# DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DIRECCIÓN TERRITORIAL DE SALUD DE CALDAS

**MARLY JACKELINE TORO OSSO**
**YESIL MARÍA MARTÍNEZ**

**DOCENTE**

**LUISA FERNANDA JIMENEZ**

**CURSO: TRABAJO DE GRADO II**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGO**
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**
**MANIZALES 2016**

# 1. EL PROBLEMA

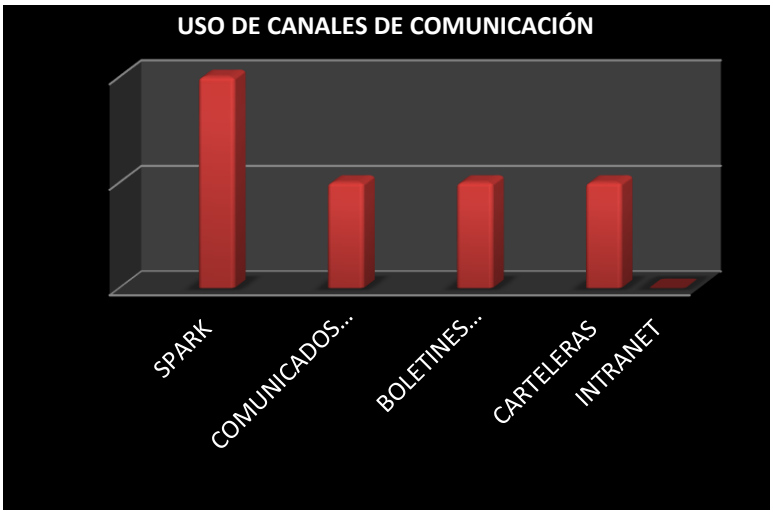
La Dirección Territorial de Salud de Caldas es una entidad pública la cual tiene dentro de sus procesos misionales el de realizar asesoría, asistencia técnica, vigilancia y control en pro del desarrollo del sector salud y del Sistema General de Seguridad Social en Salud en el departamento de Caldas.

La entidad, cuenta con 71 funcionarios de planta y 280 contratistas, en este aspecto es evidente la desproporcionalidad en cuanto a los términos de vinculación laboral, lo anterior genera constante rotación de personal en la entidad.

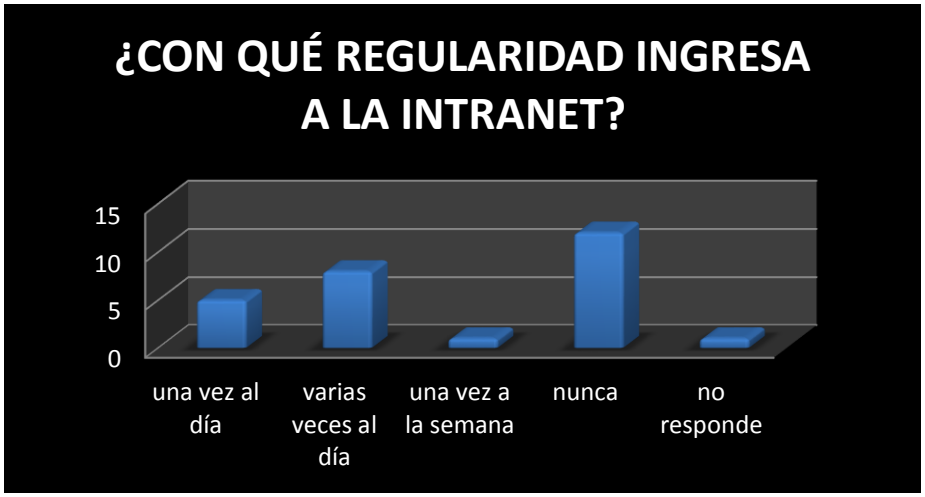
La situación anterior, genera traumatismo en los procesos y en algunos aspectos carencia de apropiación e implementación de algunos parámetros establecidos dentro de la institución.

En este orden de ideas, encontramos debilidad en los procesos de comunicación interna de la entidad por la no utilización de los canales internos como spark, intranet, boletines internos, correos electrónicos)**,** que se han dispuesto para la comunicación entre dependencia de la institución; esclareciendo el nivel de importancia que ésta tiene dentro de una organización.

A continuación anexo encuesta de percepción aplicada a funcionarios y contratistas de la entidad, correspondiente a la comunicación interna y sus medios de comunicación.

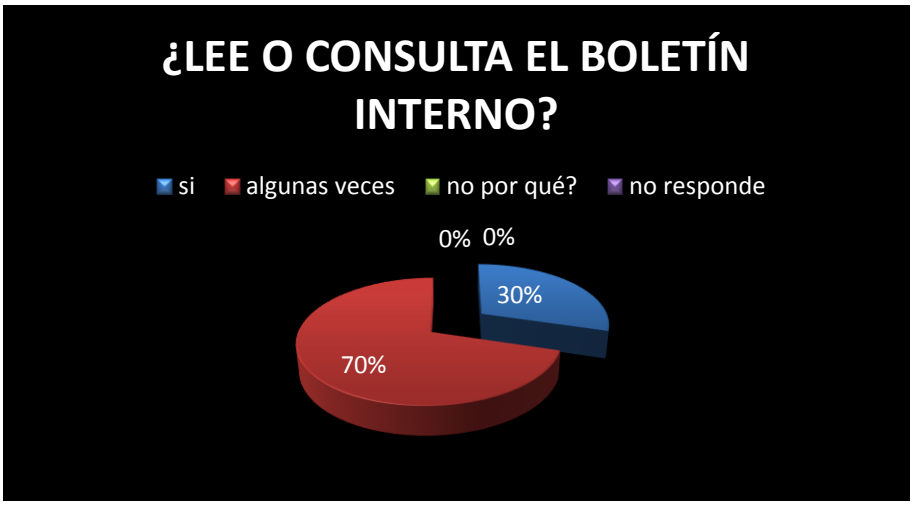



Como lo muestra la gráfica, evidenciamos que el spark es el medio de comunicación del que más hacen usos los colaboradores de la entidad, seguido en muy bajo porcentaje por los comunicados internos, boletines, carteleras y por último la intranet, que tiene una puntuación casi nula.




Al preguntar con qué regularidad los colaboradores ingresan a la intranet, evidenciamos que el porcentaje mayor evidencia que nunca, seguido por un

porcentaje considerablemente menor que varias veces al día, seguido por una vez al día y luego una vez a la semana.




Cuando se preguntó a los colaboradores de la entidad si leen o consultan el boletín interno de la entidad el 70% mencionó que no lo hacía y solo un 30% respondió que sí.

Como lo ratifica la anterior encuesta, existe la necesidad de indagar sobre el proceso comunicativo interno que se da en la Empresa, conocer cómo se están comunicando nuestros colaboradores, una comunicación que debe ser a todas luces la adecuada, contrarrestar el rumor, la desinformación y generar espacios que permitan el mejoramiento del clima organizacional de la entidad.

En consecuencia ésta investigación se centrará en realizar un diagnóstico que nos permita conocer cómo es la comunicación interna en la Dirección Territorial de Salud de Caldas.

## 1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La Dirección Territorial de Salud de Caldas, genera altos volúmenes de información tanto para el cliente interno como para el cliente externo, la entidad cuenta con una oficina de prensa y comunicaciones, la cual canaliza todas la demandas comunicacionales internas y externas de la organización.

De esta área de la entidad, depende en gran medida el desarrollo informativo para cada uno de los públicos sea interno o externo. Pero estas, a su vez, dependen de la efectividad de los procesos comunicativos que en su interior desarrollen; propiciando la creación de vínculos que permitan informar de manera eficaz, el diálogo, la reflexión y la construcción continua.

Por esta razón, es importante que exista una comunicación constante entre los integrantes de la entidad, pues con buenas prácticas comunicativas se pueden prevenir situaciones como: la desinformación y el conflicto, producto de los rumores.

Además, debemos mencionar que la Territorial de Salud cuenta con tres sedes, una denominada sede principal, dónde se encuentran ubicadas las áreas de Dirección General, Subdirección de Aseguramiento, Subdirección Jurídica y Subdirección de Gestión Administrativa y Financiera; en la segunda sede se encuentra la Subdirección de Salud Pública y Prestación de Servicios y en la

tercera sede, El laboratorio de Salud Pública; esta situación ha generado una barrera comunicacional enorme para la entidad, debido a que por contar con sedes en diferentes lugares se ve afectada la comunicación interna, por que se generan con mayor facilidad los rumores, las comunicaciones no llegan de manera efectiva, se pierde de algún modo la unificación de los canales comunicativos.

De lo anterior podemos concluir que efectivamente existen situaciones que generan vulnerabilidad en los procesos de comunicación interna, que generan situaciones de desinformación, deterioro del clima organizacional y conflicto entre los colaboradores.

En consecuencia se desarrollará esta investigación, con el fin de aportar a la solución de este problema desde el campo de la comunicación; para esto surgió la necesidad de indagar sobre el proceso comunicativo interno que se practica en la Dirección Territorial de Salud, sus problemáticas y consecuencias para la organización.

## 2. ANTECEDENTES

Frente al tema Comunicación Interna hemos encontrado diferentes planteamientos a través de trabajos de grado, aplicado a organizaciones.

La mayoría de estas investigaciones se enmarcan en el ámbito de comunicación organizacional. Su metodología es tipo cualitativa, realizan análisis descriptivo y en alguna de ellas emplea, además, herramientas cuantitativas.

1. Plan de Comunicación interna para Parmalat LTDA. Por: Dayana Moncayo Gutiérrez.
   Esta investigación se realizó en la Ciudad de Bogotá, en el año 2008.
   Dentro de sus conclusiones se destaca que la comunicación interna de esta empresa carece de una estructura sólida ya que equivale a una estructura espontánea, que debe ser estructurada y pensada desde una mirada del conocimiento de la comunicación, además de orientar a los colaboradores a fomentar el sentido de pertenencia.

2. Diagnóstico de Comunicación Organizacional de Pedro Gómez y CIA, esta tesis fue desarrollada en la Ciudad de Bogotá. Elaborada en el año 2009 por: Juliana Gómez Quintero.

   Como conclusión relevante el autor opina que “la comunicación no es un accesorio sino un elemento preponderante en el desarrollo organizacional” además añade que es importante conocer las falencias a nivel de comunicación interna, para realizar un plan estratégico acertado.

3. Análisis de la Comunicación Interna y Propuesta de Plan estratégico en la Fundación Trascender. Por: Dinyer González Hernández y Adriana Olmos Botero.

   Esta investigación se realizó en la ciudad de Cali –Valle -, en el año 2012. En esta investigación se manifiesta carencias en el flujo de comunicación donde se evidencia una comunicación horizontal y muy poco planificada.

4. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES

La comunicación en las organizaciones son de vital importancia, por tal razón las empresas hoy en día prestan su atención a los procesos comunicativos en sus organizaciones, Por esta razón, algunos autores se han preocupado por el estudio de la comunicación interna, en este sentido haremos un corto recorrido de quienes han abordado esta temática y sus conceptos.

Según Pizzolante (I, 2004) la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global. Es decir, que las organizaciones deben establecer canales de comunicación para y entre sus colaboradores, con el fin de generar confianza, empatía e intercambio relacional entre los integrantes de la empresa.

Además, (Pizzolante, 2004) menciona algunos elementos a tener en cuenta en los manuales de gestión de las organizaciones, destacando como aspectos relevantes los siguientes:

- Organización de la dirección de comunicaciones: Se requiere no improvisar los procesos comunicacionales, para que sea visto como una actividad seria, donde se da soluciones a los aspectos que atañe a la organización.

- Normas generales de comunicación: Se refiere al estilo propio que la organización asume, diseñando formas que nos relacionan con nuestros clientes internos y externos.
- Mapa de públicos: Aquí se focaliza los públicos a los que se dirgen y así no cometer errores, por desconocimiento tanto del público interno como externos.
- Plan Anual de comunicación: Este documento incluye el estado anual de la imagen, los objetivos anuales de comunicación y los programas de comunicación.
- Diseño de plan de Comunicación exitoso: Incluye planes de comunicación que den coherencia al esfuerzo de la empresa por transmitir sus mensajes a las diferentes audiencias.

También mencionaremos a Robbins (S, 1999) quien define tres tipos de comunicación interna, las cuales son la comunicación ascendente, descendente y lateral. Definidas cada una de ellas de la siguiente manera:

**Comunicación ascendente:** Este tipo establece como su nombre lo indica una comunicación hacia un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarle hacia el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales. Aquí los gerentes pueden saber cómo se sientes los empleados en sus puestos de trabajo, con sus compañeros de trabajos y con la organización en general.

**La Comunicación descendente:** Esta comunicación se establece desde arriba hacia abajo, es decir que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Este tipo de comunicación es el utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados, acerca de las políticas o procedimientos, también para retroalimentar aspectos de su desempeño. Los líderes pueden hacer uso para comunicarse con su personal como son: reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, correos electrónicos.

**Comunicación lateral:** este tipo de comunicación se refiere a la que se desarrolla entre pares, significa que tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, al mismo nivel. Este tipo de medio utiliza más herramientas como son comunicaciones directas verbales, reuniones de grupos informales, uso de los correos electrónicos y retroalimentaciones en reuniones de grupos.

Pero la comunicación interna ha evolucionado aún más, en el sentido que en la actualidad se habla de Gestión de la comunicación Según (García, 1998) García La gestión de la comunicación interna se enfoca en todas las acciones y metodologías aplicativas en donde los encargados de la comunicación planifican todos los recursos posibles que permitan mejor desarrollo en la organización. Por esta razón es fundamental que las empresas valoren y gestión la comunicación interna en sus organizaciones como un factor fundamental para su desarrollo.

## 3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Sin lugar a dudas, la comunicación se configura como una herramienta primordial en el que a través de ella nos podemos expresar, manifestar y compartir experiencias comunes, que nos permite lograr metas y objetivos afines.

El origen de la palabra comunicación proviene del Latín communis, que quiere decir **común** (Sánchez de Armas, 2010), de esta manera podemos deducir que la comunicación es la base de la representación social en su máxima expresión, puesto que a través del lenguaje sea oral, escrito, kinésico; intercambiamos mensajes los cuales contienen un significado.

Pues bien, en éstos términos teniendo una concepción general del significado de la comunicación, arribaremos al campo de la comunicación organizacional, siendo ésta fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización, puesto que “la comunicación organizacional es estratégica para cualquier empresa, sea chica, mediana, grande o global, y una herramienta insustituible para fijar la cultura organizacional” (Sánchez de Armas, 2010) cuando hablamos de estratégica nos referimos a que la comunicación en la organización facilita el buen desarrollo de los procesos misionales y la cultura organizacional, llevando así a cualquier entidad o institución al logro de sus objetivos.

De esta manera, es imperante que “los encargados de gestión humana o de manejar empleados en la empresa deberán asegurarse que cada uno de los trabajadores, jefes y directivos reciban, lean, entiendan y apliquen cuidadosamente el plan estratégico de la empresa” (Castro, 2014), de esta manera, es de vital importancia generar los canales de comunicación correctos de acuerdo a las necesidades de la organización y además generar una cultura de sentido de pertenencia, que conlleve a una mayor eficacia y eficiencia que permitan la consecución de las metas trazadas.

Es claro que las organizaciones deben disponer de canales más que óptimos, adecuados para el flujo de información, actualmente nos encontramos con muchas herramientas comunicativas en el medio que facilitan esta interacción y flujo de información, como lo son las TICS, así como también, es fundamental mantener una intensa comunicación y retroalimentación con todos los colaboradores de la organización, es decir desde todos los niveles jerárquicos, con un sistema de información correcto. (Chiavenato, Gestión del talento Humano, 2009), por lo tanto la comunicación se convierte en una herramienta básica no sólo para dirigir actividades o funciones, sino también para poner en común las necesidades de la organización y sus funcionarios.

En consecuencia, no existe la más mínima posibilidad que en las organizaciones se pueda trabajar con éxito de una forma aislada, por el contrario debe haber cohesión entre sus integrantes y por supuesto flujo de información de manera continua, es preciso asegurar que la comunicación es un elemento clave, por que

los gerentes o líderes no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009), de una acertada comunicación depende el éxito de una organización, en primer lugar en lo relacionado con el proceso misional de ésta y de las buenas relaciones interpersonales que se deben tejer entre el equipo de trabajo, por tal motivo, no se debe escatimar en los medios que de comunicación e información que se deben disponer para alcanzar tales fines.

A partir de los resultados del diagnóstico que se pretende mediante esta investigación, se dará pie a posteriores acciones de intervención en la Dirección Territorial de Salud de Caldas, que busquen mejorar la comunicación interna, y aportar a la prevención de situaciones que impidan o generen barreras comunicacionales dentro de la Institución.

Esta investigación corresponde no solo a una necesidad de la organización, sino que constituye un interés personal y profesional que me permitirá implementar estrategias comunicativas acertadas en beneficio del clima organizacional y comunicación interna, de esta manera pondré aplicar mis conocimientos como profesional en comunicación social y como futura Especialista en Gerencia del Talento Humano.

# 4. OBJETIVOS

## 2.1 Objetivo general

Establecer cómo es la comunicación interna en la Dirección Territorial de Salud de Caldas, durante el primer semestre del año 2016.

## 2.2 Objetivos específicos

- Identificar las principales barreras de comunicación interna que existe entre los integrantes de la Dirección Territorial de Salud de Caldas.
- Determinar el uso de los canales de comunicación interna de la entidad
- Facilitar estrategias de mejora de sensibilización y uso adecuado de los canales de comunicación.

## 5. MARCO TEÓRICO

La comunicación ha motivado el surgimiento de un gran número de estudios y teorías que buscan analizar el proceso comunicativo y los demás procesos que de allí se derivan; en el intento por determinar el concepto de comunicación y la aplicación de este proceso en el tema que trata este trabajo de grado – Diagnóstico de la comunicación interna en la DTSC- debemos ser claros que ha sido construido con diferentes aportes desde diversos estudios, artículos, reflexiones y algunas teorías, que se verán reflejadas en el desarrollo tanto del marco teórico como en cada uno de los apartes que componen este trabajo de investigación.

Sin embargo es importante puntualizar que en cuanto a Comunicación respecta y la metodología utilizada, me he enfocado en las siguientes teorías y autores:

La Teoría sobre los Estudios Culturales o Cultural Studies, que busca "definir la nueva forma de cultura de la sociedad contemporánea", mediante el análisis del "proceso social, correspondiente a la atribución de sentido a la realidad, al desarrollo de una cultura, de prácticas sociales compartidas, de un área común de significados". Considerando que "cultura no es *una* práctica, ni es simplemente la descripción de la suma de los hábitos y costumbres de una sociedad. Pasa a través de *todas* las prácticas sociales y es la suma de sus interrelaciones" (wolf, 1994). Por ello califica a la sociedad contemporánea como una *realidad policultural*.

Esta teoría tiene en cuenta los efectos de la cultura de masas en el desarrollo y definición de las prácticas sociales de los individuos (público) y estas prácticas a su vez sobre los mass medios; hace hincapié en la forma en que los mass medios influyen en la creación de necesidades en el público, que favorece el consumismo

y la homogenización. Según Mauro Wolf en el texto La Investigación de la Comunicación de Masas. “Al basarse y ser portadora de una ética del consumo, la ley fundamental de la cultura de masas es la del mercado y su dinámica es el resultado del diálogo continuo entre producción y consumo. La cultura de masas…contiene en sí misma las potencialidades y los límites de su propio desarrollo: por un lado, indica el camino que necesariamente toda sociedad de consumo deberá seguir, pero por otro lado es vulnerable a todos los movimientos colectivos que se hacen portadores de exigencias meta individuales y espirituales”.

En nuestro caso estudiamos este fenómeno desde el núcleo de una organización o entidad, analizando cómo los valores y significados que **los mass media difunden**, “el sistema cultural” que ellos crean, afectan los valores y significados que los colaboradores han construido, los roles y su estructura; cómo esto afecta en el comportamiento de cada uno de los miembros de la institución, la definición del yo; cómo esta cadena de afectaciones influye en la comunicación de la organización.

Teniendo en cuenta que todo es un proceso en el cual un factor o componente influye en el otro, lo predetermina, creemos que las demandas de la cultura de masas afectan a la organización, se puede decir que la respuesta depende en gran medida de la calidad de la comunicación, pues es un factor importante para mantener su unidad y equilibrio mediante la *retroalimentación positiva*.

Aquí nos orientamos también por el Paradigma Interaccionista, el cual nos propone entender un fenómeno mediante el análisis de las interconexiones de los elementos que lo constituyen e influyen en la existencia de dicho fenómeno o suceso. *Qué elementos están interconectados con otros y están interactuando para producir algo.* El *algo* es la comunicación, por tanto bajo este paradigma pretendemos descubrir los elementos que influyen y dan origen al tipo de

comunicación existente en la Dirección Territorial de Salud de Caldas, que a su vez influye en el comportamiento de sus individuos y en el clima organizacional.

Paul Watzlawick aporta a nuestra investigación desde la Teoría de la Comunicación Humana, donde descubre dos niveles en la estructura de la comunicación: el *contenido* y *relacional*; según Watzlawikc la comunicación puede verse afectada en cualquiera de estos dos campos, pero es el *relacional* el que acondiciona en gran medida el desarrollo de la comunicación. “En el nivel relacional las personas no comunican nada acerca de hechos externos a su relación, sino que proponen mutuamente definiciones de esa relación, y por implicación, de sí mismos” (Watzlawisky, Helmick Beavin, & Jackson). La persona tiene una definición de sí mismo y del otro, estas definiciones se están comunicando siempre ya sea involuntaria o conscientemente, a través de su lenguaje corporal o verbal; por tanto estas definiciones del uno y el otro influyen en su relación y por ende en la comunicación que se puede dar entre estos dos sujetos.

En este sentido si una persona tiene deseos de iniciar una conversación es precisamente porque le interesa relacionarse con la otra persona.

En una empresa u organización la comunicación funciona de la misma manera; aunque de hecho existe ya una relación, esta se fortalece o desvanece dependiendo de la frecuencia en que sus integrantes interaccionan. Las definiciones que tiene cada integrante de la organización condiciona su actitud frente al diálogo con sus compañeros; cuando hay acuerdos en estas definiciones, logran establecer unos roles claros que conduce a la estabilidad en la convivencia laboral y promueve, a su vez, la definición del rol entre ellos.

De otro lado, debemos hablar sobre comunicación interna, en este aparte podemos mencionar que la comunicación interna o corporativa define situaciones

en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global. (Pizzolante, 2004).

Así pues, Las organizaciones requieren que se desarrollen estrategias comunicacionales, especialmente internas dirigidas a todo el personal, ya que esto permite mejor la confianza, empatía y sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales de cada uno de los integrantes de la organización.

## 5.1 LA COMUNICACIÓN

Entendemos la comunicación como la acción de compartir (expresar) un sentimiento, pensamiento o una duda, que responde a la necesidad de auto definirnos, sentirnos confirmados por otra persona, de adquirir información, de crear vínculos, fortalecer relaciones y construir sentidos con mi interlocutor.

*¿Qué es la comunicación? Un proceso….*

Indagando por el significado de la palabra comunicación encontramos que proviene del latín *communis*, que significa poner en común. Se la define como el *hacer común para muchos. Transmitir información y mantener el contacto social. Compartir e impartir.* (Raymond, 2000)

Y por otro lado, el acto comunicativo lo debemos calificar como un *proceso*, el cual está integrado por distintos componentes y situaciones que varían según el contexto en el que se da y de quienes se comunican. Una conversación o acto comunicativo es vulnerable a cualquier circunstancia y está en constante transformación. “Si aceptamos este concepto del proceso, consideraremos los acontecimientos y las relaciones como dinámicos, en un constante devenir, eternamente cambiantes y continuos. Si definimos algo como proceso, también estamos significando que este algo carece de principio, de fin o de una secuela fija de acontecimientos; que no es estático, no descansa; que se halla en movimiento. Los componentes de un proceso "interaccionan", es decir, cada uno de ellos influye sobre los demás” (Berlo, 2002). Y por esta razón afirma, además, que al analizar el proceso comunicativo se corre el riesgo de pasar por alto u olvidar las limitaciones que se presentan inevitablemente en cualquier discusión sobre un proceso. Es decir, de olvidar la importancia de la interrelación de sus componentes.

Sin embargo el estudio de la comunicación humana ha logrado detallar unos componentes o momentos claves de este proceso.

## 5.2 TIPOS DE COMUNICACIÓN

Antes de empezar a definir los tipos de comunicación que se analiza en esta investigación, es importante recordar que el objeto de estudio es la comunicación en interna en la Dirección Territorial de Salud de Caldas y a esta ultima la hemos considerado como un sistema, una institución u organización base de la sociedad.

En este sentido cuando hablamos de los tipos de comunicación estaremos abarcando no solo lo que respecta a la comunicación lingüística y no lingüística, directa o indirecta, sino también a la manera en que esta comunicación fluye dentro de la estructura organizacional, o sea vertical, horizontal, ascendente, descendente.

De esta manera podemos mencionar los siguientes tipos de comunicación:

**Comunicación Lingüística:** se caracteriza por el empleo de un código lingüístico (estructura sintáctica y gramatical) que se comunica a través del habla (sonidos) o la escritura (gráficos, símbolos) propios de un idioma. (Watzlawisky, Helmick Beavin, & Jackson).

**Comunicación No lingüística:** ocurre a través de Códigos no lingüísticos, o sea que no están enmarcados en una lengua o lenguaje determinado y tienen un significado universal, por ello cualquier persona puede interpretarlo fácilmente. (Watzlawisky, Helmick Beavin, & Jackson).

La comunicación No Verbal involucra movimientos corporales, posturas, miradas, estados de ánimos, gestual, símbolos, ruidos etc. En este sentido existen los siguientes códigos no lingüísticos:

Código **no lingüístico visual - comunicación Visual**: se da mediante el contacto visual con una señal o imagen, que indican una situación o una acción: semáforos, señales de tránsito, etc.

Código **no lingüístico gestual – comunicación Gestual**: aunque también requiere del contacto visual entre una persona y otra u otras, la diferencia radica en que la persona no está viendo una señal o imagen plasma en una superficie, sino movimientos corporales: gestos, posiciones, movimientos de las manos, pestañear, rascarse la cabeza, parpadear, bostezar, etc.

Código **No lingüístico auditivo– Comunicación Auditiva:** en este caso el sentido del oído es el único medio para canalizar la información que luego será interpretada. Son solo sonidos: gritos, ruidos, timbres, quejidos, aullidos, etc. No incluye palabras ni elementos visuales.

Comunicación **Vertical:** cuando es motivada siempre por una persona que influye sobre los demás, imparte órdenes. Se puede decir también comunicación unilateral. Pues el receptor se limita sólo a recibir el mensaje, no hay retroalimentación, Generalmente este tipo de comunicación se da en familias autoritarias.

Comunicación **Horizontal:** es cuando cualquier integrante de un grupo puede iniciar el diálogo. No existe prioridad de un miembro sobre otro para intervenir en la conversación. Permite la retroalimentación.

La comunicación **Directa:** es la misma que llamamos cara a cara. Pues entre el emisor y receptor, fuente o destinatario, no hay mediadores.

La comunicación **Indirecta**: sucede cuando una persona habla o se comunica con otra(s) utilizando un medio de comunicación: megáfono, medio escrito, teléfono, chat, email, entre otros.

También encontramos la comunicación **Interpersonal**, que involucra dos o más personas. Comunicación **Pública:** cuando una persona comunica algo a otra persona públicamente, o sea que entre emisor y destinatario hay más personas; y lo contrario de ella que es la comunicación **Privada**, en la que no existe más publico que el destinatario mismo.

## 5.3. COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES

Como hemos venido hablando anteriormente, la comunicación interna es clave en las organizaciones y por ello debe ser gestionada, con fines de aportar al mejoramiento del clima organizacional, rendimiento de los colaboradores etc.

En este sentido, la comunicación interna dentro de la organización debe configurase como una cultura organizacional, puesto que las personas que componen las empresas poseen la capacidad innata de comunicarse y de hacer uso de esta como herramienta de trabajo y de relación constante con sus pares o superiores; ya sea de manera escrita o verbal.

De otro lado, dentro de los fines de la comunicación interna está la de realizar de manera sistémica la distribución de la información para dar coherencia a los proyectos institucionales; para lo cual es necesario que los colaboradores expongan sus opiniones, sean escuchados y valorados, para que se sientan motivados y lograr la alineación de éstos con los objetivos de la Empresa u organización. Por esta razón los objetivos de la organización deben ser correctamente comunicados para que sean entendidos, socializados e informados a todos los integrantes de la organización.

Así mismo es necesario contar con un plan estratégico de comunicación interna, para que las acciones comunicativas se encuentren relacionadas y sean coherentes con los intereses organizacionales y del público interno, para ello se debe realizar auditorías de comunicación interna. (Frigoli, 2002)

Además encontramos que la comunicación interna no solo sirve para alinear la visión y la misión en una organización, sino que además debe mejorar los estilos comunicativos de quienes son líderes o directivos. (Mazzola, 2007). Por este

motivo es fundamental la realización de un diagnóstico de comunicación interna que permita resolver los vacios comunicacionales de la institución.

## 5.4. COMUNICACIÓN INTERNA EN ORGANIZACIONES

El concepto de comunicación es un esbozo muy grande que constata primero el estudio a la esencia de algo que se puede denominar de cierta forma dependiendo el concepto que se ha adoptado por parte de un reducido o amplio grupo entre la sociedad. De este modo, según Horacio Andrade en su libro *Comunicación Organizacional Interna (aparte introductorio, pág. 9),* la comunicación dentro de una empresa es igual a la fluidez sanguínea del sistema circulatorio humano o animal porque éste a través de la sangre (información) lleva el oxígeno necesario a todos los miembros del cuerpo para su funcionamiento continuo.

Por esta razón, las relaciones, los movimientos de gestión y liderazgo y los esfuerzos por mantener la convivencia y las relaciones humanas hacen parte del concepto acercado sobre comunicación interna en las organizaciones. No obstante, este cubrimiento de necesidades humanas conlleva al encuentro de conflictos, imparcialidades y resistencias, lo que supedita que no siempre que se habla de comunicación, esta es completamente buena.

En este sentido, la comunicación en una organización es llevada a cabo de forma directa, lo que implica la sustancia procedimental de la información descentralizada, objetada a su vez desde los objetivos que persigue la empresa como tal. Por su parte, como se explicaba anteriormente, para que pueda existir comunicación es necesario que existan también factores en contra, puesto que de los factores positivos o negativos depende si existen o no buenas relaciones entre el personal y sus diferentes disciplinas a cargo. Asimismo, se puede afirmar que una comunicación es efectiva cuando existe empatía entre el planear y el actuar del personal en forma positiva, coherente y equilibrada ( Morera Llacuna, 1996).

Cuando se rompen estos esquemas, la comunicación interna dentro de la organización se da en forma inexequible, respecto a las generalidades de la administración y sus conceptos como tal.

## 5.5. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La comunicación en las organizaciones permite el desarrollo de las relaciones de trabajo en un ambiente adecuado de escucha y reciprocidad, en donde circule la información, por esta razón es importante la implementación de diagnósticos que permitan conocer la organización, para luego implementar un plan de comunicación que sea acorde a las necesidades de la organización. (Castillo, 1999).

En este sentido, para gestionar la comunicación en una organización se debe definir acciones y procedimientos que permitan encontrar recursos de comunicación que sirvan de apoyo para las empresas. La gestión de la comunicación interna en una organización facilita los canales comunicativos personales e institucionales, aportando a la reducción de conflictos internos con el fortalecimiento de la cohesión entre sus integrantes, promover espacios comunicacionales que faciliten el flujo de información y participación de los miembros de la organización.

Un elemento fundamental que se debe tener en cuenta a la hora de gestionar la comunicación, es la Cultura organizacional, puesto que esta incluye los hábitos, valores, creencias etc, que influyen en la esta y esa cultura se debe tomar como punto de referencia para la implementación de una adecuada gestión de la comunicación.

Claramente cuando nos referimos a gestión de la comunicación, debemos hablar de la gestión del recurso humano y del compromiso que debe tener la alta dirección en este aspecto para su fortalecimiento y mejora continua.

En este sentido juego un papel importante los canales de comunicación, como un elemento clave en la transferencia de información.

## 5.6. CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna debe contar con recursos dinámicos y actualizados, de manera que sea más claro y directo el mensaje, por esta razón, la intranet y los medios tecnológicos son una cimiente que permite el desarrollo favorable de las relaciones dentro de la empresa. La fluidez de la información, mediante la vigilancia de la gestión y el control son otro aspecto y medio positivo para que exista comunicación interna. De esta forma, las buenas relaciones, tales como actitud positiva, empatía entre compañeros de trabajo y el jefe, coordinación y orden al realizar actividades, suministro y tabulación de la información permiten que fluya correctamente la comunicación respecto al desempeño empresarial.

Para implementar canales de comunicación interna en la Dirección de Salud de Caldas es necesario asociar todas las estrategias posibles para mediar entre los conflictos internos que se estén llevando a cabo y a su vez dirigir estrategias de confrontación de la información. Asimismo, sectorizar las falencias en el sistema de riesgo y gestión, lo que posibilita conectar nuevas metodologías que se dirijan directamente a la secuencia de adquisición de recursos para el fomento de la calidad laboral a través del talento humano.

Finalmente, conformando grupos de apoyo se puede llegar a planes de mejoramiento organizacional interno y cobertura de eventos recreativos en pro de mejorar las relaciones humanas.

Cuando hablamos de canales de comunicación nos referimos a los medios, por los cuales se transmite la información que deseamos dar a conocer, estos canales comunicativos pueden ser escritos, orales o tecnológicos, en las organizaciones podemos encontrar varios tipos de canales de comunicación, como por ejemplo:

**Escritos:** En los canales escritos podemos encontrar los comunicados, oficios, manuales, publicaciones institucionales etc. Este tipo de canales de comunicación son muy importantes, debido a que permiten tener un registro físico y de mayor facilidad de ser verificado.

**Orales:** los medio más representativos en este tipo de comunicación en las organizaciones se identifican a través de reuniones, conversaciones y llamadas telefónicas.

**Tecnológicos:** Los medios tecnológicos son de gran importancia en las empresas y no son ajenos a la a revolución de las nuevas tecnologías y la comunicación, ene este componente encontramos el uso de correo electrónico, chat, redes sociales, video llamadas, blog, página web.

## 5.7. CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DIRECCIÓN TERRITORIAL DE SALUD DE CALDAS

La comunicación Interna en la Entidad incluye todas las actividades que se realizan para el mejoramiento del clima laboral y que van dirigidas al cliente interno, es decir a todos los colaboradores de la DTSC, quienes a su vez requieren de la difusión de sus labores a través de los diferentes canales de comunicación, de tal forma que aporte al logro de las metas institucionales. En la Dirección General se lidera el proceso de comunicación interna, sin embargo se

tienen profesionales en Comunicaciones asignadas a las diferentes subdirecciones, que trabajan en equipo, buscando oportunidad en la respuesta a las diferentes solicitudes y necesidades institucionales.

La Dirección Territorial de Salud de Caldas, cuenta con unas herramientas de comunicación interna que son las siguientes:

**Boletín Interno:** Con una periodicidad quincenal, este Boletín contiene información importante para la dinámica Institucional; incluye información sobre: eventos, logros, actividades de capacitación y demás información de interés general. Este producto cuenta con el apoyo del proceso de gestión del Talento Humano de la Institución, también de cada subdirección, quienes informarán de manera clara y oportuna respondiendo a las necesidades comunicativas que presenten a nivel interno. El Boletín también busca disminuir significativamente el número de comunicados internos emitidos, para coadyuvar con una mejor comprensión de las directrices institucionales.

**Intranet:** Este módulo de la Página Web Institucional, está habilitada para funcionarios y contratistas de la DTSC, donde se puede acceder a los comunicados internos, correo corporativo (web mail) y algunas de las aplicaciones utilizadas por la entidad (Sistema de Gestión de Calidad - SGC, Zafiro, Sistema Integrado de Mantenimiento –SIM). Igualmente es un espacio ideal para comunicar noticias de última hora que se generen en la Institución.

**Chat Interno (Spark):** canal por el cual contratistas y funcionarios se comunican a nivel interno, una herramienta que simplifica las tareas cotidianas de comunicación entre el talento humano de la Entidad, mejorando los tiempos de respuesta a solicitudes e inquietudes.

Agenda de Actividades Institucionales: Semanalmente las diferentes subdirecciones de la Entidad reportan las actividades que realizarán, para ser

publicadas en la agenda de eventos de la Pagina Web e Intranet, esta deber ser entregada al equipo de comunicaciones oportunamente para su respectiva difusión. Además todos los funcionarios y contratistas de la institución pueden mantener la agenda actualizada con sus eventos, ingresando al correo electrónico agendadtsc@gmail.com.

**Cadena de Correos electrónicos:** Comunicaciones Institucionales, cuenta con la base de datos de los funcionarios y contratistas, para que por medio de correos masivos se realice una difusión rápida y directa de las diferentes actividades que requieran ser difundidas entre el público interno.

**Carteleras:** Este espacio es actualizado quincenalmente. Este canal de difusión es empleado para darle a conocer a los diferentes públicos las noticias de interés, edictos, resoluciones, actividades y campañas institucionales.

De esta manera, podemos evidenciar que en la institución existen canales comunicativos diversos, sin embargo se debe evaluar acerca de su efectividad y que aporten al desarrollo comunicacional de sus colaboradores.

# 5. DISEÑO METODOLÓGICO

## 5.1. TIPO INVESTIGACIÓN

Este trabajo de grado se desarrollará bajo los lineamientos propios de la investigación de carácter *cualitativo*, teniendo en cuenta que este método permite la comprensión de situaciones y procesos propios de una comunidad específica (objeto de estudio), a partir de la intervención, observación participante e interacción del investigador con sujetos reales en el marco de su cotidianidad. Dicha interacción acontece en la aplicación de las herramientas y técnicas anteriormente mencionadas y otras más, que sirven para la recolección de información; mediante las cuales el investigador "puede fundir sus observaciones con las observaciones aportadas por los otros" (Rodíiguez, Gil, & García, 1996) . Y construir de esta manera un panorama amplio, integral, detallado y preciso sobre su objeto de estudio.

De esta manera la técnica cualitativa no responde a un procedimiento previamente formulado y establecido; por el contrario una de las características de este modelo de investigación es que propone el empleo de *métodos flexibles* al contexto donde se planea aplicar y las circunstancias de momento, que propicien el poder entablar una relación de confianza con sus actores.

En consecuencia se aplicará el diseño básico *no experimental,* debido a que no intervendrá en la cotidianidad y conducta de los colaboradores de la organización, es decir que no se introducirán *cambios o tratamientos*; puesto que el objetivo general de esta investigación apunta a: realizar un diagnóstico de la comunicación interna de la Dirección Territorial de Salud de Caldas (describir, observar sus interacciones en el cotidiano). Recordemos que el carácter de No Experimental alude a "comprender el comportamiento humano en contextos naturales", a través de la observación directa, la recolección de datos y la comparación.

Ahora bien, para el desarrollo práctico de esta investigación y teniendo en cuenta los objetivos que se pretenden con esta investigación, es conveniente el aplicar el método de *Estudio de Casos.* Este método busca comprender el *significado de una experiencia,* a partir de la observación profunda de las *características de una unidad individual,* ya sea una persona, una institución, una comunidad.

Gloria Pérez Serrano define el estudio de casos *"*como una descripción intensiva, holística y un análisis de una entidad singular, un fenómeno o unidad social. Los estudios de casos son particularistas, descriptivos y heurísticos y se basan en el razonamiento inductivo al manejar múltiples fuentes de datos".

Por cuanto la definición de la muestra en esta investigación se determinó con base a la técnica del *muestreo probabilístico;* de esta manera la participación de las colaboradores con los que desarrollemos el trabajo de campo se realizará al azar, pues para su selección utilizaremos *procedimientos aleatorios:* se efectuará una

convocatoria por medio interno, de tal manera que la mayoría de los colaboradores se informen y quieran participar.

## 5.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población con la que se pretende desarrollar este trabajo consiste en escoger una muestra significante teniendo en cuenta que la organización cuenta con 70 funcionarios de planta. De esta forma las características de la población objeto es la siguiente:

| Carrera Administrativa | Provisionalidad | Libre Nombramiento | Vacantes |
|---|---|---|---|
| 34 | 25 | 10 | 1 |

Los cuales están clasificados de la siguiente manera:

| ADMINISTRATIVOS | ASESOR | ASISTENCIAL | DIRECTIVO | PROFESIONAL | TECNICO |
|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 1 | 6 | 6 | 31 | 15 |

70 funcionarios de planta

214 contratistas

Plan institucional de capacitaciones 2015: más de 25 capacitaciones

## 5.3. PLAN OPERATIVO

Con el fin de detallar el proceso metodológico para el desarrollo de este trabajo de grado, nos permitimos mostrar la siguiente información.

| OBJETIVOS | ESTRATEGIAS | ACCIONES | INDICADORES/METAS | RECURSOS |
|---|---|---|---|---|
| Identificar las principales barreras de comunicación interna que existe entre los integrantes de la Dirección Territorial de Salud de Caldas. | Implementación de talleres dirigidos. | Realizar convocatoria<br><br>Preparación de preguntas orientadoras<br><br>Recopilación de la información<br><br>Análisis de la información | Documento de identificación de barreras comunicativas | Humanos, logísticos y técnicos |
| Determinar el uso de los canales de comunicación interna de la entidad | Grupos focales por áreas de trabajo.<br><br>Trabajo de campo ( observación y etnografía) | -Establecer quienes conformaran los grupos focales<br><br>-Definir preguntas orientadoras<br><br>-Elaboración de diario de campo y observación participativa<br><br>Análisis de la información | Informe usos de canales de comunicación interna | Humanos, logísticos y técnicos |
| Facilitar estrategias de mejora de | Talleres de orientación a los colaboradores | -Convocar a todos los participantes<br>-Mostrar resultados y conclusiones de la | -Un taller de resultados dirigido a los colaboradores de la entidad | Humanos, logísticos |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| sensibilización y uso adecuado de los canales de comunicación. | | investigación<br>-Plantear acciones de mejora<br>- implementar taller de comunicación | Diseño de una estrategia de sensibilización<br>-Un taller práctico comunicacional | |

## 5.4. PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO

| objetivos | Actividades | Presupuesto | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Identificar las principales barreras de comunicación interna que existe entre los integrantes de la Dirección Territorial de Salud de Caldas. | Realizar convocatoria | **Técnico y humanos** | **x** | | | | |
| | Preparación de preguntas orientadoras | **humanos** | **x** | | | | |
| | Recopilación de la información | **Humanos y técnicos** | | **x** | | | |
| | Análisis de la información | **Humanos y técnicos** | | **x** | | | |
| Determinar el uso de los canales de comunicación interna de la entidad | Establecer quienes conformaran los grupos focales | **Humanos, logísticos y técnicos** | | **x** | | | |
| | Definir preguntas orientadoras | **humanos** | | | **x** | | |
| | Elaboración de diario de campo y observación participativa | **Humanos y técnicos** | | | **x** | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Análisis de la información | **Humanos y técnicos** | | | | **x** | |
| Facilitar estrategias de mejora de sensibilización y uso adecuado de los canales de comunicación. | Convocar a todos los participantes | **Humanos y logísticos** | | | | **x** | |
| | Mostrar resultados y conclusiones de la investigación | **Humanos, logísticos y técnicos** | | | | | **x** |
| | Plantear acciones de mejora | **Humanos y logísticos** | | | | | **x** |
| | implementar taller de comunicación | **humanos** | | | | | **x** |

## 6. CONCLUSIONES

En el diagnóstico de comunicación interna de la Dirección Territorial de Salud de Caldas, podemos destacar la importancia de conocer el estado actual comunicativo de la organización, como un proceso de vital importancia para el recurso humano, que definitivamente refleja el desempeño individual y colectivo de los colaboradores, que a su vez corresponden al logro de los objetivos y metas de la entidad.

De otro lado, la comunicación interna es reconocida por los integrantes de la organización como un elemento importante para el buen desempeño y desarrollo de institucional, además que se requiere para fortalecer las relaciones entre los diferentes niveles de la empresa y generar identidad organizacional.

Como propuesta sustentable para mejorar los procesos de diagnóstico en cuanto a comunicación interna de la Dirección Territorial de Salud de Caldas se ha realizado un estudio analítico y orientado desde el perfil ocupacional y de relaciones humanas. Al abordar este estudio sistémicamente se pueden sustentar las siguientes inferencias reflexivamente en 3 apartes:

Los procesos de comunicación a nivel interno se abordan más desde relaciones humanas informales; es decir que el desarrollo progresivo del curso de información es mediado por el spark mientras que los canales de comunicación como carteleras, comunicados y boletines representan un nivel estático a la hora de establecer contacto con sus procesos. De este modo, la tecnología es poco aplicable puesto que es casi inutilizable en la mediación de información electrónica o recopilación y manejo de la web y los medios magnéticos.

La fluidez de la información es casi inerte porque más del 70% descuidan la lectura del boletín informativo; es decir desconocen los ajustes, reajustes y comunicados nuevos para los procesos internos a nivel de prestación de servicios y manejos de entidades interventoras, lo que desequilibra por completo los procesos descuidando la respuesta inmediata ante las posibles quejas, reclamos o evaluaciones a la calidad como entidad de la salud.

Finalmente, la aplicación del plan operativo es una estrategia que seleccionó las actividades limitantes ante la falta de atención primaria adecuada a los usuarios y

el esquema fracturado de relaciones humanas y canales de comunicación interna, aplicando procedimientos sensibilizadores que permitieron objetar principios de ética laboral para mejores efectos hacia la condición de empleados y empleadores. Este plan avaló factores que disminuyeron las barreras de comunicación interna en los integrales de la Dirección Territorial de Salud de Caldas precisando la utilización de mejores canales de información y fortaleciendo los ya existentes, lo cual permitirá que las personas prestadoras de servicio ofrezcan una mejor atención hacia la calidad que genere un verdadero establecimiento de salud integral.

En necesario incluir en los planes de capacitación, temas referentes a la comunicación organizacional y desarrollar procesos de sensibilización frente a los asuntos comunicativos en la Dirección Territorial de Salud de Caldas.

# Bibliografía


ARMA, M. Á. (2010). Cultura y comunicación organizacional. *Revista Mexicana de comunicación* , 34.

Berlo, D. K. (2002). *El Proceso de la Comunicación Introducción a la teoría y a la práctica.* Buenos Aires: El Ateneo.

Castro, A. d. (2014). *Comunicación organizacional técnicas y estrategías.* Barranquilla: Universidad del Norte.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional.* Mexico: Mc Wraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano.* México: Mc Graw Hill.

Pizzolante, I. (2004). *El poder de la Comunicación Estratégica.* Bogotá: Circulo de Lectores.

Raymond, W. (2000). *Palabras Claves un Vocabulario de la Cultura y la Sociedad.* Argentina: Nueva Visión.

Sánchez de Armas, M. Á. (2010). Cultura y comunicación organizacional. *Revista Mexicana de Comunicación* , 34.

Watzlawisky, P., Helmick Beavin, J., & Jackson, D. D.

wolf, m. (1994). *Investigación de la comunicación de masas.* Buenos Aires: Paidós.