

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS SOCIALES Y
HUMANIDADES

ESCUELA PROFESIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL



“ANÁLISIS DE FLUJOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA, AREQUIPA - 2015”

Tesis presentada por la Bachiller Angela Silvana Castillo Rivera; para optar el Título Profesional de **LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL**, Mención en Comunicación Empresarial y Relaciones Públicas.

AREQUIPA – PERÚ
2016



DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

Dedico esta tesis en primer lugar a Dios que me guió durante todo este proceso, a mis padres quienes me dieron amor, educación, apoyo y buenos consejos durante toda mi vida, a mis hermanos y amigos quienes apoyaron emocionalmente a cada instante. A todas estas personas se lo agradezco de corazón.



“Nadie debería ser nombrado para una posición
directiva si su visión se enfoca sobre las debilidades,
en vez de sobre las fortalezas de las personas.”

Peter Ferdinand Drucker

ÍNDICE

CAPÍTULO I Planteamiento Teórico.....	12
1.Problema	13
1.1 Enunciado.....	13
1.2 Variables e Indicadores	13
1.3 Interrogantes.....	16
2.Justificación	16
3.Objetivos	17
4.Marco de Referencia	17
4.1 Fundamentos Teóricos.....	17
4.1.1 Comunicación Interna	17
4.1.1.1 Comunicación Interna Ascendente	31
4.1.1.2 Comunicación Interna Descendente	37
4.1.1.3 Comunicación Interna Horizontal.....	50
4.2 Antecedentes del problema.....	55
CAPÍTULO II Planteamiento Operacional	60
1.Técnicas e instrumentos	61
1.1 Técnica	61
1.2 Instrumento de Recolección de datos	61
2.Campos de Verificación	61
2.1 Ámbito de Localización	61
2.2 Unidades de estudio	61
2.2.1 Población.....	61
2.2.2 Muestra	62
3.Estrategias para la recolección de la información	63
3.1 Criterios y procedimientos de recolección de datos.....	63

3.2 Procesamiento de la información	63
4.Cronograma	64
CAPÍTULO III Resultados	65
Conclusiones.....	130
Sugerencias.....	131
IV Bibliografía - Hemerografía	132
Referencias.....	132
Bibliografía	135
Webgrafía.....	136
ANEXOS.....	137



RESUMEN

El presente documento titulado **“ANÁLISIS DE FLUJOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA, AREQUIPA - 2015”**, se realizó para optar el título profesional de Licenciada en Comunicación Social con mención en Comunicación Empresarial y Relaciones Públicas.

Los objetivos que se establecieron para la presente investigación fueron, determinar el uso de la comunicación interna ascendente, identificar la comunicación interna descendente y establecer dónde se presenta la comunicación interna horizontal en la Clínica Odontológica de la Universidad Católica de Santa María, Arequipa 2015.

Para ello se ha elaborado un marco de referencia en los cuales se establece los fundamentos teóricos de acuerdo al cuadro de variables e indicadores, considerando para ello diversos autores que respaldan dicha investigación, de igual manera se consideraron antecedentes del problema conformados por investigaciones similares realizadas.

En el planteamiento operacional se utilizó la técnica de la encuesta, para lo cual, se elaboró un instrumento inédito y original para la recolección de datos, éste se desarrolló de manera específica de acuerdo a los fines de la presente investigación, el cual se aplicó a los trabajadores de la Clínica Odontológica de la Universidad Católica de Santa María.

La población estuvo conformada por 362 trabajadores de la clínica. Se consideró una muestra de 284, con probabilidad de ocurrencia del 0.5, nivel de confianza 97% y margen de error de 3%.

Con los resultados obtenidos se procedió a tabular los datos, y posteriormente, se representaron en 32 tablas y gráficos estadísticos con su respectivo análisis e interpretación.

Producto de los resultados obtenidos en la presente investigación, se llegó a las siguientes conclusiones: PRIMERA, el uso de la comunicación interna ascendente en la Clínica Odontológica de la Universidad Católica de Santa María, es óptimo en puntos como jornadas de despacho abierto donde se absuelven consultas de trabajo directamente con el área destinada, sin embargo aspectos como sistemas de sugerencias, blog corporativo y el contacto con los superiores son casi nulas. SEGUNDA, la comunicación interna descendente en la Clínica Odontológica de la Universidad Católica de Santa María, se pone en práctica con el uso de

informes como medio más notable de comunicación descendente, además del empleo del manual de procedimientos, tabloneros de anuncios, perifoneo y soporte oral, sin embargo, la mínima o ninguna frecuencia del uso de redes locales, intranet y tecnologías de la información es notorio. TERCERA, la comunicación interna horizontal en la Clínica Odontológica de la Universidad Católica de Santa María, se presenta de forma continua, por ejemplo cuando surge un problema éste se resuelve a nivel departamental, también hay actividades departamentales como los congresos o las capacitaciones, además de los actos sociales, sin embargo, no hay empleo de programas de inducción para los nuevos practicantes, tampoco se realizan reuniones por áreas o departamentos y el rumor es negativo en su mayoría.

En base a las conclusiones se propusieron las siguientes sugerencias 1) En relación al uso de la comunicación interna ascendente en la Clínica Odontológica de la Universidad Católica de Santa María, se sugiere a los directivos tomar medidas para trabajar en aspectos tales como sistemas de sugerencias, blog corporativo y el contacto con los superiores, sin lugar a dudas incrementarán la interacción entre áreas y personas, además de entablar una relación más cercana. 2) En el caso de la comunicación interna descendente en la Clínica Odontológica de la Universidad Católica de Santa María, se sugiere a la dirección poner en práctica el uso de las tecnologías de la información, pueden llegar a ser los mejores aliados para la organización, además, se debe prestar especial atención al uso de las redes locales e intranet; herramientas que son esenciales para abrir nuevos canales de comunicación. 3) Por otro lado para la mejora de la comunicación interna horizontal en la Clínica Odontológica de la Universidad Católica de Santa María se sugiere a todas las áreas realizar reuniones para poder incentivar la relación entre éstas, además de emplear programas de inducción para los nuevos practicantes, de este modo se podrá trabajar de manera más efectiva, y se sugiere aprovechar el rumor negativo para cambiar las cosas en que posiblemente se esté fallando.

Finalmente, se consideró bibliografía – hemerografía conformadas por referencias, bibliografía y webgrafía.

SUMMARY

The present document titled "**ANALYSIS OF FLOWS OF THE INTERNAL COMMUNICATION IN THE ODONTOLOGIC CLINIC OF THE CATHOLIC UNIVERSITY OF HOLY MARIA, AREQUIPA - 2015**", it was realized to choose the professional title of Licentiate in Social Communication with mention in Managerial Communication and Public Relations.

The objectives that were established for the present investigation were, to determine the use of the internal ascending communication, to identify the internal descending communication and to establish where it presents the internal horizontal communication in the Odontologic Clinic of the Catholic University of Santa Maria, Arequipa 2015.

For it has been elaborated a theoretical framework in which the theoretical foundations of agreement are established variables and indicators, considering for it diverse authors who support the above mentioned investigation, of equal way they were considered to be precedents of the problem conformed by similar realized investigations.

In the operational plan it was employed the technique of the survey, for this, there was elaborated an unpublished and original instrument for the compilation of information, this one developed in a specific way of agreement to the purpose of the present investigation, which was applied to the workers of the Odontologic Clinic of the Catholic University of Santa Maria.

The population was shaped by 362 workers of the clinic. Confidence level was considered to be a sample of 284, with probability of occurrence of 0.5, 97 % and margin of mistake of 3 %.

With the obtained results one proceeded to his tabulation and respective representation in 32 tables and statistical graphs with his respective analysis and interpretation.

Product of the results obtained in the following investigation came near to the following conclusions: FIRST, the use of the ascending internal communication in the Odontologic Clinic of the Catholic University of Santa Maria, is ideal in points as days of opened office where consultations of work are absolved directly by the destined area, nevertheless aspects like systems of suggestions, corporate blog and the contact with the superiors are almost void. SECOND, The descending internal communication in the Odontologic Clinic of the Catholic University of Santa Maria, is put into practice by the use of reports as more notable way of

descending communication besides the employment of manuals of procedure, planks of advertisement, megaphoning and oral support, nevertheless the small one, nevertheless small or void frequency of the use of local red, intranet networks and technologies of the information is well-known. THIRD, the horizontal internal communication in the Odontologic Clinic of the Catholic University of Santa Maria appears of constant form for example when it arises a this problem is solved to departmental level also there are departmental activities like the congresses or the trainings besides the social acts neither, nevertheless is employment of programs of induction for the new medical instructors meetings are realized by areas or departments and the rumor is negative frequently.

On the basis of the conclusions the following suggestions proposed 1 themselves) In relation to the use of the internal ascending communication in the Odontologic Clinic of the Catholic University of Santa Maria, it is suggested to the executives take measurements to be employed at such aspects as systems of suggestions, corporate blog and the contact with the superiors, no doubt they will increase the interaction between areas and persons, beside beginning a nearest relation. 2) In case of the internal descending communication in the Odontologic Clinic of the Catholic University of Santa Maria, it is suggested to the direction put into practice the use of the technologies of the information, they can manage to be the best allies for the organization, in addition, it is necessary to to pay particular attention to the use of intranet and the local network, tools that are essential to open new channels of communication. 3) On the other hand for the improvement of the internal horizontal communication in the Odontologic Clinic of the Catholic University of Santa Maria it is suggested to all the areas to realize meetings to be able to stimulate the relation between these, beside using programs of induction for the new medical instructors, thus it will be possible work in a more effective way, and it is suggested to take advantage of the negative rumor to change the things that possibly is trumped.

Finally, it was considered a bibliography - hemerography conformed by references, bibliography and webgraphy.

INTRODUCCIÓN

Distinguidos señores miembros del jurado, es un honor poner a su disposición la tesis titulada “Análisis de Flujos de la Comunicación Interna en la Clínica Odontológica de la Universidad Católica de Santa María, Arequipa - 2015”, en la que pretendo lograr el Título Profesional en Comunicación Social, mención en Comunicación Empresarial y Relaciones Públicas.

Para la presente investigación se consideraron aspectos tales como, haber consultado abundante marco teórico sobre la comunicación interna de las organizaciones, su importancia para fomentar el buen clima laboral e incrementar la interacción entre los miembros, por otra parte, al hacer el buen uso de las herramientas de comunicación interna, podemos incrementar la probabilidad de éxito, alcance de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, que se haya propuesto lograr la Clínica Odontológica.

La comunicación interna en las organizaciones es un pilar muy importante, porque involucra a todos los miembros, los invita a dar opiniones y hacer sugerencias que muy probablemente no sean las mismas en las diferentes áreas, esto crea una interacción que fortalece los lazos internos, promueve el trabajo en equipo y motiva la colaboración conjunta de todas sus componentes para lograr objetivos y generar una óptima comunicación.

El presente estudio plantea un primer capítulo conformado por el enunciado, el cuadro de variables, el planteamiento de las interrogantes, la justificación de la investigación, además de los objetivos que son, determinar el uso de la comunicación interna ascendente, identificar la comunicación interna descendente y establecer donde se presenta la comunicación interna de la clínica odontológica de la Universidad Católica de Santa María, seguido del marco de referencia que tiene como puntos principales los fundamentos teóricos de la comunicación interna, sus dimensiones, indicadores y sub indicadores. Se cierra éste primer capítulo los antecedentes del problema.

El segundo capítulo inicia con las técnicas e instrumento de la investigación, el campo de verificación que contiene el campo de localización y las unidades de estudio, igualmente contiene las estrategias para la recolección de la información y el cronograma.

Para el tercer y último capítulo se han establecido los resultados de la investigación, conclusiones, sugerencias, además de las referencias, bibliografía y webgrafía correspondientes.

Como todo trabajo de investigación, está expuesto a errores y limitaciones, a pesar de que se realizó con el mayor esmero y entrega posible. Los resultados obtenidos en el presente documento, pueden servir como referencia para la mejora de la comunicación interna en la institución donde se aplicó dicho estudio.

Arequipa, Marzo 2016





CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO TEÓRICO

I. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. EL PROBLEMA

1.1 Enunciado

“ANÁLISIS DE FLUJOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA, AREQUIPA 2015”

1.2 Variables e Indicadores

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	SUBINDICADORES
Análisis de flujos de la comunicación interna	Ascendente	Jornadas de despachos abiertos	Consulta Directa
			Consulta a la Dirección
			Consulta al área destinada
			Consulta a la Secretaría de la carrera
		Notas de obligada respuesta	Informe
			Carta
			E-mail
			Oficio
			Solicitud
			Otros
		Sistemas de sugerencias	Buzón interno de sugerencias
			Buzón interno de quejas
			Sugerencias vía web
			Otras
		Contactos a través de correo electrónico	Siempre
			A veces
			Ocasionalmente
			Casi nunca
		Contactos a través de redes de telefonía	Nunca
			Líneas de red privada
			Teléfonos celulares
			Teléfonos fijos internos
		Blogs corporativos	Ninguno
			Otros
		Reuniones con superiores	Cuenta con un blog
			No cuenta con un blog
			Siempre
			A veces
		Política de motivación e implicación	Ocasionalmente
			Casi nunca
Nunca			
Estímulo económico			
Tablones de anuncios	Valoración de su capacidad individual		
	Valoración de su capacidad profesional		
	Es motivado el trabajo en equipo		
	Se estimula su capacidad individual		
	Ninguno		
	Otros		
Tablones de anuncios	Siempre		
	A veces		

			Ocasionalmente
			Casi nunca
			Nunca
		Cultura corporativa	Misión
			Visión
			Valores
			Principios
			Otros
			Ninguno
		Reglamento de régimen interior	Normatividad laboral
			Políticas retributivas
			Servicios médicos
			Formación
			Promoción
	Descendente	Documentación	Carta
			Memorando
			Oficio
			Informe
			Ninguno
			Otros
		Medios escritos	Notas internas
			Circulares internas
			Manual de procedimiento
			Manual operativo
			Boletín de noticias
			Ninguno
		Medios audibles y audiovisuales	Videoconferencia
			Videos informativos
			Perifoneo
			Ninguno
		Medios gráficos y visuales	Otros
			Periódico mural
			Tablones de anuncios
			Folletos
			Carteles
			Afiches
		Intranet	Ninguno
			Otros
			Siempre
			A veces
			Ocasionalmente
			Casi nunca
	Redes locales	Nunca	
		Siempre	
		A veces	
		Ocasionalmente	
		Casi nunca	
		Nunca	
	Programas de comunicación Interna	Soporte escrito	
		Soporto electrónico	
		Soporte oral	
		Ninguno	
		Otros	
	Reuniones con subordinados	Semanal	
		Quincenal	
		Mensuales	
		Trimestrales	
		Semestrales	
		Ninguno de los anteriores	
		Otros	

		TICS	Correo electrónico
			Redes sociales
Intranet			
Blogs Corporativos			
Chat			
Ninguno			
Otros			
Horizontal	Programas de formación Interna		Siempre
			A veces
			Ocasionalmente
			Casi nunca
			Nunca
	Reuniones departamentales		Incentivar relación entre áreas
			Conocerse y mejorar relaciones
			Aportar alternativas de solución
			Ninguna
			Otras
	Sesiones informativas		Frecuentemente
			Esporádicamente
			No se realizan
			Otras
	Resolución interdepartamental de problemas		Departamental
			Interdepartamental
			Mixta
			Ninguna
			Otros
	Actividades interdepartamentales		Reuniones de trabajo
			Capacitaciones
			Congresos
			Ninguna
	Asesorías de apoyo a departamentos		Otros
			Informes
			Proyectos
			Planes de trabajo
			Investigaciones
Actos sociales dentro de la empresa		Ninguno	
		Otros	
		Celebraciones Institucionales	
		Reuniones sociales	
		Aniversarios	
Grupos de trabajo		Cumpleaños	
		Ninguno	
		Otros	
		Interdisciplinarios	
		Grupos disciplinarios	
		Grupos de investigación	
Rumor		Grupos de capacitación	
		Grupos para comisiones	
		Ninguno	
		Otros	
		Es positivo	
		Es negativo	
		No existe	
		Es positivo y negativo	
		Otros	

1.3 Interrogantes

- a) ¿Cómo se da la comunicación interna ascendente en la Clínica Odontológica de la Universidad Católica de Santa María, Arequipa 2015?
- b) ¿De qué manera se manifiesta la comunicación interna descendente de la Clínica Odontológica de la Universidad Católica de Santa María, Arequipa 2015?
- c) ¿De qué forma se presenta la comunicación interna horizontal en la Clínica Odontológica de la Universidad Católica de Santa María, Arequipa 2015?

2. JUSTIFICACIÓN

Una de las necesidades más indispensables en una organización es la de poseer una óptima comunicación interna, ya que este es uno de los entornos actuales más complejos y competitivos, por lo tanto deben utilizar todas las herramientas que tienen a su disposición para competir, o lo que es lo mismo, poder adaptarse constantemente a los cambios de ese entorno.

Uno de los factores que más influye en esta adaptación constante es la comunicación interna ya que su implementación es beneficiosa para el desarrollo de la empresa y de los empleados, con esta investigación se pretende que la empresa consiga implicar y motivar al personal lo que facilitará la adaptación de los recursos humanos y los cambios además de la ampliación de climas creativos e innovadores, por otro lado el empleado será favorecido ya que este mecanismo está destinado al desarrollo de su potencial y al mismo tiempo ser integrado en el proyecto empresarial haciéndolo partícipe de este, consiguiendo expresar sus ideas y compartir soluciones. Asimismo se desea que el impacto de la investigación se base en la comunicación interna que desempeña varias funciones en el sentido de influir en el comportamiento de los empleados a través de la transmisión de información que es clave para aunar los intereses en los distintos empleados para dirigirles hacia las metas organizativas.

El interés científico de la presente investigación, se basa en la importancia del uso adecuado de la comunicación interna en las organizaciones, ya que siendo un equipo humano el que lidera la organización es necesario que la comunicación sea óptima para el logro de todas sus metas, sin comunicación es imposible ir en una misma dirección, toda empresa, para una buena gestión, ha de funcionar con planes y objetivos a lograr.

Aplicará, después, todos los recursos humanos, materiales y económicos necesarios para conseguir alcanzar esos objetivos fijados. Por tanto, la comunicación interna es imprescindible para que todo el personal de la empresa, al nivel que sea necesario, conozca cuales son esos planes, esos objetivos a alcanzar, su grado de participación y esfuerzo en esa tarea.

3. OBJETIVOS

- a) Determinar el uso de la comunicación interna ascendente en la Clínica Odontológica de la Universidad Católica de Santa María, Arequipa 2015.
- b) Identificar la comunicación interna descendente en la Clínica Odontológica de la Universidad Católica de Santa María, Arequipa 2015.
- c) Establecer dónde se presenta la comunicación interna horizontal la Clínica Odontológica de la Universidad Católica de Santa María, Arequipa 2015.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 Fundamentos Teóricos

4.1.1 Comunicación Interna

A lo largo de la historia organizacional, y como resultado de los exigentes cambios culturales que afectaron a los empleados, se fueron presentando nuevos escenarios comunicacionales. En el marco de estos constantes cambios, el término comunicación interna fue ganando terreno. Si bien los números indican un crecimiento continuo y constante todavía sigue siendo una actividad en proceso de gestación o una materia pendiente dentro de las empresas. “La comunicación interna no ha alcanzado ese reconocimiento práctico, que se demuestra en la creación de órganos responsables, con funciones bien definidas y en la dotación de recursos humanos, técnicos y económicos, adecuados para desempeñarla”.

Se presenta el concepto de comunicación interna como el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades.

Herramienta o una técnica de gestión, donde el objetivo primordial es la eficacia en la recepción y comprensión del mensaje. Capriotti, P. (2009). "Branding Corporativo". Editorial Business School Universidad Mayor. Recuperado de:

http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/archivos/57.pdf

Una correcta política de la comunicación en una organización (y su adecuada planificación y gestión) solamente es posible si se comprende en toda su magnitud el concepto básico de la Comunicación Interna. Y no estamos hablando simplemente de recordar una definición más o menos acertada de dicha expresión, sino de aceptar e interiorizar la verdadera filosofía de la Comunicación Interna. Un concepto muy utilizado, tanto a nivel teórico como en la práctica profesional, es aquél que dice que la Comunicación Interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa. No se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones (las que el área responsable de comunicación interna considere como interesantes). Esta concepción de la comunicación interna tiene un claro matiz dirigista, en el cual la comunicación, o mejor dicho, la transmisión de la información es sólo descendente, desde los niveles directivos hacia los subalternos.

Este concepto de comunicación interna es el que domina en la actualidad, y suele reflejarse en una gestión de la comunicación interna en la que se priorizan los medios informativos (revista de la empresa, boletín informativo, etc.) por encima de las comunicaciones interpersonales. Así, en muchos casos, la comunicación interna termina asociándose a la implantación de diversos medios informativos, como hacer una revista interna o poner un tablón de

anuncios. Por otra parte, podemos conceptualizar la Comunicación Interna como contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo. Esta noción, aunque sólo cambie una palabra (contar con en lugar de contar a), implica un vuelco radical sobre el concepto anterior. En este caso, la idea central es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del diálogo es decir, la participación de las 2 partes en la comunicación-, adoptando así un verdadero carácter comunicativo. Para lograr un buen funcionamiento de la comunicación interna el eje sobre el que debe girar toda la actividad comunicativa es la participación de los miembros de la organización. En otras palabras, las personas deben sentirse involucradas en la comunicación, deben considerarse a sí mismos como “miembros activos” a la hora de comunicar, y no como meros receptores de información proveniente “desde arriba”.

Para que los miembros de la organización participen activamente deben darse 3 condiciones básicas:

- a) Que los Empleados confíen en los Directivos, no sólo a nivel de relaciones laborales, sino que los consideren como interlocutores válidos para intercambiar la información necesaria para llevar adelante las tareas que se tengan que realizar.
- b) Que los Empleados tengan Capacidad para tomar decisiones en su nivel de responsabilidad, con lo cual el colaborador se sentirá útil, se creará un sentimiento de respeto a su capacidad y se logrará una satisfacción en cuanto a sentirse partícipe de los éxitos de la organización.
- c) Que los Empleados tengan la Creencia de que sus opiniones serán escuchadas. Si el personal considera que sus comentarios o sugerencias serán tenidos en cuenta por la Dirección, se generará una corriente de comunicación “hacia arriba” y una mayor participación. Capriotti, P.

(1998). “Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo”.
Editorial Universidad Rovira i Virgili Tarragona. España.

Podemos decir que la comunicación en el interior de las organizaciones siempre ha existido, pues es consustancial a la vida de las mismas en cuanto que en ellas se relacionan personas y la información circula. Pero la necesidad por parte de la empresa de gestionar esa información y la toma de conciencia por parte de ésta de la importancia de la Comunicación Interna en las organizaciones ha hecho que en los últimos años se preste especial atención a esta dimensión comunicativa de la empresa enfocándola desde un punto de vista estratégico. Se señala que “la comunicación y la información en el seno de la empresa no son una moda actual, sino una respuesta, en términos de management, a la creciente complejidad de la propia empresa”. Villafañe, J. (1993). “Imagen positiva, gestión estratégica de la imagen de las empresas”. Editorial Pirámide S.A. Madrid.

La importancia que se le está comenzando a dar a la Comunicación Interna en la gestión estratégica de las organizaciones ha hecho que en los últimos años haya proliferado la literatura económica en este tema, interesada en resaltar el valor potencial de la Comunicación Interna en la motivación laboral y la consiguiente repercusión en los resultados finales de la empresa, su aportación al objetivo de calidad total o la consecución de un clima laboral tendente a la ausencia de conflictos, sin descuidar su relación inequívoca con la gestión de recursos humanos en la organización, relación de la que más adelante nos ocuparemos.

En este sentido, el economista Carlos Ongallo asegura que “decir que una organización posee una buena comunicación interna equivale a decir que aquélla:

- a) Conoce la importancia de la Comunicación Interna para lograr un mejor funcionamiento de todas las áreas de la organización.
- b) Sabe atajar los conflictos que surgen en la organización de una forma clara y en ningún caso traumática.

- c) Conoce cada una de las herramientas de la Comunicación Interna y las aplica según las circunstancias, sin dejar de lado ninguna de las formas de comunicación (descendente, ascendente y horizontal), y ponderando su uso según las necesidades de los miembros de la organización.
- d) Es capaz de adaptar dichas herramientas a las circunstancias de la organización, innovando nuevas formas de aplicación, sin negar el uso de las nuevas tecnologías para la mejora de la comunicación entre las personas que componen la organización.
- e) Es capaz de asignar recursos para la implantación y mejora de la Comunicación Interna. La organización es consciente de que, si mejora la Comunicación Interna, logrará acercar a la misma a su éxito estratégico”.

Evidentemente, todos los aspectos mencionados nos llevarían a una organización modélica desde el punto de vista no sólo de la Comunicación Interna sino de la Comunicación en su sentido más amplio, puesto que Comunicación Interna y Comunicación Externa son dos partes indisolubles de la Comunicación Empresarial e Institucional, ya que la Comunicación Interna es el soporte y la base de una correcta política de Comunicación Externa, y parece lógico que una organización que aplica la Comunicación Interna de un modo tan correcto haga lo mismo con la vertiente comunicativa externa. Ongallo, C. (2000). “El papel de la comunicación interna en la resolución de los conflictos organizativos y su relación con el pensamiento creativo”. Editorial Universidad de Extremadura. España.

Funciones y objetivos de la Comunicación Interna

La principal función de la Comunicación Interna es “apoyar estructuralmente el proyecto empresarial”.

En este sentido, podemos decir que la Comunicación Interna se convierte en un factor clave a la hora de poner los cimientos para conseguir una sólida estructura empresarial, en un elemento transversal para permitir la consecución de la estrategia general de la empresa o institución.

Por tanto, al igual que la Comunicación Externa, la Comunicación Interna se convierte en un factor estratégico clave en la organización, de manera que quien ejecute, diseñe y planifique la política de comunicación de la empresa no sólo debe estar en continuo contacto con la dirección de la organización sino que debe formar parte de ésta. El éxito de las políticas de comunicación en la organización dependerá, en gran medida, de esta condición, que no siempre se cumple. Pero, además, deberá contar con una dimensión no sólo descendente, es decir, de arriba, de la dirección, abajo, al resto de personal de la organización, sino que para su adecuada puesta en marcha la Comunicación Interna debe tener también una dimensión ascendente y una dimensión transversal, que utilizarán distintas herramientas según la función que persigan. Villafañe, J. (1993). "Imagen positiva, gestión estratégica de la imagen de las empresas". Editorial Pirámide S.A. Madrid. (Villafañe, 1993, pp. 67, 68)

Asimismo, los objetivos de la Comunicación nunca serán efectivos si no forman parte de una amplia estrategia comunicativa que englobe también a la Comunicación Externa. "Los objetivos de la comunicación interna se integran en la política integral de la empresa cuando la comunicación interna y la comunicación externa son interdependientes y complementarias. Es indispensable que las acciones de comunicación interna y comunicación externa sean desarrolladas, al menos, en coherencia unas con otras, pues el personal, fuera de las horas de trabajo, se mezcla con el gran público. Decir una cosa dentro de casa y la contraria fuera desacredita el discurso de la empresa en su conjunto. Por su parte, cualquier campaña de comunicación externa, conocida previamente en el interior, puede ser mucho más calurosamente aceptada o rechazada en virtud de la implicación del personal". Piñuel, J. (1997). "Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones". Editorial Síntesis. Madrid. (Piñuel, 1997, p. 130)

Esta afirmación debe ser asumida por cualquier organización que pretenda poner en práctica estrategias de comunicación efectivas, y viene a corroborar la tesis de la Comunicación Interna como soporte y base de las acciones externas.

Teniendo en cuenta la función primordial de la Comunicación Interna al servicio de la estrategia integral de Comunicación, podemos considerar que sus objetivos son los siguientes:

- a) La implicación del personal
- b) La armonía de las acciones de la empresa
- c) El cambio de actitudes
- d) La mejora de la productividad

Cuando hablamos de la implicación del personal como uno de los objetivos de la Comunicación Interna, nos estamos refiriendo a una situación en la que el trabajador/a de la organización se encuentra motivado, con un sentimiento de pertenencia a ésta fruto no sólo de sus condiciones de trabajo en sentido monetario, horario, etc., sino de su información con respecto a “lo que se cuece” en su trabajo”. En grandes empresas, con descentralización de los centros de trabajo y un gran número de empleados, la Comunicación Interna será un vehículo fundamental para lograr la cohesión entre los distintos miembros de la organización, para hacerlos formar parte de un todo colectivo del cual se conocen sus objetivos. Citando a otro autor, Martín, diremos, pues, con las reservas pertinentes, que “un empleado informado es un empleado feliz y productivo”. Piñuel, J. (1998). “Técnicas de investigación en comunicación social: elaboración y registro de datos”. Editorial Síntesis. Madrid. (Piñuel, 1998, p. 97)

“La existencia de plantillas numerosas, de múltiples centros de trabajo y de negocio, implica igualmente mayores necesidades de comunicación interna. Tanto los trabajadores como las filiales de cada empresa precisan conocer las interioridades de la misma no sólo para mejorar la eficacia de su trabajo, sino también para posibilitar una mayor integración y motivación entre los diferentes colectivos, reducir la conflictividad, evitar rumores perniciosos y humanizar la dirección acercándola a la base”. Castillo, M.; Bayón, A.; y Arteta, R. (1992). “La empresa ante los medios de comunicación”. Editorial Deusto. Bilbao. (Castillo, Bayón y Arteta, 1993, pp. 112, 115)

Los mismos autores aseguran que “las pymes permiten un desarrollo espontáneo de la comunicación interna” ” que no debe descuidarse, y consolidar esa comunicación espontánea a la vez que se incorpora a un plan mucho más cuidado de gestión de la Comunicación. También debemos tener en cuenta en este aspecto una idea básica como es la de que la información es poder, de manera que ofreciendo información al personal de una organización éste se sentirá “poderoso” en el sentido de que dispondrán de conocimientos acerca de los objetivos de su empresa y tendrán la sensación de ser algo más que una nómina para su organización. Esto, a su vez, hará que se sientan más implicados con la empresa y, posiblemente, mejore su productividad.

Respecto a la armonía de las acciones de la empresa, diremos que la Comunicación Interna insta los cauces adecuados para que la información fluya de manera que las acciones de la organización sean coherentes y acordes con los objetivos estratégicos de ésta. Villafañe, sin embargo, va más allá y señala que “la noción de armonía implica una categoría superior. Mientras que la acción coherente implica el conocimiento de los objetivos estratégicos y de los planes de acción, la acción armónica exige, además, la circulación de esa información, el ascenso de la misma hacia la alta dirección de la compañía y un nuevo planteamiento por parte de ésta”. Cuando hablamos del cambio de actitudes como uno de los objetivos de la Comunicación Interna nos referimos a la información como motor de cambio de las organizaciones. Si estamos en un entorno económico y empresarial cambiante, con una continua adaptación a las condiciones del mercado y a la nueva economía, y marcados por las nuevas tecnologías, ¿no es acaso la Comunicación Interna un instrumento de trascendental importancia para lograr que esos cambios no sólo no sean traumáticos sino que sean asumidos por la totalidad de los miembros de la empresa?

En este sentido, la Comunicación Interna cumple un objetivo similar al de la formación, y que no es otro que adaptar la organización a los cambios. Por esta cuestión y por la motivación e implicación de los empleados, entre otros factores, se ha considerado muy estrecha la relación entre la Comunicación Interna y los Recursos Humanos. Tanto, que en muchas empresas la

responsabilidad de la Comunicación Interna recae sobre el departamento de personal o de recursos humanos, opción que, desde nuestro punto de vista, no es la más adecuada, pues si bien la relación Comunicación Interna – Recursos Humanos es continua y comparten públicos, ambas dimensiones tienen objetivos distintos, de ahí que la Comunicación Interna, por su importancia per se, deba ser gestionada por un departamento propio o englobada en el Departamento de Comunicación de la organización. Castillo, M.; Bayón, A.; y Arteta, R. (1993). “Identidad corporativa”. Editorial Deusto. Bilbao. (Castillo, Bayón y Arteta, 1993, pp. 114- 115)

“Hay épocas de crisis, de cambio de cierto calado. Es en estos periodos cuando todos esos elementos a los que nos acabamos de referir cobran especial relevancia. La empresa se juega mucho, puede que su propia supervivencia, es cuando más se precisa que todos sepan qué es lo que debe hacerse y por qué. Es precisamente cuando la empresa que no haya cuidado su Comunicación Interna no podrá distraer ni tiempo ni recursos para hacerlo”.

Nos encontramos, pues, ante la gestión de la Comunicación en momentos de crisis, y en la que la Comunicación Interna jugará un papel fundamental, pues se debe mantener informado al personal de la organización para que cuando éste salga a la calle difunda las ideas que la empresa quiere que se transmitan y no otras, convirtiéndose así en auténticos portavoces de la organización y poniendo de manifiesto la necesidad de un plan estratégico de Comunicación en el que Comunicación Interna y Comunicación Externa estén integradas bajo una dirección única.

Por otra parte, la Comunicación Interna puede resultar fundamental en la mejora de la productividad desde dos puntos de vista. Por un lado, desde la emisión por parte de la dirección y los departamentos pertinentes de la información necesaria para el desarrollo de las funciones de los trabajadores (instrucciones para los empleados, normas de la empresa, etc.), y, por otro, sensibilizando al personal respecto a los objetivos de rentabilidad de la empresa. Cabrera, J. (1996). “Las Relaciones Públicas en la Empresa”. Editorial Acento. España. (Cabrera, 1996, p. 132)

Luego de este enfoque realizado acerca de la comunicación interna en sí misma, es importante empezar a conocer y a clasificar cuales son los objetivos para ir entendiendo mejor lo que pretende o busca esta disciplina. Para ello se detallan ahora los objetivos mencionados por distintos autores:

Obtener consensos: en toda comunicación interna no siempre se logra el consenso, lo cual implica un obstáculo a superar. El consenso es pretendido para poder reforzar la cultura y los valores corporativos; es un proceso que lleva tiempo. Una de las tareas primordiales para concretar esto es establecer una segmentación del público interno. Si desde el departamento de comunicaciones internas se desglosan todos los públicos internos existentes y a todos se les comunica y transmite la idea global de la compañía llegando de distintas maneras, sin dudas que se obtiene un consenso interno por parte de los empleados. Rey, F. y Bartoli, J. (2008). "Reflexiones sobre el management de la comunicación". Editorial La cirugía. Buenos Aires. (Rey, Bartoli, 2008, p. 102)

Establecer procesos esenciales: en la comunicación interna: hay ciertos procesos esenciales que inciden directamente en la cultura corporativa de una organización. Antes de detenernos en ellos, conviene hacer un paréntesis sobre el término cultura corporativa. Capriotti, en su libro Branding Corporativo, la define como el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos. Capriotti, P. (2009). "Branding Corporativo". Editorial Colección Libros de la empresa. Santiago. Similar es la definición que establecen Brandolini y González Frígoli afirmando que las empresas son generadoras de su propia cultura, es decir, que son formadoras de hábitos, creencias, modos de pensar, comportamientos, valores, entre otros componentes sociales. Estos valores de los que hacen referencia los autores son trasladados a los empleados gracias a la comunicación interna como facilitadora, con el fin de contribuir al conjunto de valores y normas compartidas para el logro de los objetivos propuestos por la organización. De esta manera las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura corporativa.

Esto se produce a partir de la circulación de mensajes claves hacia sus empleados: misiones, funciones, objetivos, valores, filosofía, entre otros. Por lo tanto, la cultura debe ayudarse de la comunicación interna, como una especie de simbiosis, para generar espacios de participación en el que se puedan consolidar los valores compartidos por toda la empresa. Volviendo a los procesos esenciales en sí, pueden ser definidos como aquellas acciones vitales de comunicación que una compañía no puede prescindir.

Entre ellas se pueden destacar: comunicar más que informar, colaborar en la mejora de situaciones de estrés corporativo por fusiones, adquisiciones, cambios en el entorno o crisis. Si se tiene en cuenta la realidad argentina, frente a la incertidumbre económica, política y social que vive nuestro país cíclicamente a lo largo de su historia, que repercute en las acciones y la toma de decisiones de los líderes de las compañías, el empleado siempre debe estar informado sobre todo lo que ocurre dentro de su organización y sus posibles fusiones, traslados, o cambios culturales para evitar que circulen malas informaciones de manera informal. Gracias a la gestión de las comunicaciones internas se trabaja diariamente en generar un estado de equilibrio y reducir el estrés corporativo por medio de información de confianza y segura, que por lo general son transmitidas por el presidente de la organización a todo el personal. Otro enfoque que se presenta acerca de los objetivos de la comunicación interna, es el que postulan los autores Brandolini y González Frígoli sobre el fomentar la implicación del personal, promoviendo el compromiso de todos los empleados para alcanzar objetivos asumidos por la compañía, impulsando el trabajo en equipo. También, otro de los objetivos destacados son el de armonizar las acciones de la empresa, haciendo referencia a evitar oposiciones y discrepancias en la actuación cotidiana a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando. Claramente, este punto se ve relacionado con lo que se mencionó anteriormente con respecto a la importancia del trabajo en equipo dentro de una organización. Siguiendo una línea de participación e información continua, surge otro objetivo, relacionado con la productividad, ya que al generar una buena gestión en las comunicaciones internas, todos los empleados tienen en claro cuáles son sus objetivos, estando en condiciones

óptimas para desempeñar su trabajo orientado a mejorar sus niveles de producción. Por último, por medio de las comunicaciones internas, y teniendo en cuenta el conocimiento del rumbo de la empresa, se puede alcanzar una actitud positiva con cierta independencia que posibilite la toma de decisiones individuales y/o grupales para alcanzar las metas propuestas. Brandolini, A. y González, M. (2009). "Comunicación interna, claves para una gestión exitosa". Editorial Macchi. Argentina. (Brandolini, Gonzales, 2009, p. 87)

Público Interno

Si bien la palabra público puede ser abordada desde distintas perspectivas, en esta investigación se tomará en cuenta el concepto de público vinculado a disciplinas como publicidad, comunicación corporativa, relaciones públicas y marketing. Según el diccionario de la Real Academia Española, en una de sus acepciones, dice que el público es un conjunto de personas que participan de unas mismas aficiones o con preferencias concurren a un determinado lugar. Dentro del marco corporativo, Capriotti postula que es un conjunto de individuos que se hallan en situación de mutua integración.

Por su parte, Sanz de la Tajada define de manera similar lo postulado por Capriotti dando por sentado que los públicos se ven sujetos a una semejanza de valores compartidos entre sí a efectos de su relación con la organización, logrando de manera integral los objetivos corporativos, obteniendo como resultado final una imagen positiva de la compañía en la mente de los públicos. Sanz De la Tajada, L. (1998) "Auditoría de la imagen de empresa". Editorial Síntesis. Madrid. (Sanz, 1998, p. 134)

Los empleados de las empresas no sólo conviven en su lugar de trabajo, también se relacionan con personas ajenas a la organización convirtiéndose por momentos del día en públicos externos. Por más que las comunicaciones internas ofrezcan un panorama de lo que sucede en la empresa no deben estar alejadas de lo que se comunica externamente porque, en definitiva, el público interno también es externo. Es importante destacar esta mirada del público interno, debido a que no sólo se mueve dentro de la oficina sino que, finalizada su jornada laboral, las personas miran televisión, dejan comentarios

en diarios online, mandan mensajes de textos, miran videos en portales de internet, escriben contenidos en blogs, suben fotos. En resumen, participan en otras esferas sociales. Brandolini, A. y González, M. (2009). “Comunicación interna, claves para una gestión exitosa”. Editorial Macchi. Argentina

Los especialistas en comunicaciones internas tienen que tener muy en cuenta esta dualidad de público interno-externo para establecer una comunicación coherente, en orden de poder reflejar una imagen positiva sólida. Lo que postula en su libro Imagen Corporativa del Siglo XXI, da un cierre simple y conciso a esta idea afirmando que lo importante en las comunicaciones es que sean integradas y no decir a puertas adentro una cosa diferente de lo que se dice afuera. Costa, J. (2003). “Imagen Corporativa en el siglo XXI”. Editorial La cirugía. Buenos Aires. (Costa, 2003, p. 56-79)

Comunicación Interna y sus vínculos disciplinarios

La comunicación interna es un ámbito en el que confluyen varias disciplinas: relaciones laborales, recursos humanos, relaciones públicas, ciencias de la comunicación y periodismo. Brandolini, A. y González, M. (2009). “Comunicación interna, claves para una gestión exitosa”. Editorial Macchi. Argentina. (Brandolini, González, 2009, p. 128)

Frente a estas afirmaciones, Lennon y Bartoli Piñero se preguntan ¿De quién es la responsabilidad última de esta función? Para intentar dirimir esta disputa, estos autores analizan las fortalezas de cada área: Por un lado, el área de comunicación posee habilidades comunicacionales, conoce los modos y los medios de comunicación y sabe cómo utilizarlos con eficiencia. Por su lado, las fortalezas del área de Recursos Humanos son que conoce las características específicas de cada sector, mide el “clima laboral”, está más cerca de las personas y es el encargado de la capacitación del personal Cabe destacar que ambas áreas son muy importantes. Cada una tiene algo que no tiene la otra. Es como una especie de rompecabezas con dos piezas, sólo hay que unir las; es un efecto simbiótico. En esta línea, Lennon y Bartoli Piñero postulan que cada área tiene un conocimiento y una experiencia que la hace única y ambas habilidades son necesarias para asegurar la eficacia del

mensaje. Por esta razón, la solución a este dilema es el trabajo en equipo. Rey, F. y Bartoli, J. (2008). "Reflexiones sobre el management de la comunicación". Editorial La cirugía. Buenos Aires. (Rey, Bartoli, 2008, p. 145)

El trabajo en equipo pretende que la comunicación sea una, unívoca y la dirección sea percibida como transparente, creíble y genere confianza. Costa en su libro Imagen Corporativa en el siglo XXI, también hace referencia al trabajo en equipo y postula que en la empresa todos deben tener la conciencia y la actitud de trabajar cooperativamente, en donde todos son actores. Y este gran cambio de mentalidad debe empezar por la más alta instancia, la gerencia, e involucrarse en toda la organización. Costa, J. (2003). "Imagen Corporativa en el siglo XXI". Editorial La cirugía. Buenos Aires. (Costa, 2003, p. 42)

La comunicación interna y su cohesión cultural

Antes de fijar un concepto o una definición del término cultura corporativa, primero es clave definir el significado de la palabra cultura. Según la Real Academia Española una de las definiciones de cultura postula que es el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc. Siguiendo estas afirmaciones dentro de una empresa u organización no hay manera alguna de que no presente una propia cultura, llena de valores. Como afirma Brandolini y González Frígoli: La empresa como espacio de interacción entre personas es generadora de su propia cultura. Esto quiere decir que es formadora de hábitos, creencias, modos de pensar, comportamientos, valores, entre otros componentes sociales. En este sentido las comunicaciones internas son el "chofer personal" de la cultura, logrando que entre los empleados logren interactuar, motivar y mantener el compromiso del empleado con la formas de actuar dentro de una organización. El término cultura corporativa es muy amplio, hay muchos autores que hacen referencia a este término, pero no es el objetivo de este proyecto de graduación explayarse sobre esta terminología. Lo importante es saber qué significa y cómo impacta en las comunicaciones internas. Brandolini, A. y González, M.

(2009). "Comunicación interna, claves para una gestión exitosa". Editorial Macchi. Argentina. (Brandolini, González, 2009, p. 79)

4.1.1.1 Comunicación Interna Ascendente

Permite a la Dirección conocer la situación real de la empresa tanto a través de la retroalimentación recibida tras lanzar una determinada comunicación, como mediante los sistemas de envío y recepción de informaciones autónomas desde la base hacia la dirección siguiendo las líneas (programas, medios, canales, etc) definidas por la empresa, lo que facilita marcar pautas de actuación teniendo en cuenta la opinión de los empleados y, a través de ellos, de todos los grupos de interés de la compañía.

Son programas, por tanto, fundamentales para el progreso adecuado de la empresa, ya que sin duda son los empleados que están en contacto directo con los clientes, proveedores, entorno social real, los mejor preparados –si están comprometidos con la empresa- para conocer realidades y expectativas del entorno próximo. Usar correctamente esa información en el proceso de evolución, adaptación y anticipación permanente de la empresa a la realidad social, es clave para tener éxito.

Ventajas de la Comunicación Ascendente:

Conocer la situación del entorno, la información directa de los empleados en contacto con los clientes, proveedores y todos los grupos de interés de la empresa respecto a su percepción de los productos y servicios, así como de las expectativas que pudieran ser atendidas con el desarrollo de nuevas líneas de actividad de la compañía, son una vía de información fundamental para la dirección tanto para sus decisiones estratégicas como para aplicar las tácticas más adecuadas a cada situación.

Estimular la creatividad y modernización a través de instrumentos específicos que faciliten la aportación de todos los empleados a la

mejora continua de la empresa en productos, procesos y servicio al cliente. Si todos somos creativos en nuestro ámbito privado, no debemos permitir que esa creatividad se quede aparcada a la puerta de la empresa. Es un lujo que las empresas no pueden aceptar.

Por supuesto, no se trata de fomentar la queja –que también debe aflorar cuando esté justificada- sino la solución de los problemas, que en una gran cantidad de ocasiones está en la mano de quien los vive directamente.

Conocer el clima de la organización para reconducir los problemas cuando aún son incipientes y evitar tormentas que habrían sido muy fáciles de controlar en su inicio, pero que si se obvian pueden llegar a convertirse en auténticos tornados dentro de la empresa.

El objetivo es aumentar la implicación, el compromiso de los empleados y directivos con la Organización y con todo el equipo, única forma sostenible de mantener el éxito de la empresa a lo largo del tiempo. Pero hay que ser coherentes con el sistema: conocer el clima laboral a través de análisis periódicos con los empleados implica la decisión de corregir comportamientos individuales o colectivos contrarios a los valores de la compañía (o corregir esos valores cuando no fueran acordes con la realidad y expectativas del entorno). El riesgo es no cumplir con esa expectativa, y es un riesgo grave porque acabaría con la credibilidad del sistema y, en consecuencia, con la desvinculación intelectual de los empleados respecto de la empresa.

Finalmente y como resumen de los puntos anteriores, los sistemas de comunicación ascendente tienen la capacidad de apoyar el progreso de la compañía con las aportaciones de todos los empleados, así como limitar las tensiones internas al aportar sistemas para canalizarlas. Varios autores . (2001) . “Asociacionismo , orientaciones para la calidad”. Editorial FEAPS. Madrid. (http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/comunicacion_interna.pdf)

Herramientas para la Comunicación Ascendente son:

A. Jornadas de despacho abierto, las jornadas de despacho abierto se generan para el envío de información abierta por parte de los empleados a los superiores y así facilitar el intercambio de información. En las jornadas se discutirán puntos importantes, y al llegar a un acuerdo en los puntos de discusión se designará a una persona para que se dirija y acuda a los altos mandos con la petición seleccionada, además deben contar con la presencia de cinco a ocho personas según la cantidad de personal existente. Apolo, D. Murillo, H. García, G. (2014). "Comunicación 360 herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad". Editorial FCSC. Ecuador. (Apolo, D. Murillo, H. García, G. 2014 p. 137)

B. Notas de obligada respuesta, Notas obligatorias que tienen que ser contestadas inmediatamente y que sólo se utilizan en caso de urgencia. Cervera, A. (2006). "Comunicación Total". Editorial ESIC. Madrid. (Cervera, 2006, p. 203)

C. Sistemas de sugerencias para facilitar la concreción de la creatividad de todos los empleados sobre temas básicamente operativos, de procesos, productos o clientes. Estimular la participación en estos sistemas –dando respuesta a todas las cuestiones planteadas- es una vía excelente para la mejora continua de la empresa abordada por toda la compañía, tiene unos antecedentes complejos, la mayoría de los sistemas fallan por varias razones; la principal causa ha sido la negligencia e indiferencia de la dirección. Las sugerencias deben ser recogidas semanalmente y deben ser discutidas con los trabajadores además la sugerencia aceptada debe ser implantada de inmediato. Rosander, A. (1994). "Los catorce puntos de Deming aplicados a los servicios". Editorial Díaz de Santos. Madrid. (Rosander, 1994, p. 34)

D. Contacto a través de correo electrónico, chats, etc., instrumentos ya muy integrados en la vida de las empresas que,

en todo caso es necesario regular o mejor habría que decir recomendar criterios de uso para evitar pérdidas de tiempo por un uso excesivo o envíos poco discriminados, dada su facilidad y aparente bajo coste que no lo es tanto si consideramos el tiempo utilizado en la lectura de comunicaciones recibidas por personas no implicadas en la solución de los temas planteados en esas conversaciones. Jiménez, A. Rodríguez, I. (2007). "Comunicación e imagen corporativa". Editorial UOC. Barcelona. (<http://circuloeconomiaalicante.com/blog/la-comunicacion-ascendente/>)

E. Redes de telefonía el uso de este canal para la comunicación interna en las organizaciones comporta grandes ventajas, ligadas sobre todo a la rapidez en la distribución de mensajes y a su eficacia, sobre todo porque es un medio poco saturado todavía, además con las facilidades de algunas empresas de telefonía se pueden conseguir planes relativamente de bajo coste para redes en empresas. Tessi, M. (2011). "Comunicación interna en la práctica". Editorial Granica. Buenos Aires. (Tessi, 2011, p. 44)

F. Blogs corporativos. Hoy la tecnología es un aliado excelente para las empresas también en comunicación interna, especialmente para las empresas medianas y grandes, ya que permite inmediatez en las comunicaciones y en conocer la respuesta de los empleados a cualquier cuestión planteada por la dirección, así como por iniciativa directa de los empleados. Castelló, A. (2010). "Estrategias empresariales en la Web 2.0". Editorial Club Universitario. España. (Castelló, 2010, p. 49)

G. Reuniones con superiores, el funcionario conoce la importancia de mantener reuniones y una comunicación interna apropiada, así como el tipo de información que necesitan sus superiores a quienes mantiene informados por iniciativa propia. Uribe, M.J. (1990). "Sistema de evaluación de desempeño: Personal

Profesional”. Dirección de Recursos Humanos.Serie de documentos administrativos Costa Rica. (Uribe, 1990, p. 13)

H. Política de Motivación e Implicación, la comunicación interna en su conjunto se orienta a hacer comprender que la motivación no puede ser un reflejo, condicionado solo por estímulos económicos. Esta política se propone también <Fidelizar> a los clientes internos, motivarlos <por el espíritu>, es decir, pasar de la pasividad conformista a la valoración de la capacidad individual; despertar en ellos la conciencia de pertenencia activa al grupo humano de la empresa; estimular su responsabilidad individual; implicarlos con entusiasmo a sus objetivos y proyectos; hacer de ellos piezas clave en la gestión de calidad. García, J. (1998). “La comunicación interna”. Editorial Díaz de Santos S.A. Madrid. (García, 1998, p. 67)

I. Tablones de anuncios, depende de la estructura y organización de la empresa. Es la forma más tradicional de hacer que llegue un mensaje a un gran número de personas, rápidamente y a bajo coste. Cervera, Á.L. (2006). “Comunicación Total”. Editorial ESIC. España. (Cervera, 2006, p. 316)

J. Cultura corporativa, es considerada como la base fundamental de las relaciones que la organización mantiene con sus diferentes públicos, esto supone que existe un vínculo de información, que ayuda a que se entienda mejor la cultura corporativa de la entidad, por lo tanto es necesario conocer la cultura corporativa que como organización se quiere transmitir, es decir, <La filosofía y programa de actuación ligado a la estructura emocional de la institución o empresa>, integrada por todos los miembros de la organización con objeto de lograr ambientes en armonía en las relaciones que de la organización y de su actividad se desprenden. Carretón, M. (2007). “Las relaciones públicas en la comunicación interna en la Banca Española”. Editorial NetBiblio. España. (Carretón, 2007, p.100)

K. Reglamento de Régimen Interior, habitualmente contiene:

- Normativa Laboral.
- Política Retributiva (sueldos, gratificaciones, sistemas de antigüedad, pluses, ayudas, dietas y anticipos).
- Servicios Médicos de empresa (funcionamiento, prestaciones cubiertas, y cotizaciones a la Seguridad Social).
- Formación y Promoción (posibilidades, criterios, cursos para acceso a cargos). Cervera, Á.L. (2006). "Comunicación Total". Editorial ESIC. España. (Cervera, 2006, p.380)

Este tipo de comunicación indica:

- ✓ El grado de receptividad y comprensión de las comunicaciones descendentes.
- ✓ Estimula la participación de los empleados en aquellos procesos de toma de decisiones que requieran de su intervención, lo que da un sentido democrático a la función decisoria.
- ✓ Facilita, asimismo, la aceptación de las decisiones ya tomadas por los superiores jerárquicos.
- ✓ Estimula la presentación de ideas valiosas.
- ✓ Satisface las necesidades humanas de valoración personal y autoestima de los subordinados.
- ✓ Canaliza la tensión emocional y las presiones inherentes al desempeño de las funciones laborales.
- ✓ Fomenta la moral, las actitudes positivas y la integración del personal en la empresa.

Recuperado desde: <http://www.xente.mundo-r.com/ansede/comunica.pdf>

Problemas, dificultan o distorsionan la comunicación ascendente:

- ✓ La cortina escalar ésta expresión la utilizó **K. Davis (1972)** para aludir a las dificultades de índole personal y/o jerárquica de ciertos subordinados cuando deben dirigirse a sus superiores. La superación de estas barreras depende, en gran parte, de la actitud

que aquéllos adopten. Este sentido, todas las conductas de los directivos encaminadas a fomentar una interacción positiva en las múltiples situaciones de carácter informal que surgen en el quehacer cotidiano del ámbito de trabajo constituyen una solución óptima para franquear los obstáculos interpuestos por la "cortina escalar".

- ✓ La filtración positiva de información, el mecanismo hace referencia al hecho de que ciertos subordinados tienden a enviar mensajes a las redes ascendentes para mejorar su prestigio y/o incrementar su credibilidad y, de este modo, intentar mejorar su posición y condiciones laborales. Para ello bloquean o suavizan los aspectos de la comunicación que puedan resultar desagradables para sus superiores. En el despliegue de esta actividad, observamos lo siguiente:

- La cantidad y el tipo de selección de los mensajes serán directamente proporcionales a la necesidad y al deseo de promoción.
- Los superiores jerárquicos pueden tolerar, de forma más o menos implícita, el sesgo comunicativo, ya que así reciben contenido informativos que les resultan aceptables, aunque en contrapartida paguen el precio de obtener percepciones falsas de la realidad o del entorno de la organización. Davis, K. (1972). "Traditional American". (Davis, 1972, p. 76)

4.1.1.2 Comunicación Interna Descendente

La comunicación descendente en una organización es el flujo de información de niveles superiores, a niveles inferiores de autoridad. La finalidad es que el empleado o trabajador este informado en todo momento de lo que sucede en su empresa y participar en la misma. Esta comunicación tiene origen con los gerentes y los supervisores y se transmite en forma descendente a los empleados

es decir es una comunicación que procede de la dirección hacia abajo en cascada. Para realizar este tipo de comunicación algunos ejecutivos se apoyan en coloridos folletos, en presentaciones en Power Point, y reuniones con empleados. Estos enfoques aunque llamen la atención a menudo fracasan porque no son entendidos por los empleados. Por eso la clave para una mejor presentación no está solo en el uso del color o acción, sino que se preparen cuidadosamente y se comunique su mensaje con honestidad, energía y calidez. Cervera, Á.L. (2006). "Comunicación Total". Editorial ESIC. España. (Cervera, 2006, p. 59)

Requisitos de la comunicación descendente:

Desde siempre, la comunicación descendente ha sido la más común en una empresa, pues es necesario, por ejemplo, que los superiores informen a sus subordinados sobre el trabajo que deben hacer. Sin embargo, las funciones de este tipo de comunicación van mucho más allá y para ser efectiva deberá cumplir los siguientes requisitos:

- ✓ Transmitir a la plantilla cuál es la verdadera finalidad que persigue la organización.
- ✓ Ante todo, el trabajador ha de saber los objetivos de la firma, su actividad y cómo está organizada.
- ✓ El empleado ha de tener claro cuál es su función dentro de la entidad.
- ✓ Hay que informar al trabajador sobre el lugar que ocupa él en la empresa.
- ✓ Por último, debe saber quiénes están por encima de él y quién es su superior más inmediato.

De forma global, podemos decir que la comunicación descendente debe transmitir a la plantilla cuál es el sentido de su trabajo en relación con la empresa. Sin embargo, existen otras finalidades de igual o mayor importancia. Por ejemplo, ofrecer cercanía de los

altos mandos sobre los subordinados, logrando así un mayor compromiso, motivación y sentido de pertenencia. Además, aporta información sobre la compañía, que puede ser útil para que ciertos trabajadores, con responsabilidad a la hora de tomar decisiones, puedan hacerlo de una manera más objetiva y acertada.

En una pyme resulta más sencillo que la comunicación descendente sea directa, es decir, que el director general hable directamente con el empleado de más baja categoría. En organizaciones más grandes, con un mayor número de trabajadores, normalmente la información va pasando por diferentes mandos intermedios hasta cerrarse todo el proceso, lo cual es un peligro, ya que el mensaje puede sufrir ruidos y desvirtuaciones por el camino. Recuperado desde: <https://helpyourfellow.wordpress.com/2013/01/08/4-la-comunicacion-en-la-empresa/>

Canales de la comunicación interna descendente

En cuanto a los canales con los que cuenta la dirección para realizar acciones comunicativas descendentes, la llegada de las Nuevas Tecnologías ha ampliado considerablemente las posibilidades. Así, además de los sistemas orales y escritos convencionales, podemos hacer uso de una Intranet o el correo electrónico.

Los canales orales son los más rápidos, sin embargo, no son los más seguros, ya que puede haber algún malentendido entre emisor y receptor, y el verdadero sentido del mensaje puede verse distorsionado. Por esta razón, es recomendable que aquellas informaciones realmente importantes queden reflejadas por escrito. Para tal caso, disponemos de boletines y folletos informativos internos, correos electrónicos, la Intranet.

No obstante, si queremos convocar una reunión informativa para comunicar oralmente ciertos mensajes a los trabajadores, será una

buena idea, siempre que dejemos constancia por escrito de todo lo allí acontecido.

Lo verdaderamente trascendental de la comunicación descendente es que sea entendida, es decir, debemos asegurarnos de que el subordinado ha comprendido lo que le hemos indicado. Al fin y al cabo, este tipo de comunicación se emplea para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los subordinados, y si no entienden nuestras directrices será totalmente ineficaz. Curso: Manual de comunicación en la empresa. (2004). "Lección 7: Comunicación. Recuperado de:

http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/comunicacion_interna.pdf

A. Documentación, Puede ser digital o en papel es clara, precisa, y correcta; se clasifica como información de primera mano y se deja constancia. Por medio de ella las personas tienen la oportunidad de poder regresar a segmentos anteriores al mensaje, lo que permite una mejor comprensión en la información, esta puede darse a través de:

- ✓ **Carta,** medio más usado dentro de la organización para las personas ausentes en la cual se comunica información de interés personal o grupal.
- ✓ **Memorando,** Es el medio más usado que lleva como objetivo el recordar mensajes o información con referencia a instrucciones internas que los empleados deben realizar dentro de la institución.
- ✓ **Oficio,** es un documento de carácter oficial que se utiliza para establecer comunicación. Se usa con la finalidad de comunicar y coordinar acciones, invitar, pedir información, contestar, remitir documentos, agradecer o tratar asuntos diversos de trabajos administrativos.

- ✓ **Informe**, Es un documento por el cual se hace conocer el avance o la culminación de acciones encomendadas o la ocurrencia de hechos considerado de interés. Sagástegui, P. (2000). “El proceso contencioso administrativo”. Editorial Gaceta. Lima. (p. 24)


B. Medios Escritos, para llevar a cabo la comunicación descendente, se pueden utilizar múltiples medios tanto orales, escritos y audiovisuales. Los más habituales son las notas o circulares internas, los manuales de procedimiento u operativos y boletín de noticias. El mensaje puede corregirse varias veces es un registro permanente que puede guardarse, el mensaje sigue siendo el mismo incluso si pasa por varias personas, y el receptor tiene más tiempo de analizarlo. Urcola, J.L. (2008). “Dirigir personas: Fondo y Formas”. Editorial ESIC. Madrid. (p. 89)

C. Medios Audiovisuales, en este grupo encontramos todo tipo de video y videoconferencia.

- ✓ **El video**: Como elemento informativo se utiliza en reuniones, convenciones, jornadas y/o asambleas. Estas producciones audiovisuales realizadas por la empresa tienen como fin, transmitir información, la misma que puede ser general sobre la empresa y sus actividades, sobre sus productos o servicios, sobre su historia o bien pueden ser formativas.
- ✓ **La videoconferencia** actualmente es uno de los medios más utilizados por las empresas para fortalecer sus comunicaciones internas. Su principal ventaja reside en hacer posibles reuniones, conferencias y explicaciones en cualquier momento, sin desplazamientos ni causar interrupciones importantes en el trabajo de cada uno de los asistentes. Únicamente requiere coordinar el tiempo de los

asistentes para estar disponibles a la misma hora cada uno, en el sitio o ubicación prevista.

La videoconferencia permite que varios asistentes ubicados en lugares o poblaciones distintas puedan conectarse utilizando un video. A través de este medio es posible escucharse, preguntar y conversar con el conferenciante en tiempo real. Barroso, J. y Cabrero, J. (2013). “Nuevos escenarios digitales: Las Tecnologías De La Información Y La Comunicación Aplicadas a La Formación Y Desarrollo Curricular”. Editorial Pirámide S.A. Madrid. (p. 67-68)



D. Medios gráficos y visuales, son aquellos que vemos y nos transmiten alguna clase de contenido o mensaje, bien sea este intencional o simplemente implícito en el objeto o imagen que se visualiza. En el tema que nos atañe, es la trasmisión de un mensaje claro a través de cualquier medio visual, sustentando en diseño gráfico crítico y basado en un estudio metodológico enfocado a un objetivo específico. Estos medios visuales pueden ir desde una tarjeta comercial hasta una gran campaña de difusión pasando por videos, vallas, camisetas, etc. Como primer punto la comunicación gráfica y visual es un proceso que necesita de un trabajo multidisciplinario, ya que este comprende no solo el diseño gráfico de las piezas, sino un análisis detallado de la estrategia a seguir. Enrique, M. Madroñero, G. Morales, F. Soler, P. (2008). “La planificación de la comunicación empresarial”. Editorial Pirámide S.A. Barcelona. (p. 109)

E. Intranet, es un sistema privado de información y colaboración que utiliza estándares y programas de internet. Podemos considerarla como una red interna diseñada para ser utilizada dentro del ámbito de una universidad, organización o empresa. La intranet consiste en organizar la información interna de una organización utilizando para ello las herramientas que nos

brinda internet. Lo que distingue el internet de la intranet es que las intranets son privadas. Por lo tanto no sería más que una agrupación dentro de una misma web, especializada y restringida al público en general, de un número determinado de personas con objetivos comunes de conocimientos y características similares. En esta web los usuarios podrán informarse de todo aquello que pudiera interesarles respecto a su trabajo o interés común.

Las intranets están transformando las comunicaciones internas y la concepción del trabajo, gracias a sus posibilidades de intercambio de información y de cooperación entre equipos, poniendo en manos del trabajador toda la información que necesita de una manera sencilla y rápida. Gobierno del principado de Asturias. (2012). "Comunicación interna: Intranets". *Proyecto hola orientación*. Recuperado desde: http://www.educastur.princast.es/fp/hola/hola_bus/cursos/cu_rso12/documentos/comunicacion_interna_intranets%20_hola_.pdf

F. **Redes Locales**, estas materializan la estructura de las comunicaciones internas en la empresa. Su construcción ha de responder a los principios de racionalidad y personalidad corporativa, es decir han de estar presididas por el criterio de utilidad y de respuesta de las necesidades muy concretas y específicas de cada empresa. Por eso sucede lo mismo que con las estrategias. No hay en la práctica una arquitectura ideal y lo más práctico y rentable será combinarlas de acuerdo con las propias necesidades de comunicación. García, J. (1998). "La comunicación interna". Editorial Díaz de Santos. Madrid. (p. 57)

G. **Programas de comunicación Interna**, Asistimos a una época en la que la velocidad de los cambios sociales, tecnológicos y económicos es tal que las grandes empresas de

éxito han apostado por nuevos modelos en los que han incluido a todos los miembros de la organización bajo un denominador común , la comunicación, en ella han encontrado sus best practices. Por eso al poner en marcha un programa de comunicación interna lo primero que se debe hacer el observar el entorno que rodea al posible ámbito de aplicación de dicho programa, definiendo lo que se pretende conseguir, los problemas y las necesidades que existen, los apoyos, para más tarde definir cómo se va a conseguir lo que se pretende alcanzar (diseño del proyecto) y poder en una fase última ejecutarlo y hacer un seguimiento del mismo, en todo este estudio está siempre presente la cultura, dicho análisis necesita de un estudio previo de la comunicación entre las partes. Por ello se utilizará el plan de comunicación interna como herramienta de gestión del cambio por una parte y como herramienta para la mejora del rendimiento por otra parte. Escat, M. (2002). "Comunicación organizacional". Editorial Pirámide S.A. España. (p.78)

H. **Reuniones con subordinados**, estas reuniones son regulares (no solo cuando surge una crisis o se comete un error), y privadas, por una buena razón. Proporcionan a ambas partes la oportunidad de comunicarse de manera, libre, abierta y de colaboración. También brinda a los directivos la oportunidad de capacitar y orientar a sus subordinados para ayudarlos a mejorar sus propias habilidades o desempeño en el trabajo. Por lo tanto cada reunión debe durar de 45 minutos a una hora y centrarse en los temas como los problemas directivos y organizacionales, participación en la información, temas interpersonales, obstáculos para mejorar, entrenamiento en habilidades directivas, necesidades individuales, retroalimentación para el desempeño laboral y preocupaciones o problemas personales. Es una oportunidad para los

subordinados de contar con tiempo personal con el directivo para trabajar en los temas y la información, por lo tanto ayuda a eliminar interrupciones no programadas y reuniones de grupo largas y sin eficacia. En otras palabras la reunión se vuelve una actividad de mejora continua institucionalizada. Whetten, D. Cameron, K. (2005). "Desarrollo de Habilidades Directivas". Editorial Pearson Educación. México. (p.35)

- I. **TICS**, juegan un papel significativo para ayudar a las organizaciones a percibir cambios en su entorno. Laudon, K. Laudon, J. (1998). "Sistema de información gerencial". Editorial Pearson. México. (p. 23)

Hoy en día todo el mundo está bombardeado con datos, el problema es cómo almacenarlos y tenerlos disponibles en un momento dado. La esencia de la intuición descansa en la organización del conocimiento para una rápida identificación y las tecnologías de la comunicación podrían ayudar en este proceso. Mintzberg, J. (1998). "Cultural and Environmental schools thought". Editorial Free Press. USA. (p. 42)

Puede mejorar la comunicación interna es fundamental para integrar cómo una organización interpreta que está ocurriendo. Promueven la comunicación interna en las empresas, mejorando la comunicación entre divisiones o departamentos, constituyendo redes aparte de los flujos de comunicación y transformando el conjunto de la cadena logística. Conesa, V. (2003). "Instrumentos de la gestión ambiental en la empresa". Editorial Mundi Prensa Libros. Madrid. (p. 37)

Problemas en la comunicación descendente:

Parte del fracaso de estas áreas es que no se preparan para una comunicación eficaz. Para tener una base sólida estos deben llevar a cabo cuatro pilares fundamentales que actúan como prerequisites. El primero de ellos es desarrollar una actitud

positiva hacia la comunicación es decir deben convérsense que la comunicación es parte esencial para efectuar sus tareas. Segundo los administradores deben mantenerse informados, buscar información de interés para sus empleados y mantenerlos comunicados. Tercero los administradores necesitan planear conscientemente la comunicación es decir que estos tengan información que les pueda ser de utilidad en un futuro y por último los administradores deben desarrollar la confianza porque si los subordinados no confían en sus superiores es muy probable que no crean en su mensaje.

Para una gran mayoría de organizaciones la comunicación descendente supera a la de sentido ascendente originando habitualmente problemas de saturación o sobrecarga. En las nuevas organizaciones de la información las redes informáticas internas o intranets están ganando posiciones como medio de comunicación que desplaza a la tradicional comunicación a través de relaciones personales y medios escritos. Pero el enorme volumen de datos que transporta puede generar una sobrecarga de información que dificulte su procesamiento y bloquee los procesos de comunicación. La nueva organización corre el riesgo de ser entonces, una organización de la desinformación.

Ahora analizaremos 3 problemas que surgen cuando no se da correctamente esta comunicación descendente.

- ✓ El número uno es la sobrecarga informativa estos surgen cuando los empleados son bombardeados por una gran cantidad de órdenes, comunicados, boletines, cartas que quedan abrumados por tanta información y en consecuencia no la comprenden, o algunos mensajes importantes se olvidan y no se llegan a tomar en consideración hasta se pueden llegar a archivar, se borren del correo electrónico y esto sucede porque muchas ocasiones se emite información que no es relevante, incluso no comunicar suficiente información también puede afectar el funcionamiento

de la comunicación por lo cual se debe mantener un equilibrio ni tanta información ni poca información.

- ✓ El problema 2 es la falta de confianza personal, cuando esto sucede la información se obstaculiza o se bloquea y se llevan a cabo acciones para sabotear la circulación de los mensajes o retener su contenido por eso es esencial que los superiores se ganen la cordialidad de sus subordinados de tal manera que mantengan una buena comunicación con los trabajadores así les tendrán confianza y no surgirán problemas como los ya mencionados.
- ✓ El número 3 es inconveniencia de la información esto ocurre cuando la información no se difunde en el momento que representa un beneficio por lo cual no la toman como primordial y la eliminan por eso es trascendental que la información que se le comunique a los trabajadores sea en el momento apropiado y cuando la necesiten. Por mencionar de manera resumida los problemas más comunes que afectan a la comunicación descendente son confianza excesiva en la comunicación escrita o por un medio electrónico, se le tiene una gran confianza que no se cercioran si realmente es verídica. Otro es el déficit de interacción de cara a cara, es decir se envía la información a través de alguien o algo lo que no permite que se resuelvan dudas y se lleve de manera eficaz la tarea. Otro de ellos es la cantidad suficiente de mensajes pero con una baja calidad en sus contenidos, y aun que contenga mucha información, lo que se transmite es escaso que no se alcanza a comprender.

Así como también surgen problemas también surgen necesidades que se crean en cualquiera de los niveles de la empresa y que se tienen que atender. Por ejemplo una de esas necesidades es la instrucción sobre el puesto de trabajo, la instrucción previa sobre los objetivos de puesto o los posibles problemas que pueden surgir puede ahorrar muchos desastres al trabajador que ha sido

contratado. Incluso muchas empresas utilizan presentaciones previas del puesto para darles a conocer de manera amplia e ambiente del trabajo y lo que van a realizar y esto es muy provechoso porque reduce la rotación del nuevo personal. Los empleados también necesitan retroalimentación sobre su desempeño. Esto ayudara a saber qué hacer y que tan bien están alcanzando sus propias metas. Otra necesidad que tienen los trabajadores es el apoyo social y percibir de que son atendidos, considerados y apreciados y cuando los administradores muestran calidez y confianza interpersonales puede haber impactos positivos en la salud psicológica y física así como satisfacción y buen desempeño en el trabajo Hemos visto la comunicación que surge de los superiores a los subordinados, pero ahora examinemos la comunicación que va de los subordinados a los superiores y los problemas a los que se enfrentan. Newstrom, J. (2007). "Comportamiento humano en el trabajo". Editorial Mc grawhill. México. (p. 145-146)

La comunicación descendente se caracteriza por poseer un contenido demasiado específico; transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea. Oculta datos de carácter institucional: los objetivos de la organización, los resultados alcanzados, los acontecimientos más importantes y significativos (inversiones de la organización, expansiones, cambios organizativos, etc.). Aunque la difusión de algunas de estas informaciones puede comprometer ciertos objetivos estratégicos, otras que no conllevan ningún peligro, tampoco se difunden. Esta comunicación descendente que da prioridad a los intereses de la organización (conseguir un determinado nivel de productividad) y descuida el nivel socio-integrativo (la información destinada a conseguir una mayor motivación y satisfacción de los trabajadores)

resulta insuficiente y frustrante para los colaboradores. Además de una información personal sobre su trabajo (condiciones del mismo, salarios, promoción, etc.); las referencias sobre la vida de la organización, sus objetivos, sus proyectos o los resultados son tanto más importantes cuanto mayor es el grado de autonomía o de responsabilidad del trabajador en la toma de decisiones. Dado que cuanto mejor informados estén, cuantos más datos conozcan y cuanto más se potencien las comunicaciones de carácter socio-integrativo; en mejores condiciones se encontrarán para participar.

Otros problemas que suelen aparecer en las comunicaciones descendentes son: la ambigüedad, imprecisión y vaguedad de los mensajes o la contradicción de las órdenes transmitidas. La consecuente confusión generada puede manifestarse en disfuncionalidades en la realización de la tarea o incumplimiento de algunas de las órdenes contradictorias. Vértiz, A. (2009). "Problemas en la comunicación descendente". Artículo recuperado de: <http://comuni-and-o.blogspot.com/2009/11/problemas-en-la-comunicacion.html>

En toda organización es importante la comunicación y el envío oportuno de la información para la toma de decisiones o para saber lo que se debe hacer. Uno de los tipos de comunicación más frecuentes en las organizaciones es la comunicación descendente. Este tipo de comunicación consiste en transmitir información necesaria para las actividades, desde los niveles más altos hacia los niveles más bajos de la organización.

Al realizar la comunicación descendente, los directivos de los niveles estratégicos envían la información hacia abajo en la jerarquía organizacional. Pasa por los niveles altos, medios y bajos de los directivos hasta llegar a los niveles operacionales en donde se encuentran los trabajadores o colaboradores de la organización. A través de la comunicación descendente; los directivos envían la información necesaria para realizar las actividades que, de ser

efectuadas de la mejor manera, harán posible el cumplimiento de los objetivos.

En conclusión, la comunicación descendente es uno de los tipos de comunicación organizacional más frecuentes en las organizaciones. Permite a los directivos delegar tareas, dirigir y controlar el desempeño de los trabajadores de los niveles más bajos de la jerarquía organizacional. Por último, se debe tener en cuenta que esta comunicación debe ser cuidadosa para no causar desmotivación en los trabajadores. Ortiz, A. (2014) "Administración de empresas", Artículo publicado el día miércoles 30 de enero del 2014. Recuperado desde: <http://florbe.com/pe/administracion-de-empresas/poder-administrativo>

4.1.1.3 Comunicación Interna Horizontal

Este tipo de comunicación se produce entre personas del mismo nivel jerárquico dentro de la empresa, siendo un complemento esencial para la comunicación ascendente y descendente. La función de la comunicación horizontal es la de suministrar apoyo emotivo y social entre los trabajadores, al igual que coordinar las tareas para la plantilla, de modo que estén organizadas y sean coherentes unas con otras. Las empresas eficaces tratan de fomentar este tipo de comunicación, ya que genera el concepto de equipo multidisciplinario de trabajo, lográndose una mejor coordinación en el desarrollo de la actividad empresarial. Díez, S. (2006). "Técnicas de comunicación: La comunicación en la empresa". Editorial Ideaspropias. España. (p.36)

La comunicación interna horizontal está constituida:

A. Programas de Formación Interna, la vía más efectiva para la reparación de los trabajadores de una organización ante el cambio sigue siendo la formación, instrumento útil para el éxito de los esfuerzos de adaptación que la propia organización debe

realizar. Desde el punto de vista económico, los programas de formación impartidos por una empresa, son quizás una de sus más sanas inversiones. Estudios llevados a cabo en diferentes países, han demostrado que la formación supervisada era más valiosa para desarrollar la aptitud de los empleados que la mera experiencia en el trabajo.

La empresa que incluye en sus cuadros personas bien formadas y que actualiza sus conocimientos con técnicas nuevas que vayan surgiendo y que tengan relación con sus actividades, tendrá muchas posibilidades de superar sus problemas que aquellas otras que no conceden el relieve que efectivamente tienen las actividades formativas. Por otra parte, el individuo formado se siente más seguro de sí mismo, porque sabe que podrá enfrentarse con éxito a los problemas que profesionalmente puedan plantearse. Gómez, L. Balkin, D. y Cardy, L. (1997). "Gestión de los recursos humanos". Editorial Prentice. Madrid. (p.47)

B. Reuniones Departamentales, Las que se organizan entre miembros de dos o más departamentos. Aunque también se montan con fines laborales, su uso es frecuente para incentivar la interacción entre áreas, y para conocerse y mejorar las relaciones, especialmente si se trata de dos departamentos que trabajan en conjunto ya que es bastante frecuente que exista descoordinación departamental, por ejemplo en las empresas con centro de trabajo separados entre sí o en aquellas en las que es más acusado el socio centrismo departamental, además de los típicos malentendidos. Sánchez, P. (2010). "Comunicación empresarial y atención al cliente". Editorial Editex. España. (p.63)

C. Sesiones Informativas, estas deben ser dirigidas por un miembro del departamento en este caso el jefe de

departamento, en función de la estructura de la empresa, departamentos, secciones y equipos de trabajo, lo procedente es concretar por proximidad y establecer colectivos naturales a los cuales suministrar información de forma conjunta. Urcola, J. (2010). "Dirigir personas: Fondo y Formas". Editorial ESIC. España. (p. 64)

D. Resolución interdepartamental de problemas, llevada a cabo entre los miembros de un mismo departamento buscando la coordinación de tareas y realización de funciones.

E. Actividades interdepartamentales, su misión es facilitar la relación de proyectos que requieren actividades conjuntas.

F. Asesorías de apoyo a departamentos, Expertos se dedican a tareas de apoyo realizando informes o proyectos específicos para los departamentos de esa misma línea. Porret, M. (2007). "Recursos Humanos: Dirigir y Gestionar personas en las organizaciones". Editorial ESIC. España. (p. 70)

G. Actos Sociales dentro de la empresa, con frecuencia todos los actos sociales tienen lugar después de la realización de otro de carácter institucional. Tienen por objeto favorecer la interacción de la propia empresa con aquellos agentes de su interés, que repercuten favorablemente en el desarrollo de la acción empresarial. Suelen consistir en diferentes modos de ofrecer un espacio de tertulia, intercambio, etc., en el ámbito de un cóctel, vino, comida, cena. Al igual que en los actos institucionales, el cuidado de los elementos que se utilicen en la preparación y ejecución de los actos sociales inciden enormemente en su éxito o fracaso. García, R. (2011). "Manual de estilo empresarial". Editorial NiMil Forma. Alicante. (p.89)

H. Grupos de trabajo, Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma

positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas. El trabajo en conjunto puede formar un grupo, el cual será capaz de llevar a cabo una acción de una manera más eficaz si se consigue ayudar a los participantes a desarrollar sus aptitudes para el trabajo de dicho grupo. Con esta forma de actuar iremos creando una dinámica, la cual, con el tiempo, hará que podamos contar con un instrumento que posibilitará que el grupo funcione bien. Para que el grupo funcione, será muy importante el trabajo previo relativo a su constitución. Maqueda, J. (2003). "Protocolo Empresarial". Editorial ESIC. Madrid. (p.48)

I. Rumor, aparece así como una forma de compensar las comunicaciones insatisfactorias. Su origen se encuentra en la información mal comprendida o mal interpretada; en las diferencias entre la información que recibe un subsistema y la que recibe el otro. Sin embargo pueden resultar beneficiosos para la organización. En el caso de los empleados puede actuar como un primer sistema de advertencia, transmitiendo las malas noticias mucho antes de que se hagan públicas. También puede ayudar a que estos consoliden sentimientos de amistad, alivien las tensiones y el estrés, y pulan sus técnicas de observación y comprensión de las personas. Rodríguez, D. (1996). "Gestión Organizacional: Elementos para su estudio". Editorial Plaza y Valdes. México. (p. 125)

Las funciones de la comunicación interna horizontal:

- Permite coordinar información y resolver problemas entre las unidades.
- Ayuda a resolver conflictos

- Permite la interacción entre iguales, proporcionando apoyo social y emocional a las personas.
- Contribuye al aumento de moral y eficacia de la organización.

Ventajas de la comunicación interna horizontal:

- Genera un espíritu de cooperación y logra crear un ambiente de trabajo en común, teniendo en cuenta los objetivos de cada uno de los departamentos de la empresa.
- Facilita la desinformación de los falsos rumores y los malos entendidos, rebajando la presión al aclararse las situaciones.
- Es más rápida que los otros tipos de comunicaciones, llegando antes a las personas y departamentos implicados.
- Facilita el entendimiento y la búsqueda de soluciones compartidas entre los distintos estamentos de la empresa.
- Se genera confianza y amistad entre los compañeros de la empresa.

Vemos que dentro de un clima puede darse la comunicación horizontal, que es aquella que se establece entre personas donde no existe la presencia de autoridad. Al contrario, la comunicación jerárquica es la que se establece en organizaciones con una estructura vertical, donde ciertas personas tienen más autoridad que otras en ciertas funciones, produciendo desigualdades entre las personas que forman e interactúan en la organización. La comunicación horizontal se viene dando entre personas de un mismo nivel jerárquico y que suelen formar parte de un mismo departamento o de un mismo grupo. Mientras que entre diferentes departamentos y grupos la relación es jerárquica, al igual que en la toma de decisiones sobre aspectos que influyen a toda la organización. Recuperado desde:

<http://cm3sector.org/2013/05/09/comunicacion-horizontal-en-las-organizaciones/>

4.2 Antecedentes del problema

Título:	"CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA OFICINA PRINCIPAL DE UNA EMPRESA PETROLERA DEL PERÚ. LIMA- 2010."
Autor:	Del Castillo Durand Mirtha Lorena
Universidad:	Universidad Católica de Santa María
Año:	2010

La elaboración del presente estudio de investigación se inició con la formulación del siguiente problema: "Características de la comunicación interna de la oficina principal de una empresa petrolera del Perú. Lima-2010"

Se investigó las características de la comunicación interna en la oficina principal de la Empresa Petrolera del Perú, se exploraron tres dimensiones de la comunicación interna: 1) Funciones, 2) Tipos y 3) Efectividad del mensaje.

El trabajo de campo se realizó en la oficina Principal de la Empresa Petrolera, aplicándose la técnica de la entrevista a una muestra a juicio del 20% (106 trabajadores) del universo constituido por 536 trabajadores en condición estable y contratada a plazo fijo.

Una vez obtenidos los resultados, éstos fueron tabulados, ordenados y trasladados a cuadros y gráficas estadísticas para proceder luego a su análisis e interpretación, que nos permitió llegar a los resultados que señalamos a continuación:

La comunicación interna de la Empresa Petrolera, no cumple adecuadamente la función de producción y control, presentando problemas e cuanto a la información alcanzada al personal relacionada con su capacitación y orientación para la realización de tareas, donde prima una información de tipo imperativa e indicativa. La deficiencia de esta función se agudiza en cuanto a la participación de los trabajadores en la mejora de la calidad de los productos, así como en las consultas hechas en los trabajadores sobre el planteamiento de los objetivos organizacionales. Igualmente presenta problemas en el cumplimiento de la función de innovación observándose despreocupación de la empresa por informar sobre las

innovaciones que se realizan en la organización, así como también en la estimulación del personal para realizar mejoras en la empresa. Por otra parte mayoritariamente el personal no está informado del sistema de sugerencias de la organización, y la minoría que tiene conocimiento no cree en su efectividad. Así mismo existe desconocimiento del personal sobre las actividades de investigación de mercados que realiza la empresa, así como sobre la conformación de equipos para el desarrollo de ideas que conlleven a la mejora de la organización.

Sobre la función de mantenimiento, se cumple adecuadamente, enfatizando tanto el trabajo individual como en equipo. Del mismo modo, la comunicación interna se caracteriza por presentar predominio de la comunicación vertical descendiente, presentando un grado medio en los requerimientos y exigencias de la efectividad del mensaje. Finalmente el tipo de demandas que más satisface la comunicación interna es de índole laboral y cultural, presentando serias deficiencias en la información de índole institucional.

Título:	"PERCEPCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA, AREQUIPA 2011."
Autor:	Becerra Dueñas Noelia Jimena
Universidad:	Universidad Católica de Santa María
Año:	2011

El presente trabajo denominado "Percepción de los estudiantes de los medios de comunicación interna de la universidad católica de santa maría, Arequipa 2011.", tiene como objetivo: "Precisar los medios de comunicación interna de la Universidad Católica de Santa María, percibidos por los estudiantes".

Se trata de un estudio descriptivo, habiéndose utilizado como técnica la encuesta y como instrumento en cuestionario. El universo o población está constituido por los estudiantes de la Universidad Católica de Santa María, matriculados en el semestre impar 2011, que ascienden a 12733 estudiantes, habiéndose establecido una muestra de 387 estudiantes, con un nivel de confianza del 95% y un error muestral

del $\pm 5\%$; la muestra es de tipo no probabilística, constituyendo cada Facultad un estado, con su respectiva muestra.

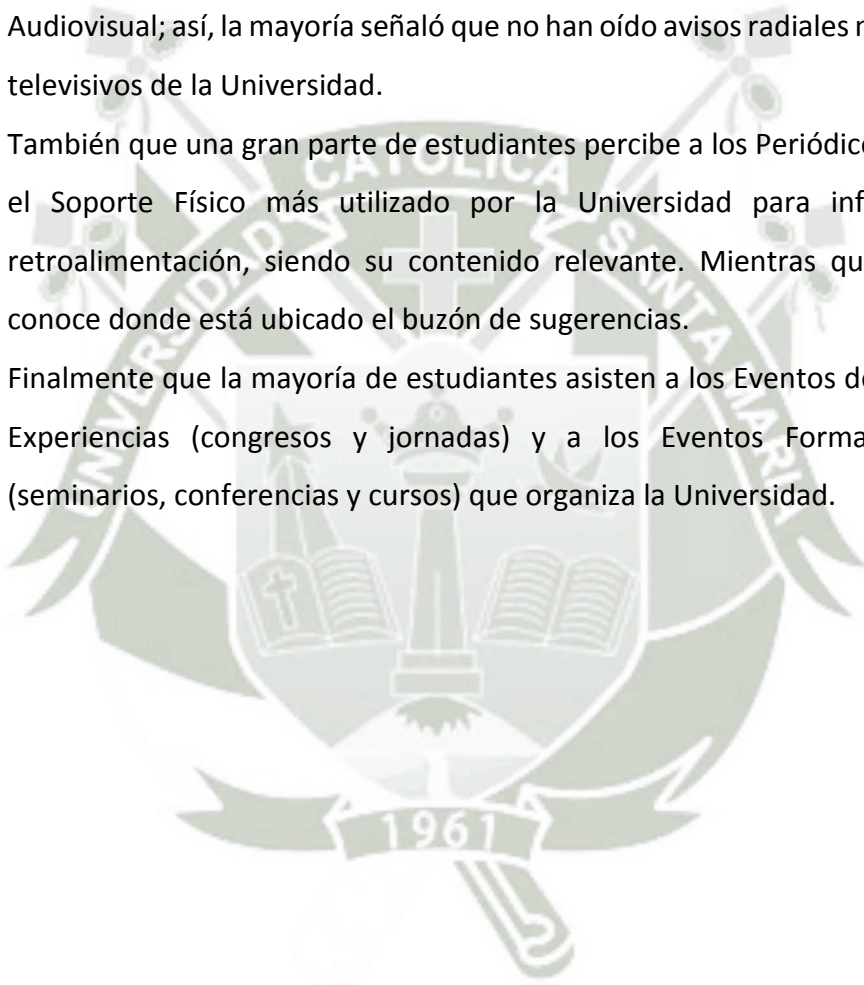
Entre los principales resultados se tiene:

La mayoría de los estudiantes de la universidad, manifestó que recibe información a través de medios de comunicación escrita. Sin embargo cerca del 50% de estudiantes no reciben cartas-oficios, circulares, boletines, ni periódico ni revista interna, y todos los estudiantes indican que reciben afiches, volantes y folletos.

Asimismo, la mayoría de los estudiantes indicaron que no reciben información de la Universidad Católica de Santa María a través de medios de comunicación Audiovisual; así, la mayoría señaló que no han oído avisos radiales ni han visto avisos televisivos de la Universidad.

También que una gran parte de estudiantes percibe a los Periódicos Murales como el Soporte Físico más utilizado por la Universidad para informar o recibir retroalimentación, siendo su contenido relevante. Mientras que la mayoría no conoce donde está ubicado el buzón de sugerencias.

Finalmente que la mayoría de estudiantes asisten a los Eventos de Intercambio de Experiencias (congresos y jornadas) y a los Eventos Formativos Didácticos (seminarios, conferencias y cursos) que organiza la Universidad.



Título:	“AUDITORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ILO – ILO 2011”
Autor:	Barreda Huarca Karen Haydee
Universidad:	Universidad Católica de Santa María
Año:	2011

Se plantearon los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Analizar el clima organizacional del área administrativa de la Municipalidad Provincial de Ilo.

Objetivos específicos:

Identificar la calidad de liderazgo de área administrativa de la Municipalidad Provincial de Ilo.

Determinar el grado de confianza en el supervisor que tiene la Municipalidad Provincial de Ilo.

Señalar los procesos de comunicación interna en la Municipalidad Provincial de Ilo.

Conocer el grado de responsabilidad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Ilo.

Detectar el grado de compromiso e identificación del empleado con la institución.

Identificar la percepción del trabajador sobre las remuneraciones y compensaciones que recibe de su institución.

Precisar la relación que encuentra el trabajador entre la carga de trabajo y su satisfacción.

Determinar las oportunidades de superación que proporciona la institución a sus empleados.

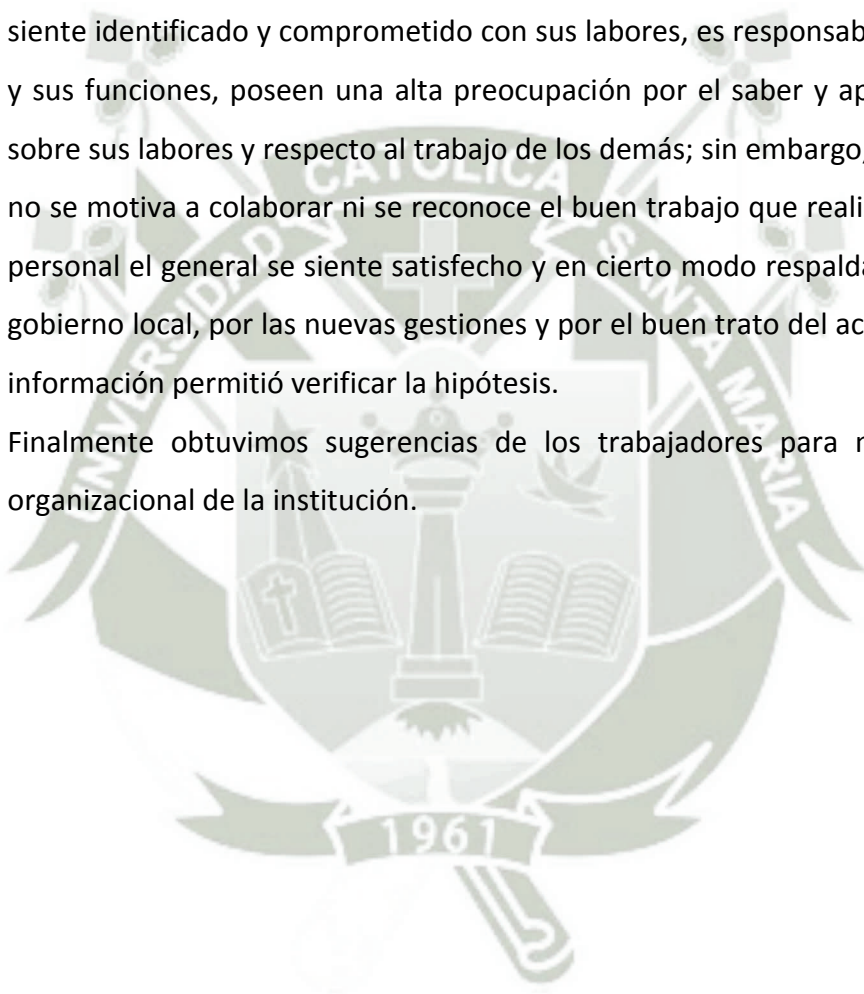
Descubrir la valoración que da el personal a los controles razonables, estructura y burocracia que se desarrolla en la institución.

Detectar la participación laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Ilo.

La hipótesis que se planteó fue: Es probable que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Ilo presentan desmotivación e insatisfacción y que esto influye en forma significativa en un clima organizacional negativo.

Los resultados de esta investigación presenta 24 cuadros estadísticos, cada uno con sus respectivas gráficas, se hizo el tratamiento estadístico, analizando e interpretando cada uno de los cuadros. Luego se procedió con las conclusiones, dentro de las cuales resaltan las siguientes: Existe una buena relación entre los jefes y sus subordinados, las sobrecargas de trabajo son equitativas entre los empleados, existe un ambiente de confianza, buen trato y colaboración mutua; el personal se siente identificado y comprometido con sus labores, es responsable con su trabajo y sus funciones, poseen una alta preocupación por el saber y aprender continuo sobre sus labores y respecto al trabajo de los demás; sin embargo, en la institución no se motiva a colaborar ni se reconoce el buen trabajo que realiza el personal; el personal el general se siente satisfecho y en cierto modo respaldado por el nuevo gobierno local, por las nuevas gestiones y por el buen trato del actual alcalde. Esta información permitió verificar la hipótesis.

Finalmente obtuvimos sugerencias de los trabajadores para mejorar el clima organizacional de la institución.



CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO

OPERACIONAL



II. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL:

1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

1.1 Técnica:

Para la recolección de datos se utilizará la técnica de la encuesta.

1.2 Instrumento de recolección de datos:

Se plantea un formulario de preguntas, la misma que se ha elaborado de manera inédita y de acuerdo a los fines de la presente investigación.

2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.1 Ámbito de localización:

El ámbito donde se localiza el estudio tiene su ubicación geográfica en la Clínica Odontológica de la Universidad Católica de Santa María, Urb. San José s/n Umacollo Arequipa –Perú.

2.2 Unidades de estudio:

2.2.1 Población:

La población está compuesta por 362 unidades de estudio que trabajan en la Clínica Odontológica de la Universidad Católica de Santa María, se compone por 45 profesores, 80 alumnos de especialidad, 11 personas en el área administrativa y 226 alumnos practicantes de 7mo y 9no semestre.

Universo	Unidades de estudio	N° Total
362	Profesores	45
	Personal administrativo	11
	Alumnos de especialidades	80
	Alumnos practicantes	226
Total :		362

2.2.2 Muestra:

Universo: 362

Probabilidad de ocurrencia: 0.5

Nivel de Confianza: 97%

Margen de error: 3%

Fórmula empleada:

Fórmula empleada	
$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$	donde: $n_0 = p^*(1-p)^* \left(\frac{z(1-\frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$

Total a muestra: 284

Muestra	Unidades de estudio	N° Total
284	Profesores	35
	Personal administrativo	9
	Alumnos de especialidades	63
	Alumnos practicantes	177
Total :		284

3. ESTRATEGIAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.1 Criterios y procedimientos de recolección de datos:

Para la ejecución del instrumento se tomarán en cuenta los siguientes criterios y procedimientos de recolección de datos:

- Coordinar con los dictaminadores del Proyecto de Tesis del Programa Profesional de Comunicación Social para la aplicación del instrumento.
- Coordinar con las autoridades y directivos de la Clínica Odontológica de la Universidad Católica de Santa María, para la aplicación del instrumento.
- Diseñar un cronograma para la aplicación del instrumento de acuerdo a los turnos y/o horarios de labor del personal de la Clínica Odontológica de la Universidad Católica de Santa María.
- Pilotear el instrumento en un grupo del personal que labora en la Clínica Odontológica de la Universidad Católica de Santa María, antes de aplicarlo.
- Aplicación del instrumento.
- Se recalcará antes de aplicar el instrumento su carácter anónimo, revisando su llenado total y confiabilidad de los datos.

3.2 Procesamiento de la información:

Después de aplicar el instrumento la información que se obtenga será minuciosamente ingresada y sistematizada en una matriz de datos, diseñada específicamente para este fin.

De los datos ingresados, en la matriz se tomará la información para elaborar los cuadros estadísticos, estos datos permitirán realizar las respectivas interpretaciones.

4. CRONOGRAMA

ACTIVIDAD\TIEMPO	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Elaboración del Proyecto.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X						
2. Presentación del proyecto															X					
3. Desarrollo del Proyecto																	X	X	X	X
4. Recolección de Datos																	X	X		
5. Sistematización																			X	
6. Conclusiones y sugerencias																				X
7. Elaboración del Informe.																				X

CAPÍTULO III

RESULTADOS



TABLA N° 01

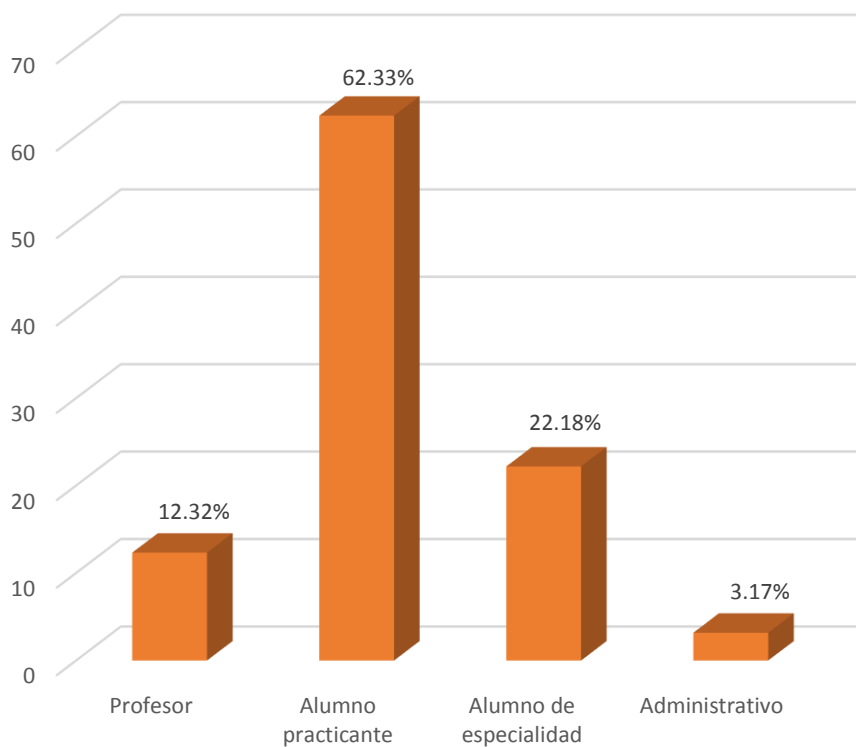
GRUPO AL QUE PERTENECE

GRUPO	f	%
Profesor	35	12.32
Alumno practicante	177	62.33
Alumno de especialidad	63	22.18
Administrativo	9	3.17
TOTAL	284	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 01

GRUPO AL QUE PERTENECE



En el ítem, **MARQUE EL GRUPO AL QUE PERTENECE** los encuestados respondieron: 62.33% alumnos practicantes, 22.18% Alumno de especialidad, 12.32% Profesor y finalmente un 3.17% son administrativos.

Como podemos apreciar en los resultados obtenidos más de la mitad de los encuestados son estudiantes practicantes, estos se separan en grupos del séptimo al noveno semestre, luego un porcentaje más bajo son alumnos de especialidad quienes también se desempeñan en la clínica odontológica, un porcentaje más bajo de profesores y finalmente un mínimo porcentaje de administrativos todos trabajadores de la clínica.

En cuanto al resultado obtenido la mayoría de encuestados son alumnos de especialidad y practicantes y esto es importante ya que desde este punto se puede definir que el público interno de mayor importancia son sus alumnos.

TABLA N° 02

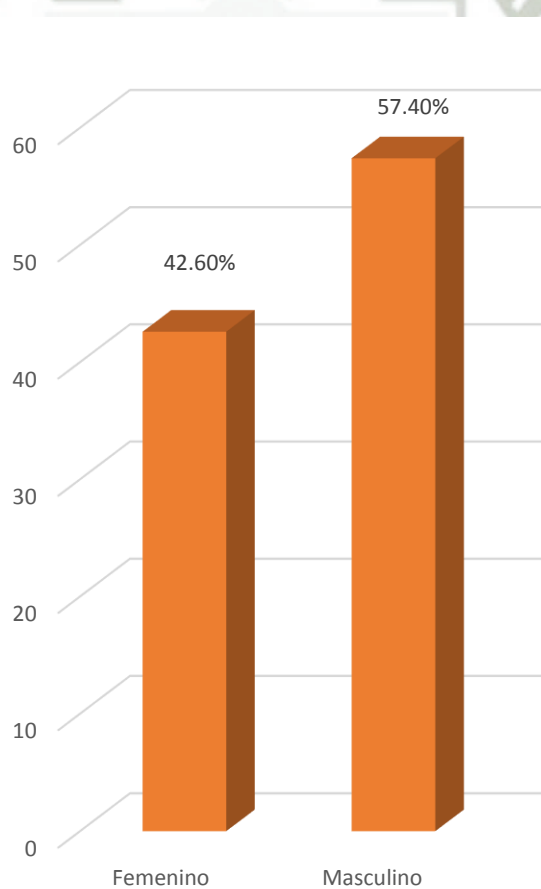
GÉNERO

GÉNERO	f	%
Femenino	121	42.60
Masculino	163	57.40
TOTAL	284	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 02

GÉNERO



En el ítem, **GÉNERO** al total de encuestados respondieron: 57.40% Masculino y 42.60% Femenino.

Como podemos apreciar según los resultados obtenidos más de la mitad de los encuestados son de género masculino, seguido del grupo femenino que representa un porcentaje similar.

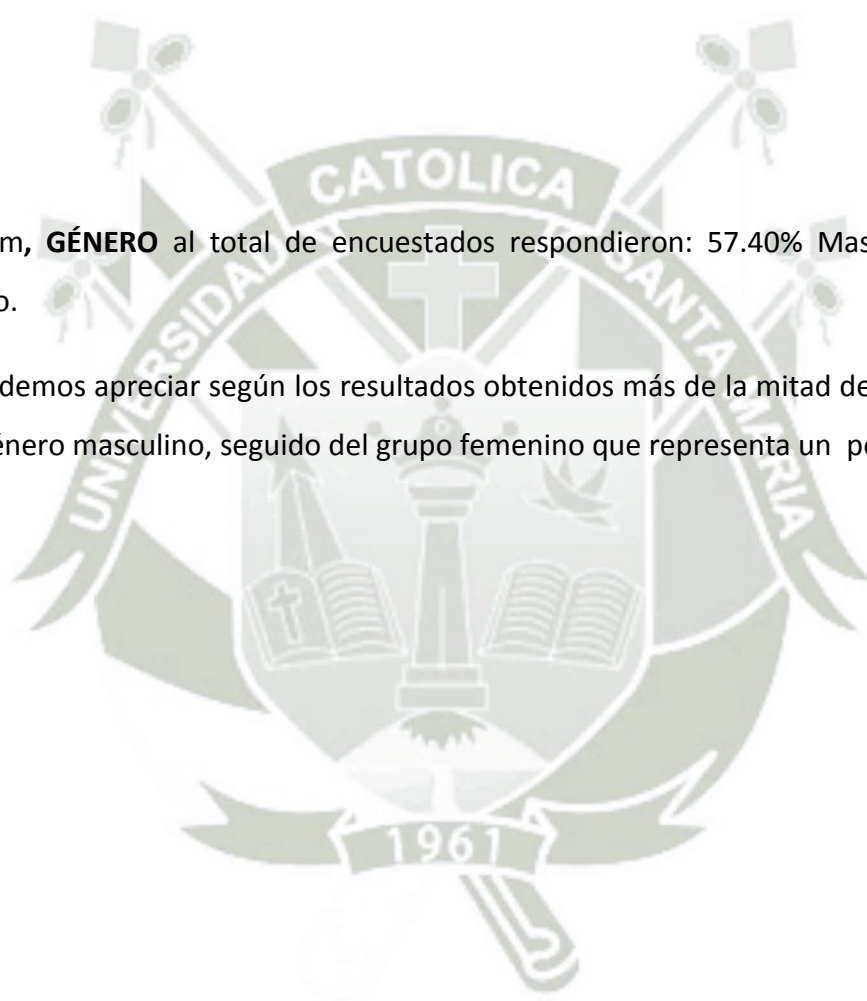


TABLA N° 03

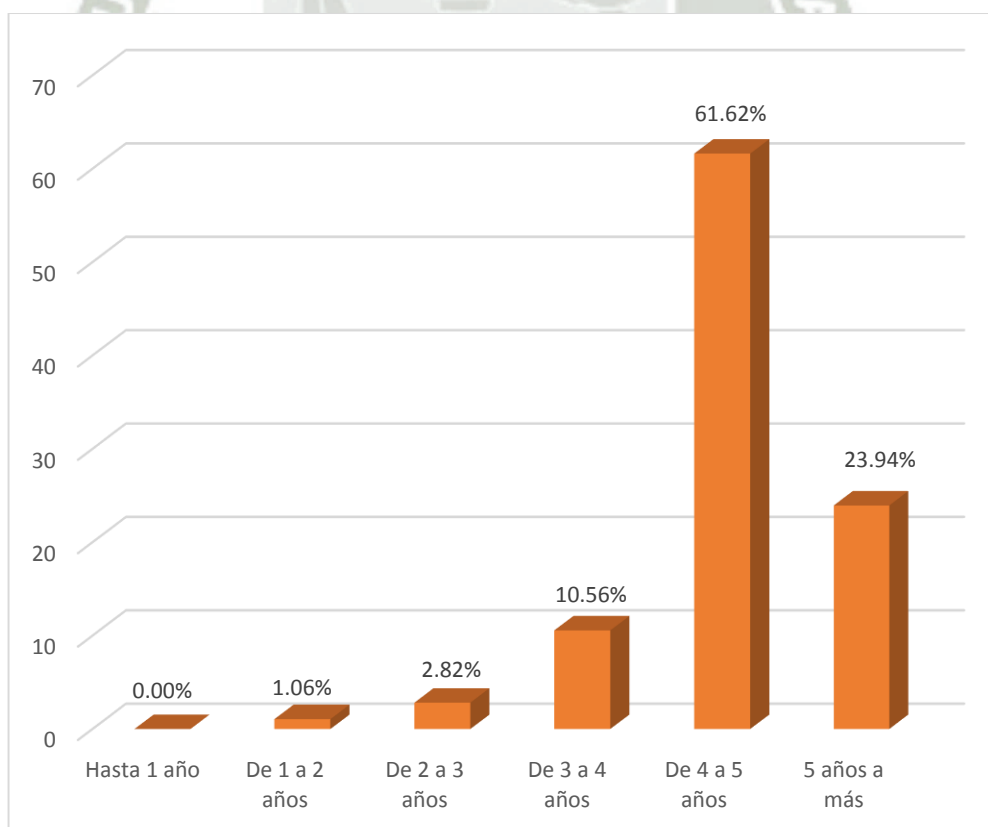
TIEMPO DE DESEMPEÑO

TIEMPO	f	%
Hasta 1 año	0	0.00
De 1 a 2 años	3	1.06
De 2 a 3 años	8	2.82
De 3 a 4 años	30	10.56
De 4 a 5 años	175	61.62
5 años a más	68	23.94
TOTAL	284	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 03

TIEMPO DE DESEMPEÑO



En el ítem, **TIEMPO EN QUE SE DESEMPEÑA EN LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA** los encuestados respondieron: 61.62% De 4 a 5 años, 23.94% 5 años a más, 10.56% De 3 a 4 años, 2.82% De 2 a 3 años, 1.06% De 1 a 2 años y finalmente un 0.00% Hasta un año.

Como podemos apreciar en los resultados obtenidos más de la mitad de los encuestados se desempeñan o estudian en la Universidad Católica de Santa María de 4 años a más mientras un menor número ha permanecido en la institución más de 5 años, por otro lado algunos de los encuestados manifestaron haber permanecido de 3 a 4 años y muy pocos dijeron pertenecer 1, 2, y 3 años, finalmente nadie manifestó pertenecer a la institución hace un año.

En cuanto al resultado obtenido la mayoría de encuestados son personas que están hace varios años dentro de la institución, esto es un buen punto para aprovechar y favorecer el desarrollo positivo de la comunicación interna.

TABLA N° 04

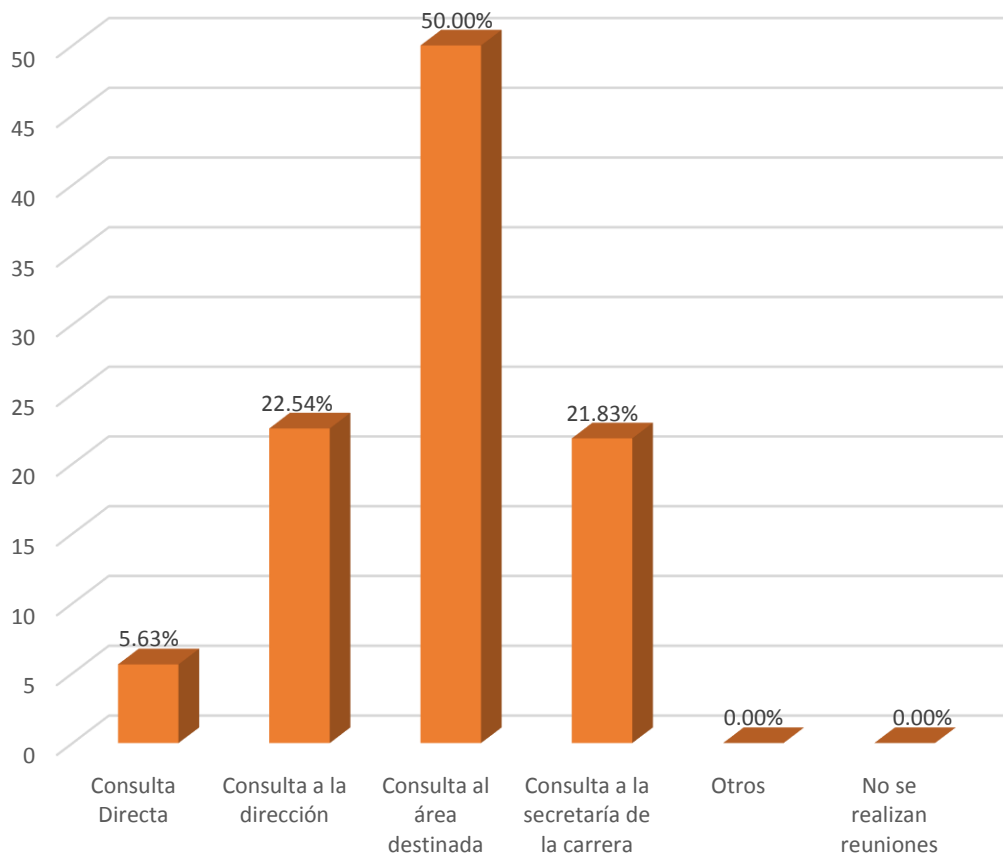
**JORNADAS DE DESPACHO ABIERTO
PARA ABSOLVER CONSULTAS DE TRABAJO**

ABSOLUCIÓN DE CONSULTAS	f	%
Consulta Directa	16	5.63
Consulta a la dirección	64	22.54
Consulta al área destinada	142	50.00
Consulta a la secretaría de la carrera	62	21.83
Otros	0	0.00
No se realizan	0	0.00
TOTAL	284	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 04

**JORNADAS DE DESPACHO ABIERTO
PARA ABSOLVER CONSULTAS DE TRABAJO**



A la interrogante, **¿REALIZAN USTEDES JORNADAS DE DESPACHO ABIERTO (REUNIONES) PARA EL INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN, RESOLVER DUDAS O HACER PREGUNTAS RELACIONADAS CON EL ÁREA DE SU TRABAJO?** los encuestados respondieron: 50.00% Consulta al área destinada, 22.54% Consulta a la dirección, 21.83% Consulta a la secretaría de la carrera, 5.63% Consulta directa, 0.00% Otros e igual para No se realizan reuniones.

Como podemos apreciar en los resultados obtenidos la mitad de los encuestados indicaron que consultan al área destinada para intercambiar información, resolver dudas o hacer preguntas que tengan relación con su trabajo, luego aprox. una cuarta parte lo hace por Consulta a la dirección directamente, le sigue con porcentaje similar que Consulta a la secretaría de la carrera, seguido en menor cantidad Los que realizan Consulta directa. Ninguno de los encuestados optó por Otros medios o No se realizan reuniones.

En cuanto al resultado obtenido las jornadas de este tipo, si bien todas las jornadas de despachos abiertos son para absolver consultas también son importantes para el estímulo de la interacción entre las áreas y el desarrollo de métodos de comunicación internos que sean favorables para la comunicación interna.

TABLA N° 05

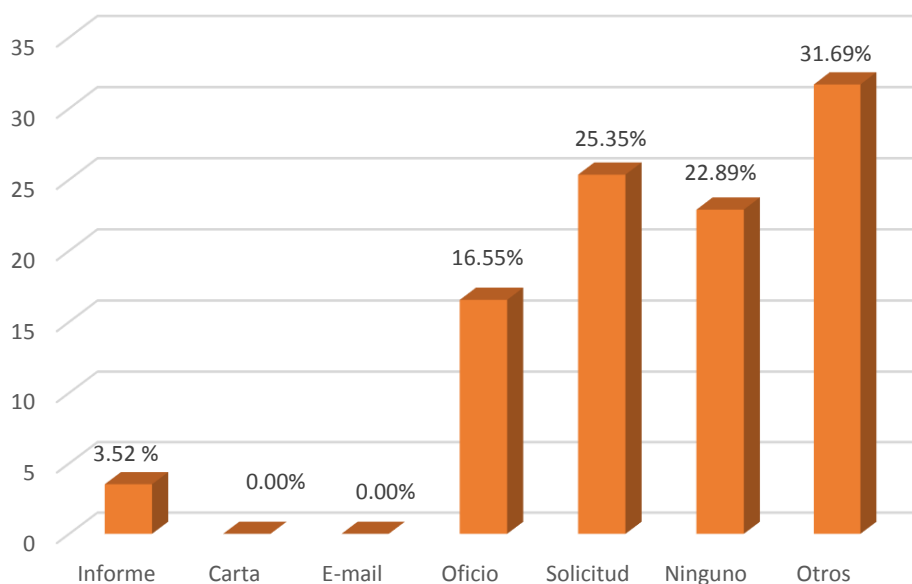
COMUNICACIÓN CON MANDOS SUPERIORES

COMUNICACIÓN CON SUPERIORES	f	%
Informe	10	3.52
Carta	0	0.00
E-mail	0	0.00
Oficio	47	16.55
Solicitud	72	25.35
Ninguno	65	22.89
Otros	90	31.69
TOTAL	284	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 05

COMUNICACIÓN CON MANDOS SUPERIORES



En la interrogante **¿EN CASOS DE URGENCIA SE COMUNICAN CON LOS MANDOS SUPERIORES UTILIZANDO MEDIOS DE RESPUESTA INMEDIATA? (NOTAS DE OBLIGADA RESPUESTA)** los encuestados respondieron: 31.69% Otros medios, 25,35% Solicitud, 22,89% Ninguno, 16.55% Oficio, 3.52% Informe, y finalmente 0.00% para el uso de E-mail y Carta.

Como se puede observar en los resultados aproximadamente un tercio de los encuestados respondieron que usan otros medios en casos de urgencia para tener contacto con los mandos superiores, seguidamente la cuarta parte de los encuestados manifestó el usar la solicitud para comunicarse en casos de urgencia, por otro lado el uso del oficio y del informe se usan en menor proporción, no obstante un cuarto de todos los encuestados dijo no usar ningún tipo de documento, por último el uso de la Carta y el E mail son nulos.

Es probable a partir de los resultados que no haya un orden establecido para la comunicación y solución de problemas urgentes de índole profesional y a nivel de áreas, lo cual genera una comunicación con mandos superiores deficiente.

TABLA N° 06

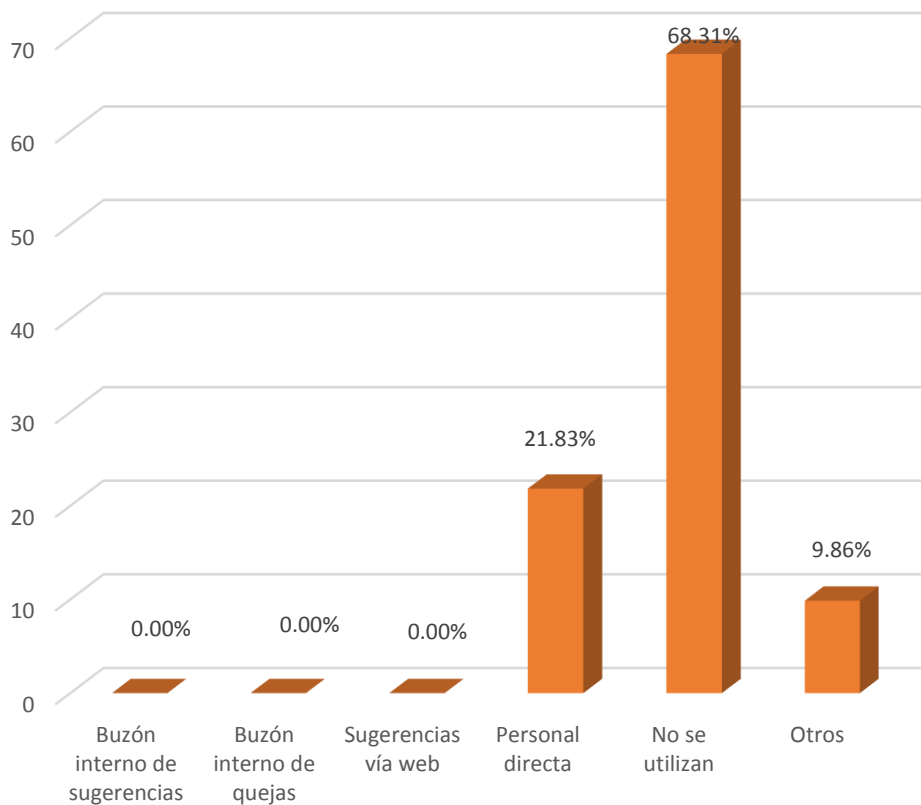
SISTEMA DE SUGERENCIAS

SUGERENCIAS	F	%
Buzón interno de sugerencias	0	0.00
Buzón interno de quejas	0	0.00
Sugerencias vía web	0	0.00
Personal directa	62	21.83
No se utilizan	194	68.31
Otros	28	9.86
TOTAL	284	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 06

SISTEMA DE SUGERENCIAS



En el ítem **¿SE UTILIZAN SISTEMAS DE SUGERENCIAS?**, las personas encuestadas respondieron: 68.31% No se utilizan, 21.83% Personal directa, 9.86% Otros, finalmente un 0.00% en el uso de Buzón interno de sugerencias, Buzón interno de quejas y Sugerencias vía web.

Podemos considerar que más de la mitad de los encuestados manifiesta que no utilizan ningún medio como sistema de sugerencias, por otro lado aproximadamente un cuarto de las personas encuestadas responde que sus sugerencias las hacen de manera personal y directa al área a la que pertenece, y en un pequeño porcentaje se usan otros sistemas, sin embargo otros indican que el uso del buzón interno de sugerencias, buzón interno de quejas y sugerencias vía web no se utilizan.

Es probable que el uso de sistemas de sugerencias no sea efectivo y deba ser trabajado a futuro, es importante tener una opinión de las personas que conforman el grupo de trabajo así como sus quejas y sugerencias para futuras mejoras en el ambiente laboral.

TABLA N° 07

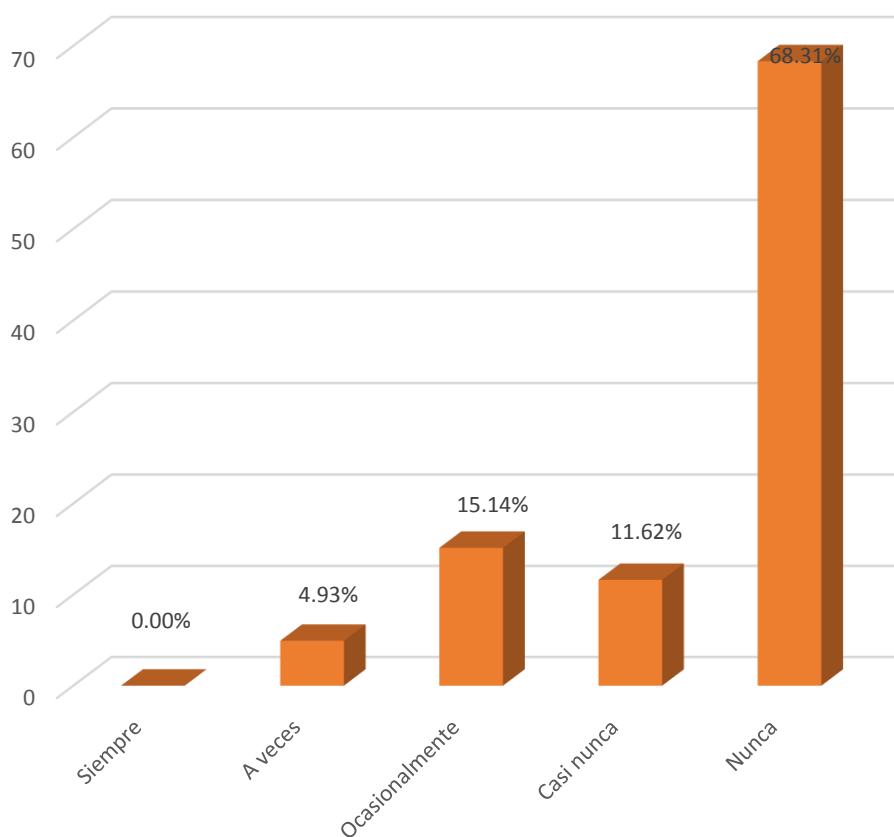
CONTACTO CON SUPERIORES VIA E-MAIL

CONTACTO VIA E-MAIL	f	%
Siempre	0	0.00
A veces	14	4.93
Ocasionalmente	43	15.14
Casi nunca	33	11.62
Nunca	194	68.31
TOTAL	284	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 07

CONTACTO CON SUPERIORES VIA E-MAIL



En la pregunta **¿TIENEN CONTACTO CON LOS MANDOS SUPERIORES VÍA CORREO ELECTRÓNICO?** los encuestados respondieron: 68.31% Nunca, 15,14% Ocasionalmente, 11.62% Casi nunca, 4.93% A veces y finalmente el 0.00% de las personas encuestadas respondió Siempre.

Se puede observar que más de la mitad de los encuestados nunca tienen contacto con los mandos superiores vía correo electrónico, sin embargo la sexta parte de los encuestados respondió que si tiene contacto con los mandos superiores vía correo electrónico ocasionalmente, otro porcentaje similar manifestó que casi nunca tienen contacto por esta vía, mientras un pequeño porcentaje asegura tener contacto con los mandos superiores a veces, finalmente ninguno de los encuestados afirma tener una comunicación constante con los mandos superiores.

Es probable que al no tener una adecuada comunicación con los superiores se produzcan problemas dentro de la organización ya que es trascendental que esta funcione como un todo y que sea factible la comunicación inmediata con mandos superiores.

TABLA N° 08

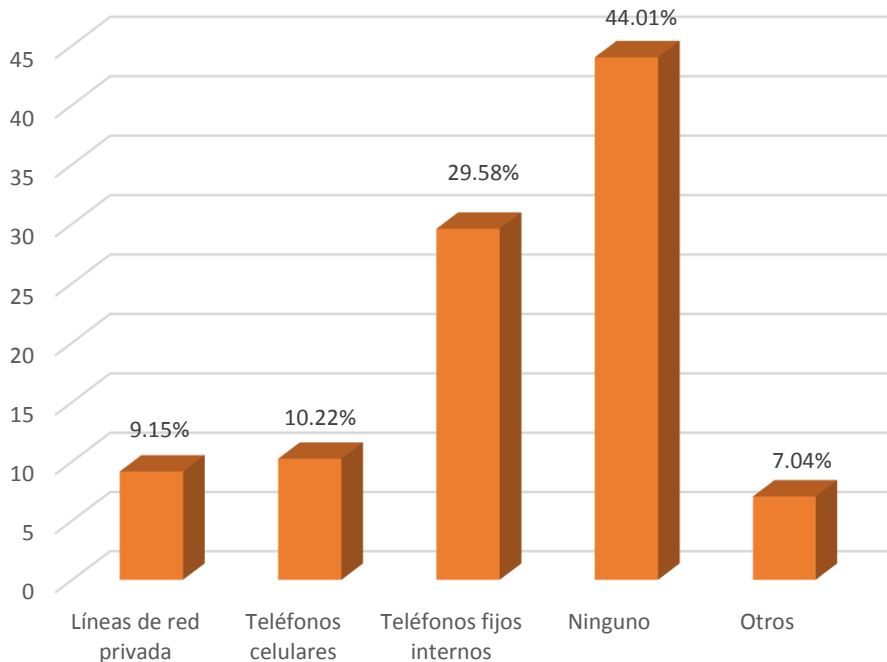
**REDES DE TELEFONÍA PARA COMUNICACIÓN
CON MANDOS SUPERIORES**

REDES DE TELEFONÍA	f	%
Líneas de red privada	26	9.15
Teléfonos celulares	29	10.22
Teléfonos fijos internos	84	29.58
Ninguno	125	44.01
Otros	20	7.04
TOTAL	284	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 08

**REDES DE TELEFONÍA PARA COMUNICACIÓN
CON MANDOS SUPERIORES**



En la pregunta **¿UTILIZAN REDES DE TELEFONÍA PARA MANTENERSE COMUNICADOS CON LOS MANDOS SUPERIORES?** los encuestados respondieron: 44.01% Ninguno, 29.58% Teléfonos fijos internos, 10.22% Teléfonos celulares, 9.15% Líneas de red privada y finalmente un 7.04% marcó otros.

Como los resultados muestran se puede observar que un poco menos de la mitad de los encuestados respondió que no utilizan ninguna de las redes de telefonía para mantener contacto con los mandos superiores, sin embargo poco más de la cuarta parte de los encuestados afirma que usan teléfonos fijos internos para mantenerse en contacto con los mandos superiores, otro grupo mucho más pequeño utiliza teléfonos celulares para mantener contacto, de igual forma el grupo que manifiesta usar líneas de red privada, sin embargo un pequeño grupo con un porcentaje no tan lejano marcó que usan otras redes de telefonía.

Probablemente las redes de telefonía móvil no se encuentren accesibles para todas las áreas de la organización, es probable que se tengan problemas ligados sobre todo a la rapidez en la distribución de mensajes y a su eficacia.

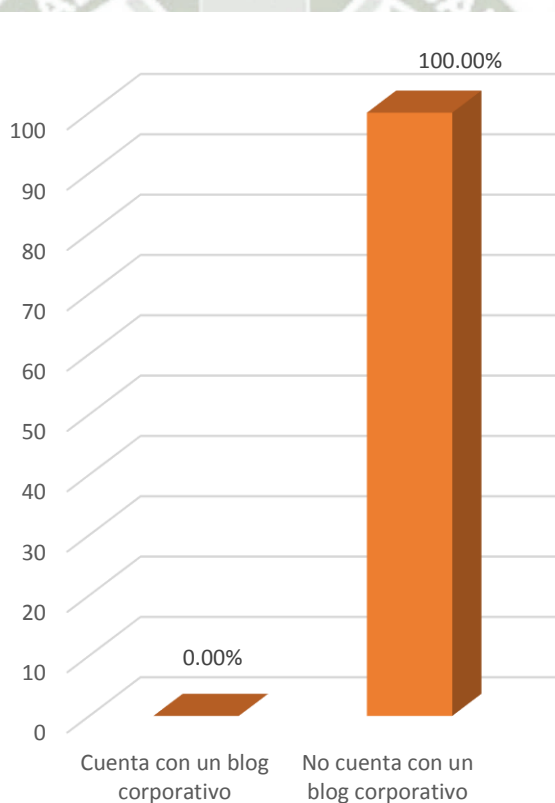
TABLA N° 09

BLOG CORPORATIVO

USO DE BLOG	f	%
Cuenta con un blog corporativo	0	0.00
No cuenta con un blog corporativo	284	100.00
TOTAL	284	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 09
BLOG CORPORATIVO



En el ítem **¿SE HA CREADO UN BLOG CORPORATIVO?** los encuestados respondieron: 100.00% No cuenta con un blog corporativo y 0.00% Sí cuentan con blog corporativo.

Como los resultados exponen se puede notar que todos coinciden en esta respuesta ya que el 100% de los encuestados marcó rotundamente que no se ha creado un blog corporativo para ninguna de las áreas de la clínica.

Es un hecho que los medios de comunicación e interacción vía internet han tomado fuerza en los últimos años, sin embargo no se usan correctamente o simplemente no se usan, es probable que de ser aplicada esta nueva forma de comunicación y creación de contenidos los alumnos y profesores podrán compartir información eficaz y rápidamente.

TABLA N° 10

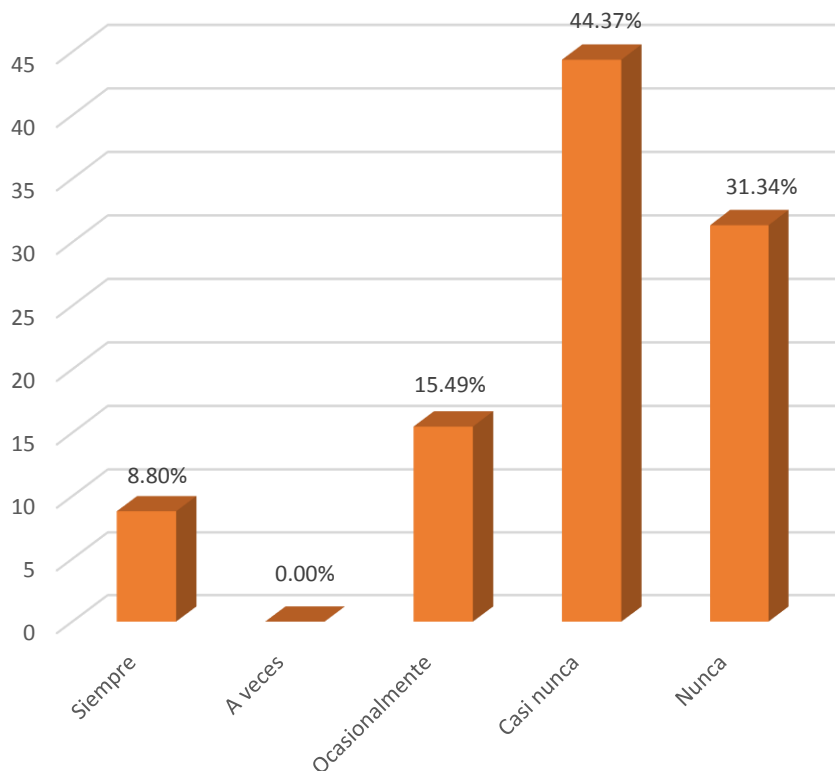
REUNIÓN CON SUPERIORES

REUNIONES	f	%
Siempre	25	8.80
A veces	0	0.00
Ocasionalmente	44	15.49
Casi nunca	126	44.37
Nunca	89	31.34
TOTAL	284	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 10

REUNIÓN CON SUPERIORES



A la interrogante **¿REALIZAN REUNIONES CON SUS SUPERIORES?**, los encuestados respondieron: 44.37% Casi nunca, 31.34% Nunca, 15.49% Ocasionalmente, 8.80% Siempre y finalmente un 0.00% A veces.

Según los resultados encontrados se puede interpretar que casi la mitad de los encuestados casi nunca tiene reuniones con sus superiores, otro porcentaje un poco menor al anterior manifiesta que nunca tiene reuniones, sin embargo una fracción de las personas encuestadas dijo que sí tienen reuniones ocasionales con los mandos superiores, y otro porcentaje aún más bajo manifestó tener reuniones siempre con los mandos superiores, finalmente ninguno de los encuestados dijo reunirse con sus superiores a veces.

En cuanto al resultado obtenido las reuniones que se realizan son pocas y sólo para algunas áreas de la organización, esto puede ocasionar altos índices de desinformación tanto de los mandos superiores como de las áreas con las que no se hacen reuniones.

TABLA N° 11

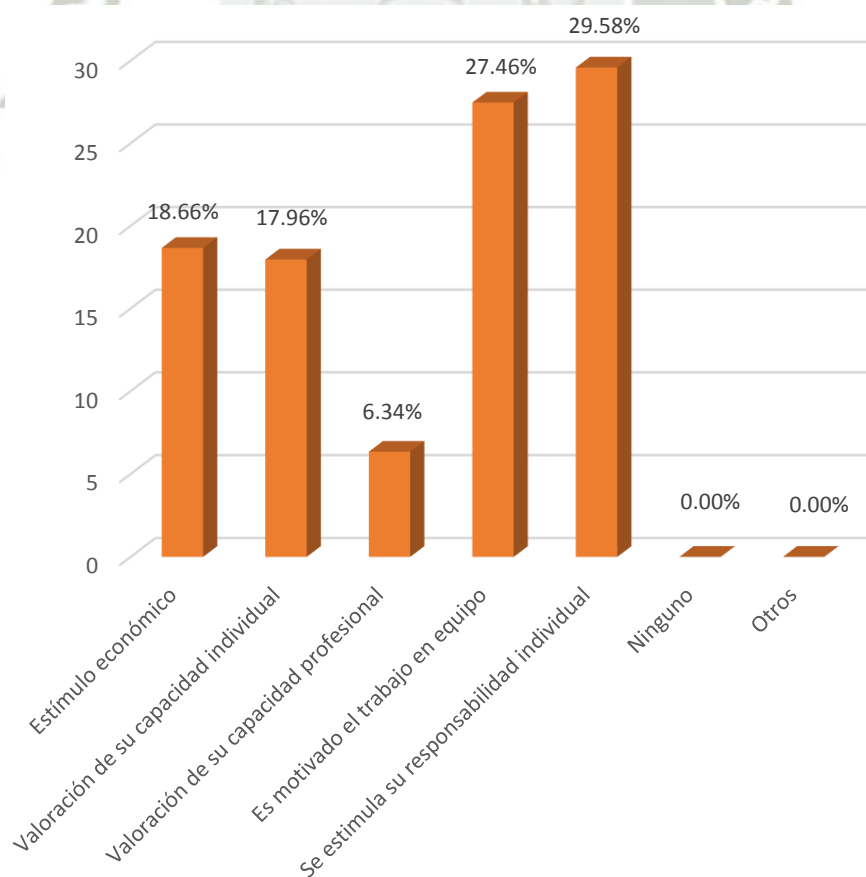
POLÍTICA DE MOTIVACIÓN

POLÍTICA DE MOTIVACIÓN	f	%
Estímulo económico	53	18.66
Valoración de su capacidad individual	51	17.96
Valoración de su capacidad profesional	18	6.34
Es motivado el trabajo en equipo	78	27.46
Se estimula su responsabilidad individual	84	29.58
Ninguno	0	0.00
Otros	0	0.00
TOTAL	284	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 11

CONOCIMIENTOS DE LA CULTURA CORPORATIVA



En la pregunta **MARQUE QUE POLÍTICA DE MOTIVACIÓN SE APLICA MÁS EN LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA DE LA U.C.S.M.** los encuestados respondieron: 29.58% Se estimula su responsabilidad individual, 27.46% Es motivado el trabajo en equipo, 18.66% Estímulo económico, 17.96% Valoración de su capacidad individual y finalmente 0.00% para Ninguno y Otros.

Para los resultados obtenidos se puede comentar que para la política de motivación aplicada en la clínica se designan varios tipos de estímulos, un poco más de un tercio de los encuestados piensa que la responsabilidad individual es el mayor estímulo, un porcentaje muy similar obtuvo la estimulación de su responsabilidad individual, mientras que el estímulo económico y la valoración de su capacidad individual están por debajo de estos resultados, siendo los menos manejados.

En cuanto al resultado obtenido es probable que al usar esa política de motivación se estimula el buen funcionamiento de la organización porque los que la conforman pasarían de su pasividad conformista a la valoración de la capacidad individual además de estimular su responsabilidad.

TABLA N° 12

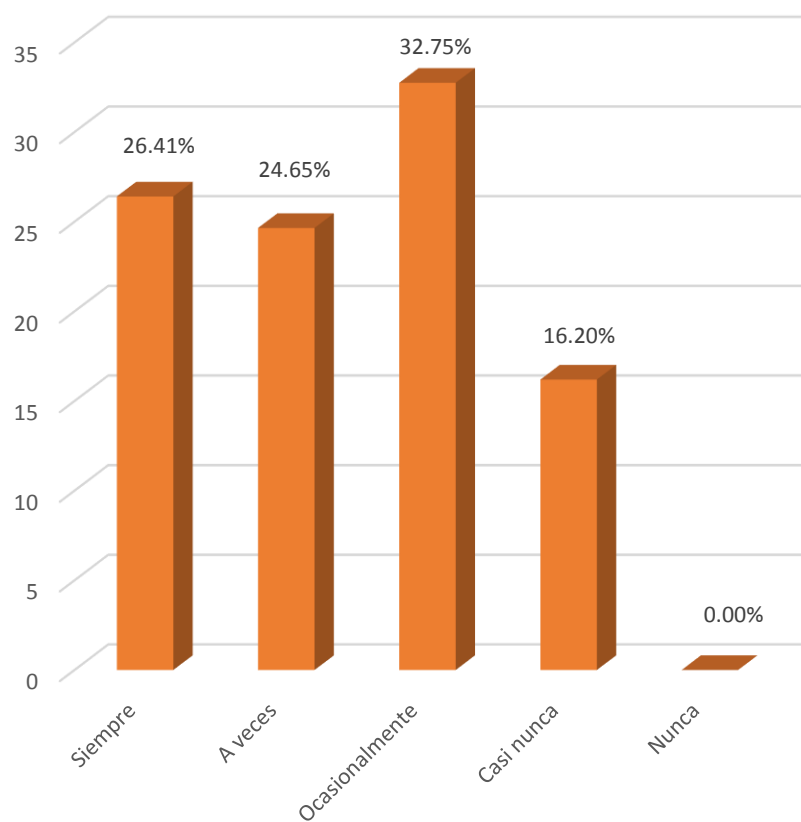
USO TABLONES DE ANUNCIOS

TABLONES DE ANUNCIOS	f	%
Siempre	75	26.41
A veces	70	24.65
Ocasionalmente	93	32.75
Casi nunca	46	16.20
Nunca	0	0.00
TOTAL	284	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 12

USO TABLONES DE ANUNCIOS



En el ítem **¿SE UTILIZAN TABLONES DE ANUNCIOS DENTRO DE LA CLÍNICA PARA COMUNICAR MENSAJES MASIVOS A TODA LA ORGANIZACIÓN?**, los encuestados respondieron: 32.75% Ocasionalmente, 26.41% Siempre, 24.65% A veces, 16.20% Casi nunca y finalmente un 0.00% Nunca.

Según los resultados obtenidos en la investigación podemos observar que los tabloneros de anuncios son usados con regularidad para comunicar mensajes masivos a toda la organización, más de la mitad de los encuestados afirma usarlos de forma constante siempre y cuando se tenga que informar algo, sin embargo hay un pequeño porcentaje de encuestados que manifiesta no usar casi nunca los tabloneros de anuncios para ningún fin.

Es probable que este medio utilizado para comunicar en informar es uno de los más eficaces en el caso de lugares donde se tiene que establecer contacto con varias personas ya que es rápido y de bajo coste.

TABLA N° 13

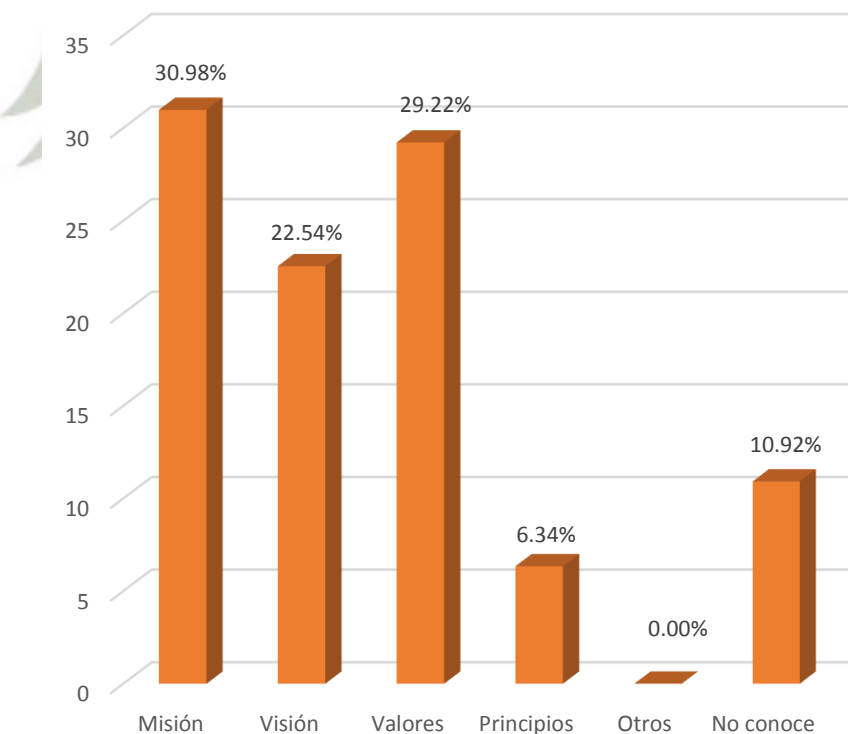
CONOCIMIENTO DE LA CULTURA CORPORATIVA

CULTURA CORPORATIVA	f	%
Misión	88	30.98
Visión	64	22.54
Valores	83	29.22
Principios	18	6.34
Otros	0	0.00
No conoce	31	10.92
TOTAL	284	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 13

CONOCIMIENTO DE LA CULTURA CORPORATIVA



En la pregunta **¿CONOCE USTED LA CULTURA CORPORATIVA DE LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA DE LA U.C.S.M?**, los encuestados respondieron: 30.98% Misión, 29.22% Valores, 22.54% Visión, 10.92% No conoce, 6.34% Principios y finalmente 0.00% Otros.

Como se puede observar en los resultados obtenidos los porcentajes más altos y similares entre sí son del conocimiento de la Misión y Visión en relación a lo que manifestaron los encuestados respecto a la cultura corporativa, además los valores también están claros para otra fracción de los encuestados un poco menor en proporción a las anteriormente mencionadas, sin embargo existe un número de personas que no conoce la cultura corporativa, este porcentaje es un poco más alto que al porcentaje que conoce los principios y otros indicadores relacionados con la cultura corporativa.

En relación al resultado obtenido podemos deducir que es probable que las relaciones que tiene la institución con sus miembros es positiva debido a que mantienen un vínculo de información que ayuda a que se entienda mejor su filosofía.

TABLA N° 14

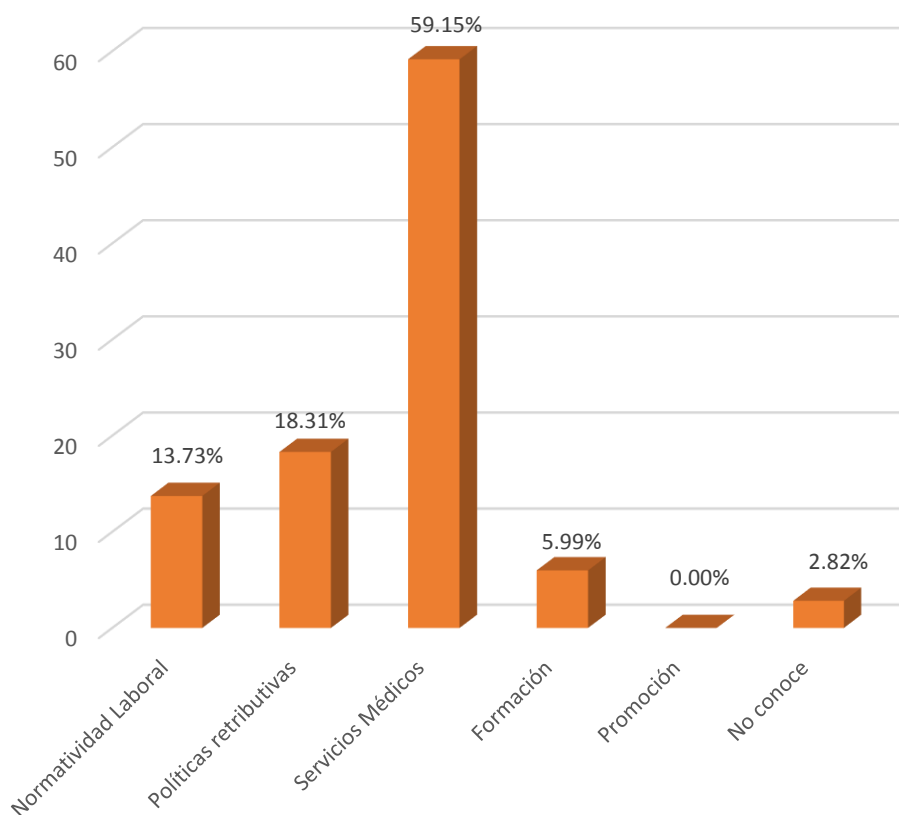
CONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO

REGLAMENTO INTERNO	f	%
Normatividad Laboral	39	13.73
Políticas retributivas	52	18.31
Servicios Médicos	168	59.15
Formación	17	5.99
Promoción	0	0.00
No conoce	8	2.82
TOTAL	284	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 14

CONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO



A la interrogante **¿CONOCE USTED EL REGLAMENTO INTERNO DE LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA DE LA U.C.S.M.?** los encuestados respondieron: 59.15% Servicios médicos, 18.31% Políticas retributivas, 13.63% Normatividad Laboral, 5.99% Formación, 2.82% No conoce y finalmente un 0.00% para Promoción.

Según los resultados obtenidos se puede decir que más de la mitad de las personas encuestadas respondieron que el punto que más conocen del reglamento interno de la clínica es el de servicios médicos, un porcentaje mucho menor ocupan las políticas retributivas y la normatividad laboral además de la formación en un porcentaje menor al antes mencionado, por otro lado un mínimo porcentaje de encuestados manifestó que no conocen ningún tipo de reglamento interno y fue nulo el conocimiento de la promoción.

En relación al resultado es probable que al conocer el reglamento interno de la clínica odontológica se estimule a todos los miembros a formar parte de la organización y hace más eficaz el grado de receptividad y comprensión del reglamento.

TABLA N° 15

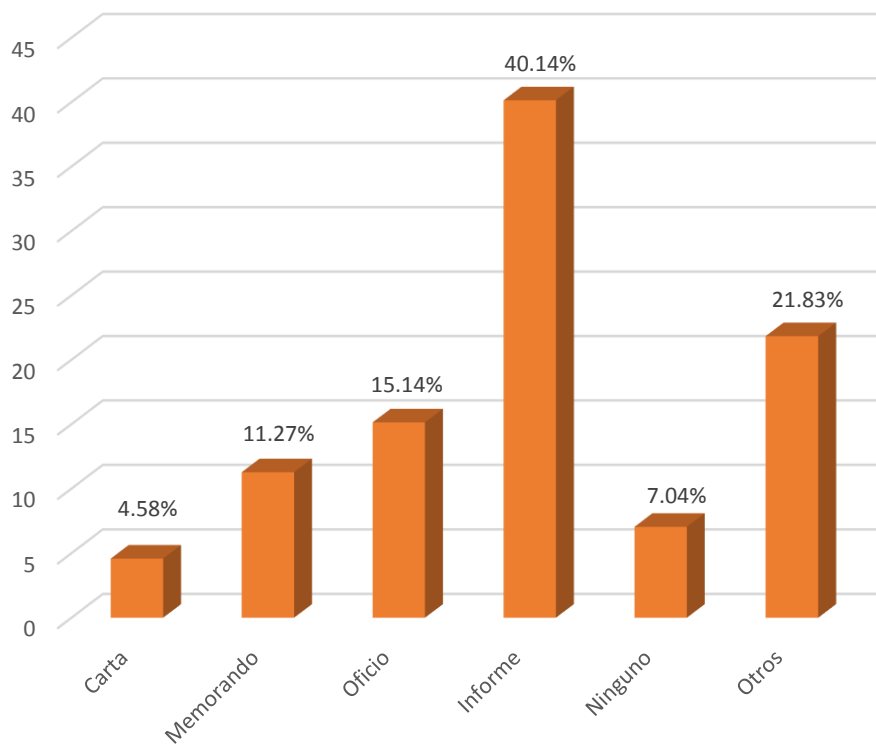
**DOCUMENTACIÓN DE MANDOS SUPERIORES
A TRABAJADORES**

DOCUMENTACIÓN	f	%
Carta	13	4.58
Memorando	32	11.27
Oficio	43	15.14
Informe	114	40.14
Ninguno	20	7.04
Otros	62	21.83
TOTAL	284	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 15

**DOCUMENTACIÓN DE MANDOS SUPERIORES
A TRABAJADORES**



A la interrogante **¿QUÉ TIPO DE DOCUMENTACIÓN USAN LOS MANDOS SUPERIORES PARA COMUNICARSE CON LOS TRABAJADORES?** Los encuestados respondieron: 40.14% Informe, 21.83% Otros, 15.14% Oficio, 11.27% Memorando, 7.04% Ninguno y finalmente 4.58% Carta.

Según los resultados obtenidos se puede decir que con la mitad de los encuestados se usan los informes para comunicarse, sin embargo una cantidad similar manifestó que utilizan otro tipo de documentación, por otro lado los oficios y memorandos son documentación utilizada por una fracción de los encuestados, no obstante existe cierto porcentaje de personas que es bajo pero manifiestan que no usan ningún tipo de documentación para comunicarse con ellos, finalmente una fracción aún más pequeña que la anterior afirma el uso de cartas.

Es probable, según los resultados obtenidos que el uso de documentación es parte importante de la organización para establecer comunicación en función a instrucciones internas sin embargo es importante trabajar con todas las áreas que conforman la organización en su totalidad.

TABLA N° 16

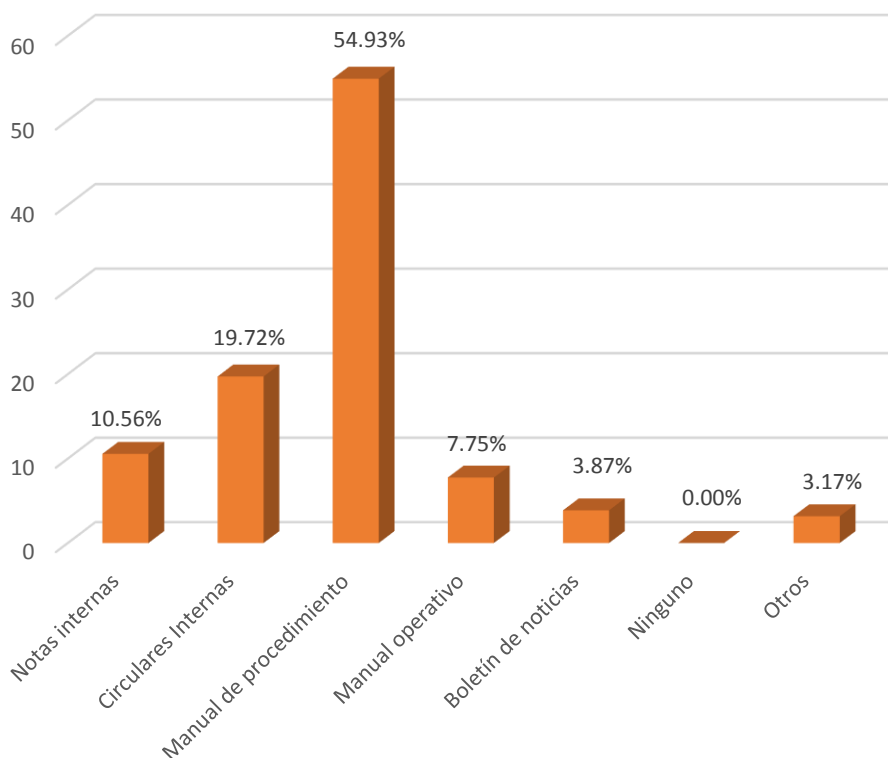
MEDIOS ESCRITOS DE LOS MANDOS SUPERIORES

MEDIOS ESCRITOS	f	%
Notas internas	30	10.56
Circulares Internas	56	19.72
Manual de procedimiento	156	54.93
Manual operativo	22	7.75
Boletín de noticias	11	3.87
Ninguno	0	0.00
Otros	9	3.17
TOTAL	284	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 16

MEDIOS ESCRITOS DE LOS MANDOS SUPERIORES



En la pregunta **¿CON QUE MEDIOS ESCRITOS TRABAJAN LOS MANDOS SUPERIORES PARA INFORMAR A SUS SUBALTERNOS?** Los encuestados respondieron: 54.93% Manual de procedimiento, 19.72% Circulares Internas, 10.56% Notas Internas, 7.75% Manual operativo, 3.87% Boletín de noticias, 3.17% Otros y finalmente un 0.00% Ninguno.

Como se puede observar en los resultados más de la mitad de las personas encuestadas manifestó que el medio escrito con el que trabajan los mandos superiores es con informes, por otro lado las circulares internas tienen un porcentaje mucho menor que el anterior, de igual manera las notas internas y manual operativo que tienen porcentajes bastante cercanos, no obstante una pequeña fracción de los encuestados reveló el uso de otros medios escritos.

Según los resultados obtenidos se puede indicar que es positivo el uso de manuales, circulares, notas, etc. porque el mensaje que se quiere enviar a cada área es puntual además el receptor tiene más tiempo para analizarlo.

TABLA N° 17

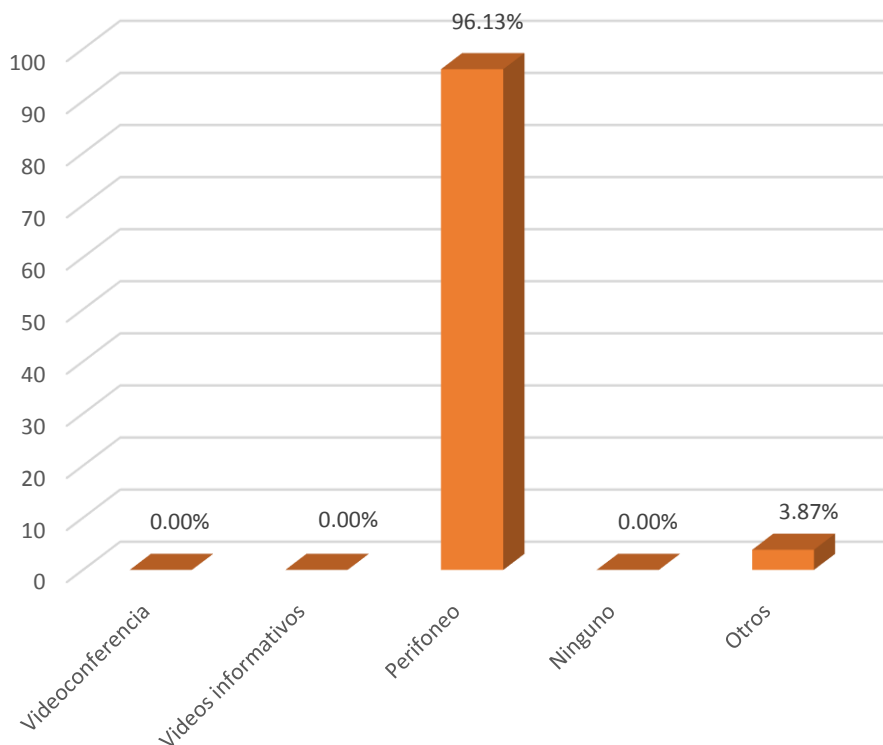
**MEDIOS AUDIBLES O AUDIOVISUALES PARA
INFORMAR A SUBALTERNOS**

MEDIOS AUDIBLES O AUDIOVISUALES	f	%
Videoconferencia	0	0.00
Videos informativos	0	0.00
Perifoneo	273	96.13
Ninguno	0	0.00
Otros	11	3.87
TOTAL	284	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 17

**MEDIOS AUDIBLES O AUDIOVISUALES PARA
INFORMAR A SUBALTERNOS**



En la pregunta **¿QUÉ MEDIOS AUDIBLES Y AUDIOVISUALES EMPLEAN LOS MANDOS SUPERIORES PARA INFORMAR A SUS SUBALTERNOS?** Los encuestados respondieron: 96.13% Perifoneo, 3.87% Otros y un 0.00% para Videoconferencia, Videos informativos y ninguno.

Según los resultados de la investigación se puede interpretar que la mayoría de los encuestados coincide con que sí se usan medios audibles y que el perifoneo es el más manejado para todas las áreas de la organización, por otro lado un muy bajo porcentaje aseguró usar otros medios audibles y/o audiovisuales no obstante la videoconferencia y los videos informativos no son empleados para nada en la organización.

Es probable que sea imprescindible el uso de medios audibles y audiovisuales porque estos facilitan la comunicación e interacción entre los miembros de la organización, además al saber aplicar las tecnologías de la información se hacen factibles más oportunidades para estimular la integración.

TABLA N° 18

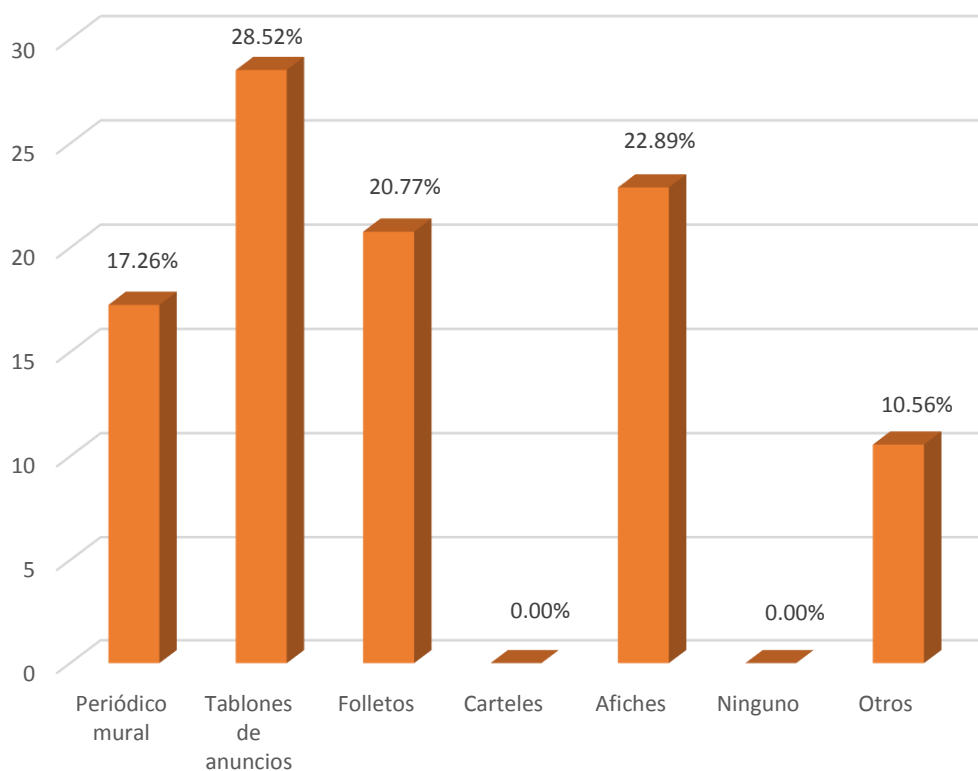
**MEDIOS GRÁFICOS Y VISUALES PARA INFORMAR
AL PÚBLICO INTERNO**

MEDIOS AUDIBLES O AUDIOVISUALES	f	%
Periódico mural	49	17.26
Tablones de anuncios	81	28.52
Folletos	59	20.77
Carteles	0	0.00
Afiches	65	22.89
Ninguno	0	0.00
Otros	30	10.56
TOTAL	284	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 18

**MEDIOS GRÁFICOS Y VISUALES PARA INFORMAR
AL PÚBLICO INTERNO**



En el ítem **¿QUÉ MEDIOS GRÁFICOS Y VISUALES SE USAN DENTRO DE LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA, PARA INFORMAR AL PÚBLICO INTERNO?** Los encuestados respondieron: 28.52% Tablones de anuncios, 22.89% Afiches, 20.77% Folletos, 17.26% Periódico mural, 10.56% Otros y finalmente un 0.00% para Carteles y Ninguno.

Según los resultados de la investigación se puede interpretar que a pesar de que se usan varios medios gráficos y visuales dentro de la clínica, aún los carteles no son aplicados además el uso del periódico mural es bastante bajo, de igual manera una fracción de encuestados parecida a la mencionada anteriormente indicó que usa otros medios gráficos y visuales finalmente los tablones de anuncios, afiches y folletos son usados periódicamente y con la frecuencia similar.

Los resultados obtenidos indican que el uso de medios gráficos y visuales que se emplean dentro de la clínica son adecuados para fomentar la comunicación sin embargo deben ser aplicados enfocándose en objetivos específicos y con un proceso multidisciplinario.

TABLA N° 19

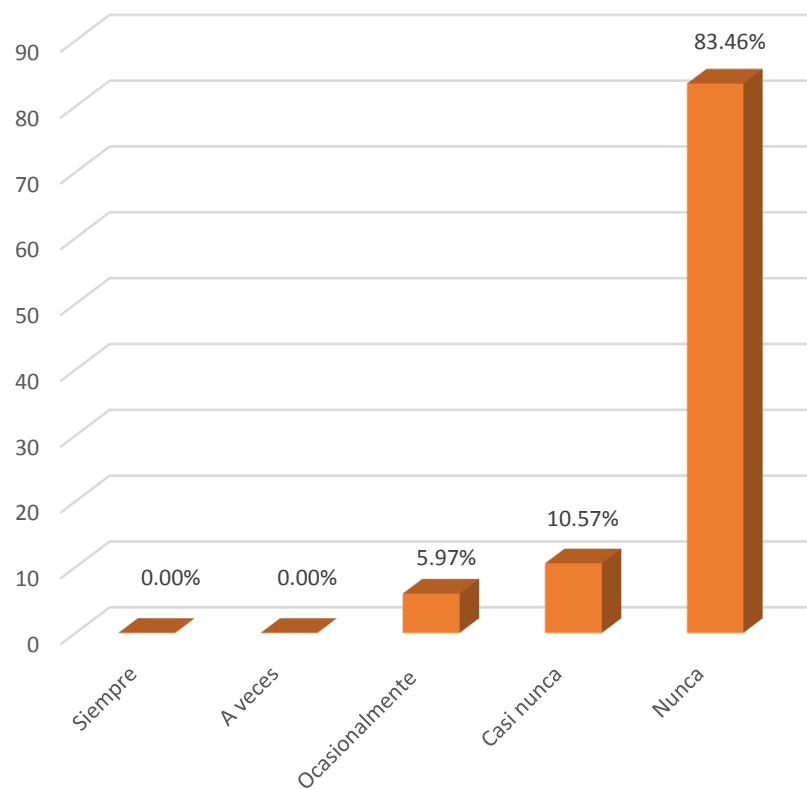
INTRANET PARA COMUNICARSE

INTRANET	f	%
Siempre	0	0.00
A veces	0	0.00
Ocasionalmente	17	5.97
Casi nunca	30	10.57
Nunca	237	83.46
TOTAL	284	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 18

INTRANET PARA COMUNICARSE



En el ítem **¿USAN EL INTRANET PARA COMUNICARSE Y HACER PUBLICACIONES ACERCA DE LAS NOVEDADES Y ACONTECIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN?** Los encuestados respondieron: 83.46% Nunca, 10.57% Casi nunca, 5.97% Ocasionalmente y finalmente un 0.00% para las opciones Siempre y A veces.

Como nos muestran los resultados de la investigación se puede interpretar que el uso del intranet para comunicarse es deficiente en la mayoría de las áreas según lo que manifestaron los encuestados, sin embargo hay porcentajes que indican que sí se usa esta herramienta pero ocasionalmente o casi nunca, para finalizar ninguno de los encuestados indicó usar el intranet de forma continua.

Según los resultados el uso del intranet no se ha tomado en cuenta ya que es una herramienta que permite intercomunicarnos de una manera fácil y rápida, es probable que si se aplicara de la manera correcta la comunicación interna sería más fluida y organizada.

TABLA N° 20

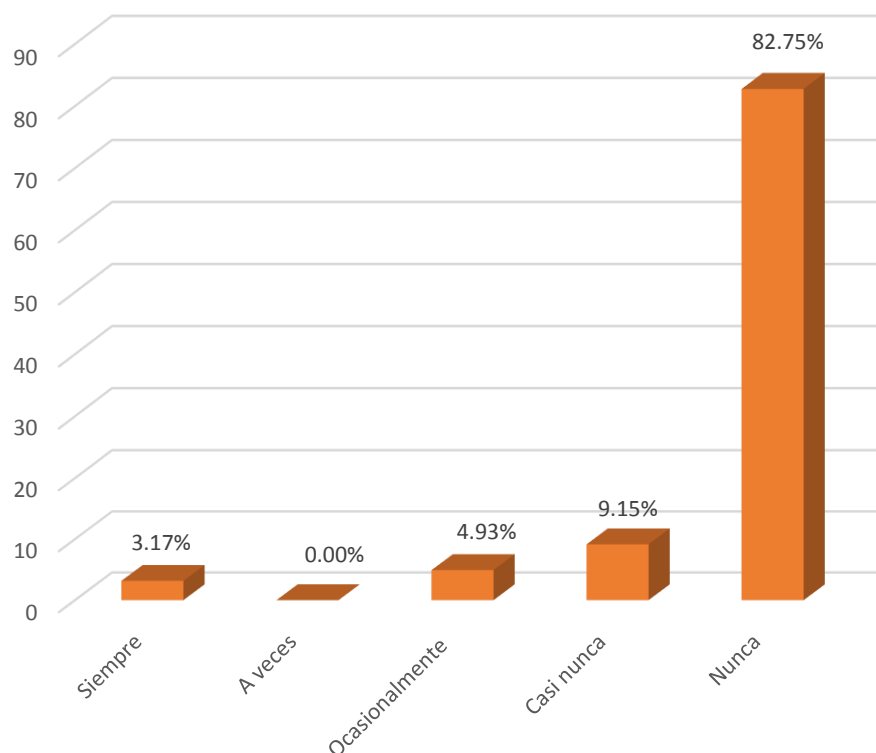
**COMPARTIR RECURSOS VÍA
REDES LOCALES**

REDES LOCALES	f	%
Siempre	9	3.17
A veces	0	0.00
Ocasionalmente	14	4.93
Casi nunca	26	9.15
Nunca	235	82.75
TOTAL	284	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 20

**COMPARTIR RECURSOS VÍA
REDES LOCALES**



En la pregunta **¿SE COMPARTEN CIERTOS RECURSOS CON ALUMNOS Y TRABAJADORES VÍA REDES LOCALES?** Los encuestados respondieron: 82.75% Nunca, 9.15% Casi nunca 4.93% Ocasionalmente, 3.17% Siempre y finalmente un 0.00% para A veces.

Como podemos observar en los resultados obtenidos más de la mitad de las personas encuestadas manifestaron que nunca han recibido recursos compartidos vía redes locales, sin embargo un porcentaje asegura haber usado estas redes alguna vez ocasionalmente y finalmente el porcentaje menor aseguró usar las redes locales para compartir recursos de forma continua.

En cuanto al resultado obtenido podemos indicar que el uso de las redes locales para compartir información con los miembros de la clínica es utilizada en algunos casos de forma continua pero en la mayoría no se aplica, es probable que la comunicación en la organización no esté estructurada adecuadamente.

TABLA N° 21

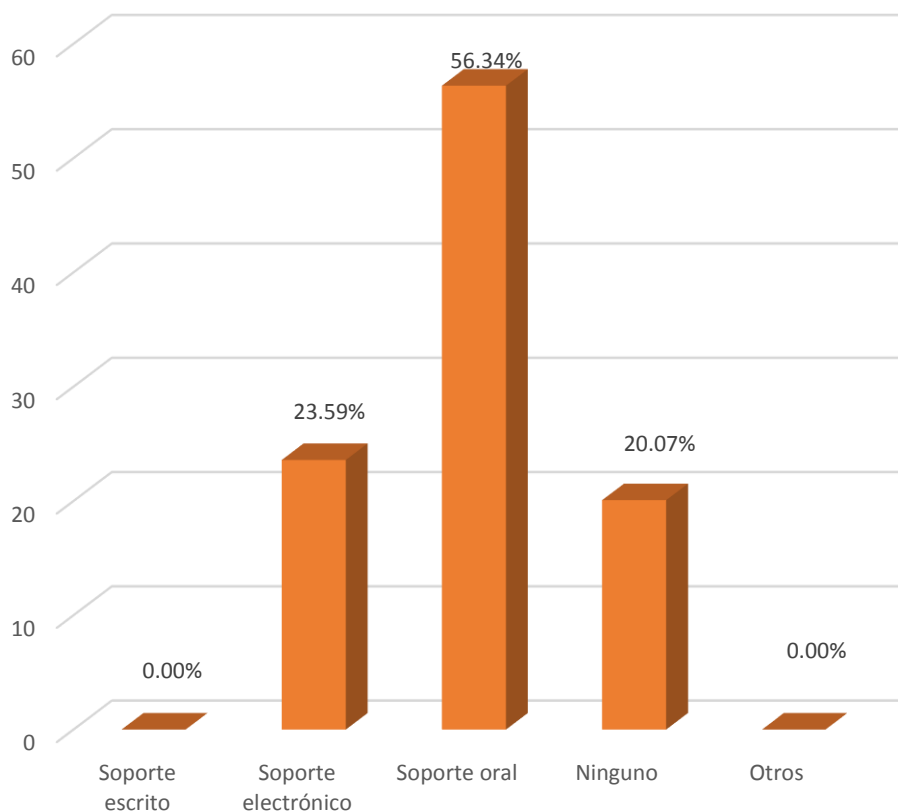
**SOPORTES DE PROGRAMAS DE
COMUNICACIÓN INTERNA**

PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	f	%
Soporte escrito	0	0.00
Soporte electrónico	67	23.59
Soporte oral	160	56.34
Ninguno	57	20.07
Otros	0	0.00
TOTAL	284	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 21

**SOPORTES DE PROGRAMAS DE
COMUNICACIÓN INTERNA**



En la pregunta **¿QUÉ SOPORTES EMPLEAN LOS PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA DEFINIR LOS PROBLEMAS Y NECESIDADES DE LA CLÍNICA?** Los encuestados respondieron: 56.34% Soporte oral, 23.59% Soporte electrónico, 20.07% Ninguno y un 0.00% para el Soporte escrito y Otros.

Como podemos observar en los resultados obtenidos aproximadamente la mitad de los encuestados manifestaron que el soporte que más se emplea es el oral, por otro lado el soporte electrónico es el segundo en ser el más empleado, sin embargo un porcentaje similar al anteriormente mencionado manifestó no usar ninguno de los soportes y finalmente el soporte escrito y otros no son usados por ningún encuestado.

En cuanto al resultado obtenido podemos indicar que los soportes en los programas de comunicación interna son aplicados en buena medida sin embargo no llega a todas las áreas, es probable que al reformar este aspecto sea posible definir el entorno y mejorar el rendimiento.

TABLA N° 22

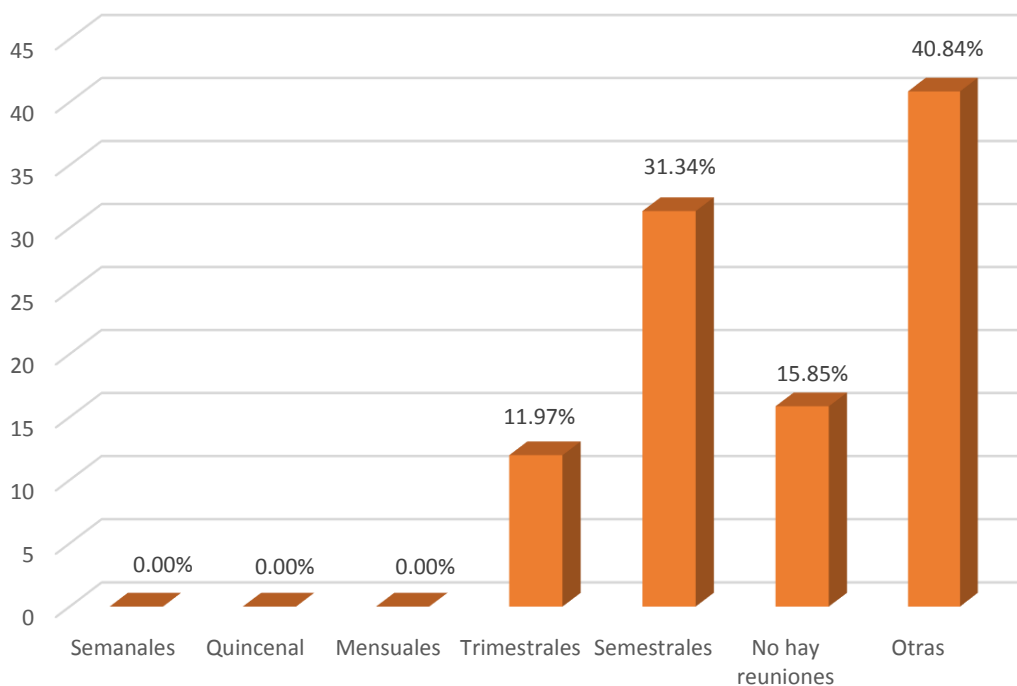
REUNIONES CON EL PERSONAL

REUNIONES	f	%
Semanales	0	0.00
Quincenal	0	0.00
Mensuales	0	0.00
Trimestrales	34	11.97
Semestrales	89	31.34
No hay reuniones	45	15.85
Otras	116	40.84
TOTAL	284	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 22

REUNIONES CON EL PERSONAL



En la pregunta **LAS REUNIONES QUE SE MANTIENEN CON EL PERSONAL SON**, los encuestados respondieron: 40.84% Otras, 31.34% Semestrales, 15.85% No hay reuniones, 11.97% Trimestrales y finalmente un 0.00% para reuniones Semanales, Quincenales y Mensuales.

Como podemos observar en los resultados conseguidos alrededor de la mitad de los encuestados manifestaron que las reuniones que se mantienen con el personal son en distintas fechas y tiempos, sin embargo un porcentaje de encuestados algo menor al anterior aseguró tener reuniones semestrales, por otro lado una porción asegura no tener reuniones durante el año, aparte de las reuniones trimestrales aunque con un porcentaje menor también se realizan, finalmente o existen reuniones semanales, quincenales y mensuales.

En cuanto al resultado obtenido podemos indicar que si estas reuniones fueran de manera regular podrían proporcionar a ambas partes la oportunidad de comunicarse de manera libre y abierta.

TABLA N° 23

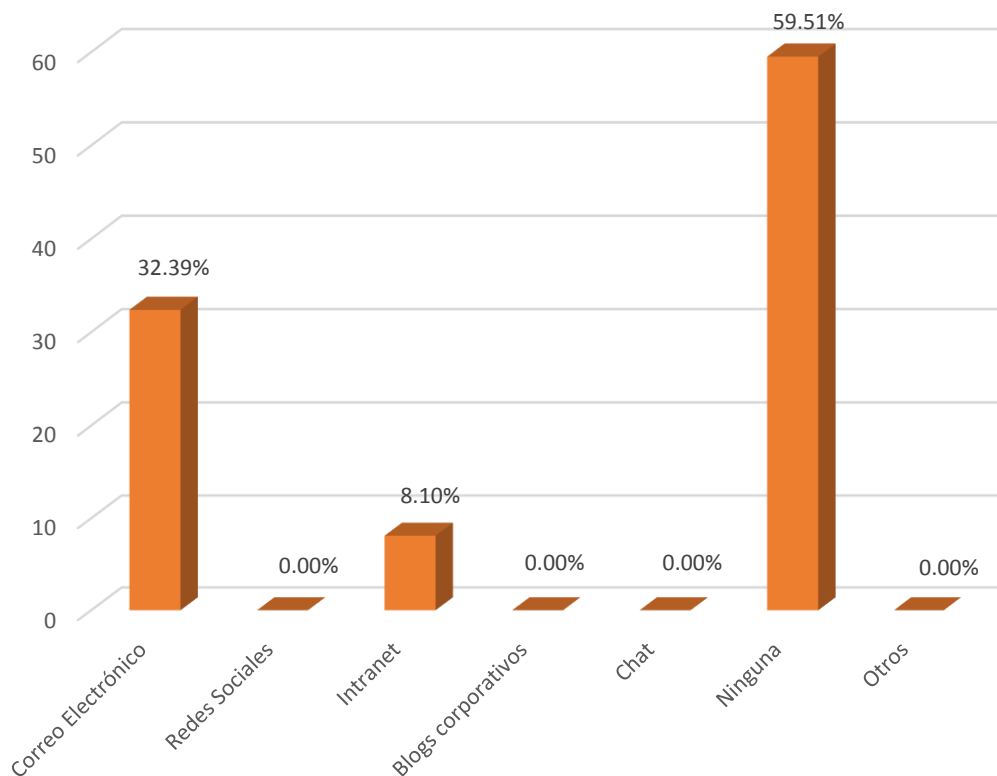
**USO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN
Y COMUNICACIÓN**

USO DE TICS	f	%
Correo Electrónico	92	32.39
Redes Sociales	0	0.00
Intranet	23	8.10
Blogs corporativos	0	0.00
Chat	0	0.00
Ninguna	169	59.51
Otros	0	0.00
TOTAL	284	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 23

**USO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN
Y COMUNICACIÓN**



En la pregunta **EN EL USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, ¿CUÁLES SON LAS MÁS EMPLEADAS?** Los encuestados respondieron: 59.51% Ninguna, 32.39% Correo electrónico, 8.10% Intranet y finalmente un 0.00% para el uso de Redes sociales, Blogs corporativos y Chat.

Logramos observar en los resultados conseguidos que más de la mitad de las personas encuestadas manifestaron no usar ninguna tecnología de la información y comunicación para establecer contacto sin embargo un número de ellos dijo usar correo electrónico además una pequeña fracción aseguró usar intranet sin embargo el uso de redes sociales, blogs corporativos y chats es nulo.

En cuanto al resultado obtenido es probable que al no emplear las tecnologías de la información y comunicación de la manera correcta, la comunicación interna no podrá ser bien manejada y será más difícil percibir la realidad del entorno y establecer un vínculo con este.

TABLA N° 24

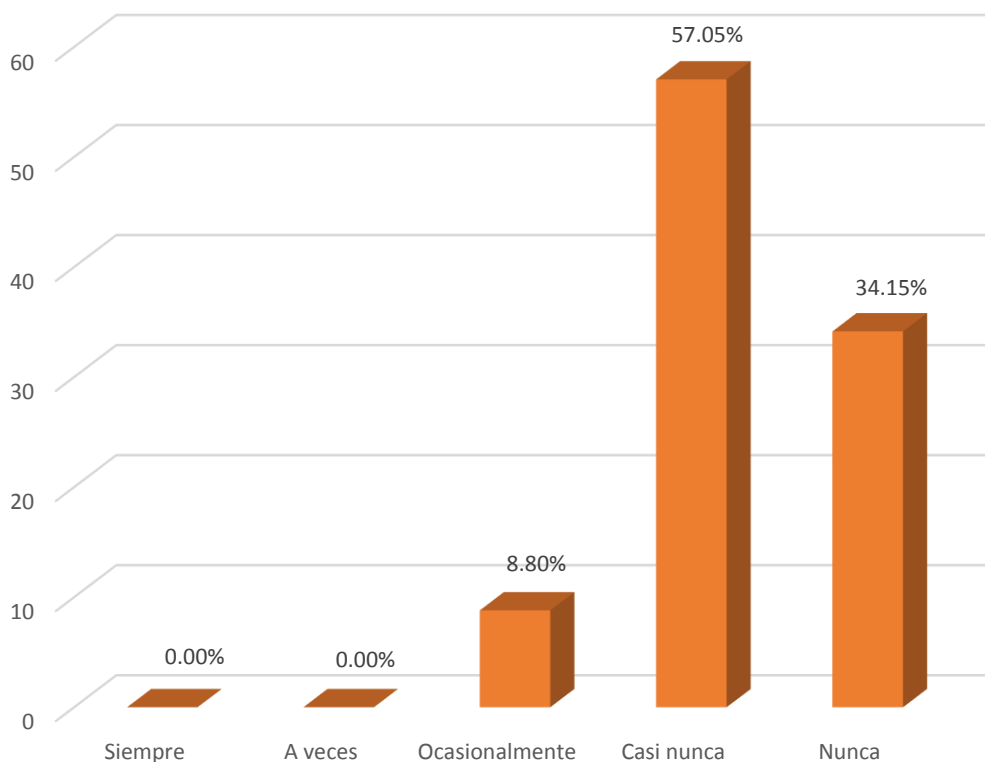
PROGRAMAS DE FORMACIÓN INTERNA

FORMACIÓN INTERNA	f	%
Siempre	0	0.00
A veces	0	0.00
Ocasionalmente	25	8.80
Casi nunca	162	57.05
Nunca	97	34.15
TOTAL	284	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 24

PROGRAMAS DE FORMACIÓN INTERNA



En la pregunta **¿SE EMPLEAN PROGRAMAS DE FORMACIÓN INTERNA (INDUCCIÓN) PARA LA RÁPIDA ADAPTACIÓN DE LOS NUEVOS PRACTICANTES?**, los encuestados respondieron: 57.05% Casi nunca, 34.15% Nunca, 8.80% Ocasionalmente y finalmente un 0.00% para las opciones Siempre y A veces.

Logramos observar en los resultados conseguidos que casi la totalidad de encuestados manifestó no emplear programas de formación interna para la rápida adaptación de los nuevos practicantes, sin embargo una fracción mínima indicó emplearlos ocasionalmente, finalmente ninguno de los encuestados reveló el su uso constante.

En cuanto al resultado obtenido es probable que al no emplear los programas de formación interna los esfuerzos de adaptación resulten poco dinámicos y es posible que debilite oportunidades de solucionar problemas internos.

TABLA N° 25

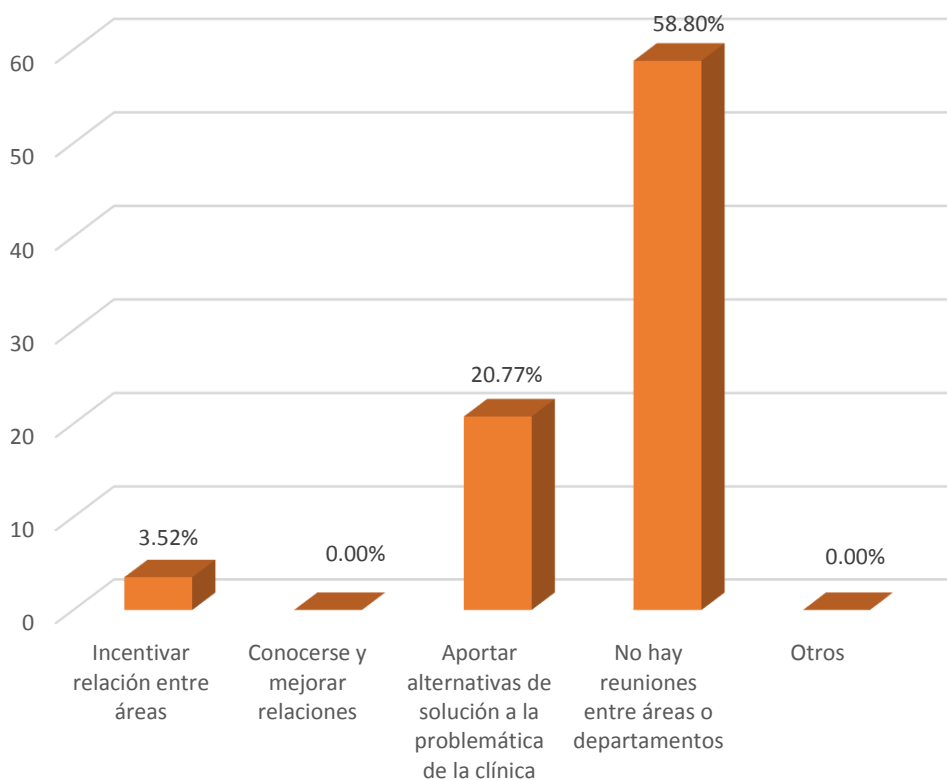
TEMAS DE REUNIONES ENTRE ÁREAS

REUNIONES ENTRE ÁREAS	f	%
Incentivar relación entre áreas	10	3.52
Conocerse y mejorar relaciones	0	0.00
Aportar alternativas de solución a la problemática de la clínica	59	20.77
No hay reuniones entre áreas o departamentos	167	58.80
Otros	0	0.00
TOTAL	284	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 25

TEMAS DE REUNIONES ENTRE ÁREAS



A la interrogante **¿QUÉ ASPECTOS SE TRATAN EN LAS REUNIONES ENTRE ÁREAS O DEPARTAMENTOS DE LA CLÍNICA?** los encuestados respondieron: 58.80 No hay reuniones entre áreas o departamentos, 20.77% Aportar alternativas de solución a la problemática de la clínica, 3.52% Incentivar relación entre áreas y finalmente un 0.00% para Conocerse y mejorar relaciones y Otros.

Como podemos apreciar en los resultados obtenidos se puede definir que más de la mitad de los encuestados manifestaron que No hay reuniones entre áreas o departamentos, por otro lado un porcentaje menor al mencionado dijo sí realizar reuniones donde se aportan alternativas de solución a la problemática de la clínica e incentivan las relaciones entre áreas, sin embargo nadie indicó que estas reuniones son para mejorar las relaciones internas.

En cuanto al resultado obtenido es probable que las reuniones no sean con todas las áreas y esto podría ocasionar que las relaciones entre áreas o departamentos no sean óptimas y no se fomente su interacción.

TABLA N° 26

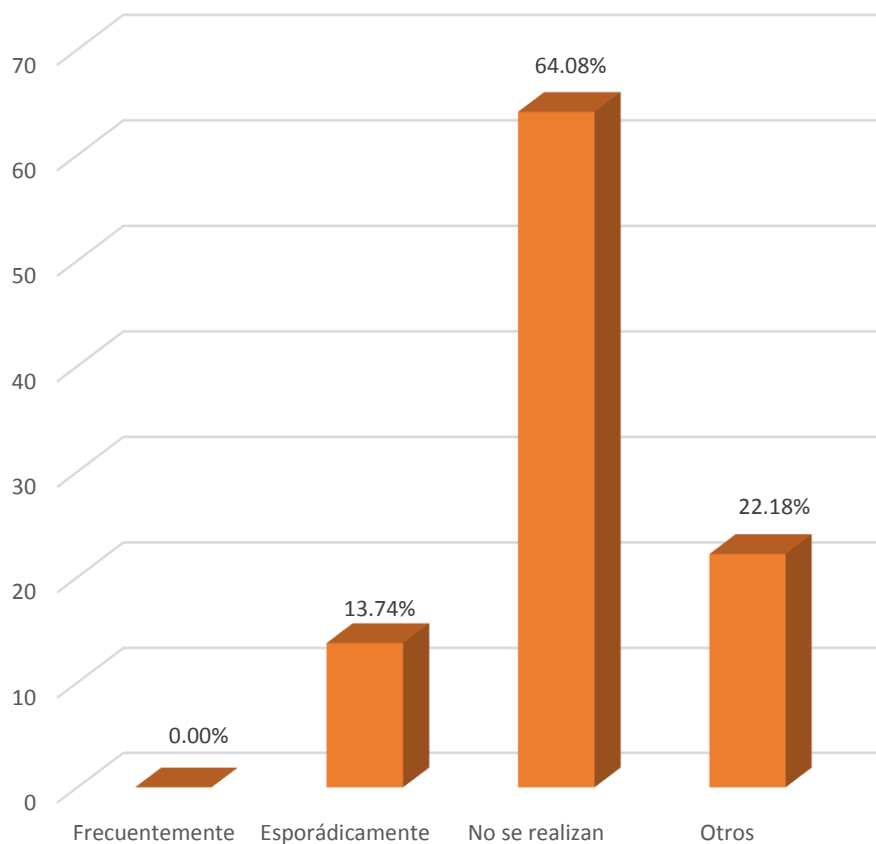
REALIZACIÓN DE SESIONES INFORMATIVAS

SESIONES INFORMATIVAS	f	%
Frecuentemente	0	0.00
Esporádicamente	39	13.74
No se realizan	182	64.08
Otros	63	22.18
TOTAL	284	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 26

REALIZACIÓN DE SESIONES INFORMATIVAS



En el ítem **¿SE REALIZAN SESIONES INFORMATIVAS PARA LOS PRACTICANTES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO?** Los encuestados respondieron: 64.08% No se realizan, 22.18% Otros, 13.64% Esporádicamente y finalmente un 0.00% para Frecuentemente.

Logramos observar en los resultados que más de la mitad de las personas encuestadas manifestaron que no se realiza ningún tipo de sesiones informativas para los practicantes ni para el personal administrativo, además otro porcentaje importante indicó que se utilizan otras herramientas sin embargo para un pequeño fragmento de las personas encuestadas las sesiones se realiza esporádicamente a lo largo del año.

En cuanto al resultado obtenido es probable que al no realizar sesiones informativas frecuentemente es posible que se afecte el desempeño y perjudique la transmisión de información de forma conjunta.

TABLA N° 27

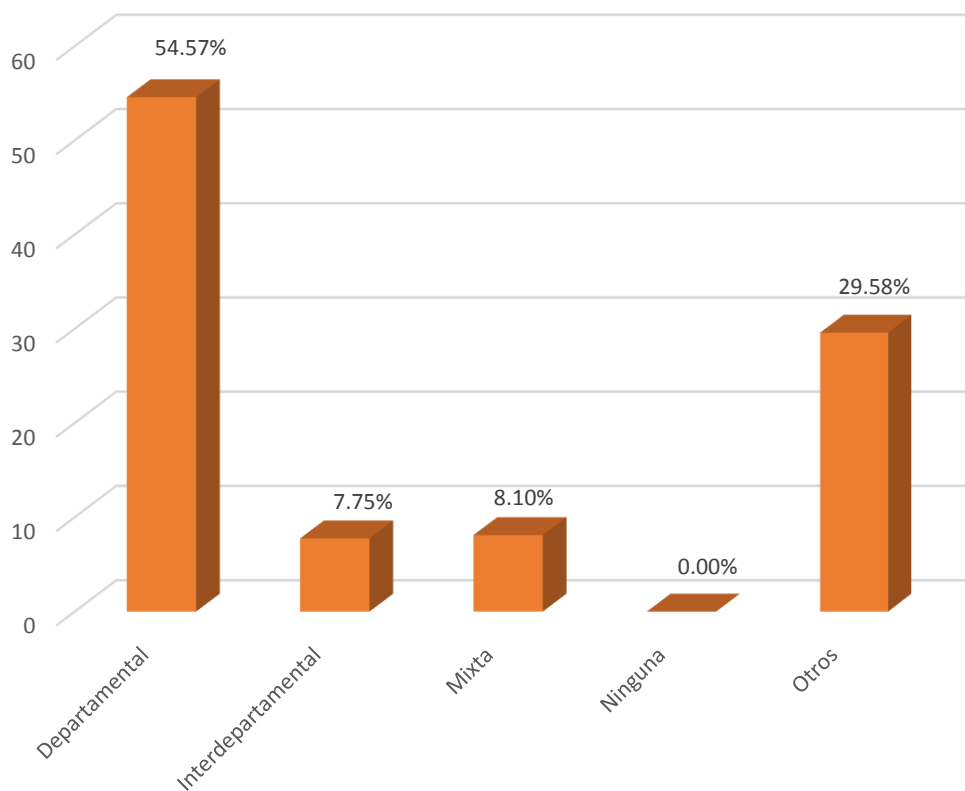
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS POR ÁREA

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	f	%
Departamental	155	54.57
Interdepartamental	22	7.75
Mixta	23	8.10
Ninguna	0	0.00
Otros	84	29.58
TOTAL	284	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA N° 27

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS POR ÁREA



En la pregunta **CUANDO SURGE UN PROBLEMA POR ÁREA, SE RESUELVE A NIVEL**, los encuestados respondieron: 54.57% Departamental, 29.58% Otros, 8.10% Mixta, 7.75% Interdepartamental y finalmente un 0.00% Ninguna.

Logramos observar en los resultados que la mitad de las personas encuestadas revelaron que cuando surge un problema en algún área se resuelve nivel departamental sin embargo un porcentaje indicó que se resuelven a través de otros niveles, por otro lado un porcentaje mínimo aseguró resolver los problemas a nivel mixto e interdepartamental.

En cuanto al resultado obtenido es probable que todos los problemas se resuelvan por área cada uno en el departamento al que corresponde, y es bastante acertado ya que se busca la coordinación de tareas y realización de funciones.

TABLA N° 28

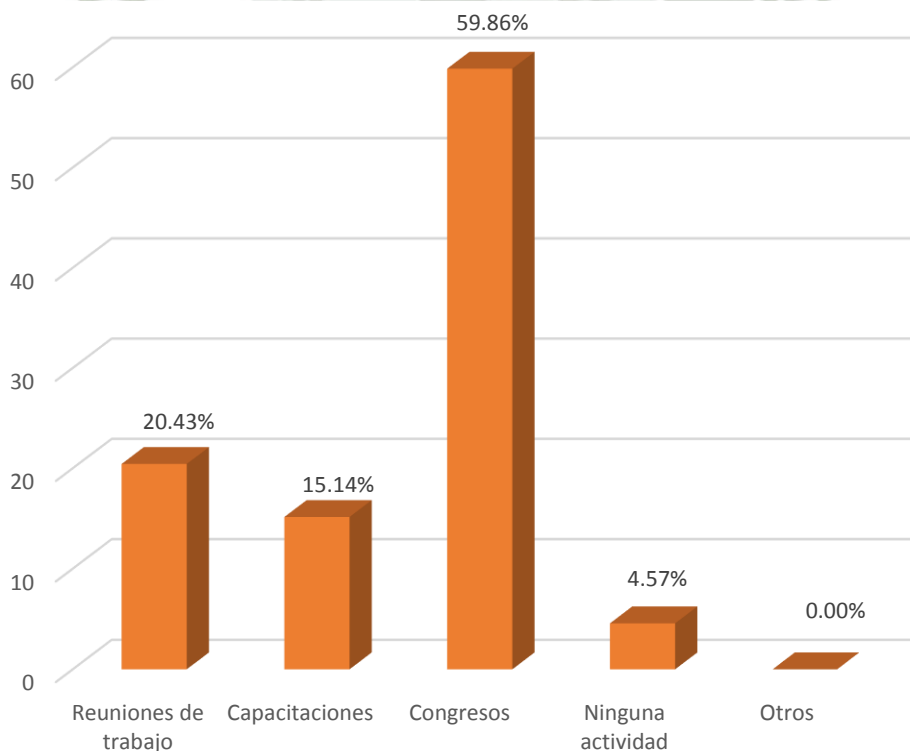
**ACTIVIDADES INTERDEPARTAMENTALES
POR ÁREAS**

ACTIVIDADES INTERDEPARTAMENTALES	f	%
Reuniones de trabajo	58	20.43
Capacitaciones	43	15.14
Congresos	170	59.86
Ninguna actividad	13	4.57
Otros	0	0.00
TOTAL	284	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRAFICO N° 28

**ACTIVIDADES INTERDEPARTAMENTALES
POR ÁREAS**



A la interrogante **¿QUÉ TIPO DE ACTIVIDADES INTERDEPARTAMENTALES SE REALIZAN EN LAS DIFERENTES ÁREAS?** los encuestados respondieron: 59.86% Congresos, 20.43% Reuniones de trabajo, 15.14% Capacitaciones, 4.57% Ninguna actividad y finalmente un 0.00% para Otros.

Logramos apreciar en los resultados obtenidos la mitad de las personas encuestadas revelaron que las actividades que más se realizan a nivel interdepartamental son los congresos, le sigue las reuniones de trabajo y capacitaciones con un porcentaje casi similar, sin embargo un porcentaje mínimo indicó que no realizan ninguna actividad a nivel departamental y otras actividades quedaron rezagadas.

En cuanto al resultado obtenido es probable que se pueda facilitar la realización de proyectos que requieren actividades conjuntas ya que se hace un óptimo trabajo en este punto con relación a la comunicación interna.

TABLA N° 29

TIPOS DE ASESORIAS DE APOYO

ASESORIAS DE APOYO	f	%
Informes	14	4.95
Proyectos	49	17.24
Planes de trabajo	85	29.92
Investigaciones	136	47.89
Ninguna	0	0.00
TOTAL	284	100%

Fuente: Elaboración propia.

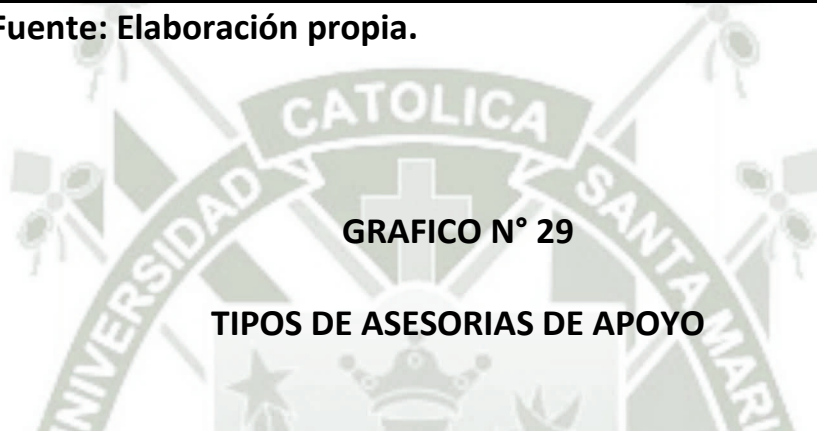
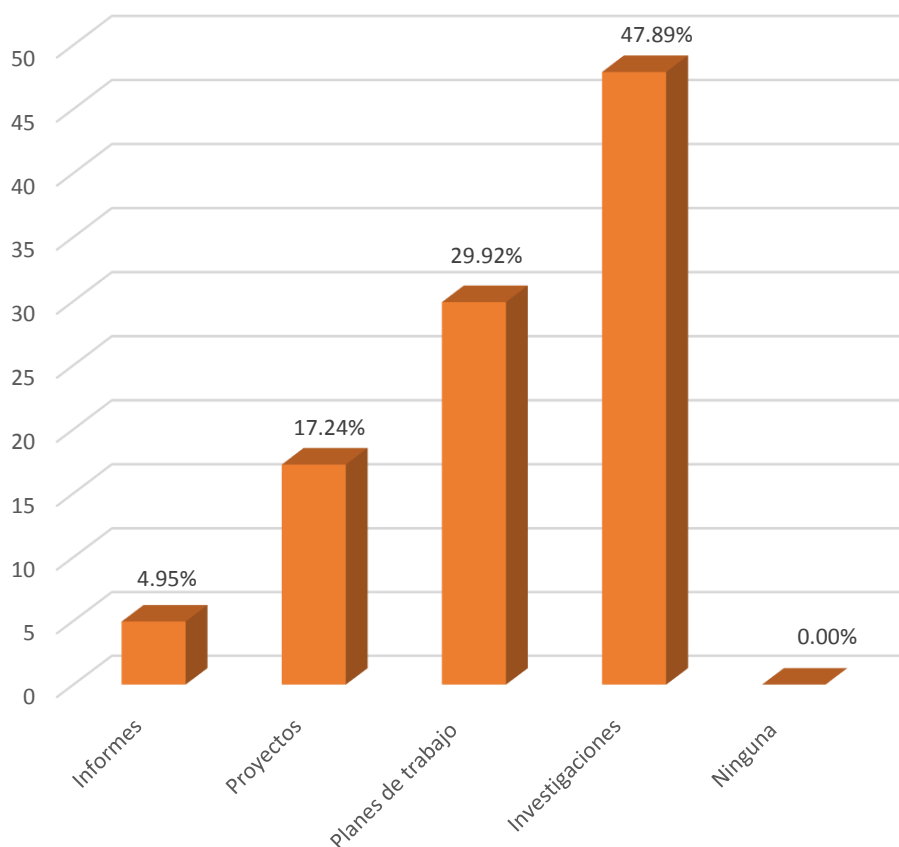


GRAFICO N° 29

TIPOS DE ASESORIAS DE APOYO



En la pregunta **¿QUÉ TIPOS DE ASESORÍAS DE APOYO SE DAN POR DEPARTAMENTOS O ÁREAS?** los encuestados respondieron: 47.89% Investigaciones, 29.92% Planes de trabajo, 17.24% Proyectos, 4.95% Informes y finalmente un 0.00% Ninguna.

Logramos apreciar en los resultados obtenidos que para los tipos de asesorías de apoyo por departamentos o áreas, casi la mitad de los encuestados manifestaron que se dan para las investigaciones en mayor medida, le siguen los planes de trabajo, luego las asesorías a proyectos con un porcentaje más bajo y finalmente los informes con el mínimo porcentaje pero que se aplica en algunos casos.

En cuanto al resultado obtenido es probable que se trabaje en todas las áreas las asesorías, sin embargo si se trabaja correctamente las tareas de apoyo para objetivos específicos habrá una notable mejora en las relaciones internas y en los resultados.

TABLA N° 30

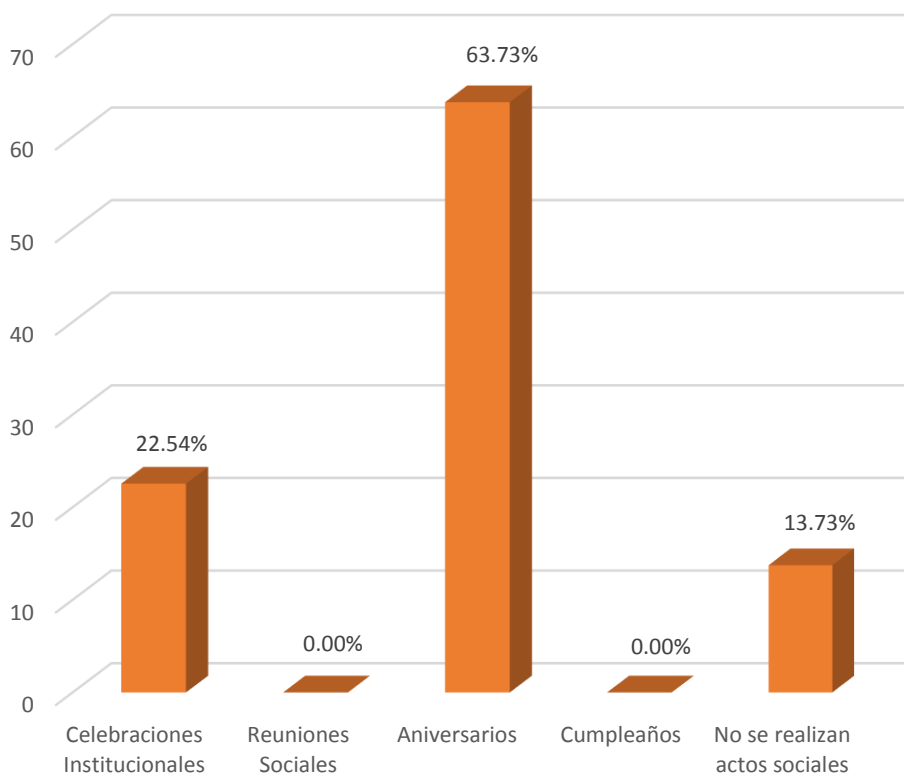
REALIZACIÓN DE ACTOS SOCIALES

ACTOS SOCIALES	f	%
Celebraciones Institucionales	64	22.54
Reuniones Sociales	0	0.00
Aniversarios	181	63.73
Cumpleaños	0	0.00
No se realizan actos sociales	39	13.73
TOTAL	284	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRAFICO N° 30

REALIZACIÓN DE ACTOS SOCIALES



En el ítem **¿SE REALIZAN ACTOS SOCIALES DENTRO DE LA CLÍNICA?** los encuestados respondieron: 63.73% Aniversarios, 22.54% Celebraciones institucionales, 13.73% No se realizan actos sociales y finalmente un 0.00% para Reuniones sociales y Cumpleaños.

Logramos apreciar en los resultados obtenidos que la mayoría de personas encuestadas manifestaron que si se realizan actos sociales dentro de la clínica y los que más se realizan son los Aniversarios, otro porcentaje indicó que son las celebraciones institucionales las que más se realizan sin embargo un bajo porcentaje de encuestados considera que no se realizan actos sociales dentro de la clínica.

En cuanto al resultado obtenido es probable que los actos sociales sean de gran ayuda para la interacción de todas las áreas con aquellos agentes de interés, además de favorecer su desarrollo al aprovechar el intercambio de información.

TABLA N° 31

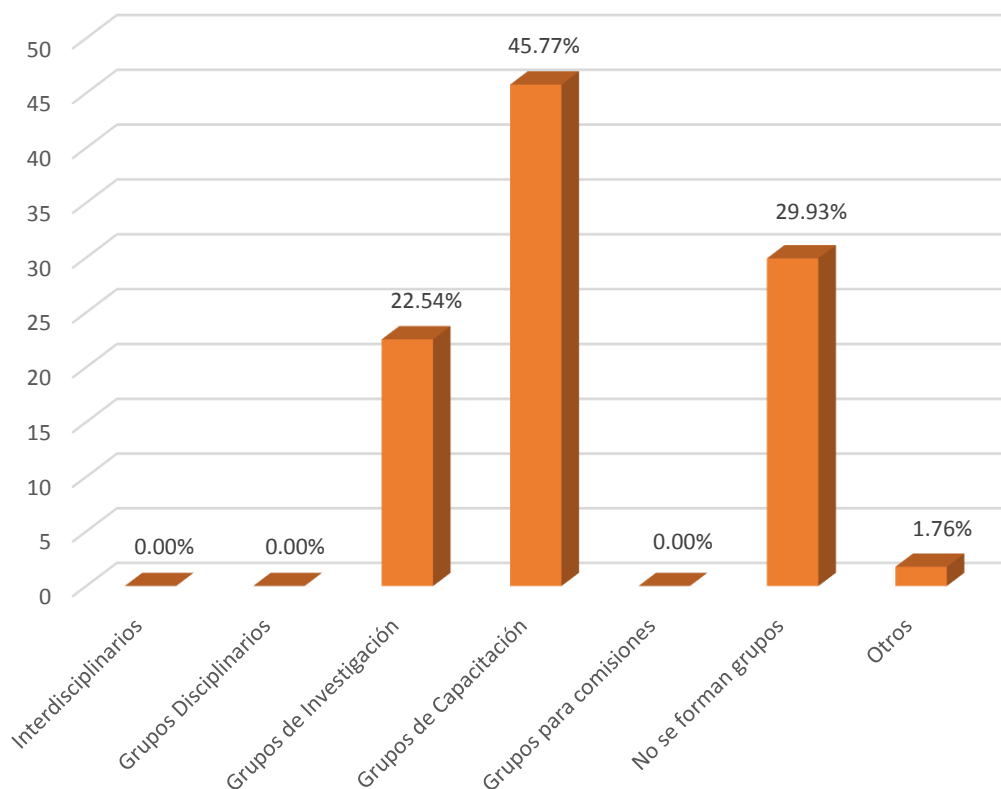
FORMACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO

GRUPOS DE TRABAJO	f	%
Interdisciplinarios	0	0.00
Grupos Disciplinarios	0	0.00
Grupos de Investigación	64	22.54
Grupos de Capacitación	130	45.77
Grupos para comisiones	0	0.00
No se forman grupos	85	29.93
Otros	5	1.76
TOTAL	284	100%

Fuente: Elaboración propia.

TABLA N° 31

FORMACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO



A la interrogante **¿SE FORMAN GRUPOS DE TRABAJO DENTRO DE LA CLÍNICA?** los encuestados respondieron: 45.77% Grupos de capacitación, 29.93% No se forman grupos, 22.54% Grupos de Investigación, 1.76% Otros y finalmente 0.00% para Interdisciplinarios, Grupos Disciplinarios y Grupos para Comisiones.

Logramos considerar en los resultados obtenidos que casi la mitad de las personas encuestadas forman grupos de trabajo y estos son los grupos de capacitación, por otra parte un porcentaje de encuestados menciona que no se forman grupos aunque un porcentaje similar nos indica que forman grupos de investigación, por otro lado no se forman grupos interdisciplinarios, grupos disciplinarios y grupos para comisiones.

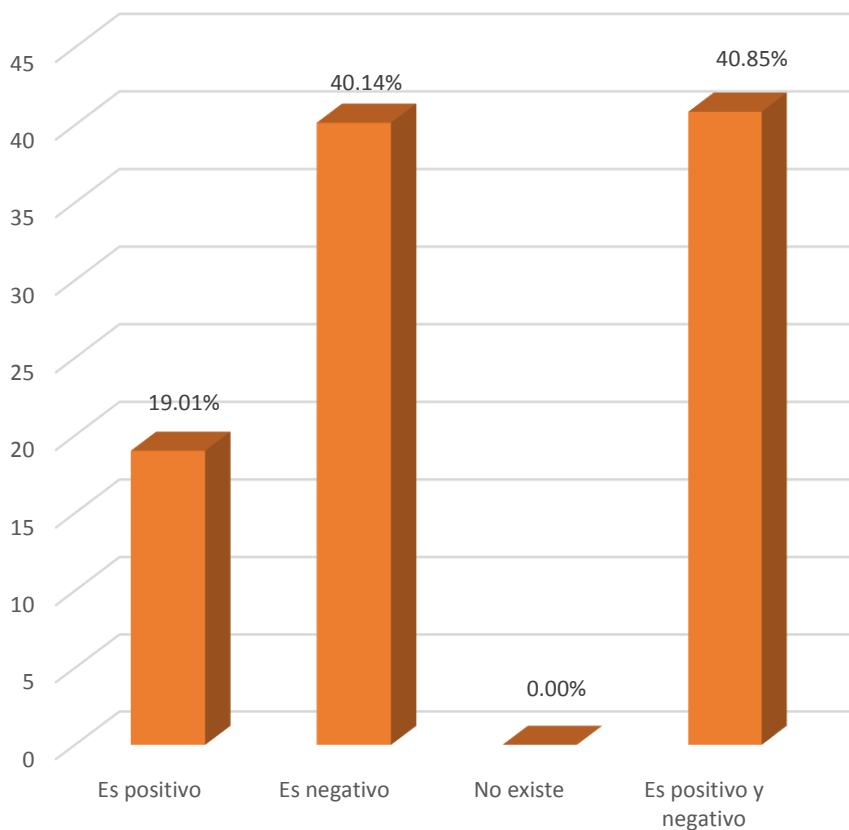
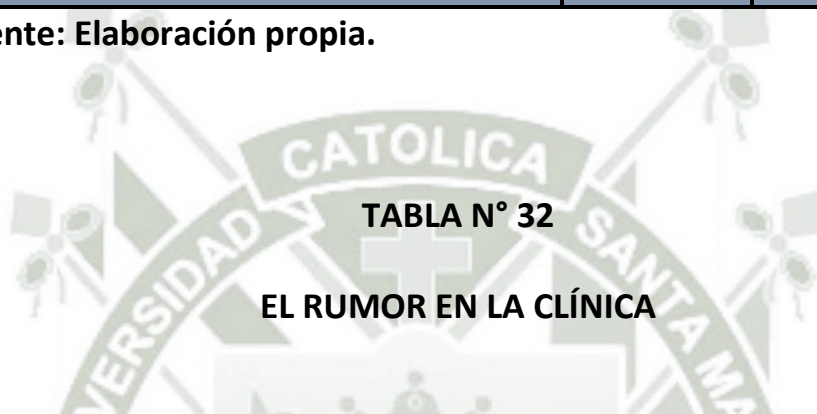
En cuanto al resultado obtenido es probable que estos grupos sean una condición de trabajo de tipo psicológico que más influye y puede dar buenos resultados en cuanto a la comunicación interna.

TABLA N° 32

EL RUMOR EN LA CLÍNICA

RUMOR	f	%
Es positivo	54	19.01
Es negativo	114	40.14
No existe	0	0.00
Es positivo y negativo	116	40.85
Otro	0	0.00
TOTAL	284	100%

Fuente: Elaboración propia.



A la interrogante **SOBRE EL RUMOR EN LA CLÍNICA** los encuestados respondieron: 40.85% Es positivo y negativo, 40.14% Es negativo, 19.01% Es positivo y finalmente 0.00% para No existe.

Logramos considerar en los resultados obtenidos que un porcentaje cercano a la mitad de los encuestados manifestó que el rumor dentro de la clínica es positivo y negativo, sin embargo un porcentaje similar aseguró que el rumor es negativo, por otro lado un porcentaje menor indica que es positivo y finalmente nadie expresó que no exista.

En cuanto al resultado obtenido es importante que haya rumor dentro de la clínica ya que la existencia de este puede darnos un punto de vista distinto en cuanto a los problemas en la comunicación interna y en cómo se establece la interacción entre áreas y mandos.

CONCLUSIONES

PRIMERA, el uso de la comunicación interna ascendente en la Clínica Odontológica de la Universidad Católica de Santa María, es óptimo en puntos como jornadas de despacho abierto donde se absuelven consultas de trabajo directamente con el área destinada, sin embargo aspectos como sistemas de sugerencias, blog corporativo y el contacto con los superiores son casi nulas.

SEGUNDA, La comunicación interna descendente en la Clínica Odontológica de la Universidad Católica de Santa María, se pone en práctica con el uso de informes como medio más notable de comunicación descendente además, del empleo de manuales de procedimiento, tableros de anuncio, perifoneo y soporte oral, sin embargo la poca o nula frecuencia del uso de redes locales, intranet y tecnologías de la información es notorio.

TERCERA, la comunicación interna horizontal en la Clínica Odontológica de la Universidad Católica de Santa María, se presenta de forma continua, por ejemplo cuando surge un problema éste se resuelve a nivel departamental, también hay actividades departamentales como los congresos o las capacitaciones, además de los actos sociales, sin embargo, no hay empleo de programas de inducción para los nuevos practicantes, tampoco se realizan reuniones por áreas o departamentos y el rumor es negativo en su mayoría.

SUGERENCIAS

PRIMERA, En relación al uso de la comunicación interna ascendente en la Clínica Odontológica de la Universidad Católica de Santa María, se sugiere a los directivos tomar medidas para trabajar en aspectos como sistemas de sugerencias, blog corporativo y el contacto con los superiores, sin lugar a dudas incrementarán la interacción entre áreas y personas además de entablar una relación más cercana.

SEGUNDA, En el caso de la comunicación interna descendente en la Clínica Odontológica de la Universidad Católica de Santa María, se sugiere a la dirección poner en práctica el uso de las tecnologías de la información, pueden llegar a ser los mejores aliados para la organización además se debe prestar especial atención al uso de las redes locales e intranet, herramientas que son esenciales para abrir nuevos canales de comunicación.

TERCERA, Por otro lado para la mejora de la comunicación interna horizontal en la Clínica Odontológica de la Universidad Católica de Santa María se sugiere a todas las áreas realizar reuniones para poder incentivar la relación entre estas además de emplear programas de inducción para los nuevos practicantes, de esta manera se podrá trabajar de manera más efectiva, finalmente se sugiere aprovechar el rumor negativo para cambiar las cosas en las que están fallando.

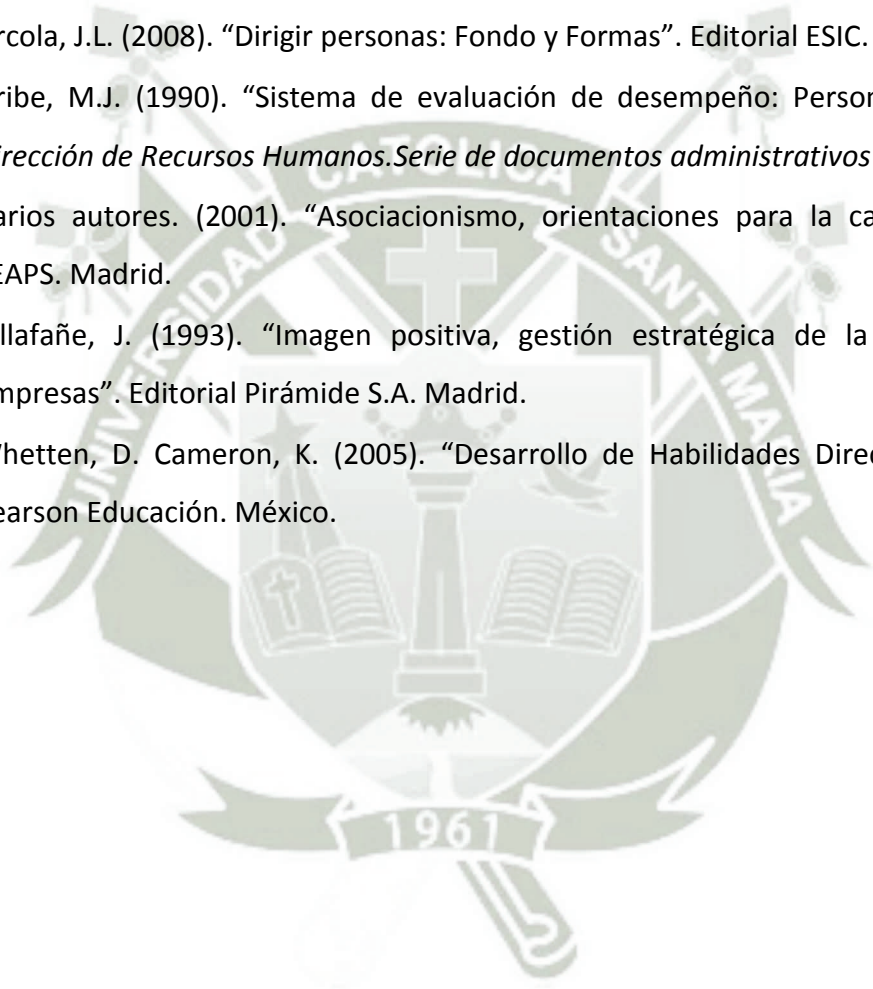
IV. BIBLIOGRAFÍA – HEMEROGRAFÍA

REFERENCIAS

- Apolo, D. Murillo, H. García, G. (2014). “Comunicación 360 herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad”. Editorial FCSC. Ecuador.
- Barroso, J. y Cabrero, J. (2013). “Nuevos escenarios digitales: Las Tecnologías De La Información Y La Comunicación Aplicadas a La Formación Y Desarrollo Curricular”. Editorial Pirámide S.A. Madrid.
- Brandolini, A. y Gonzales, M. (2009). “Comunicación interna, claves para una gestión exitosa”. Editorial Bosch. Barcelona.
- Cabrera, J. (1996). “Las Relaciones Públicas en la Empresa”. Editorial Acento. España.
- Capriotti, P. (2009). “Branding Corporativo”. Editorial Colección Libros de la empresa. Santiago. Recuperado de:
http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/archivos/57.pdf
- Capriotti, P. (1998). “Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo”. Editorial Universidad Rovira i Virgili Tarragona. España.
- Capriotti, P. (1999). “Planificación estratégica de la imagen corporativa”. Editorial Ariel. Barcelona.
- Carretón, M. (2007). “Las relaciones públicas en la comunicación interna en la Banca Española”. Editorial NetBiblio. España.
- Castelló, A. (2010). “Estrategias empresariales en la Web 2.0”. Editorial Club Universitario. España.
- Castillo, M.; Bayón, A.; y Arteta, R. (1992). “La empresa ante los medios de comunicación”. Editorial Deusto. Bilbao
- Castillo, M.; Bayón, A.; y Arteta, R. (1993). “Identidad corporativa”. Editorial Deusto. Bilbao
- Cervera, Á.L. (2006). “Comunicación Total”. Editorial ESIC. España.
- Costa, J. (2003). “Imagen Corporativa en el siglo XXI”. Editorial La cirugía. Buenos Aires.
- Conesa, V. (2003). “Instrumentos de la gestión ambiental en la empresa”. Editorial Mundi Prensa Libros. Madrid.
- Davis, K. (1972). “Traditional American”. Editorial McGraw-Hill Dwyer. Nueva York.

- Díez, S. (2006). "Técnicas de comunicación: La comunicación en la empresa". Editorial Ideaspropias. España.
- Enrique, M. Madroñero, G. Morales, F. Soler, P. (2008). "La planificación de la comunicación empresarial". Editorial Pirámide S.A. Barcelona.
- Escat, M. (2002). "Comunicación organizacional". Editorial Pirámide S.A. España.
- García, J. (1998). "La Comunicación interna". Editorial Díaz de Santos. Madrid
- García, R. (2011). "Manual de estilo empresarial". Editorial NiMil Forma. Alicante.
- Gómez, L. Balkin, D. y Cardy, L. (1997). "Gestión de los recursos humanos". Editorial Prentice. Madrid.
- Jiménez, A. Rodríguez, I. (2007). "Comunicación e imagen corporativa". Editorial UOC. Barcelona.
- Laudon, K. Laudon, J. (1998). "Sistema de información gerencial". Editorial Pearson. México.
- Maqueda, J. (2003). "Protocolo Empresarial". Editorial ESIC. Madrid.
- Mintzberg, J. (1998). "Cultural and Environmental schools thought". Editorial Free Press. USA.
- Newstrom, J. (2007). "Comportamiento humano en el trabajo". Editorial Mc grawhill. México.
- Ongallo, C. (2000). "El papel de la comunicación interna en la resolución de los conflictos organizativos y su relación con el pensamiento creativo". Editorial Universidad de Extremadura. España.
- Piñuel, J. (1997). "Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones". Editorial Síntesis. Madrid.
- Piñuel, J. (1998). "Técnicas de investigación en comunicación social: elaboración y registro de datos". Editorial Síntesis. Madrid.
- Porret, M. (2007). "Recursos Humanos: Dirigir y Gestionar personas en las organizaciones". Editorial ESIC. España.
- Rey, F. y Bartoli, J. (2008). "Reflexiones sobre el management de la comunicación". Editorial La cirugía. Buenos Aires.
- Rodríguez, D. (1996). "Gestión Organizacional: Elementos para su estudio". Editorial Plaza y Valdes. México.

- Rosander, A. (1994). “Los catorce puntos de Deming aplicados a los servicios”. Editorial Díaz de Santos. Madrid.
- Sagástegui, P. (2000). “El proceso contencioso administrativo”. Editorial Gaceta. Lima.
- Sánchez, P. (2010). “Comunicación empresarial y atención al cliente”. Editorial Editex. España.
- Sanz De la Tajada, L. (1998) “Auditoría de la imagen de empresa”. Editorial Síntesis. Madrid.
- Tessi, M. (2011). “Comunicación interna en la práctica”. Editorial Granica. Buenos Aires.
- Urcola, J.L. (2008). “Dirigir personas: Fondo y Formas”. Editorial ESIC. Madrid.
- Uribe, M.J. (1990). “Sistema de evaluación de desempeño: Personal Profesional”. *Dirección de Recursos Humanos. Serie de documentos administrativos* Costa Rica.
- Varios autores. (2001). “Asociacionismo, orientaciones para la calidad”. Editorial FEAPS. Madrid.
- Villafañe, J. (1993). “Imagen positiva, gestión estratégica de la imagen de las empresas”. Editorial Pirámide S.A. Madrid.
- Whetten, D. Cameron, K. (2005). “Desarrollo de Habilidades Directivas”. Editorial Pearson Educación. México.

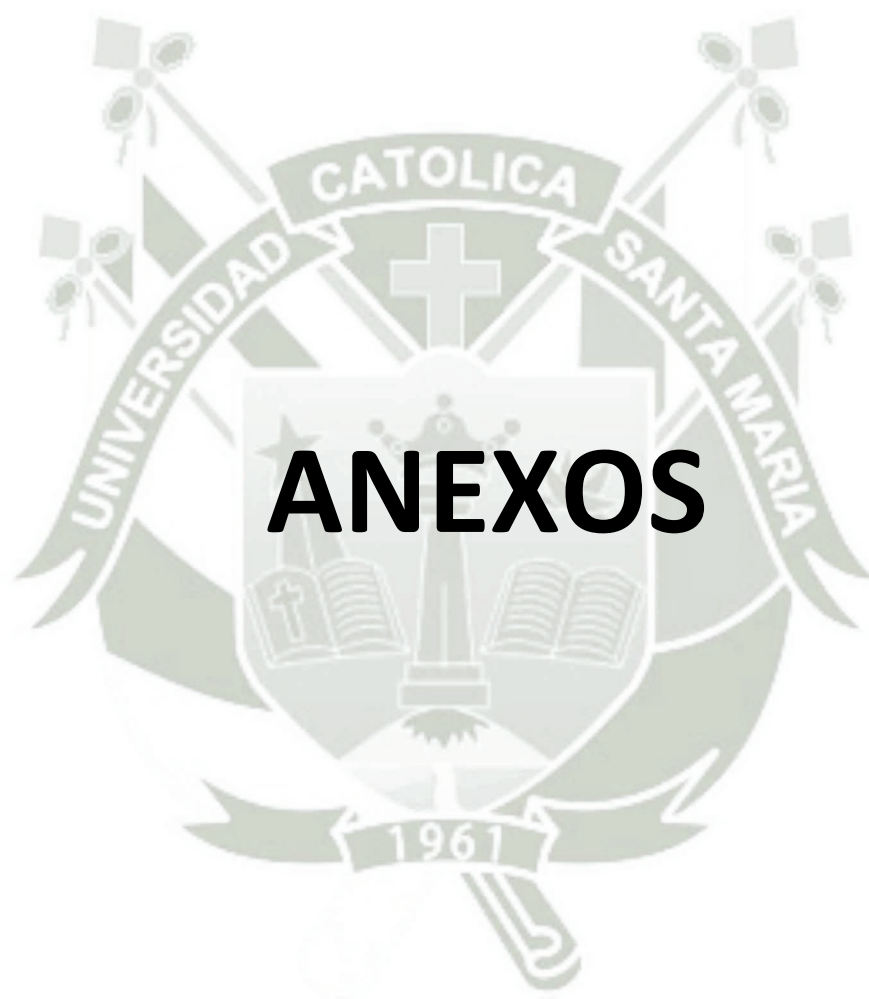


BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, H. (2005). "Comunicación organizacional interna". Editorial netbiblio. España.
- Arribas, A. (2003). "Las nuevas tecnologías para la comunicación interna en la empresa". Editorial Universidad del país Vasco servicio Editorial. España.
- Bustínduy, I. (2010). "La comunicación interna en las organizaciones 2.0". Editorial UOC. Barcelona
- Caldevilla, D. (2012). "La cara interna de la comunicación en la empresa". Editorial Visión Libros. Madrid.
- Gan, F. Triginé, J. (2012). "Comunicación interna". Editorial Diaz de Santos. Madrid.
- Tessy, M. (2011). "Comunicación interna en la práctica". Editorial Granica. Buenos Aires.
- Del Pozo Lite, M. (2000). "Gestión de la comunicación interna en las organizaciones". Editorial EUNSA. Madrid.
- Diez, S. (2006), "Técnicas de comunicación: La comunicación en la empresa". Editorial Ideaspropias. España.
- Vilanova, N. (2013). "Micropoderes: comunicación interna para empresas con futuro". Editorial Plataforma. Barcelona.
- Bland, M. Calado, E. Jackson, P. (1992). "Comunicación interna eficiente". Editorial Legis. Barcelona.
- Pizzolante, I. (2004). "El poder de la comunicación estratégica". Editorial Pontificia Javeriana. Colombia.
- Rebeil, M. Ruizsandoval, C (1997). "El poder de la comunicación en las organizaciones". Editorial Síntesis México.
- Robbins, F. (2004). "Comportamiento Organizacional". Editorial Pearson. México.
- Varona, F. (2005). "El círculo de la comunicación". Editorial netbiblio. España.
- Weil, P. (1994). "La comunicación global". Editorial Paidós Ibérica S.A. Barcelona.

WEBGRAFÍA

- Capriotti, P. (2009). "Branding Corporativo". Editorial Business School Universidad Mayor. Recuperado de:
<http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>
- Curso: Manual de comunicación en la empresa. (2004). "Lección 7: Comunicación Descendente". Unocontenidos. Granada. Recuperado de:
<http://82.165.131.239/hosting/empresa/cajagranada/leccion.asp?curso=30&leccion=7>
- Gobierno del principado de Asturias. (2012). "Comunicación interna: Intranets". *Proyecto hola orientación*. Recuperado de:
http://www.educastur.princast.es/fp/hola/hola_bus/cursos/curso12/documentos/comunicacion_interna_intranets%20_hola_.pdf
- Ortiz, A. (2014) "Administración de empresas", Artículo publicado el día miércoles 30 de enero del 2014. Recuperado de:
<http://florbe.com/pe/administracion-de-empresas/poder-administrativo>
- Vértiz, A. (2009). "Problemas en la comunicación descendente". Artículo recuperado de:
<http://comuni-and-o.blogspot.com/2009/11/problemas-en-la-comunicacion.html>
- Material de Apoyo. (2015). "Comunicación Horizontal". Recuperado de:
<http://patcv06.wikispaces.com/comunicaci%C3%B3n+horizontal>
- Artículos CM, Comunicación y Redes Sociales descargado el 22 marzo, 2015. Recuperado de:
<http://cm3sector.org/2013/05/09/comunicacion-horizontal-en-las-organizaciones/>





ANEXO 01
ENCUESTA

FORMULARIO DE PREGUNTAS

“ANÁLISIS DE FLUJOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA, AREQUIPA - 2015”

Lea cuidadosamente las preguntas y marque con un X la respuesta u opción que usted considere. La siguiente encuesta es confidencial y anónima, sólo puede realizarse con fines investigativos. Se agradece su colaboración y honestidad.

I. Datos Informativos:

Marque la casilla del grupo al que pertenece:

Profesor Alumno Practicante Alumno de Especialidad Administrativo

Género M F

Tiempo en que se desempeña en la Clínica Odontológica de la Universidad Católica de Santa María.

Hasta 1 año
De 1 a 2 años
De 2 a 3 años
De 3 a 4 años
De 4 a 5 años
5 años a más

II. COMUNICACIÓN INTERNA ASCENDENTE

1) ¿Realizan ustedes jornadas de despacho abierto (reuniones) para el intercambio de información, resolver dudas o hacer preguntas relacionadas con el área de su trabajo? Marque solo una.

- Consulta Directa.
- Consulta a la dirección.
- Consulta al área destinada.
- Consulta a la secretaría de la carrera.
- Otros
- No se realizan.

2) ¿En casos de urgencia se comunican con los mandos superiores utilizando medios de respuesta inmediata? (notas de obligada respuesta). Marque solo una.

- Informe.
- Carta.
- E-mail.
- Oficio.
- Solicitud.
- Ninguno.
- Otros.

3) ¿Se utilizan sistemas de sugerencias? Marque solo una.

- Buzón interno de sugerencias.
- Buzón interno de quejas.
- Sugerencias vía web.
- No se utilizan.
- Otros

4) ¿Tienen contacto con los mandos superiores vía correo electrónico?

- Siempre.
- A veces.
- Ocasionalmente.
- Casi nunca.
- Nunca.

5) ¿Utilizan redes de telefonía móvil para mantenerse comunicados con los mandos superiores? Puede marcar más de una.

- Líneas de red privada.
- Teléfonos celulares.
- Teléfonos fijos internos.
- Ninguno.
- Otros

6) Se ha creado un blog corporativo:

- Cuenta con un blog corporativo.
- No cuenta con un blog corporativo.

7) ¿Realizan reuniones con sus superiores?

- Siempre.
- A veces.
- Ocasionalmente.
- Casi nunca.
- Nunca.

- 8) Marque que política de motivación se aplica más en la Clínica Odontológica de la U.C.S.M., marque solo una.
- Estímulo económico.
 - Valoración de su capacidad individual.
 - Valoración de su capacidad profesional.
 - Es motivado el trabajo en equipo.
 - Se estimula su responsabilidad individual.
 - Ninguno.
 - Otros
- 9) ¿Se utilizan tabloneros de anuncios dentro de la clínica para comunicar mensajes masivos a toda la organización?
- Siempre.
 - A veces.
 - Ocasionalmente.
 - Casi nunca.
 - Nunca.
- 10) ¿Conoce usted la cultura corporativa de la Clínica Odontológica de la U.C.S.M? Marque solo una.
- Misión.
 - Visión.
 - Valores.
 - Principios.
 - Otros
 - No conoce.
- 11) ¿Conoce usted el reglamento interno de la clínica odontológica – U.C.S.M.?
- Normatividad Laboral.
 - Políticas retributivas. (Sueldos, gratificaciones, anticipos, etc.)
 - Servicios Médicos.
 - Formación. (Capacitaciones, cursos)
 - Promoción. (Acceso a cargos)
 - No conoce.

III. COMUNICACIÓN INTERNA DESCENDENTE

- 12) ¿Qué tipo de documentación usan los mandos superiores para comunicarse con los trabajadores?
- Carta.
 - Memorando.
 - Oficio.
 - Informe.
 - Ninguno.
 - Otros

- 13) ¿Con que medios escritos trabajan los mandos superiores para informar a sus subalternos?
- Notas internas.
 - Circulares Internas.
 - Manual de procedimiento.
 - Manual operativo.
 - Boletín de noticias.
 - Ninguno.
 - Otros
- 14) ¿Qué medios audibles y audiovisuales emplean los mandos superiores para informar a sus subalternos?
- Videoconferencia.
 - Videos informativos.
 - Perifoneo.
 - Ninguno.
 - Otros
- 15) ¿Qué medios gráficos y visuales se usan dentro de la clínica odontológica, para informar al público interno?
- Periódico mural.
 - Tabloneros de anuncios.
 - Folletos.
 - Carteles.
 - Afiches.
 - Ninguno.
 - Otros
- 16) ¿Usan el intranet para comunicarse y hacer publicaciones acerca de las novedades y acontecimientos de la organización?
- Siempre.
 - A veces.
 - Ocasionalmente.
 - Casi nunca.
 - Nunca.
- 17) ¿Se comparten ciertos recursos con alumnos y trabajadores vía redes locales?
- Siempre.
 - A veces.
 - Ocasionalmente.
 - Casi nunca.
 - Nunca.
- 18) ¿Qué soportes emplean los programas de comunicación interna para definir los problemas y necesidades de la Clínica?
- Soporte escrito.
 - Soporte electrónico.
 - Soporte oral.
 - Ninguno.
 - Otros

- 19) Las reuniones que se mantienen con el personal son:
- Semanales.
 - Quincenal.
 - Mensuales.
 - Trimestrales.
 - Semestrales.
 - No hay reuniones.
 - Otras

- 20) En el uso de las tecnologías de la información, ¿Cuáles son las más empleadas?
- Correo Electrónico.
 - Redes Sociales.
 - Intranet.
 - Blogs corporativos.
 - Chat.
 - Ninguna.
 - Otros

IV. COMUNICACIÓN INTERNA HORIZONTAL

- 21) ¿Se emplean programas de formación interna (inducción) para la rápida adaptación de los nuevos practicantes?
- Siempre.
 - A veces.
 - Ocasionalmente.
 - Casi nunca.
 - Nunca.

- 22) ¿Qué aspectos se tratan en las reuniones entre áreas o departamentos de la clínica?
- Incentivar relación entre áreas.
 - Conocerse y mejorar relaciones.
 - Aportar alternativas de solución a la problemática de la clínica.
 - No hay reuniones entre áreas o departamentos.
 - Otros

- 23) ¿Se realizan sesiones informativas para practicantes y personal administrativo?
- Frecuentemente.
 - Esporádicamente.
 - No se realizan.
 - Otros

- 24) Cuando surge un problema por área, se resuelve a nivel:
- Departamental.
 - Interdepartamental.
 - Mixta.
 - Ninguna.
 - Otros

- 25) ¿Qué tipo de actividades interdepartamentales se realizan en las diferentes áreas?
- Reuniones de trabajo.
 - Capacitaciones.
 - Congresos.
 - Ninguna actividad.
 - Otros

- 26) ¿Qué tipos de asesorías de apoyo se dan por departamentos o áreas?
- Informes.
 - Proyectos.
 - Planes de trabajo.
 - Investigaciones.
 - Ninguna.
 - Otros

- 27) ¿Se realizan actos sociales dentro de la clínica?
- Celebraciones Institucionales
 - Reuniones Sociales.
 - Aniversarios.
 - Cumpleaños.
 - No se realizan actos sociales.
 - Otros

- 28) ¿Se forman grupos de trabajo dentro de la clínica?
- Interdisciplinarios.
 - Grupos Disciplinarios.
 - Grupos de Investigación.
 - Grupos de Capacitación.
 - Grupos para comisiones.
 - No se forman grupos.
 - Otros

- 29) Sobre el rumor en la clínica:
- Es positivo.
 - Es negativo.
 - No existe.
 - Es positivo y negativo.
 - Otros

*¡Muchas gracias
por su colaboración!*