



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PARA  
OPTIMIZAR LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DEL  
CENTRO MÉDICO VALLES DE SAN DIEGO,  
VALENCIA- ESTADO CARABOBO.**

Br. Flores, Karla

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES

**ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PARA OPTIMIZAR LAS  
GESTIÓN ORGANIZACIONAL DEL CENTRO MÉDICO VALLES DE SAN  
DIEGO, VALENCIA-ESTADO CARABOBO.**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
Licenciada en Relaciones Industriales

Autora: Br.Flores, Karla

Tutor: Lic. Rodríguez Ernesto

San Diego, Septiembre, 2015



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES

## **ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DEL CENTRO MÉDICO VALLES DE SAN DIEGO, VALENCIA- ESTADO CARABOBO.**

Autor(a): Karla Fabiana Flores Masci

Tutor(a): Ernesto Rodríguez

Fecha: Septiembre, 2015

### **RESUMEN INFORMATIVO**

El presente trabajo de investigación lleva por nombre “Estrategias comunicacionales para optimizar la gestión organizacional del Centro médico Valles de San Diego, Valencia, Estado Carabobo, como objetivo general, se plantea proponer estrategias comunicacionales orientadas a optimizar la gestión del Centro Médico Valles de San Diego, para el fortalecimiento y la optimización de la gestión organizacional. Entre los objetivos específicos se encuentran 1.-Diagnosticar las principales razones que generan la falta de comunicación entre el personal del Centro Médico Valles de San Diego, 2.- Identificar la debilidades y fortalezas del proceso comunicacional del personal administrativo del Centro Médico Valles de San Diego 3.- Diseñar estrategias de comunicación interna dirigidas al personal del Centro Médico Valles de San Diego para el fortalecimiento de la gestión organizacional, el proyecto es factible y se apoya en la investigación de campo, la población está representada por 20 empleados del Departamento Administrativo específicamente de Administración, Mercadeo, Sistemas, Recursos Humanos y Gestión de Calidad, y la muestra por 10 empleados, las técnicas de recolección de datos es la observación directa y el cuestionario tipo encuesta, los instrumentos de interpretación de datos son la matriz DOFA y el resumen conclusivo.

**Palabras Claves:** Estrategias, Comunicación, Gestión, Clima Organizacional.

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO		pp.
Lista de Cuadros .....		Vii
Lista de Gráficos.....		Viii
Resumen Informativo .....		ix
Introducción.....		x
Capítulo		
I	El Problema .....	3
	1.1. Planteamiento del Problema.....	3
	1.2. Objetivos .....	5
	1.3. Justificación .....	6
II	Marco Teórico .....	8
	2.1. Antecedentes .....	8
	2.2. Bases Teóricas .....	11
	2.3. Definición de Términos .....	20
III	Marco metodológico.....	22
IV	Resultados.....	28
V	Propuesta, Conclusiones y Recomendaciones.....	40
	5.1. Propuesta .....	40
	5.4.2.Conclusiones.....	45
	5.4.3 Recomendaciones.....	46
	Referencias.....	47
Anexo		
A.	cuestionario de comunicación realizado a los empleados del personal administrativo del centro médico valles de san diego. ....	49

## LISTA DE CUADROS O TABLAS

### CONTENIDO

TABLAS		pp.
4.1	Atención de los Superiores Inmediatos	29
4.2	Aceptación de Opiniones y Sugerencias de los empleados por parte de sus superiores	30
4.3	Confianza para comunicarse dentro del grupo de trabajo.....	31
4.4	Recepción de información para cumplir con las tareas.....	32
4.5	Lenguaje utilizado para comunicarse.....	33
4.6	Retroalimentación por desempeño.....	34
4.7	Comunicación entre los Compañeros.....	35
4.8	Medios de Comunicación.....	36
4.9	Satisfacción por los medios.....	37
4.10	Comunicación como función estratégica.....	38

## CONTENIDO

### GRÁFICO

FIGURA		pp.
4.1	Atención de los Superiores Inmediatos .....	29
4.2	Aceptación de Opiniones y Sugerencias de los empleados por parte de sus superiores .....	30
4.3	Confianza para comunicarse dentro del grupo de trabajo .....	31
4.4	Recepción de información para cumplir con las tareas .....	32
4.5	Lenguaje utilizado para comunicarse.....	33
4.6	Retroalimentación por Desempeño.....	34
4.7	Comunicación entre los Compañeros.....	35
4.8	Medios de Comunicación.....	36
4.9	Satisfacción por los medios.....	37
4.10	Comunicación como función estratégica.....	38

## **AGRADECIMIENTOS**

A ti mi Dios, que me das fortaleza y me demuestras cada día que estas presente en mi vida, dándome la oportunidad de hacer realidad mis sueños.

A ti mi Ángel, mi Princesa, mi Amor, mi Luz, mi motor, mi motivación, mi Todo, por ti y para ti “Zahara”

A mis Padres, sin ustedes no tendría la dicha de vivir.

A mis Hermanos, por estar siempre a mi lado y sobre todo por creer en mí.

A mi Abuela Nelly, Gracias por tu apoyo incondicional mi vieja esta vida no me alcanzara para agradecerte tanto.

A toda mi Familia, Amigos, Profesores y Compañeros y todos los que de una u otra forma han estado presente.

Eternamente Agradecida.

## INTRODUCCIÓN

Toda organización al momento de nacer y dar inicio a sus actividades cuenta con un conjunto de elementos que condicionan la forma en la cual se comportaran no solo a nivel interno sino en la constante interacción con su público objetivo. Las estrategias de comunicación como forma de fortalecer y optimizar la gestión organizacional son relativamente nuevas en relación a otras dinámicas que ya han sido aplicadas dentro del mundo empresarial.

Sin embargo, en numerosas ocasiones, esos procesos de comunicación, se debilitan por diversos factores que influyen tanto en la gestión organizacional y el cumplimiento de las metas de la organización como en las relaciones interpersonales de los empleados en general.

El “Centro Médico Valles de San Diego” pertenece a la Organización” las 24 horas ubicado en el Estado Carabobo. El alto grado de compromiso que posee un centro médico asistencial se determina por la dotación, calidad y satisfacción prestada a sus usuarios, Aun así en cuanto a la comunicación es necesaria la implementación de estrategias destinadas a optimizar dicho proceso vital para la gestión organizacional y la interacción de sus miembros, especialmente en el departamento administrativo, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales lo que conlleva a la prestación de un servicio de alta calidad para la comunidad.

Tomando en cuenta lo anterior esta investigación será estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I, identificación y planteamiento de la situación problemática que se desea resolver mediante los objetivos establecidos.

Capítulo II, Conformado por el marco referencial conceptual, en el cual se desarrollan los puntos más relevantes en relación a la comunicación, adicionalmente a ello se citan los trabajos o investigaciones realizadas anteriormente sobre el tema que sirven de sustento sobre el mismo así como también la definición de los términos básicos.

Mientras que en el Capítulo III se detalla lo relativo al Marco Metodológico, constituido por la naturaleza, el diseño de la investigación, las estrategias, la población y la muestra a investigar, las técnicas de recolección de datos así como también la validez y confiabilidad del mismo.

El Capítulo IV, describe los resultados de la investigación, presentados en cuadros y gráficos. En el Capítulo V se presentan la propuesta, conclusiones y recomendaciones de la investigación de acuerdo al análisis realizado. Finalmente se presentan la bibliografía y los anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1.- Planteamiento del Problema**

1) Una organización es una entidad social con una labor que está orientada por objetivos específicos, conformada por un grupo de personas que tienen que alcanzar una meta en función de la misma, llevando implícito una tarea que cumple, a través de la autoridad, responsabilidad y la obligación de rendir cuentas a los responsables de la organización, con el trabajo efectivo para alcanzar los objetivos previamente definidos.

2) Cuando la comunicación en las organizaciones no es efectiva, produce insatisfacción en el personal, muchas veces los mensajes son distorsionados por el mal uso de los elementos de la comunicación, lo que produce un detrimento de la misma entre directivos y empleados, en forma vertical y horizontal, pues existe tendencia de los mismos en utilizar esta práctica por diferentes razones, sea cual fuere, ello influye en el entorno competitivo de la organización y en el clima organizacional existente en la misma.

Según Hernández Sergio y Rodríguez (2012)

“La forma en la comunicación es esencial en cualquier relación humana, pero en la organizaciones empresariales impacta tremendamente, ya que una “comunicación” amenazante, mal conformada, informada fuera de tiempo, e incluso, fría, puede traer reacciones aparentemente inexplicables, porque los involucrados se comunican entre ellos exagerando y/o distorsionando, a través del chisme y rumores, afectando directamente la correcta comunicación.

3) Últimamente se ha percibido que el personal administrativo no cumple con las expectativas trazadas por la organización evidenciándose en la debilidad del manejo de las comunicaciones y trasladándose hacia los clientes y usuarios afectando el rendimiento en general.

4) Es necesario resaltar que existen causas significativas que conllevan a los problemas comunicacionales tales como: **a) Demasiada jerarquía en la empresa;** estructura demasiado vertical o compleja, dificulta los flujos de información ya que una parte puede perderse o distorsionarse; **b) Estilo de dirección:** estilo autocrático propicia la falta de comunicación ascendente y todo tipo de retroalimentación, siendo el temor por la pérdida de poder el principal motivo. La dinámica cultural de colaboración entre compañeros y departamentos puede representar una barrera de difícil superación; **c) Conflictos entre personas:** conflictos entre diferentes empleados o equipos en la organización hacen que la información no fluya y se vea distorsionada; **d) Tipo de canales usados:** La elección equivocada de los canales y herramientas usados en la comunicación puede llegar a ser un elemento clave en el fracaso comunicativo; **e) Cantidad inadecuada de información:** esta causa está asociada normalmente a la falta de información, por lo que entre empleados podría crear rumores y distorsionar el mensaje original; **f) Falta de capacidad para la comunicación:** Otro error puede ser la falta de formación de los empleados para que generen una comunicación efectiva y formal en los momentos clave; **g) Falta de seguimiento:** La retroalimentación en estos casos puede ser vital para futuras comunicaciones internas. Habitualmente no se controla el correcto recibimiento del mensaje, junto con su completa comprensión, por lo que puede que no se realice de la mejor manera posible; **h) Fracaso en el crear una cultura de comunicación:** Por último, la cultura de confianza con la empresa y su equipo directivo, ayudara a que cualquier tipo de comunicación interna consiga el éxito.

Dichas causas están todas condicionadas por el propio cuerpo del mensaje, la fiabilidad del origen y el entendimiento y asimilación por parte del destinatario principal, siendo condicionante para el resto de variables. La importancia de la comunicación interna es reconocida desde que los equipos de RRHH han profesionalizado su campo de actuación, involucrándose en los servicios estratégicos para la organización.

Debido a ello resulta imperativo el diseño de estrategias que permitan optimizar la gestión organizacional y no perder el posicionamiento con el cual cuentan actualmente.

## **1.2-Formulacion de Interrogante**

¿De qué forma estas estrategias comunicacionales optimizarían la gestión del Centro Médico Valles de San diego?

## **1.3.-Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1-Objetivo General**

Proponer estrategias comunicacionales orientadas a optimizar la gestión del “Centro Médico Valles de San Diego “ubicado en el Estado Carabobo.

### **1.3.2-Objetivos Específicos**

1.3.2.1.- Diagnosticar el proceso comunicacional del personal Administrativo del Centro Médico Valles de San Diego

1.3.2.2.- Identificar las debilidades y fortalezas del proceso comunicacional del personal administrativo del Centro Médico Valles de San Diego.

1.3.2.3.- Diseñar estrategias de comunicación interna dirigidas al personal del Centro Médico Valles de San Diego para el fortalecimiento de la gestión organizacional.

### **1.3.3.-Justificación de la Investigación**

La presente investigación será de importancia para la sociedad ya que en la actualidad las organizaciones han centrado su atención en la comunicación interna y el clima organizacional existente dentro de las mismas, analizar cómo influyen las distintas estrategias de comunicación utilizadas y su incidencia en el entorno juegan un papel importante en las relaciones interpersonales de la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su empresa y son conscientes de sus capacidades intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización. Es por ello que para toda organización es imprescindible mantener un clima organizacional que propicie conductas asertivas a nivel interno y externo.

El conocimiento y control del clima para toda organización constituye una necesidad prioritaria ya que esta puede repercutir en los niveles de productividad y beneficios de la organización, haciéndola cada día más competitiva. La investigación sobre la comunicación interna dentro de una organización del sector salud como el Centro Médico “Valles de San Diego” es de especial trascendencia ya que es necesario aplicar todas las herramientas posibles para continuar siendo una empresa productiva y permite al investigador la aplicación de los conocimientos adquiridos en la Universidad.

La aplicación de las Estrategias le permitirá a la empresa tener un contacto directo con el personal y de esta manera mantener un clima organizacional óptimo que repercute en la productividad, calidad de servicio prestado así como también en las relaciones interpersonales de los miembros del departamento los cuales tienen gran responsabilidad dentro de las funciones básicas para el funcionamiento general de la organización.

Esta investigación podrá ser usada como antecedente para futuros investigadores en el área y de referencia informativa para los estudiantes y la población en general, además de cumplir con uno de los requisitos indispensables para lograr alcanzar el grado de Licenciada en Relaciones Industriales.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Puede ser definido como aquel conjunto de ideas o teorías que toma el investigador para guiar su trabajo y para darle un marco ordenado y claro. El marco teórico es en cierto sentido una manera de preveer cómo será ese trabajo ya que se debe contar con ideas o teorías previas a la realización de la investigación: esta será el espacio en el que esas teorías o ideas se pondrán en cuestión o se analizarán.

#### 2.1. Antecedentes de la Investigación

Flores Lorens (2014) en su trabajo de Maestría titulado **“Comunicación eficaz como base del clima organizacional del L.N.B. “Higinio Morales”** para optar al Título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación por la Universidad de Carabobo, Estado Carabobo, el estudio tuvo como basamento, las teorías de la Acción Comunicativa de Habemas, de la Organización de Mooney y del Clima Organizacional de Lickert. Se trató de un estudio de campo, descriptivo. Los datos obtenidos fueron analizados y mostrados a través de tablas de frecuencia estadística y gráficos de barras. Obteniendo como resultados que en la organización no existe un clima organizacional definido, así como no presenta un estilo comunicativo y deficiencia en la importancia de la comunicación, por lo que se recomendó al equipo directivo aplicar estrategias motivacionales para solventar dichas situaciones.

Acosta Desiree (2013) en su trabajo especial de grado titulado **“Modelo de Comunicación efectiva a nivel supervisorio para crear equipos de alto desempeño en la empresa Laboratorios Elmor, S.A”** para optar al Título de Licenciada en Relaciones Industriales por la Universidad José Antonio Páez, San Diego, Estado Carabobo, tuvo como objetivo principal proponer un modelo de comunicación eficaz, ya que no había respuesta efectiva por parte de los trabajadores para cubrir las necesidades existentes de la empresa, debido a esta situación, se determinó la factibilidad de desarrollar este modelo de comunicación que garantice el buen funcionamiento de la empresa.

Este trabajo es de relevancia para la presente investigación no solamente en su marco teórico conceptual, sino que aporta una guía en cuanto a las herramientas de recolección e interpretación de datos.

MarinYosbeli (2013) en su trabajo de grado titulado **“Estrategias para mejorar el Clima Organizacional y el Desempeño laboral en una Empresa de Producción de Alimentos”** para optar al Título de Licenciada en Relaciones Industriales por la Universidad José Antonio Páez, San Diego, Estado Carabobo, tuvo como objetivo general proponer estrategias de acción para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa de alimentos, dicho trabajo es de gran importancia para la realización de esta investigación para lograr entender el comportamiento humano en el ambiente laboral ante las diferentes situaciones y variables que afectan el clima organizacional y el desempeño de los individuos que la conforman.

Por consiguiente se puede expresar que existe una relación con el tema de estudio ya que percibe la importancia de la comunicación en la gestión gerencial el cual es objeto de estudio de esta investigación. agregando que un buen clima organizacional contribuye a garantizar y mantener el éxito de las organizaciones, bien sea de índole público o privado, ya que de ello depende la motivación y el impulso de los trabajadores, afectando el funcionamiento de la organización desde las tareas individuales hasta las tareas que requieran la interacción de los equipos de trabajo.

Apoyando lo anterior, Castillo José (2012) en su trabajo especial de grado titulado **“Estrategias para mejorar el Clima Organizacional en la empresa EXER Consultores Gerenciales C.A, Ubicada en Guácaro Estado Carabobo”** para optar al título Licenciado en Relaciones Industriales en la Universidad José Antonio Páez, San Diego Estado Carabobo, menciona que entre los principales motivos que originaron dicha investigación se encuentra la búsqueda de la empresa por utilizar estrategias que le permitan una interacción continua con sus empleados e integrarlos de una manera óptima y eficaz que con lleve beneficios y redunden en aumento de la productividad de la empresa a través de herramientas modernas y de fácil acceso para sus integrantes.

En relación al trabajo anterior, este representa un gran aporte para esta investigación ya que el autor plantea estrategias para mejorar el clima organizacional

por lo tanto hace referencia directa como guía y sustento teórico, resaltando la importancia de la interacción y la integración.

Por otra parte, Pérez Katy (2012) en su trabajo de grado titulado, “Estrategias para la mejora de la calidad de servicio aplicando las 5S en el departamento de historias médicas IPASME Valencia, Estado Carabobo, se pretende desarrollar un estudio para diseñar estrategias fundamentales en la filosofía japonesa de la metodología las 5 S con el fin de optimizar de una de las áreas del IPASME, este método tiene como objetivo lograr lugares de trabajos más organizados, mas ordenados y más limpios de forma permanente para conseguir una mayor productividad y un mejor entorno laboral.

El trabajo anterior es relevante ya que dicha metodología busca mejorar las condiciones de trabajo y la moral del personal, reducir gastos de tiempo y energía. Para así reducir riesgos de accidentes o sanitarios, mejorar la calidad de producción y la seguridad en el trabajo, todo en el marco de mantener la comunicación y como resultado un excelente clima organizacional.

## **2.2 Bases Teóricas**

Según Arias (2006), las bases teóricas están formadas por: “un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado” (p.39). Las bases teóricas son aquellas que permiten desarrollar los aspectos conceptuales del tema objeto de estudio. Es evidente entonces, la revisión necesaria de teorías, paradigmas, estudios, etc., vinculados al tema para posteriormente construir una posición frente a la problemática que se pretende abordar. A continuación se presentan las bases teóricas que sustentan la presente investigación.

### **2.2.1 Comunicación**

Según Chiavenato (2009) la Comunicación es la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores.

## **Términos Básicos de la Comunicación, De acuerdo a Chiavenato (2009)**

Existen tres conceptos preliminares que son importantes para la perfecta comprensión de la comunicación:

- Dato; es un registro respecto a un determinado evento o acontecimiento,
- Información; es un conjunto de datos con determinado significado,
- Comunicación; es cuando una información se transmite a alguien, quien por lo tanto la comparte.

## **Elementos de la Comunicación**

- Emisor o fuente: es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir para el destino, es la fuente de la comunicación.
- Transmisor o Codificador: es el equipo que une la fuente al canal, es decir que codifica el mensaje emitido por la fuente para que se vuelva adecuado y disponible para el canal.
- Canal: es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, los cuales físicamente pueden estar cerca o lejos.
- Receptor o decodificador: es el equipo situado entre el canal y el destino, es decir, el que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
- Destino: es la persona, cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje. Es el destinatario de la Comunicación.

### **2.2.2 Comunicación Organizacional**

La Comunicación organizacional es el conjunto de actividades de una organización encaminadas hacia la obtención del éxito empresarial y en la actualidad existe un gran énfasis en fortalecer precisamente la comunicación interna.

Según Andrade (1991)

“Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y el mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medio de comunicación, que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

**Existen tres formas de definir la Comunicación Organizacional según Godhaber, Estas son las siguientes:**

- La comunicación como proceso social: Es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los diferentes miembros de la organización y entre la organización y su público externo.
- La Comunicación Organizacional como una disciplina: para contar con una comunicación efectiva se debe inicialmente conceptualizar, ubicar y evaluar el proceso de comunicación y sus elementos.
- La Comunicación Organizacional como conjunto de técnicas y actividades: La Comunicación debe ser planificada y debe contarse con toda una serie de técnicas y recursos para llevarla a cabo.

**Formas de Comunicación Según Chiavenato (2009)**

-Comunicación Interna: Conjunto de actividades realizadas por la organización con respecto a su público interno en la procura del mantenimiento de sus buenas relaciones y para generación de lealtad y motivación.

- Comunicación Externa: Conjunto de mensajes diseñados y emitidos por la organización hacia su público externo a fin de mantenerlos informados respecto a sus actividades y así fortalecer sus relaciones con ellos.
- Comunicación Vertical: Pudiendo ser ascendente o descendente: Es aquella que se da entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

- Comunicación Horizontal: es aquella que se maneja entre empleados y personal que se encuentran en un mismo nivel jerárquico aun cuando no se encuentren en el mismo departamento.
- Comunicación Diagonal: es aquel tipo de comunicación que se maneja entre miembros de la organización pero que se encuentran en diferentes áreas y diferentes niveles jerárquicos.

### **Barreras de la Comunicación**

Las barreras de la comunicación según Albores (2005) es todo lo que impide o reduce la posibilidad, la precisión o la fidelidad de la comunicación. El ruido puede evitar totalmente una comunicación, filtrar y eliminar parte de ella y darle un significado incorrecto.

**Tipos de barreras** que pueden impedir una comunicación eficaz esta son las personales propias de nuestra persona, las físicas que están en nuestro entorno y las semánticas correspondientes a los símbolos por los cuales nos comunicamos.

- **Las Barreras Personales** son interferencias originadas en emociones, valores y limitaciones. Surgen de los malos hábitos de escucha y son el tipo más común de obstáculos en el trabajo. También pueden ser causados por diferencias de educación raza, sexo o estatus socioeconómico y otros factores. Las barreras personales son un hecho común en las situaciones de trabajo
- **Las Barreras Físicas**, que son las interferencias de la comunicación que se originan en el entorno es decir en el ambiente como por ejemplo un ruido intenso o distractor. Otras barreras físicas incluyen las distancias entre la gente, paredes alrededor del cubículo de un empleado, la estática que interfiere con los radios o el ruido de un tren que este cerca de una empresa.
- **Barreras Semánticas** surgen de interpretaciones erróneas de los símbolos. La expresión oral es la forma más común e importante de la comunicación

humana, sin embargo las palabras con frecuencia poseen varios significados diferentes que conducen a varias interpretaciones. Por eso es otra barrera ya que en ocasiones se opta por un significado erróneo y es ahí donde surgen los malentendidos.

Por lo tanto el mensaje debe ser claro y correcto al mensaje que este le envió así no podrán surgir malentendidos. Nosotros como humanos solemos interpretar un símbolo en base a nuestros supuestos y aquí es donde utilizamos nuestra inferencia sin embargo nuestras inferencias pueden indicar una señal errónea por lo tanto debemos estar conscientes de ellas y evaluarlas con cuidado siempre y cuando surjan dudas buscar más información de esta manera no existirá la posibilidad de esta barrera.

### **Las Estrategias Comunicacionales**

Las estrategias Comunicacionales requieren de una serie de capacidades o aptitudes, no existe una estrategia eficaz, sino infinidad de ellas, tantas como sea capaz de definir un pensamiento inteligente en correspondencia con la situación comunicacional concreta de una empresa determinada. Una buena estrategia asegura la superioridad de fuerzas en el punto decisivo, para ello hay que jerarquizar las actuaciones para definir un programa de comunicación global y no llevar a cabo varias operaciones principales al mismo tiempo. Con la comunicación puede lograrse un equilibrio de los diversos ambientes internos de la empresa.

Según Santesmases (2001) una estrategia comunicacional son “los medios que utiliza la empresa para transmitir el mensaje a los consumidores”. (p.45). La elección de medios está guiada por criterios cuantitativos y criterios cualitativos. Entre los cuantitativos se debe analizar: el grado de cobertura, es decir la proporción de consumidores potenciales susceptibles de ser alcanzados después de varios anuncios. La posibilidad de repetición que presta el medio, la posibilidad de selectividad y el costo de cada uno de los medios a analizar. Es por ello, que la estrategia de comunicación es un medio u alternativa de operación elegidas durante la proyección para lograr las metas y los objetivos de la comunicación organizacional.

Según Schiffman y Kanuk (2005) manifiestan que:

Al desarrollar su estrategia al respecto, el patrocinador debe establecer los objetivos de comunicaciones primarios. Éstos podrían consistir en la creación de conciencia sobre la existencia de un servicio, la promoción de las ventas de un producto, la motivación (o desmotivación) de ciertas prácticas, la atracción de clientes hacia tiendas minoristas, la reducción de la disonancia posterior a la compra, la creación de buena voluntad o una imagen favorable, o cualquier combinación de éstos y otros objetivos en materia de comunicaciones. (p.306).

La existencia de estos objetivos comunicacionales explica cómo funcionan las estrategias, la información en los seres humanos y los desafíos resultantes que enfrentan los publicistas cuando buscan influir en el comportamiento de consumo.

Dentro de las estrategias comunicacionales se tiene: el público meta, estrategia de medios y estrategia del mensaje. El público meta según Schiffman y Kanuk (2005) es: “un componente esencial de la estrategia de comunicaciones consiste en elegir a la audiencia adecuada.” (p.307). Las organizaciones cuyas recepciones son muy diversas aciertan a veces que es útil desarrollar una estrategia de comunicación consistente en transmitir un mensaje general para todos sus públicos, a partir del cual derivan una serie de mensajes conexos, enfocados directamente en los intereses específicos de los distintos segmentos individuales.

No obstante, las Estrategias de Medios son las opciones de uso y cuidado que permiten a las organizaciones conseguir sus objetivos institucionales, por otra parte la estrategia del mensaje explica que el mensaje es el pensamiento, la idea, la actitud, la imagen u otro tipo de información que el emisor desea comunicar al público elegido, al tratar de codificar el mensaje de manera que la audiencia comprenda su significado preciso, el emisor deberá saber con exactitud lo que intenta decir y por qué desea hacerlo (cuáles son los objetivos y qué espera lograr con el mensaje).

Una estrategia de comunicación fomenta cuantitativa como cualitativamente, intercambios de información, con el objetivo de que la comunidad conozca que es lo que sucede en su entorno, pero también este proceso debe servir para estimular una actitud positiva sobre las condiciones socioculturales en que se encuentra la organización, para determinar que tan viable es que se promuevan modificaciones de los valores, las creencias, los ritos y los mitos, hacia los trabajadores dentro su actividad laboral y sobre su pertenencia a la organización.

La estrategia se compone de un proceso técnico el cual opera bajo una lógica de producción, circulación y consumo de información. Los referentes que selecciona el sistema son elegidos a partir de las necesidades comunicativas de la organización, sobre el tipo de representaciones sociales y universos simbólicos que desea establecer. La estrategia debe diseñar un procedimiento de retroalimentación, que ayude a facilitar, entender y operar, los cambios que va teniendo la organización, además, brindar de forma eficiente, la información operativa que necesita toda organización para realizar sus actividades básicas cotidianas; también para generar interacciones que proyecte y provoque, relaciones reflexivas, que posibiliten a los trabajadores y a los directivos, construir una empresa sustentada en acciones exitosas.

Una estrategia, desde este punto de vista, permite que las acciones comunicativas de los trabajadores se lleven a cabo mediante una serie de procedimientos interconectados con:

- La capacidad de identificar y corregir las anomalías detectadas en el manejo de la información y de la comunicación, que repercutan negativamente en sus labores.
- La facultad de operar las tareas asignadas donde la información y la comunicación es la materia prima.
- La posibilidad de provocar retroalimentaciones que repercutan en el diseño y ejecución, del sistema y la estrategia de comunicación.

Dado lo anterior, toda estrategia de comunicación tiene como objetivo:

- Señalar las ideas rectoras de la organización, para unificar los esfuerzos individuales y grupales hacia la dirección fijada.
- Trabajar sobre la identidad de la organización, no solo por su giro comercial, sino por su actitud hacia el trabajo y el servicio, que se refleje en una imagen creativa y original.
- Crear un sentido de pertenencia en torno a una serie de valores que se debe ejercer en la actividad laboral y personal de las personas de la organización.

- Disminuir o en todo caso eliminar, las resistencias culturales provenientes de experiencias pasadas negativas, acentuando la idea de sobre la renovación de los procesos laboral.
- Desarrollar una visión comunitaria con disposición al cambio, que logre construir objetivos comunes, que se apliquen y se reflejen, en las actividades cotidianas de las personas dentro y fuera de la organización.
- Operar todos los instrumentos y técnicas disponibles, para lograr el encuentro de opiniones que enriquezcan y retroalimentación la participación de las personas, con el interés de crear una organización más comunicativa, solidaria, reflexiva y autogestiva.
- Operar bajo lógicas de organización planificadas, para que cada elemento conozca su actividad y su posición en la organización, no sólo como empleado sino como parte de una comunidad que lleva un mismo objetivo.
- Determinar los niveles de eficacia y calidad con las cuales las personas se van a desempeñar en su actividad cotidiana dentro de la organización.

### **Elementos a tomar en cuenta para el desarrollo de una estrategia de comunicación.**

La estrategia de comunicación tiene una serie de procedimientos, que se deben de tomar en cuenta para la ejecución de la misma. A continuación enumeraremos los pasos a seguir:

- La selección y la jerarquización de los eventos, referentes a difundir. Son los referentes a difundir que tendrán el objetivo de promover los beneficios, en este caso de la cultura organizacional, expuestas por todas las áreas que componen la organización.

Los referentes seleccionados y su transformación información, tendrán que ser jerarquizada y clasificada (Berrocali:1998) según la importancia que tenga para la organización:

- Obligatoria. La información básica que alimenta la dinámica cotidiana de la organización.
- Esperada. Es la información que surge como consecuencia de los programas de ajustes de la organización, que realiza por los cambios que sufre.
- Conveniente. Son los mensajes que se envían con el objetivo de favorecer la integración, la cohesión, el espíritu de equipo, la coordinación, etc.

### 2.3 Definición de Términos Básicos

**Comunicación:** Proceso de Interacción social a través de símbolos y sistemas de mensajes que se producen como parte de la actividad humana.

**Clima Organizacional:** Conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

**Departamento:** Nombre con que se designa algunas divisiones dentro de una organización

**Estrategias:** Son acciones potenciales que resultan de las decisiones de la gerencia y requieren la oportuna asignación de los recursos de la organización para su cumplimiento.

**Estrategia Empresarial:** Define los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr una inserción óptima de esta en su área de entorno.

**Gestión:** Es una tarea que requerirá de mucha conciencia, esfuerzo, recursos y buena voluntad para ser llevada a cabo, podrá estar orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, un deseo, pero también puede referir a la dirección y administración que se realiza en una empresa.

**Gestión Empresarial:** Es aquella actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados, como pueden ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio.

**Liderazgo:** Capacidad que dispone una persona y por la cual es capaz de influir en su grupo de pertenencia, o a un determinado público ante el cual se expresa y dirige su mensaje.

**Organizaciones:** Hace referencia a aquellas entidades que son creadas por individuos que comparten similares intereses y valores y que buscan lograr ciertos objetivos a través de la misma.

**Toma de decisiones:** Es una capacidad puramente humana propia del poder de la razón unido al poder de la voluntad.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El propósito de la presente investigación es diseñar estrategias de comunicación interna dirigidas al personal administrativo del Centro Médico “Valles de San Diego” Estado Carabobo, para el fortalecimiento de la gestión organizacional; por lo tanto, para la consecución de los siguientes objetivos se diseñaran y cumplirán las fases metodológicas presentadas a continuación.

#### **3.1.- Tipo y Diseño de la Investigación**

El presente trabajo de investigación se encuentra enmarcado dentro de la modalidad de investigación conocido como proyecto factible el cual de acuerdo a la norma UPEL (2.010) Se describe de la siguiente manera:

“El Proyecto Factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades”.

En consecuencia, se puede indicar, que la investigación se encuentra enmarcada en un proyecto factible y apoyado en una investigación de campo ya que primariamente pretende solucionar una problemática previamente planteado a través de la interpretación sistemática de datos obtenidos de manera directa dentro del entorno de estudio.

### **3.2.- Fases Metodológicas**

#### **Fase I: Diagnóstico del proceso comunicacional del personal Administrativo del Centro Médico “Valles de San Diego”**

En todo trabajo de investigación, se pretende obtener resultados en base a la recolección de información y datos a través de fuentes internas a los hechos involucradas directamente con la organización. Es por ello, que se realizó observación directa para diagnosticar el proceso comunicacional presente.

Esto implica indagar y conocer sobre las dimensiones validas, para realizar el análisis y obtener las conclusiones pertinentes al caso. En este aspecto, Hernández (1998) define la población como todas las unidades de investigación que seleccionamos de acuerdo con la naturaleza de un problema, para generalizar hasta ello los datos recolectados. Para llevar a cabo tal fin, se utilizó como muestra de estudio al total de la población conformada por 10 empleados.

Después de especificar el universo o población objeto de análisis, es preciso determinar la muestra del estudio, para lo cual se requiere definir este término, que según Hernández (1998); Es en esencia, cualquier subconjunto de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se puede llamar población. Esta definición, enfatiza la descendencia del término muestra de la población o universo, contempla los elementos básicos o sujetos a ser observados y evaluados, implica la procedencia o la fuente de la información a diagnosticar.

En relación a esto, Hernández/Fernández/Baptista (2003) consideran la muestra bajo un enfoque cuantitativo, como sigue:

“Subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población. En relación a lo anterior, es necesario establecer la

muestra que servirá de apoyo a la investigación y la cual estará compuesta por el total de la población, del personal Administrativo integrado por 12 empleados. La determinación de la muestra se obtuvo, del hecho de que el universo está representado por un número muy reducido de empleados por departamento, lo cual representa cierta ventaja a la hora de aplicar el instrumento y estructurar el análisis”.

## **Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas del proceso comunicacional del personal administrativo del Centro Médico Valles de San Diego.**

Para la identificación de las debilidades y amenazas se realizó una matriz DOFA ya que es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. El objetivo del análisis DOFA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve. La etapa de recolección de información o datos, comprende la definición de técnicas a emplear para obtener la información que conlleve al cumplimiento de los objetivos establecidos en el caso de estudio, el cual radica en el análisis de la gestión administrativa del Centro Médico Valles de San Diego, ubicado en el Estado Carabobo.(Ver Anexo A)

En relación a lo anterior, es necesario establecer los lineamientos que servirán de guía para que la selección de los instrumentos de recolección, sea adecuada y eficaz. Para esto, es importante identificar inicialmente que tipo de información se requiere y las fuentes de las cuales puede obtenerse, a razón de esto, es preciso definir las fuentes que se pueden encontrar en el entorno y de las cuales se puede valer el investigador.

Estas fuentes de recolección, representan los hechos o documentos a los que tiene acceso el investigador y que le facilitan la obtención de la información y en

consecuencia, las técnicas que este pueda implementar son los medios que ayudaran en dicho proceso. En este aspecto y según Méndez (2001) las fuentes de información pueden ser secundarias y primarias, tal como sigue; Fuentes secundarias: Información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento. Fuentes primarias: Información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes de un suceso o acontecimiento.

En todo trabajo de investigación, también es obligatorio identificar el instrumento que se va a emplear y con el cual se va a medir la información objeto de estudio. En este aspecto, el instrumento de medición, es definido por Hernández / Fernández / Baptista (2003), como sigue: Recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente.

En este sentido, los instrumentos a implementar en la recolección de datos, serán los que se obtienen de fuentes primarias, en este caso han de ser los que se ejecutan de forma escrita, como son la encuesta y el cuestionario, y de forma oral como son las entrevistas. Estos instrumentos se conceptualizaran basándose en los criterios de Méndez (2001):

“La Encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación. El Cuestionario es el instrumento para realizar la encuesta y el medio constituido por una serie de preguntas que sobre un determinado aspecto se formulan a las personas que se consideran relacionadas con el mismo”.

La recolección de los datos se realizó a través de un cuestionario tipo encuesta, dirigido al personal de los diferentes departamentos, de acuerdo a la muestra seleccionada. Este instrumento consta de preguntas que se caracterizan por ser cerradas con tres alternativas.

El instrumento a utilizar para la recolección de los datos, fue elaborado por el investigador, basándose en las características de la empresa a estudiar.

Procesamiento y Análisis de la Información Según Méndez (2001), el tratamiento de la información es la determinación de los procedimientos para la codificación y tabulación de la información para el recuento, clasificación y

ordenamiento de la información en tablas o cuadros. Cuando se recurre a técnicas estadísticas, la información tabulada es sometida a técnicas matemáticas de tipo estadístico y el investigador debe especificar los parámetro de posición o de dispersión, que utilizara en el tratamiento de la información obtenida a través de la fuente. También deberá definirse la forma de presentación de los datos, representación escrita, semitabular, tabular, uso de gráficos, entre otros.

En relación a lo anterior y para el procesamiento y posterior análisis de la información, la recolección de los datos se hizo en forma manual, procesándola sistemáticamente, vaciándola en tablas, indicando la frecuencia de respuestas de las alternativas seleccionadas por encuestadores y convirtiéndolas en porcentajes para obtener los gráficos pertinentes a cada indicador e iniciar el razonamiento correspondiente. Adicionalmente, la información proveniente de las entrevistas, será incluida en el análisis como apoyo y soporte a la evaluación de gestión administrativa de la empresa objeto de estudio.

### **Fase III: Diseño de estrategias de comunicación interna dirigidas al personal administrativo del Centro Médico “Valles de San Diego” para el fortalecimiento de la gestión organizacional.**

Con la información obtenida se elaboraron estrategias de comunicación orientadas al fortalecimiento de la gestión organizacional del personal administrativo del centro Médico Valles de San Diego.

La estrategia de comunicación es una serie de elecciones que permiten ubicar los momentos y los espacios más convenientes, para implementar un estilo comunicativo, un sello personal de la organización, que deberán respetar en la ejecución de todos los procesos internos, tanto laborales como humanos. Berracoli (1998) señala que una estrategia de comunicación se basa en una serie de principios estratégicos que ayudan a mejorar el servicio interno y externo que brinda la organización a su personal, a sus proveedores y a su público consumidor. Por lo mismo, se pone el interés en la selección de los discursos integradores y homogéneos, para que los trabajadores realicen sus actividades con la misma lógica de calidad, innovación, respeto, participación, desarrollo y productividad.

“Los principios estratégicos son las grandes directrices que orientan la evolución de la empresa de manera consistente con la visión propuesta por sus dirigentes. Pueden equipararse al trazo de un camino que llevará a la organización a su destino final” Berrocali (2000)

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

Con el fin de lograr los objetivos planteados al inicio de esta investigación y después de recolectar la información a través de un cuestionario con 10 ítems, los resultados obtenidos al tabular los datos arrojados por el cuestionario aplicado a la muestra seleccionada en el “Centro Médico Valles de San Diego”, específicamente la representada por 10 empleados del área administrativa, para el estudio estos datos se sometieron al análisis apoyado por los gráficos realizados en Excel para una mejor comprensión de los resultados, lo cual reporta la proporción de encuestados para cada uno de los ítems evaluados, que permitieron estudiar y analizar la información para la interpretación de la data, con aportes observados durante la realización del cuestionario.

Al respecto, Balestrini (2003: 73), señala que “se debe considerar que los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador, ya que de nada servirá abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico”. Por lo tanto, se procedió a representar de manera general, en forma gráfica y computarizada, el análisis porcentual de los resultados obtenidos. A continuación se muestran los resultados.

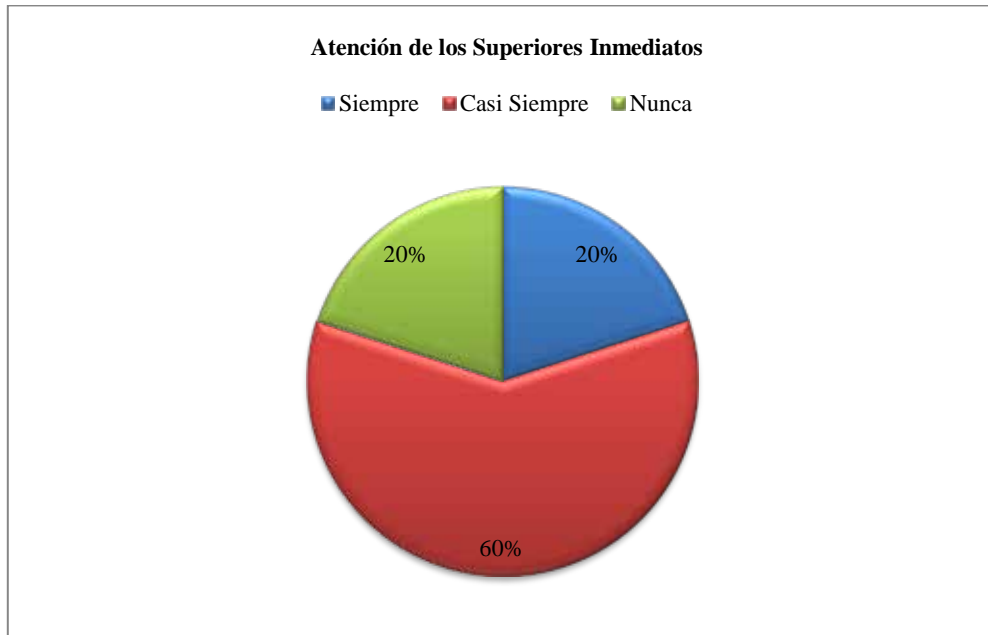
**Preguntas:**

1) Al momento de Comunicarse con su jefe se le brinda atención?

Tabla 4.1

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	2	20%
Algunas Veces	6	60%
Nunca	2	20%
Total	10	100%

Gráfico 4.1



Fuente: Flores, K. 2015

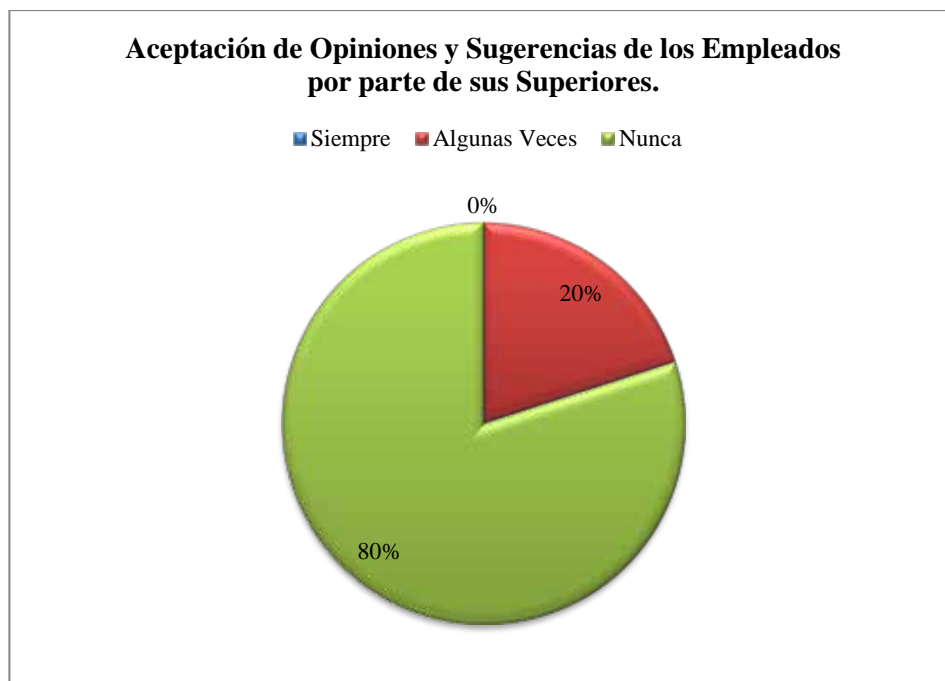
**Análisis de los Resultados:** Observando el gráfico anterior se puede determinar lo siguiente: un 60% de los empleados encuestados considera que casi siempre sus jefes le brindan atención al momento de comunicarse con ellos, mientras que un 20% indica que siempre les brindan atención el 20% restante indica que nunca se les presta atención. En consecuencia, los superiores inmediatos deben brindar mayor atención a la hora de que sus empleados se comuniquen con ellos.

2) Las opiniones, Sugerencias y comentarios que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?

**Tabla 4.2**

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	0	0%
Algunas Veces	2	20%
Nunca	8	80%
Total	10	100%

**Gráfico 4.2**



Fuente: Flores, K. 2015

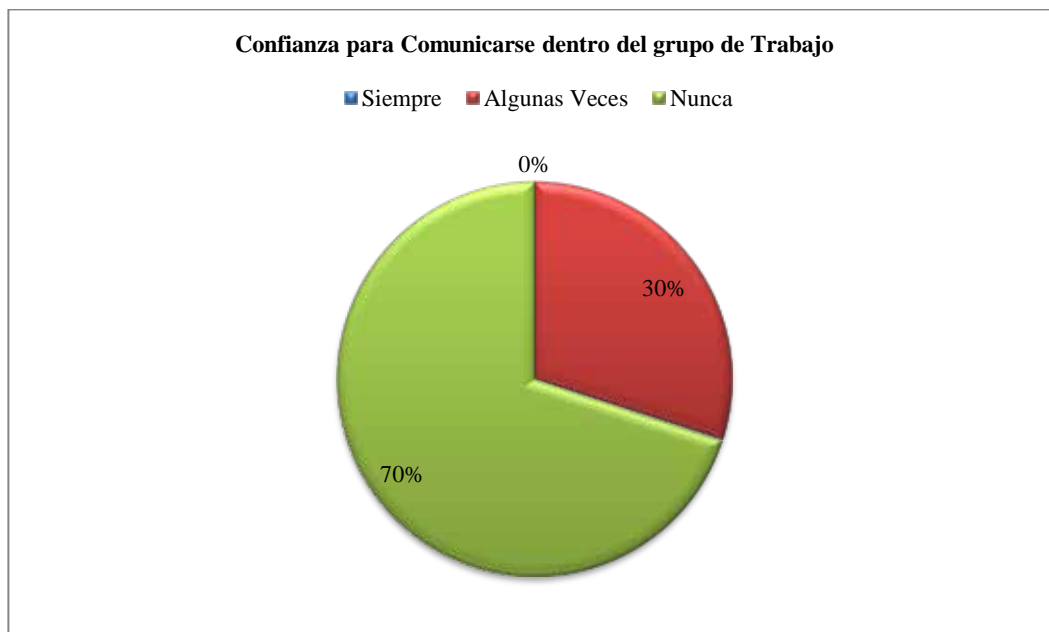
**Análisis de los Resultados:** En el presente gráfico se logra analizar lo siguiente un 80% del personal encuestado respondió que Nunca sus superiores aceptan sus opiniones y sugerencias, mientras que un 20% contestó que algunas veces si son aceptadas sus opiniones y sugerencias, Estos resultados son de suma importancia para la investigación ya que permite identificar las debilidades comunicacionales que presenta dicho departamento y refuerza la propuesta planteada.

3) Considera que existe confianza dentro del grupo de trabajo para discutir problemas dentro del departamento?

**Tabla 4.3**

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	0	0%
Algunas Veces	7	70%
Nunca	3	30%
Total	10	100%

**Gráfico 4.3**



Fuente: Flores, K. 2015

**Análisis de los Resultados:** En el gráfico se puede analizar que un 70% de los empleados encuestados respondió que no existe confianza para comunicarse dentro del grupo de trabajo, mientras que un 30% respondió que solo algunas veces siente confianza lo que indica gran debilidad en la integración del personal como grupo de trabajo y existe una muestra lo suficientemente representativa que permite sustentar esta propuesta.

4) Recibe la información necesaria para realizar su trabajo eficientemente?

**Tabla 4.4**

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	1	10%
Algunas Veces	5	50%
Nunca	4	40%
Total	10	100%

**Gráfico 4.4**



**Fuente:** Flores, K. 2015

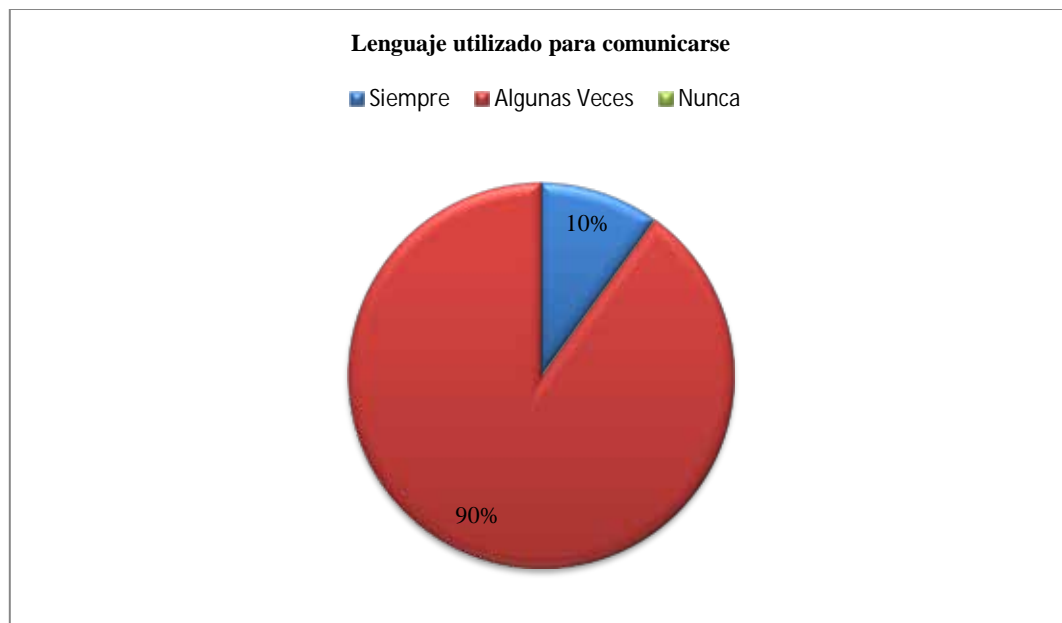
**Análisis de los Resultados:** El gráfico indica que el 50% del personal respondió que algunas veces recibe la información necesaria para realizar su trabajo eficientemente, un 40% indicó que nunca recibe dicha información mientras que el 10% restante indicó que siempre recibe la información, lo que permite identificar que hay deficiencia en la entrega de la información y por ende en los resultados.

5) Considera que el lenguaje utilizado por sus superiores para comunicarse es adecuado?

**Tabla 4.5**

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	<b>1</b>	<b>10%</b>
Algunas Veces	<b>9</b>	<b>90%</b>
Nunca	<b>0</b>	<b>0%</b>
Total	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 4.5**



**Fuente:** Flores, K. 2015

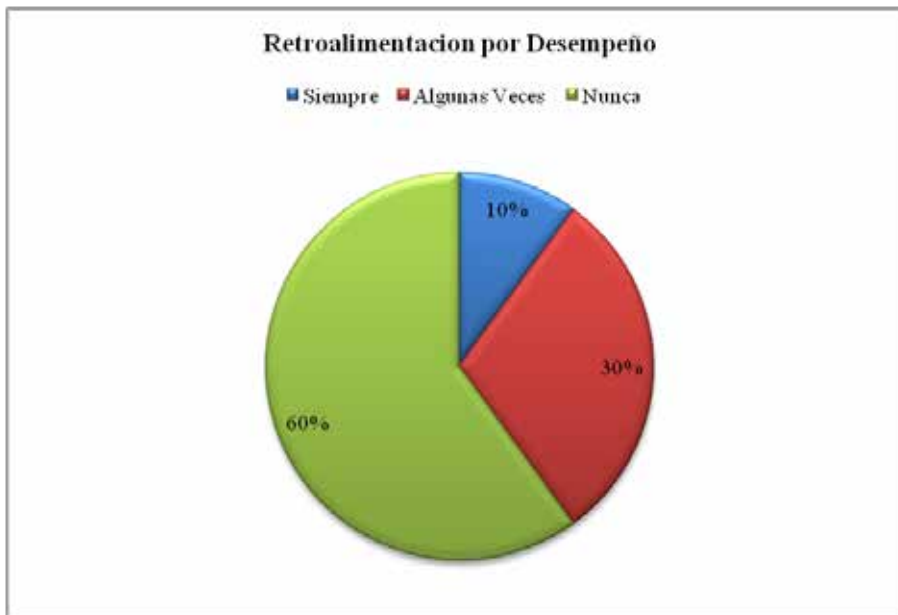
**Análisis de los Resultados:** En este gráfico se puede analizar que el 90% de los empleados indicaron que algunas veces el lenguaje utilizado por sus superiores para comunicarse es adecuado y un 10% que siempre es adecuado, este resultado es relevante ya que es un alto porcentaje de trabajadores los que no se sienten satisfechos con el lenguaje utilizado por sus jefes inmediatos lo que trae como consecuencia desmotivación en las labores realizadas.

6) Recibe Retroalimentación de sus jefes por su desempeño?

**Tabla 4.6**

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	1	10%
Algunas Veces	3	30%
Nunca	6	60%
Total	10	100%

**Gráfico 4.6**



Fuente: Flores, K. 2015

**Análisis de los Resultados:** Se observa que el 60% de los empleados indicó que nunca recibe retroalimentación de su desempeño por parte de sus jefes, mientras que un 30% contestó que algunas veces y un 10% que siempre recibe retroalimentación, lo que permite conocer hacia donde encaminar el contenido de las estrategias comunicacionales dándole importancia a este factor tan importante para el clima organizacional de la empresa.

7) Considera que la comunicación entre sus compañeros es eficiente?

**Tabla 4.7**

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	3	30%
Algunas Veces	7	70%
Nunca	0	0%
Total	10	100%

**Gráfico 4.7**



Fuente: Flores, K. 2015

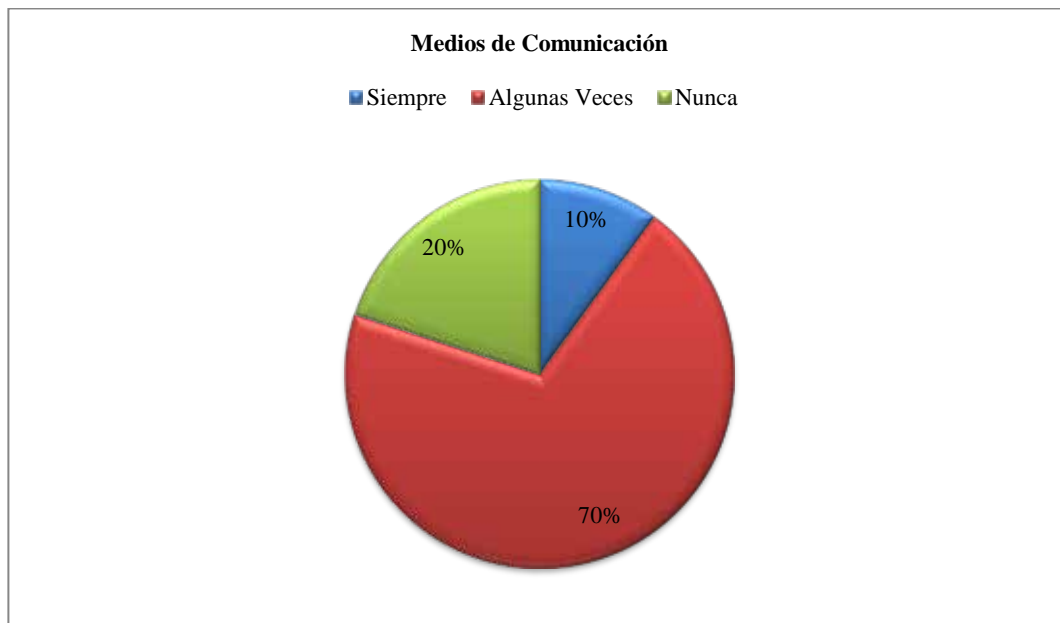
**Análisis de los Resultados:** El 70% de los empleados respondió que algunas veces es eficiente la comunicación entre sus compañeros y el 30% indicó que siempre es eficiente, esto se puede analizar desde dos puntos de vista, el primero en cuanto a que existe la comunicación pero solo algunas veces es eficiente lo cual trae como consecuencia fallas en el resto de los procesos y tareas que se desempeñan en el departamento, ya que la comunicación siempre debe ser eficiente, este indicador es negativo y representa la oportunidad de plantear estrategias para una buena comunicación.

8) Considera que los medios que utilizan en el departamento para comunicarse son los adecuados?

**Tabla 4.8**

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	1	10%
Algunas Veces	7	70%
Nunca	2	20%
Total	10	100%

**Gráfico 4.8**



Fuente: Flores, K. 2015

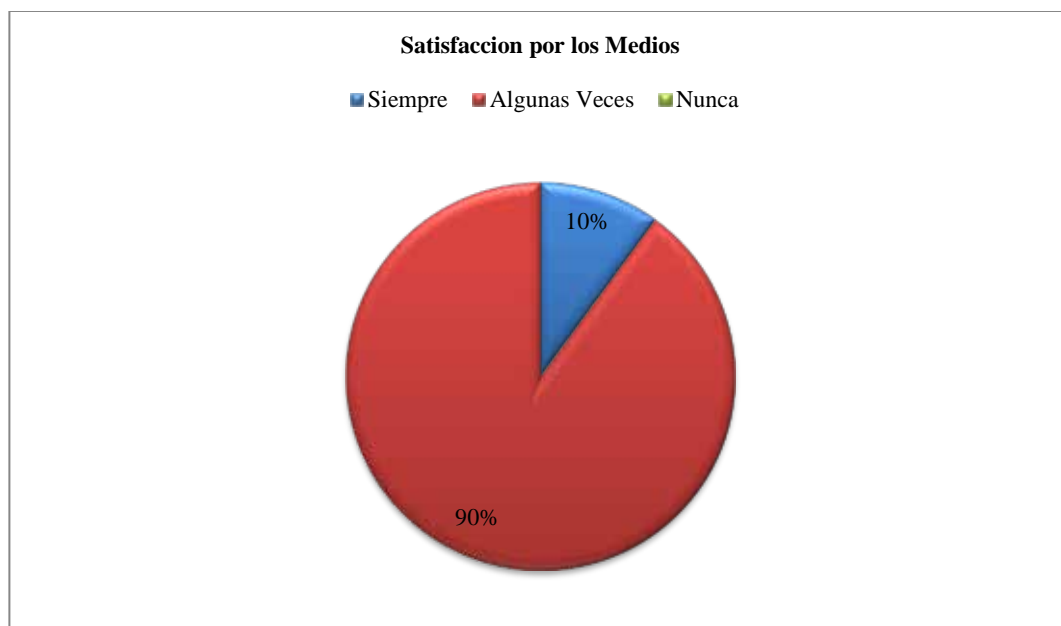
**Análisis de los Resultados:** El gráfico nos permite observar que un 70% respondió que algunas veces los medios de comunicación utilizados son los adecuados para comunicarse, un 20% que nunca son adecuados y solo el 10% de la muestra indicó que siempre son adecuados, la disparidad de los resultados indica que no todos los miembros del departamento están conformes con medios utilizados por la organización, lo que permite dirigir las estrategias hacia la uniformidad de los recursos utilizados y criterios.

9) Los medios utilizados dentro del departamento generan satisfacción y aumentan la calidad de su trabajo?

**Tabla 4.9**

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	1	10%
Algunas Veces	9	90%
Nunca	0	0%
Total	10	100%

**Gráfico 4.9**



Fuente: Flores, K. 2015

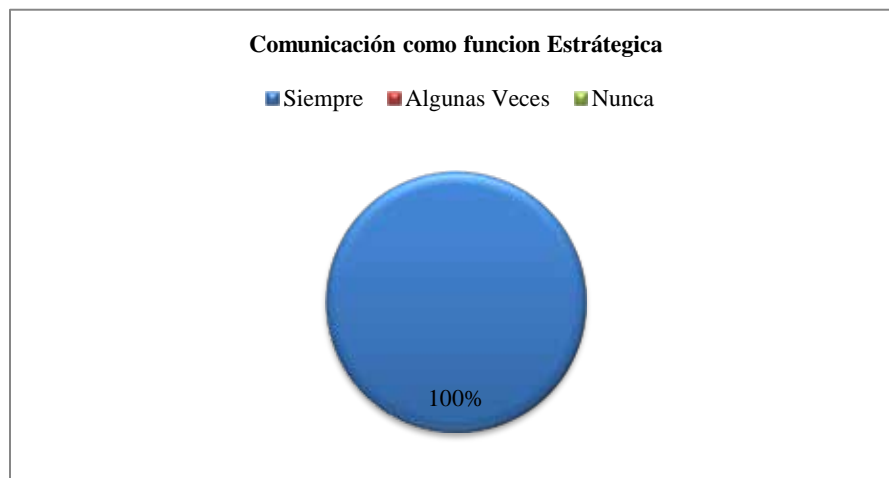
**Análisis de los Resultados:** El 90% respondió que algunas veces sienten satisfacción por los medios utilizados en el departamento y por la calidad de los mismos en los resultados de los trabajos desempeñados por cada uno de ellos, mientras que el 10% indicó que siempre, debido al resultado obtenido se considera que los medios son parte fundamental para que el proceso de la comunicación organizacional se efectúe correctamente y a su vez genere resultados óptimos tanto en el desempeño de las funciones de cada uno de los cargos como en los resultados del departamento en general.

10) Considera que la comunicación cumple una función estratégica para cumplir los objetivos de la institución?

**Tabla 4.10**

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	10	100%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	10	100%



**Gráfico 4.10**



Fuente: Flores, K. 2015

**Análisis de los Resultados:** El 100% de los empleados encuestados está de acuerdo en que siempre la comunicación cumple una función estratégica para cumplir los objetivos de la institución, este resultado es favorable ya que existe la disposición del equipo de trabajo en asumir las estrategias y aplicarlas para mejorar el clima laboral del departamento y el de la organización en general. Dado el diagnostico anterior se muestra el lineamiento y ciclo de los ejes hacia una cultura organizacional en crecimiento y es así como el diseño de estrategias determinan la capacidad de visualizar hacia dónde se quiere ir y bajo qué parámetros de actuación se realizan las labores para alcanzar las metas propuestas. Dicho proceso busca comprometer a los miembros de la organización a través de la enseñanza conceptual y práctica para formarlos en beneficio de la empresa.

**Matriz DOFA para el Personal Administrativo del Centro Médico Valles de San Diego.**

<p style="text-align: center;"><b><u>FACTORES INTERNOS</u></b></p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;"><b><u>FACTORES EXTERNOS</u></b></p> <div style="text-align: center;">  </div>	<p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZAS (F)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura y Cultura Organizacional definida.</li> <li>• Presencia de Tecnología</li> <li>• Hay un equipo humano con experiencia</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>DEBILIDADES D)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia al cambio por parte de los empleados.</li> <li>• Falta de Organización en actividades de cooperación e integración.</li> <li>• Falta de autonomía para la toma de decisiones.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES (O)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de los empleados por mantenerse informados</li> <li>• Creación de nuevos proyectos.</li> <li>• Posibilidad de un alto crecimiento.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>ESTRATEGIAS FO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de la cultura organizacional reforzar los medios de comunicación internos.</li> <li>• Usar la tecnología para la creación de nuevos proyectos que aumenten la comunicación.</li> <li>• Incentivar la participación del personal para el crecimiento de la organización.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>ESTRATEGIAS DO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la participación de los empleados en actividades integradoras.</li> <li>• Nuevos proyectos que garanticen la participación.</li> <li>• Reforzar a los líderes con talleres externos que luego pongan en practica con el personal.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZAS (A)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demora y pérdida de tiempo en las tareas.</li> <li>• Disminución de Productividad.</li> <li>• Conflictos entre los empleados.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>ESTRATEGIAS FA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforzar la cultura organizacional para tener una gestión oportuna.</li> <li>• Con el uso de la tecnología se podrá aumentar la productividad.</li> <li>• Actividades para tener un Buen clima laboral.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>ESTRATEGIAS DA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación del personal a través de planes estratégicos de comunicación con el fin de aumentar la productividad y el clima organizacional.</li> </ul>

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1.- La Propuesta**

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA DIRIGIDAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CENTRO MÉDICO VALLES DE SAN DIEGO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

La Propuesta se basa en la creación de estrategias de comunicación internas dirigidas al personal administrativo del **“Centro Médico Valles de San Diego”** con el fin de optimizar y fortalecer la gestión de dicho centro médico. Tomando en cuenta la importancia de crear un clima laboral, en el que predomine la confianza y las buenas relaciones entre empleados.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada y de su respectivo análisis, resultan imperativas estas estrategias para establecer relaciones interpersonales que permitan el mejor desempeño de cada uno de los trabajadores y en consecuencia optimice los procesos de calidad y productividad de cara a los clientes externos, a la comunidad y a la sociedad en general. La labor comunicativa en las organizaciones basa su accionar en las estrategias de buen relacionamiento, en donde convergen distintos elementos que configuran a la comunicación como una estructura organizacional dinámica, estratégica, directiva y de gestión. Estos elementos van desde el manejo integral de la información, hasta el posicionamiento y reputación de la empresa a través de acciones comunicacionales.

Es así como se evidencia la necesidad de generar espacios de carácter directivo en las organizaciones, “la comunicación, como eje estratégico, es el sustento, la guía y el centro en torno al cual gira la dinámica organizacional. Por tal motivo, supone para la organización inscribir todos sus procesos administrativos,

productivos, comerciales, etc., así como sus diferentes públicos (desde sus colaboradores, proveedores, consumidores, gobierno, profesionales del sector, competencia, agremiaciones, entre otros) en una permanente interacción estructurada e integral que permita de manera productiva y competitiva alcanzar sus objetivos corporativos”.

### **5.2.1-Objetivo General**

Diseñar estrategias de comunicación interna que permita a los empleados tomar conciencia de lo importante que es su participación en el desarrollo de la empresa y en logro de las metas estratégicas definidas.

### **5.2.2- Objetivos específicos**

- a) Fomentar el uso de los medios de comunicación internos existentes, involucrando al personal activamente en el diseño de forma y contenidos de cada uno de ellos a través de talleres participativos con personal externo altamente capacitado.
  
- b) Fomentar relaciones eficientes entre los empleados que redunden en un clima laboral armonioso realizando talleres que promuevan el trabajo en equipo resaltando la cultura empresarial que fomente el sentido de pertenencia en los empleados de la organización, adoptando y apropiándose de los valores organizacionales (misión y visión) mensajes institucionales y, todo tipo de información acerca de la organización.

## **Estrategias.**

Las estrategias comunicacionales se insertan en el cambio cultural de la organización como una manera de ofrecer unas propuestas para reflexionar, corregir y planear, los cambios de la organización.

### **Estrategia 1)**

Fortalecimiento de la comunicación efectiva entre los empleados de la organización a través del taller planteado a continuación:

<b>Actividad:</b>	Taller Intensivo
<b>Título:</b>	Comunicación Efectiva
<b>Objetivos</b>	<b>OBJETIVOS:</b> Instruir a los participantes en los principios y prácticas de la Comunicación Efectiva, a fin de facilitar la generación de Relaciones Positivas que permitan optimizar la gestión organizacional.
<b>Bosquejo de Contenido</b>	La comunicación. Definición e importancia. El proceso de la comunicación. La comunicación consciente. Comunicación en la empresa. Mapas mentales, percepción y comunicación. Factores de influencia comunicacional. Estilos de comunicación. Emociones y comunicación. Conductas limitadoras en la comunicación. Saber escuchar y saber expresarse. Los actos comunicacionales. De la información a la persuasión. Conflictividad y empatía. La asertividad. Saber escuchar y saber expresarse. Cuidado con lo que dice.
<b>Duración:</b>	8 horas
<b>Incluye:</b>	Instrucción, material y certificado de asistencia.

### **Estrategia 2)**

Fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los empleados de la organización, a través del siguiente taller:

<b>Actividad:</b>	<b>Taller Intensivo</b>
<b>Título:</b>	Equipos Eficaces
<b>Objetivos</b>	<b>OBJETIVOS:</b> Instruir a los participantes en los principios y prácticas sobre la formación de Equipos Eficaces, a fin de favorecer el logro de las metas organizacionales
<b>Bosquejo de Contenido</b>	Qué es un equipo del Alto Desempeño. Visión y Objetivos del Equipo. El manejo de la diversidad. Sinergia e Interdependencia. La comunicación en el equipo. Cooperación vs competencia. El manejo de los conflictos. La motivación del equipo. El liderazgo del equipo. Cambio y resistencia al cambio.
<b>Duración:</b>	8 horas
<b>Incluye:</b>	Instrucción, material y certificado de asistencia.

### **Estrategia 3)**

Mejoramiento de la retroalimentación de la comunicación interna a través de un buzón de comunicaciones en el que cada empleado podrá dejar sus notas manifestando sus sentimientos hacia la empresa, ya sea hacia sus jefes, directivos, proyectos, con el fin de expresarse sin temor y aportar beneficios para la empresa los cuales serán expuestos mensualmente en reuniones.

#### **5.4.1- Factibilidad de la Propuesta**

Esta propuesta posee una factibilidad técnica, económica, operacional y organizacional para su implementación debido a que responde al área de gestión humana, donde se puede desarrollar el abordaje de los talleres sin ocasionar interrupciones de impacto en las operaciones de la organización.

A esto se agrega que existe un verdadero interés por parte del personal en participar y en la empresa en apoyar consistentemente la presente propuesta, porque se entiende que redundara en beneficio no solo del departamento de administración si no también en la organización en general.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.4.2-Conclusiones**

A manera de conclusión es evidente que la comunicación interna del Centro Médico Valles de San Diego se ha estructurado espontáneamente sin obedecer a una estructura diseñada previamente por expertos de la comunicación. Es más una comunicación reactiva que se estructura sobre la base de las necesidades coyunturales y adolece de una perspectiva de largo plazo, de integración y coordinación de todas las áreas de la organización.

Es necesario que todo el personal se integre en las actividades para crear un ambiente laboral ameno, armonioso, que se vea reflejado en la clima y cultura organizacional, es necesario la concepción, diseño y ejecución de una estructura de comunicación interna, que no sea un resultado espontáneo de necesidades coyunturales de momento, sino fruto del trabajo de profesionales competitivos, que conciban dicha estructura de comunicación interna sobre la base de lo expuesto en el presente diagnóstico y de las características propias de la organización.

El plan de comunicación, basado en el rediseño e implementación de medios de comunicación internos, se convierte en una oportunidad para fortalecer los aspectos identificados como débiles en la investigación, logrando así elevar los niveles de satisfacción de sus clientes internos y las necesidades de comunicación existentes. En consecuencia, el plan de comunicación redundará en la consolidación de una cultura organizacional, basada en principios y valores corporativos.

### **5.4.3- Recomendaciones**

Construcción de la comunicación operativa: información sobre hechos, procesos, tareas y acciones productivas del día a día que afecten al personal interno o a la organización (traslados, cambios, nuevos empleados).

Actividades que fomenten la parte humana, integración, cultura organizacional, clima y modos de pensar de los empleados (Noticias de interés, clasificados, cumpleaños de la semana, empleados del mes, agenda de eventos de la semana, noticias breves acerca de los empleados, y sus familias como matrimonios, nacimientos, bautizos, fallecimientos y agradecimientos.)

Concursos con temas corporativos con premios pequeños como incentivos para participar en ellos, debe existir una sección en la que se promocionen, cursos, talleres y seminarios en el proceso de desarrollo personal de los empleados, ofreciéndoles conocimientos que potencializan las diferentes habilidades y competencias.

Se propone realizar una encuesta trimestral con el fin de conocer el clima y la cultura organizacional, con el propósito de medir la aceptación, penetración y eficiencia de los medios de comunicación internas, y, de esta forma, tomar las medidas necesarias, ya sea para replantear, modificar o simplemente redefinir nuevas estrategias.

## REFERENCIAS

Alles Martha (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Tercera Edición. Editorial Granica. Buenos Aires.

Balestrini, Mirian (2002). Como se elabora el proyecto de investigación. BL. Consultores Asociados. Servicio Editorial. 6ta Edición.

Chiavenato, *Administración de recursos humanos*. 7ª Edición. (2009). Bogotá. McGraw-Hill Interamericana.

D AlessioIpinga. *El Proceso estratégico Un Enfoque de Gerencia* .2008. Pearson

Godhaber Gerald. *Comunicación Organizacional*. 8va Edición, Editorial Técnico Diana,México

HerseyPaul, Kenneth Blanchard y Dewey Johnson. *Administración del comportamiento organizacional*. 7ª edición. Pearson

Hernández Sampieri, R; Fernández- Collado, C y Baptista Lucio,P (2006).Metodología de la Investigación. McGraw-Hill. México 2006. 4ta Edición.

*Robbins Stephen. Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. San Diego StateUniversity

Santesmases Miguel, Marketing, Conceptos y Estrategias. Piramide. 200. 6ta Edición

ScheinsonDaniel. *Comunicación Estratégica*. Ediciones Granica S.A., 2009. Communication in management –

Universidad José Antonio Páez (2007). *Normas para la elaboración y presentación de los anteproyectos, proyectos y trabajos de grado*. San Diego, Venezuela: UJAP.

.

## **ANEXO**



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
SAN DIEGO EDO. CARABOBO

**Cuestionario de Comunicación**

(Anexo A)

Instrucciones: El presente cuestionario tiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ellas y elija la respuesta que mejor convenga. Por favor elija una sola opción por cada pregunta y no deje ninguna en blanco. Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente.

Gracias por su colaboración.

SIEMPRE (3)    ALGUNAS VECES (2)    NUNCA (1)

1) Al momento de Comunicarse con su jefe se le brinda atención?

3 2 1

2) Las Opiniones, Sugerencias y Comentarios que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?

3 2 1

3) Considera que existe confianza dentro del grupo de trabajo para discutir problemas dentro del departamento?

3 2 1

4) Recibe la información necesaria para realizar su trabajo eficientemente?

3 2 1

5) Considera que el lenguaje utilizado por sus superiores para comunicarse es adecuado?

3 2 1

6) Recibe Retroalimentación de sus jefes por su desempeño?

3 2 1

7) Considera que la comunicación entre sus compañeros es eficiente?

3 2 1

8) Considera que los medios que utilizan en el departamento para comunicarse son los adecuados?

3 2 1

9) Los medios utilizados dentro del departamento generan satisfacción y aumentan la calidad de su trabajo?

3 2 1

10) Considera que la comunicación cumple una función estratégica para cumplir los objetivos de la institución?

3 2 1