Profundizar el sentido de pertenencia de todos los trabajadores (directivos y empleados) con la empresa.
- Fomentar la participación activa del personal con respecto al manejo de la comunicación interna en la institución

- Impulsar a los directivos a mantener una evolución constante enfocada en el desarrollo de la comunicación interna

7.4 Desarrollo de la Propuesta

El Plan de Comunicación Interna que se propone es el resultado del proceso de evaluación realizado en esta investigación para que mediante su aplicación se resuelvan las dificultades diagnosticadas e impulsar el mejoramiento de los procesos de difusión de la comunicación.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	METODOLOGÍA	RECURSOS	CALENDARIZACIÓN	FACILITADOR	INDICADORES DE EVALUACIÓN
Fomentar el uso de los medios ascendentes como el Buzón de Sugerencias	Escucha Activa/ Mantener una política de puertas abiertas	Comunicar la función del medio Buzón de sugerencias en el cual el empleado redacta sugerencias de forma anónima. Fomentar la escucha activa entre empleados y directivos para conocer de antemano opiniones y sugerencias para la mejora de procesos, relaciones y ambiente laboral.	Establecer todos los meses en cada departamento la recolección de sugerencias o mensajes para que sean depositados en el buzón de sugerencias al final de cada mes, estableciendo las necesidades de cada departamento individualmente	Humanos y materiales	15 minutos el último día de cada mes	Subdirector de Comunicación Interna (Departamento de Talento Humano)	Aplicación de una entrevista grupal del departamento para retroalimentación
Educar al personal sobre los distintos medios que maneja la institución para que sepan la función y utilidad de cada uno	Programa de capacitación de medios internos	Formación profesional del personal que colabora en la empresa mediante un plan de talleres en el que se proponga la distinción de todos los medios de comunicación interna que se manejan en la actualidad. De igual forma membretar los medios especificar su nombre físicamente en las áreas y medios de publicación para que la gente sepa que medio le esta informando	Desarrollar talleres de capacitación con actividades concurso o motivacionales que permitan que a los empleados apropiarse de los medios que son de extrema utilidad y estan hechos para satisfacer sus necesidades	Humanos y materiales	2 horas de capacitación a todo el personal en un periodo de 4 meses	Departamento de Talento Humano	Reconocimiento y uso de los medios/canales apropiadamente, aplicar encuestas de evaluación de medios internos

*Tabla 14 Ascendente
Elaboración Propia*

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	METODOLOGÍA	RECURSOS	CALENDARIZACIÓN	FACILITADOR	INDICADORES DE EVALUACIÓN
Fomentar el uso de las nuevas tecnologías para la comunicación	Digitalización de procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar con la promoción del Proyecto Atenea en toda la institución hasta el momento de su aplicación total - Programa de capacitación del personal para el uso adecuado de la nueva plataforma 	Continuar con el uso de metodología tradicional (banners, reuniones, flyers, etc). Aplicar de igual forma recursos audiovisuales (creación de un video institucional introductorio) que se hagan más atractivos al público interno y que los motive a incluirse en el uso de este nuevo sistema en el que se especifiquen sus beneficios	Humanos y materiales	<ul style="list-style-type: none"> - Reproducción del video constantemente en las pantallas durante un periodo de un mes previo al uso del sistema - Capacitación de un mes aproximadamente para el personal administrativo y médico con respecto al funcionamiento de la nueva plataforma 	Departamento de Talento Humano	La facilidad de adaptación del personal del Hospital Metropolitano al nuevo sistema. Resultados del conocimiento que tiene el personal del uso y manejo de la nueva herramienta
Implusar la participación activa del personal en las Reuniones Trimestrales	Motivación institucional	Elaboración y difusión de boletines impresos y vía mail para la convocación del personal a la Reunión Trimestral	Las Reuniones Trimestrales manejen en cada edición temáticas de interes común para el personal	Humanos y materiales	Una vez cada tres meses	Gerente General, Jefe de Talento Humano y Subdirector de Comunicación	Aumento de la asistencia del personal a las Reuniones Trimestrales
Informar a directivos y empleados las actividades que se hace en pro de la empresa y del bienestar de sus trabajadores	Mejorar la gestión y difusión de la información	Autoevaluación del desarrollo de las Reuniones Trimestrales, para la aplicación de cambios que hagan que el personal esté motivado a asistir de forma voluntaria, al tener el conocimiento que la información que se impartira es de importancia para sus desarrollo en la institución.	Análisis del tono de comunicación, de la agenda que se maneja(temas a tratar) y el material de apoyo que se utiliza para comunicar. La planificación de las Reuniones Trimestrales será ejecutada con una regularidad previa a la misma y bajo la conducción del profesional encargado, quien aplicará estrategias innovadoras y recursos oportunos para persuadir a los trabajadores a asisitr	Humanos y materiales	Tiempo previo a las Reuniones Trimestrales (reunión de 3 horas aproximadamente)	Gerente General, Jefe de Talento Humano y Subdirector de Comunicación	Aumento de la asistencia del personal a las Reuniones Trimestrales

*Tabla 15 Descendente
Elaboración Propia*

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	METODOLOGÍA	RECURSOS	CALENDARIZACIÓN	FACILITADOR	INDICADORES DE EVALUACIÓN
Capacitar periódicamente a todo el personal sobre las relaciones humanas y el manejo de una buena comunicación en el área laboral	Programa de capacitación enfocado en las relaciones internas	Capacitación profesional por parte de un coach experto en comunicación y relaciones humanas y laborales dirigida a todo el personal del Hospital Metropolitano	Desarrollo de un taller, charla emocional y actividades que permitan a la persona liberar la tensión y estrés laboral y recargarse de buenas energías, en la que se aplique actividades de resolución de problemas en equipo	Humanos y materiales	5 horas de programación incluido 45 minutos de lunch break	Departamento de Talento Humano	Mediante esta estrategia se podrá evidenciar los métodos y formas en las que los equipos resuelven los problemas (verificar si son las adecuadas), de igual forma se identificará a las personas líderes para analizar su capacidad de comunicarse con el equipo de forma efectiva. Esta información debe ser considerada de extrema utilidad
Promover la relación del personal hacia sus directivos	Comunión laboral	Reunión quincenal en la que cada departamento y sus respectivos jefes tengan una comida en la que todos puedan compartir.	Cada miembro del departamento estará a cargo de proveer de los alimentos de la semana que le corresponda, de igual forma de material audiovisual (videos, imágenes) o práctico (actividad) que ayude a fomentar el compañerismo, el trabajo en equipo y la motivación del grupo	Humanos y materiales	Una vez cada 15 días / Duración 1 hora	- Responsables de la organización (Jefe de cada departamento) - Organización inicial Departamento de Talento Humano	Aplicación de una entrevista grupal de cada departamento para retroalimentación

Tabla 16 Horizontal
Elaboración Propia

8. Conclusiones y Recomendaciones

Los resultados de este estudio en cuanto a Comunicación Interna en el Hospital Metropolitano son favorables, su personal tiene ya el conocimiento base necesario de los medios para poder implementar una estrategia que permita potenciar los medios y focalizar los mensajes.

Dicha estrategia deberá trabajar con cada uno de los ocho medios por separado para lograr tener una visión específica de lo que se quiere lograr con cada uno de ellos. De igual manera la estrategia debe mantener coherencia entre todos los medios ya que cada uno de cumple con funciones diferentes pero están dirigidos hacia un mismo objetivo general.

El primer paso para generar una estrategia es a través del análisis de la situación en la que se encuentran los medios, los canales disponibles, el tipo de comunicación que cada uno maneja, a quien están dirigidos, la frecuencia y calidad con la que son emitidos, entre otros aspectos que se conoció mediante la aplicación de las encuestas.

Posterior a esto ya existe el debido conocimiento para poder fijar metas y objetivos, ya que el análisis nos permite conocer cuáles son las necesidades de cada medio, en que aspectos tienen dificultades, como y que hacer para mejorar el sistema de comunicación que se ha venido manejando.

Con este conocimiento previo el estudio se orienta a formular estrategias cuyos objetivos buscan la satisfacción de la audiencia; las cuales se encuentran divididas entre colaboradores y departamentos. De esta manera se optimizan los canales que posee la institución en función de los aspectos analizados.

El Departamento de Talento Humano, el encargado del manejo de los canales de comunicación interna, debe estar implicado en todo este proceso ya que deben tener el conocimiento necesario con respecto a este estudio debido a que son ellos los encargados de implementar el plan de comunicación interna. En el caso del Hospital Metropolitano debido a que es una empresa grande y cuenta con una gran cantidad de empleados es recomendable que se identifique a distintos líderes que motiven a sus subordinados a

consultar los canales para que de esa forma el mensaje sea comunicado con mayor efectividad.

A partir de tener estos aspectos claros, es importante delegar a un director que sea el encargado de aplicar este plan de comunicación interna, un responsable directo. La persona será la encargada de conformar un grupo de trabajo con el objetivo de que lo respalden en el proceso y aplicación, esta labor recae por lo tanto en el Departamento de Talento Humano y sus miembros, los cuales tendrán que cumplir con los plazos para la ejecución de las labores que se planteen en las estrategias.

En el momento de la aplicación de cada una de estas estrategias se podrán ver los cambios favorables pero de igual forma se debe dar un continuo seguimiento, monitorización y medición permanente para considerarlas efectivas. Una buena herramienta para este análisis son las encuestas, son bastantes efectivas pero existe una infinidad de procesos que pueden ayudar al análisis de comunicación interna ya que estos pueden adaptarse y evolucionar dependiendo de los requerimientos.

9. Bibliografía

- Acevedo Alejandro, F. A. (2004). *El proceso de la entrevista conceptos y modelos* . México D.F : EDITORIAL LIMUSA S.A .
- Aguillera, J. (2018). *Gerencia Integral de Comunicaciones II*. Medellín: ECOE Ediciones.
- Almenara Aloy, R. M. (2005). *La comunicación y TICS*. Barcelona: Editorial UOC.
- Álvarez, J. (2014). Comunicación Interna . *Razón y Palabra* , 6.
- Badea, M. (2014). *Social Media and Organizational Communication* . Targoviste : Lumen .
- Beltrán, F. F. (2007). *Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana* . Valencia : Universidad Jaume .
- Bonilla, L. B. (2002). *Gestión de Comercialización* . San José : Editorial Universidad Estatal a Distancia .
- Brandolin, A. (2009). *Comunicación Interna* . Buenos Aires : Editorial dirCoM .
- Brandolini Alejandra, M. G. (2009). *Comunicación interna: "Claves para una gestión exitosa"*. Buenos Aires: Editorial La Crujía.
- Cano, A. M. (2014). IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA COMO GENERADORAS DE CAMBIOS EN LAS PYMES . *Razón y Palabra* , 28.
- Capriotti, D. P. (1998). LA COMUNICACIÓN INTERNA . *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, 5-7.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. Madrid : Instituto de Investigación e Relaciones Públicas .
- Cayuela María José, G. Y. (2007). *Comunicación empresarial 2.0 : la función de las nuevas tecnologías sociales en la estrategia de comunicación empresarial*. Madrid : Grupo BPMO.
- Cervera, Á. (2006). *Comunicación Total* . Madrid : ESIC Editorial .
- Cuervo, M. (2009). *El desafío de la comunicación interna en las organizaciones*. Buenos Aires: Facultad de Diseño y Comunicación .
- Cuervo, M. (2010). *Reflexión Académica de Diseño y Comunicación*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Cuervo, M. (2011). Comunicación Interna y formación profesional . *Relaciones Públicas, nuevos paradigmas ¿más dudas que certezas?*, 168.
- Daniel Jurburg, M. T. (junio de 2015). La participación de los trabajadores: clave para el éxito de los sistemas de mejora continua.
- Eliana Celis García, C. G. (2014). *La incidencia de la gestión de la comunicación en la estrategia corporativa* . Bucaramanga .

- ESAN, C. (24 de julio de 2018). *conexionesan* . Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/07/indicadores-de-gestion-en-la-comunicacion-interna/>
- Esparcia, A. C. (2011). *Lobby y comunicación "El Lobbying como estrategia comunicativa"*. Zamora : Comunicación Social S.C .
- Fernández, A. (2004). *Direcciones y Planificaciones Estratégicas en las Empresas y Organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Formanchuk, A. (10 de enero de 2017). *Formanchuk y Asociados*. Obtenido de <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/como-hacer-un-plan-de-comunicacion-interna/>
- Gallegos Mónica, O. J. (2004). *El boletín interno: Una fotografía de la organización por dentro*. Medellín: Revista Anagramas.
- García, J. J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Gaspara Orellana, S. B. (2013). *Comunicación Organizacional en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional del Centro del Perú*. Huancayo. Obtenido de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1179/Articulo-Comunicacion%20Organizacional%20en%20la%20fcc-uncp-2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez, J. (30 de agosto de 2017). *CEREM International Bussiness School* . Obtenido de <https://www.cerem.es/blog/claves-para-una-buena-comunicacion-interna-en-la-empresa>
- Google Maps . (2020). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/@-0.1841967,-78.5056202,17z?hl=es>
- Hernández, N. C. (2012). *La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización*. Barranquilla .
- Laza, C. A. (2017). *Técnicas de Venta*. Logroño: Tutor Formación.
- Lesta, A. Á. (20 de 05 de 2011). *Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización*. Obtenido de Palbra Clave : <https://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/rt/printerFriendly/1870/2446>
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones* . España : Editorial Dykinson .
- Pinillos, A. A. (1996). *Comunicación interna un paseo por el tiempo*. Harvard Deusto Business Review.
- Plusvalia.com. (2019). *plusvalia.com*. Obtenido de www.plusvalia.com
- Publicaciones Vértice. (2008). *Comunicación Interna*. Málaga: Vértice.
- Rodríguez, D. (2001). *Gestión Organizacional*. Santiago de Chile: Universidad Católica de Santiago de Chile.
- Sánchez, A. E. (2014). La gestión de documentos como estrategia de innovación empresarial. *Revista Venezolana de Infromación de Tecnología y Conocimiento* , 27.
- Santiago Juan, R. A. (2010). *El focus group como técnica de investigación cualitativa*. Buenos Aires: Universidad de Bdelgrano.

- School, E. B. (17 de enero de 2017). *EAE Bussines School* . Obtenido de <https://www.eae.es/actualidad/noticias/medios-y-canales-para-la-comunicacion-interna-corporativa>
- Tello, M. (2012). *MANUAL DE AUDITORIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA*. Obtenido de <http://maxtello.com/manualdeauditoria1.pdf>
- Williams, E. L. (2010). *Propuesta para la digitalización del fondo documental del Dr. Belisario Porras*. Andalucía : Universidad Internacional de Andalucía .
- Xifra, J. (2004). La gestión de conflictos potenciales como estrategia de comunicación corporativa: el caso Microsoft . *ZER- Revista de Estudios de Comunicación* , 67-81.

10. ANEXOS

ENCUESTA

1. GÉNERO

- Femenino
- Masculino

2. ÁREA / DEPARTAMENTO

3. EDAD

4. ¿Señale cuáles de los siguientes canales de comunicación interna del Hospital Metropolitano conoce?

- Cartelera
- Correo electrónico
- Reuniones trimestrales
- SMS (mensajes de texto)
- Metro Infórmate
- Reuniones con el jefe
- Chats internos (Grupo de WhatsApp)
- Buzón de sugerencias

5. Escoja los medios por los cuales usted se informa acerca de las noticias y eventos institucionales.

- Cartelera
- Correo electrónico
- Reuniones trimestrales
- Reuniones con el jefe
- SMS (mensajes de texto)
- Metro Infórmate
- Chats internos (Grupo de WhatsApp)
- Rumores / Comentario de los compañeros

6. Por favor, valore del 1 al 6, siendo 1 la puntuación mínima y 6 la puntuación máxima, el grado de interés que tiene para usted las siguientes herramientas de comunicación:

Metro Infórmate

Cartelera

Mensajes de texto

Reuniones trimestrales

Reuniones con el jefe

Correo electrónico

7. Marcar con una X el canal/medio que corresponda a la información por la cual se comunica de manera más efectiva estos contenidos en específico.

Mail	Reuniones trimestrale	Reuniones con el jefe	Cartelera	Revista	Whatsapp	SMS
------	-----------------------	-----------------------	-----------	---------	----------	-----

Planes, Objetivos, Tareas							
Manuales de procedimiento, Guías, Novedades							
Congresos, Cursos formativos, Promoción							
Reconocimientos, Eventos sociales							

8. ¿Cree que la comunicación interna en el Hospital Metropolitano favorece a que los colaboradores se informen acerca de los eventos, cambios, noticias y decisiones institucionales?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. ¿Considera que existe una constante actualización de información en los medios a los que tiene acceso en la institución?

- No existe actualización de información
- De vez en cuando existe actualización

- Sí, siempre existe información actualizada

10. ¿Qué tan útil considera usted la información proporcionada por el director de su departamento como un medio de comunicación efectiva?

- Extremadamente útil
- Muy útil
- Algo útil
- No útil
- Para nada útil

11. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con la información que contiene la cartelera? En el caso de no estar satisfecho coloque una recomendación en el espacio en blanco.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

12. ¿Con qué frecuencia usted lee Metro Infórmate?

- Todos los meses
- Solo los meses de festivis
- Entre 2 o 3 veces al año

No leo Metro Infórmate

13. ¿Considera útil la información proporcionada en las reuniones trimestrales con todo el personal?

- Extremadamente útil
- Muy útil
- Algo útil
- Para nada útil

14. ¿En el caso de tener alguna inquietud en cuánto a información institucional, cuál es el medio al que usted acude para resolver la cuestión?

- Pregunta a un compañero
- Se dirige a su jefe inmediato
- Consulta la cartelera
- Consulta su correo electrónico

Si desea proporcionar información adicional, por favor escriba en el espacio en blanco sus comentarios o sugerencias.

¡MUCHAS GRACIAS!

ENTREVISTA DIECTORA DE TALENTO HUMANO

ALEXANDRA HERNÁNDEZ

1. ¿Qué papel cumple la Comunicación Interna en el Hospital Metropolitano de Quito?

Cumple un papel muy importante, nosotros tenemos un plan de 5 años de Comunicación Interna la cual apalanca la estrategia. Sin un buen sistema de comunicación nuestros colaboradores no van a estar informados de las diferentes actividades que se realizan en la institución. Por esa razón es que se han establecido diferentes canales o medios como las Comunicaciones Directas con el Jefe, tenemos cada trimestre una reunión de comunicaciones interna el correo electrónico y las carteleras.

2. ¿Cómo se ha desarrollado la Comunicación Interna en estos últimos años? ¿Qué cambios ha habido?

Le damos mucha importancia a la comunicación interna, la manejamos como uno de los subsistemas de Talento Humano, desde aquí salen todos los comunicados. La evolución en los últimos años se enfoca en la oportunidad, ahorita estamos con el proyecto Atenea Transformación Digital que es uno de los proyectos más importantes de la institución. Creamos un canal exclusivo de Atenea donde semanalmente estamos informando tanto al cuerpo médico como colaboradores todos los avances y el impacto del proyecto.

3. ¿Cada que tiempo existe actualización de medios?

La revista Metro Infórmate se actualiza cada mes, el uso de Correo Electrónico se utiliza según la demanda, puede mandarse en general de 6 a 7 comunicaciones semanales. En cuanto a Cartelera la idea es que la misma información del correo se publique en las carteleras ya que no todos tienen Correo Electrónico. Por ejemplo esta semana se inauguró el campeonato de deportes entonces la información salió por Correo Electrónico y también está a la Cartelera para que todos tengan acceso. Las Reuniones son Trimestrales y las Reuniones con los Jefes son semanales y dependiendo de la necesidad específica de cada departamento.

4. ¿Considera que la gente capta el mensaje transmitido en su totalidad y que la información que se le proporciona es efectiva?

Considero que sí, obviamente cada persona tiene una forma de recepción diferente de los distintos medios. Por ejemplo en el Correo Electrónico se envió un comunicado con respecto al parqueadero y podemos ver la efectividad de la comunicación ya que se estableció un plazo hasta cierta fecha para entregar unos formularios para una nueva asignación de política de parqueaderos y a la fecha hemos tenido unas 70 personas en solo dos días entonces eso nos hace saber que la gente si lee la información que se publica o se envía ya que responden la solicitud de ese mail.

5. ¿Cree que existe diferenciación en cuanto al manejo de algunos medios más que los de otros? Existe alguna preferencia?

Si en definitiva, el Correo Electrónico es tan práctico que es uno de los canales favoritos es algo que te llega instantáneamente, lo puedes hacer bastante gráfico es masivo. Como no todos tienen correo la Cartelera es también importante ya que son un complemento. Las Reunión Trimestral igual es demasiado importante ya que es la oportunidad de los colaboradores de tener contacto con el Gerente General y a todo su staff y hacerle preguntas directas, ese día se bloquea toda la agenda se lo hace en 3 horarios y muchas veces se llena todo el auditorio la doble vía hace que sea una de las oportunidades más enriquecedoras.